

Motivação Hoje

Um apelo às necessidades básicas já não mobiliza mais os empregados. Os administradores devem procurar atender também às suas necessidades psicológicas e sociais se quiserem atingir objetivos de trabalho mais elevados. A análise que se segue sobre as teorias da motivação prepara o contexto para a lista de 12 incentivos apresentada. O resultado é melhor desempenho.

Dinheiro não é tudo quando se trata de motivar os que trabalham, fato que é notório se as necessidades básicas de uma pessoa estão satisfeitas. Tais necessidades – de alimento, abrigo, conforto físico e segurança – estão fora do escopo de ação dos administradores de nível médio. Apenas a alta administração controla as fontes de satisfação das mesmas, ou seja, salários e condições de trabalho. Uma vez que tais necessidades básicas estejam satisfeitas, os administradores de nível médio podem desempenhar um papel importante em manter o trabalhador interessado e envolvido. Conhecendo a psicologia por trás dos impulsos humanos, um administrador pode criar um clima propício à motivação de seus funcionários. Antes de oferecer incentivos práticos, analisaremos alguns estudos significativos sobre motivação.

A partir deles, nós podemos traçar diretrizes a fim de ajudar o administrador a obter o máximo de produtividade de seu pessoal.

Os objetivos são:

- examinar rapidamente algumas abordagens de liderança,
- desenvolver um referencial a partir do qual se permita examinar a questão da motivação;
- definir e examinar fatores básicos da motivação;

- delinear fatores significativos quanto às necessidades humanas;
- explorar o papel do dinheiro na motivação;
- analisar alguns incentivos práticos a que os gerentes podem recorrer com a finalidade de motivar as pessoas a desempenhar em suas funções.

A Abordagem da Liderança à Motivação

Há várias abordagens gerenciais para motivar as pessoas. Em um dos extremos, está o estilo “trator” ou o do gerente tipo “capataz”. Este homem é fortemente voltado à produção. Essa abordagem é muito calcada na autoridade do chefe e apoiada em seu poder disciplinador.

No outro extremo, está a abordagem “festiva”. Este gerente supõe que algumas pessoas são quase como gado: se estão contentes, irão produzir. É aquele sujeito que gosta de dar uns tapinhas nas costas, achando que sua principal função é manter as pessoas felizes.

Obviamente, nenhuma das duas abordagens é eficaz para motivar as pessoas a buscar altos níveis de produtividade. Ambas apresentam, pelo menos, uma fraqueza evidente. O gerente “trator”, ao pressionar, forçar ou ameaçar, consegue coisas mal feitas. O “festivo” falha por não ser capaz de fazer com que essas pessoas se envolvam de fato em suas funções. Assim, os funcionários buscam outras atividades para substituir a satisfação no trabalho. O resultado é algo abaixo de entusiasmo completo com o que faz.

Entre esses dois estilos extremos de liderança, existe um grande número de possibilidades intermediárias. No entanto, não importa onde esteja a ênfase, a abordagem, afinal, adotada será sempre uma modificação dos dois ineficazes extremos.

Desenvolver uma Mentalidade Positiva

Iniciaremos nossa discussão sobre motivação opondo as Teorias X e Y, tais como desenvolvidas por Douglas McGregor.

A Teoria X pressupõe que as pessoas, por natureza, não gostam de trabalho e procuraram evitá-lo sempre que possível. Conseguir que elas trabalhem na direção dos objetivos de uma empresa requer supervisão contínua e freqüentes ameaças de punição. Ver o Adendo quanto a detalhes.

A Teoria Y sustenta que, dada a oportunidade e o incentivo, a maioria das pessoas gosta de trabalhar. Se alguém possui um senso de compromisso com os objetivos da organização, irá cuidar de seu desempenho, sem a necessidade de ameaças. Ele não apenas irá aceitar, mas, em muitos casos, procurará espontaneamente assumir responsabilidades. Para se atingir tal nível de compromisso, os objetivos da organização precisam estar integrados às necessidades do indivíduo. Se a conquista desses objetivos leva também à satisfação do indivíduo, o compromisso é uma decorrência natural.

Na empresa *Non-Linear Systems Inc.*, em Del Mar, Califórnia, a Teoria Y é utilizada tanto no nível dos funcionários quanto no de gerência, fato que resultou em um aumento de 30% em produtividade, absenteísmo reduzido e melhor qualidade. Assim, o ponto de partida para uma abordagem efetiva da motivação é reconhecer que cabe a cada gerente favorecer o clima apropriado. O pleno impacto disso se tornará mais aparente depois.

O Processo de Motivação

Dwight D. Eisenhower definiu motivação ao dizer: "Liderança é a habilidade de conseguir

que um homem faça o que você quer que ele faça, quando você quer que seja feito, PORQUE ELE QUER FAZÊ-LO." Por que os empregados trabalham por maior produtividade? Porque as pessoas seguem um determinado curso de ação a fim de satisfazer suas necessidades. O comportamento é orientado para objetivos ligados à satisfação de necessidades. Portanto, aquilo que as pessoas querem é de grande importância estratégica, se queremos motivá-las. Antes de olhar para o que elas querem, expressaremos o processo de motivação como uma equação:

$$\text{NECESSIDADE, FALTA ou IMPULSO} \\ + \text{INCENTIVO} = \text{AÇÃO.}$$

Os três primeiros fatores na equação causam o comportamento. A eles acrescentamos incentivos. Se os incentivos são aqueles que provêm a satisfação de uma necessidade, nós obtemos o tipo de ação que estamos buscando. O que parece ser um processo bastante simples no papel, tem, na verdade, importantes implicações para o gerente. Primeiro, com relação a necessidades, o grande desafio para um gerente é conhecer e compreender seu pessoal como indivíduos. A MOTIVAÇÃO É PESSOAL. Ela ocorre dentro da pessoa. Os incentivos que servem de apelo e funcionam com um podem não funcionar tão bem com o outro. Embora você possa saber alguma coisa sobre necessidades, em um sentido mais geral, é ainda mais importante conhecer as pessoais prementes de cada empregado. Há pouco o que você fazer para modificá-las – elas são o que são, dentro do referencial e da personalidade do indivíduo. Sua grande tarefa é entendê-las. Mas você pode agir no que se refere ao aspecto de incentivo dentro daquela equação. A maneira como gerencia seu pessoal determina o tipo de desempenho que você obtém dele. Provendo incentivos que ofereçam aos indivíduos a oportunidade de satisfazer suas necessidades, estará apto a obter altos níveis

de desempenho, pois eles estarão motivados para o trabalho.

A Hierarquia de Necessidades

Os psicólogos geralmente falam de necessidades como se elas estivessem distribuídas em algum tipo de hierarquia ou lista de prioridades. Embora os níveis e as descrições variem dependendo da fonte, o conjunto seguinte é representativo:

Fisiológicas – Incluem abrigo para o corpo, fome, sede etc. O homem, como os outros animais, apresenta um forte impulso de autopreservação.

Segurança – Física e econômica, sendo esta mais significativa aos gerentes. Uma vez que o homem atinge um certo nível econômico, ele deseja permanecer nele. Ele não quer se preocupar com perda de renda devido à idade, saúde, acidentes ou outras razões.

Sociais – A pessoa quer ocupar o seu lugar dentro de um grupo, como um membro aceito por ele, sendo importante a seu funcionamento.

Psicológicas – O ego do homem opera aqui no sentido de procurar adquirir coisas como *status*, reconhecimento, prestígio e uma avaliação positiva de si mesmo.

Auto-realização – O homem sente a necessidade de progredir na direção da realização plena de seu potencial. Ele precisa acreditar que seu trabalho e função estão à altura de seus talentos e habilidades.

Precisamos enfatizar quatro pontos no tocante à hierarquia de necessidades:

1. Os motivadores básicos são as necessidades fisiológicas e de segurança, que podem ser amplamente satisfeitas com salários. Tais necessidades econômicas precisam estar razoavelmente bem supridas, antes que as de outros níveis possam se tornar motivadores significativos. Por exemplo, se um dado nível de salário for baixo demais para satisfazer às necessidades fisiológicas e de segurança básicas de um trabalhador, é pouco provável que ele responderá aos incentivos voltados para aspectos sociais, psicológicos ou de auto-realização.
2. Uma vez que uma necessidade esteja bem suprida, ela começa a perder importância como motivador. Uma vez que a pessoa sinta que seu salário é consistente com seu trabalho, que ele tem alguma segurança no emprego, os incentivos baseados na necessidade de segurança geralmente não funcionam mais. A essa altura, ele estará mais apto a responder a incentivos que satisfaçam suas necessidades sociais, psicológicas e de auto-realização.
3. As necessidades individuais podem variar em tipo e intensidade. Para uma determinada pessoa, as necessidades econômicas e sociais podem ser rapidamente satisfeitas, enquanto as relacionadas ao reconhecimento, prestígio e *status* são quase insaciáveis. Outra pessoa pode se deixar assoberbar pelas necessidades econômicas por mais dinheiro. O difícil na tarefa do gerente é saber julgar onde os subordinados se situam na hierarquia de necessidades e, então, oferecer incentivos que lhes satisfaçam.
4. Finalmente, um indivíduo raramente tem plena consciência das coisas que ele quer e de como elas se relacionam. Por exemplo, um salário melhor pode ser aparentemente o que ele deseja.

Nesse caso, a oportunidade de aumentar a renda é um poderoso motivador. Porém, ao suprir tal necessidade, ele pode estar ao mesmo tempo satisfazendo um desejo por *status*, reconhecimento e prestígio, mais do que uma necessidade econômica. Uma autoridade no assunto estimou que as porcentagens das necessidades de uma pessoa mediana, que normalmente são satisfeitas, apresentam-se assim: 85% das fisiológicas; 70% das psicológicas; 10% de auto-realização.

A necessidade de realização

Dentre os estudos de administração, destacam-se os que pesquisam os motivos sociais. As pessoas diferem conforme os motivos que governam suas ações. Para algumas, o importante é fazer coisas (necessidade de realização); para outras, influenciar pessoas (necessidade de poder); outras, ainda, valorizam, sobretudo, a comunhão com o grupo (necessidade de afiliação).

Aqui trataremos do motivo de realização, ou seja, daquela necessidade que leva os indivíduos a agirem conforme padrões de excelência, procurando sempre fazer o melhor possível e com grande desejo de obter sucesso. Esses indivíduos, embora desempenhem muito bem suas atividades em geral, fracassam em tarefas rotineiras e monótonas. São estimulados especialmente pela natureza de trabalhos criadores, que representem desafios.

Pessoas com alto motivo de realização revelam confiança em si, preferem assumir responsabilidades individuais, gostam de ver os resultados concretos de seus trabalhos; obtêm boas notas, participam de atividades estudantis e comunitárias; escolhem técnicos, de preferência, amigos para compor suas equipes; resistem a pressões sociais e incentivos externos; gostam de aceitar riscos

moderados em situações que dependem de suas habilidades.

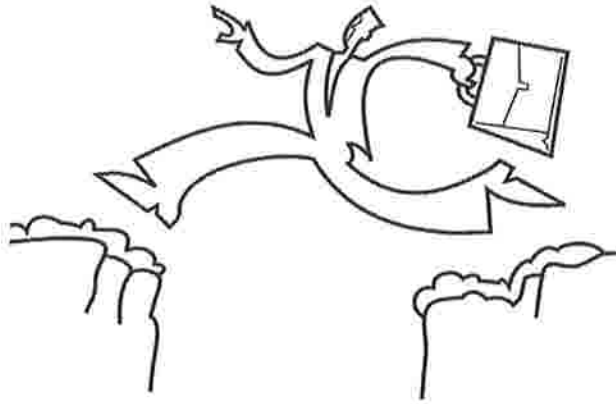
Em face de um problema ou tarefa consideram os seguintes itens:

- a) estabelecem claramente seus objetivos em termos realísticos;
- b) planejam e investigam os meios de alcançar esses objetivos;
- c) consideram as dificuldades prováveis e a maneira de superá-las;
- d) procuram recursos especializados de ajuda;
- e) provêem as conseqüências da ação (sucesso ou insucesso; satisfação ou insatisfação).

Quanto à formação e desenvolvimento do motivo de realização, as pesquisas revelaram que estão relacionados ao tipo de educação familiar recebida. Nesse caso, as mães exigiam mais dos filhos, e cultivavam mais a independência deles. Aos sete anos, por exemplo, já deveriam saber orientar-se e em sua cidade, escolher seus amigos, ser ativos e experimentar coisas difíceis, vencendo nas competições. As mães, embora exigentes, avaliavam favoravelmente suas realizações, recompensavam-os com beijos e carinhos, cultivavam sua autoconfiança.

As mães, cujos filhos tinham baixo motivo de realização, eram restritivas, não estimulavam a autoconfiança, cultivando, assim, a dependência.

David C. McClelland estendeu esses estudos ao desenvolvimento econômico de países. Especificamente, ele diz que as nações que desenvolveram um forte motivo de realização em suas crianças colheram lucros econômicos anos mais tarde quando elas se tornaram adultas realizadoras.



A fim de testar sua hipótese, McClelland estudou quarenta países da zona temperada. Tomou, como medida de crescimento econômico, a quantidade de energia elétrica produzida por um país em relação à sua população. Toda a indústria depende de energia elétrica; esta, portanto, seria um índice de desenvolvimento econômico. Obteve esses dados relativos, de 1929 a 1950. Os países diferiam grandemente quanto ao crescimento em energia elétrica durante o período mencionado.

Para medir a intensidade do motivo de realização estimulado nas crianças, McClelland analisou os livros de leitura do segundo, terceiro e quarto anos primários, usados desde 1925 a 1950.

Os resultados revelaram uma coleção positiva entre o grau de motivação para realizar (segundo as leituras infantis de 1925) e o crescimento econômico (em termos de produção de energia elétrica) durante o período de 1929 a 1950. Exemplificando: a Grã-Bretanha, que apresentou o maior aumento em energia elétrica, revelou ênfase na motivação para a realização em 1925, enquanto o contrário ocorria na Bélgica, onde não houve incremento.

Mais ainda: não foi encontrada correlação entre as leituras motivadoras de 1950 e o aumento elétrico dessa época, fato que revela que os temas de realização não são conseqüências da expansão econômica, mas esta, sim, é o resultado da motivação de uma geração anterior.

Características de conduta no motivo de realização

A motivação, para se realizar caracteriza-se pelo desejo de "fazer melhor" ou pela importância atribuída ao desempenho melhor. São exemplos desse querer:

- a) sobrepujar alguém (exemplo: obter o maior mercado, correr mais velozmente, obter uma nota mais alta etc);
- b) alcançar ou ultrapassar um padrão de excelência auto-imposto (exemplo: fazer algo mais rápido, mais barato, mais eficiente etc);
- c) fazer algo singular, único (exemplo: inventar alguma coisa);
- d) estar envolvido no aperfeiçoamento da própria carreira profissional.

No plano da ação, observa-se que as pessoas:

- a) assumem responsabilidade pessoal por suas ações;
- b) assumem riscos moderados (isto é, não se envolvem em coisas que consideram ou fáceis demais ou difíceis demais);
- c) procuram *feedback* de suas ações (isto é, saber dos efeitos e conseqüências);
- d) procuram fazer as coisas de maneira criativa e inovadora.

A necessidade de afiliação

Um motivo social importante é o de afiliação, até certo ponto, oposto ao de realização. Entende-se por motivo de afiliação o desejo de estar com pessoas numa relação afetuosa e amigável. Esses indivíduos preocupam-se mais com o elemento humano do que com as tarefas e a produção. Seus pensamentos giram em torno de restaurar relações rompidas, consolar ou ajudar alguém, participar de reuniões e festas.

Como desejam demais ser benquistos, prestam atenção aos sentimentos alheios. Ao participarem de grupos, tentam estabelecer um clima de amizade, concordando com os outros e dando-lhes apoio.

A pior coisa que pode acontecer a uma pessoa com necessidade de afiliação é sentir-se isolada, rejeitada, malquista. É mais importante a amizade do que obter sucesso na carreira. Discussões e conflitos são altamente frustrantes.

Pessoas com forte necessidade de afiliação procuram empregos que são oportunidade de intercâmbios amistosos. Preferem as chefias por ser mais importante manter boas relações do que tomar decisões.

A necessidade de afiliação não é essencial à função de chefia. No entanto, pesquisas recentes revelam que essas considerações com os sentimentos alheios e a valorização do companheirismo levam do bom desempenho executivo e gerencial, pois melho-

ram o entendimento e a comunicação.

Pouco se conhece quanto à formação do motivo de afiliação. Parece que está vinculado a uma educação familiar paternalista, que cultiva a dependência e os laços familiares.

Também algumas experiências demonstraram correlação entre afiliação e ansiedade: pessoas com alto motivo de afiliação revelam-se mais ansiosas.

Características de conduta no motivo de afiliação

O motivo de afiliação é revelado pelo desejo de estar com alguém e pela satisfação na amizade recíproca (não é indicado pelo desejo de fazer algo por alguém). São indicadores dessa busca de amigos:

- menção feita sobre alguém que deseja estabelecer, restaurar ou manter uma amizade íntima com outro ou outros;
- preocupação emocional com separação de outra pessoa, indicando desejo de estabelecer uma relação íntima;
- desejo de participar ou considerações em torno da participação em atividades de convívio amistoso, tais como reuniões de clubes.

A preocupação deve ser com a amizade somente; não há motivo de afiliação se a preocupação está relacionada ao poder (isto é, status ou influência) ou com realização (isto é, efetivamente realizar uma tarefa) numa atividade de grupo.



No plano da ação, observa-se que as pessoas:

- a) preferem estar com outras a ficarem sozinhas;
- b) interatuam com outras freqüentemente;
- c) estão mais preocupadas com os aspectos interpessoais do trabalho do que com as tarefas;
- d) procuram a aprovação das outras;
- e) desempenham melhor suas funções quando trabalham com outras numa atmosfera de cooperação.

A necessidade do poder

Quando uma organização cresce, vai se tornando necessária a divisão de trabalho e a estrutura de função, o que implica relacionamento de pessoal e, mais cedo ou mais tarde, supervisão.

As pessoas com elevado motivo de realização, embora sejam as mais eficientes em produção concreta, não são as mais indicadas para chefia, pois geralmente preferem trabalhar sós, por conta própria, assumindo toda a responsabilidade por suas obras.

Chefiar (no sentido de coordenar o trabalho dos outros em qualquer nível hierárquico: supervisores, diretores etc) implica despertar nos outros a motivação para o trabalho e as realizações. São os chefes que estabelecem o clima da organização favorecendo a produção dos outros, o que requer habilidades especiais e, antes de qualquer coisa, revela motivação para o poder.

De um modo geral, as pessoas orgulham-se de ter motivação para realizar, contudo encobrem a motivação para o poder. A terminologia utilizada com relação a esse motivo apresenta tonalidade negativa: fala-se em autoritarismo, ditadura, nazismo, sadismo, abuso, prepotência, delírio de grandeza etc.

Tal fato é lamentável, pois, na realidade, temos necessidade de chefes, de líderes, de pessoas que exerçam influência sobre os outros para que se obtenha deles um maior rendimento e um trabalho coordenado. No entanto, muitos reprimem sua necessidade de poder, suspeitosos desse motivo. É preciso conhecer melhor a necessidade de poder, seu mecanismo, seus atributos e suas técnicas para que possa ser mais bem aproveitada.

Pesquisas que vêm sendo realizadas por David C McClelland e outros, a partir da década de 60, revelam que a necessidade de poder caracteriza-se pelo desejo de exercer influência e impacto sobre os outros. Reveleu-se também que o mesmo possui duas faces: uma negativa e uma positiva.

A face negativa ou pessoal caracteriza-se pela equação "domínio-submissão". A fórmula é a seguinte: se eu ganho, tu perdes; se tu ganhas, eu perco. A vida em sociedade é um jogo competitivo; impera a lei da selva; os mais fortes sobrevivem à custa dos adversários vencidos.

Eis, desse modo, a face mais primitiva que se estabelece mais cedo na vida, quando a criança ainda não aprendeu maneiras mais socializadas de agir. As fantasias giram em torno de conquistarem oponentes. Na vida real, essas pessoas revelam-se bastante agressivas, gostam de beber, jogar, preferem ostentar carros potentes e gostam de velocidade, envolvendo-se mais em acidentes e lutas.

Uma pessoa, cuja necessidade de poder ficou fixada nesse nível infantil, trata os outros como se fossem peões ou escravos. Estes, por sua vez, tendem a ser passivos e inúteis.

A fase positiva ou socializada do poder caracteriza-se pela preocupação em classificar os objetivos do grupo, em prover os meios para alcançar esses objetivos e em fazer com que

o grupo se sinta forte e competente a fim de realizar o que deseja.

No plano da fantasia, essa face do poder expressa-se em pensamentos sobre o exercício do mesmo para o benefício de outros em planejamentos e sentimentos de ambivalência no que diz respeito à detenção do poder (dúvidas quanto à força pessoal, consciência de que o sucesso tem que ser cuidadosamente planejado com antecedência e que uma vitória representa uma perda para alguém). Na vida real, essas pessoas participam de mais organizações, ocupam postos diretivos, revelam interesse informal nos esportes e na política.

Uma pessoa cuja necessidade de poder é socializada faz com que os membros de seu grupo se sintam fortes e poderosos – e não submissos e dominados. Este é o paradoxo da liderança: para ser um líder verdadeiro, é necessário transformar os seguidores em líderes também.

Na vida real, o líder equilibra-se entre a expressão pessoal de domínio e o exercício da liderança socializada. Ele ora revela um aspecto, ora outro. Se ele não toma iniciativa, não é líder. Se as toma em demasia, torna-se um ditador.

Há um sério perigo no que se refere ao processo todo: pode ocorrer que tanto ele como o grupo acabem convencidos de que o líder realmente “sabe melhor” e imperceptivelmente a liderança deixe de ser democrática para se tornar autocrática.

Um líder não nasce feito. Ele se educa e se aprimora, superando deficiências e traumas da infância através de treinamento e conscientização dos mecanismos que regem a dinâmica da liderança.

Características de conduta no motivo de poder

O motivo de poder revela-se quando alguém deseja ter impacto sobre outro ou outros. Exemplos:

- a) ações fortes, rigorosas que afetam outros (tais como: agressões);
- b) dar ajuda, assistência, conselhos ou apoio, se isso não foi solicitado pelo outro;
- c) procurar controlar outra pessoa, regulando sua conduta ou as condições de sua vida ou, ainda, colhendo informações importantes que afetam a vida ou as ações de outrem;
- d) procurar influenciar, persuadir ou argumentar quando o objetivo não é alcançar a conciliação ou evitar mal-entendidos;
- e) procurar impressionar outra pessoa ou o mundo em geral;
- f) emoções fortes, positivas ou negativas, reveladas por outros em consequência de ações tomadas (Exemplos: ele se retirou; ela chorou);
- g) preocupações com a reputação ou posição de um indivíduo (Exemplo: ele receia que seu filho o desgrace).

No plano da ação, observa-se que as pessoas:

- a) são ativas na política das organizações às quais pertencem;
- b) são sensitivas à estrutura das influências interpessoais em qualquer grupo ou organização;
- c) colecionam objetos valiosos;
- d) procuram ajudar os outros.

Dinheiro e Motivação

Muitos administradores ainda hoje estão imbuídos da idéia de que o dinheiro é o único motivador. Frederick Herzberg foi o primeiro pesquisador que realmente conseguiu romper com essa filosofia e seus efeitos colaterais. Ele descobriu que a motivação é um problema bidimensional. Em uma ponta, aparecem os fatores que podem causar insatisfação quando ausentes, evitando-se insatisfação se presentes. Herzberg chama tais de higiênicos. Na outra, há os fatores que podem levar à motivação e atitudes positivas quando presentes, sendo que são capazes de resultar em atitudes negativas se ausentes. Estes são os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos (aqueles que podem causar ou evitar insatisfação) incluem salários, vantagens adicionais, condições físicas de trabalho, política e estilo de gestão da empresa e supervisão. No momento em que essas necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, a insatisfação desaparece, o mais importante ainda, **NÃO RESULTAM DAÍ ATITUDES POSITIVAS NEM MOTIVAÇÃO**. Assim, os fatores higiênicos previnem insatisfação, todavia não agem como incentivos. Eles, no máximo, trazem as pessoas para um ponto neutro.

Os fatores motivacionais incluem reconhecimento, sentimentos de realização, oportunidade para progredir e potencial para crescimento pessoal. Em outras palavras, eles se ligam a necessidades sociais, psicológicas, e de auto-realização, relacionando-se ao próprio trabalho

em si, mais do que às coisas que o rodeiam. Tais *insights* mostram conclusivamente que, uma vez que as necessidades econômicas de alto nível estejam razoavelmente bem atendidas, elas começam a decrescer em importância como motivadores, sendo algumas delas de nível mais baixo, passando a assumir maior significação. Além disso, mostram que salários etc. levam a pessoa apenas ao ponto neutro, entretanto não conseguem motivá-la a buscar níveis superiores de realização. Portanto, o gerente que aborda a motivação do modo tradicional, ou seja, somente do ângulo "higiênico", compromete seriamente sua atuação, de três modos:

1. Ele consegue apenas evitar insatisfação entre seus subordinados;
2. Nenhuma motivação positiva resulta daí;
3. Ele tem controle limitado sobre os salários e, portanto, pouco poder de motivação.

Em resumo, a relação entre fatores higiênicos e motivacionais é melhor ilustrada assim:

Hoje, o grande potencial está em prover incentivos que satisfaçam as necessidades sociais, psicológicas e de auto-realização. Não que os fatores econômicos e higiênicos não apresentem importância. Eles precisam ser atendidos primeiro ou os incentivos para suprir as necessidades sociais, psicológicas e de auto-realização não irão funcionar.



12 Incentivos Que Satisfazem Necessidades Ocultas

Os seguintes incentivos foram desenvolvidos em uma série de sessões de treinamento gerencial sobre motivação, com a participação de gerentes dos diversos níveis. Tais incentivos, muito dinâmicos em seu potencial motivador, não representam qualquer grande ou surpreendente novidade. Todo gerente provavelmente já os utilizou em sua prática em maior ou menor grau. O desafio agora é utilizar todos eles consistentemente, como uma abordagem ou filosofia gerencial básica, global.

1. Faça a pessoa ver onde ela se encaixa dentro da estrutura da empresa. Para clarear a questão em sua própria mente, pergunte-se: Será que todos os funcionários sob meu comando sabem exatamente onde seu departamento se encaixa no que se refere à operação total da organização? E onde o seu trabalho se encaixa no tocante a seu departamento? A maioria dos gerentes tende a responder com um apressado "sim". Todavia tente refletir mais profundamente e com mais objetividade. Um gerente, em uma das sessões de treinamento, ficou espantado ao descobrir que uma parcela substancial de seu pessoal não sabia sobre o departamento de onde vinha o material com o qual eles trabalhavam nem sobre o departamento para onde ia o material trabalhado, em seguida. Um programa de treinamento de três meses, visando a corrigir isso, resultou em benefícios imensuráveis. O gerente em questão era um daqueles típicos que pressupõe que os empregados antigos já conhecem automaticamente tais coisas. Na verdade, é fácil encontrar muitos veteranos que ficam perdidos ao tentar explicar mesmo uma operação simples. Conseqüentemente, se eles não sabem onde se inserem, não podem mesmo se sentir

importantes ou desenvolver um senso de identificação com a empresa. Aqui está um exemplo de como esta pode tratar tal questão: em seu primeiro dia de trabalho, os empregados da *Don Schelew Ltd.*, de Halifax, Nova Escócia, recebem uma lista com os nomes completos e apelidos dos colegas de trabalho com os quais estão em contato no desempenho de suas funções; além disso, cada um é pessoalmente apresentado aos colegas pelo chefe de departamento.

2. Além de fazê-los ver que seu trabalho é importante, explique por que ele é importante. Todo empregado deveria estar ciente dos resultados de um trabalho executado de maneira inadequada. Isso o fará sentir que sua contribuição é valiosa.

Um exemplo:

Assistir a filmes e fazer visitas pessoais aos astronautas do projeto espacial *Gemini* ajudava os funcionários a tomar consciência da importância de seu trabalho na *Lockheed Aircraft Corporation, Missiles and Space Division*, Sunnyvale, Califórnia. A orientação pessoal, que também é parte do programa, está centrada no esforço de cada um para manter a qualidade.

3. Diga-lhes o que se espera deles. As pessoas geralmente desempenham seu trabalho dentro do que é esperado delas, desde que as razões para essa expectativa estejam claras a elas. Caso você não tenha delineado de modo transparente o que espera delas (ou seja, os padrões específicos a partir dos quais estarão sendo julgadas), não é razoável esperar mais do que aquilo que está recebendo. Ao ser explícito em suas expectativas, você está dando a eles algo pelo qual trabalhar, que também direciona os seus esforços e, assim eles poderão ver resultados tangíveis quando

os objetivos forem atingidos. A *W.R. Cobb Company*, de Cranston, Rhode Island, estabelece quotas de produção baseadas nos resultados alcançados pelos funcionários de mais alto desempenho. Um limite de tempo é, então, especificado para cada tarefa. Os funcionários que completarem suas quotas em menos tempo recebem o salário integral, sendo que tudo o que produzirem acima disso é bônus para eles. Outro exemplo de incentivo semelhante é o dispositivo de estabelecimento de metas em programas de avaliação de desempenho. Companhias como a *General Electric* encarregam supervisores e subordinados de traçarem as metas de desempenho para o ano seguinte, com os últimos apresentando a maioria das sugestões. Dessa forma, as pessoas empenham-se mais para alcançar suas próprias metas.

4. Apresente um desafio. As pessoas não apenas tendem a desempenhar no nível exigido delas, mas também respondem mais favoravelmente quando existe um desafio. Uma das mais fortes necessidades do homem é realizar coisas, superando-se. Se nenhum desafio se apresenta, tal necessidade não tem como ser satisfeita, e o resultado é a apatia. Um exemplo de aplicação prática: a *Humble Oil & Refining Company* de Houston, Texas, perguntou aos funcionários o que achavam que estava errado nas operações da empresa. Levando-se em conta as sugestões apresentadas, um curso de treinamento de supervisão foi desenvolvido. Hoje, há quatro equipes de seis supervisores cada uma fazendo com regularidade um "*brainstorming*" sobre os problemas que acontecem, engajando-se em operar experimentalmente uma pequena unidade de trabalho.
5. Faça-os ver com clareza seu nível de desempenho atual. Quantas vezes você já

ouve um gerente reclamando do desempenho de um funcionário? Investigue-se mais e irá descobrir que não apenas o gerente nunca falou com o funcionário sobre o que era esperado dele, mas também nunca disse o que achava do seu desempenho. A idéia por trás desse incentivo retorna à filosofia básica segundo a qual a maioria das pessoas quer desenvolver um bom trabalho desde que tenham a oportunidade para tal.

6. Delegue. Antes de deixar esse ponto de lado, como algo já sabido, tente o seguinte: sente-se e conscientemente reflita sobre quais partes do seu trabalho diário podem ser executadas por outra pessoa. Logo irá descobrir que existem inúmeras tarefas que podem ser igualmente desempenhadas por outros; às vezes, até melhor. Portanto, delegue alguns de seus poderes, especialmente aqueles que absorvem muito do seu tempo sem serem tão produtivos ou eficazes em termos de seu sucesso nos negócios. Concentre-se no essencial e delegue o resto!
7. Valorize o que as pessoas fazem. "Meio repetitivo, talvez, mas quantas vezes você senta ao final do dia ou da semana e se pergunta: Quem no departamento fez um trabalho realmente bom, que mereça crédito? Acontece com mais frequência do que imagina. Eis aqui um exemplo de como fazer isso: trinta supervisores, em pequenos grupos de discussão, desenvolveram nove áreas dentro das quais deveriam dar crédito aos trabalhadores. Durante a semana seguinte, cada um deles reservou alguns minutos por dia para refletir sobre o desempenho de seu pessoal com relação àquelas nove áreas. Um *feedback* dos dados mostrou um total de 53 exemplos onde os funcionários poderiam receber algum crédito por seu trabalho.

8. Reconhecimento formal. Faça uma distinção entre dar crédito verbalmente (elogiar) e estabelecer um reconhecimento por escrito. De vez em quando, coloque a coisa por escrito – apresenta mais significado! Uma divisão da *General Motors Corporation*, em Dayton, Ohio, faz barulho em torno de funcionários criativos. Aqueles que conseguirem patentes por idéias originais recebem uma carta de congratulações e uma brochura com cópias da patente acompanhada de dados históricos.
9. Mostre-se interessado. Em algum momento de sua atuação, o gerente precisa estabelecer um *rapport* pessoal com seus subordinados que vai além do puro relacionamento técnico, o que significa necessariamente estabelecer laços sociais, mas se relacionar com eles de maneira sincera, em um nível em que eles possam se identificar. Por exemplo, você já se encontrou pela primeira vez com uma pessoa e saiu daquele primeiro encontro com uma impressão bem favorável sobre ela? Com bastante frequência, irá descobrir que isso se deveu ao sincero interesse que aquela pessoa demonstrou por você; o seu ego recebeu uma boa massagem. Seus funcionários não são diferentes de você neste ponto.
10. Convide à participação, pois isso envolve a pessoa mental, emocional, como fisicamente. Também encoraje os empregados a oferecerem idéias e sugestões, a expressarem suas opiniões e, finalmente permita que eles contribuam com suas mentes, além de suas habilidades. Pergunte-se novamente se existem áreas nas suas operações onde as pessoas poderiam assumir um papel mais ativo. A *Non-Linear Systems* criou o clima propício à participação integral, eliminando relógios de ponto, colocando todos os trabalhadores sob salário mensal (independente de horário) e pagando para todos os tratamentos de saúde. Os funcionários trabalham em pequenos grupos, montando peças eletrônicas em seu próprio ritmo. O resultado é uma livre troca de informações técnicas, um sentimento de responsabilidade pessoal e maior satisfação no trabalho.
11. Comunique-se. Falhas nessa área estão entre as reclamações mais freqüentes feitas com relação aos chefes. O problema envolve dois aspectos: não saber como se comunicar eficazmente e não perceber como as pessoas se sentem em um vácuo de comunicação. Talvez uma maior consciência dos efeitos da comunicação inadequada seja a chave para desenvolver melhores relacionamentos.

Reuniões mensais entre encarregados e chefes de departamento na companhia *D.M. Bare Paper Co* de Roaring Spring, Pennsylvania, levantaram sérios problemas da fábrica. Em uma sessão recente, o pessoal de produção e manutenção ficou trocando idéias até muito além do horário normal de discussão. Mas disso adveio maior tolerância e compreensão entre os dois tradicionais grupos rivais.
12. Ofereça oportunidade para crescer. Um homem nunca está plenamente satisfeito até que esteja trabalhando em direção “a” ou tenha atingido um nível de trabalho condizente com suas habilidades, talentos e aptidões. A necessidade de auto-realização é forte e somente pode ser satisfeita se aliada a oportunidades de crescimento.

Na *Nitto Electric Machinery Works*, de Takasaki, Japão, cada um de seus 97 empregados é chefe por um dia. Primeira ordem do dia: anunciar metas de produção e cronograma pelo alto-falante.

Motivando os Subordinados

Dois conjuntos de suposições a respeito das pessoas:

Teoria X

1. As pessoas são por natureza preguiçosas; elas realmente preferem não fazer nada.
2. As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e *status*.
3. A principal força que mantém as pessoas produtivas em seu trabalho é o medo de serem rebaixadas ou demitidas.
4. As pessoas são eternas crianças e são, por natureza, dependentes de líderes.
5. As pessoas esperam orientação de cima e dependem dela; elas não querem pensar por si mesmas.
6. As pessoas precisam que outros lhes digam o que fazer e que lhes treinem e mostrem métodos adequados de trabalho.
7. As pessoas precisam de supervisores que observem de perto o seu trabalho, distribuindo elogios e reprimendas.
8. As pessoas preocupam-se com pouca coisa além de seu interesse material imediato.
9. As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazê-lo.
10. As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia.
11. As pessoas são, por natureza, compartimentadas; as demandas do trabalho são inteiramente diferentes das atividades de lazer.
12. As pessoas são, por natureza, resistentes à mudança; elas preferem ficar onde estão.
13. As funções vêm antes de quem as desempenha: são coisas que precisam ser feitas; as pessoas são selecionadas, treinadas e encaixadas em funções pré-definidas.
14. As pessoas se fazem por hereditariedade, infância e juventude; quando adultas, elas permanecem estáticas; "burro velho" não aprende coisas novas.
15. As pessoas precisam ser "inspiradas" (através de discursos) ou, então, compelidas ou levadas a fazer coisas. Elas anseiam por respeito genuíno dos outros. Integram naturalmente; quando o trabalho e a diversão estão muito separados, ambos se deterioram. A única razão que uma pessoa inteligente pode ter para preferir o lazer ao trabalho é a melhor qualidade do trabalho que ele consegue realizar durante o lazer. As pessoas naturalmente se cansam de rotinas monótonas e gostam de novas experiências. Em certa medida, todo mundo é criativo.

Teoria Y

1. As pessoas são, por natureza, ativas; elas estabelecem metas e gostam de se esforçar; buscam muitas formas de satisfação no trabalho; têm orgulho de suas conquistas pessoais, gosto por processos, senso de contribuição, prazer em associar-se a outros; sentem-se estimuladas diante de novos desafios etc.
2. A principal força que mantém as pessoas produtivas em seu trabalho é o desejo de alcançar seus objetivos pessoais e sociais.
3. As pessoas normalmente superam sua infância e tornam-se maduras; elas aspiram à independência, auto-realização, responsabilidade.
4. Pessoas colocadas diante de uma situação sentem e vêem o que é necessário fazer, sendo capazes de autodirecionamento.
5. As pessoas que entendem e se preocupam com o que estão fazendo podem elaborar e aprimorar seus próprios métodos de realizar seu trabalho.
6. As pessoas precisam sentir que são respeitadas como sendo capazes de assumir responsabilidade e de se corrigir.
7. As pessoas buscam dar sentido às suas vidas através da identificação com nações, comunidades, igrejas, sindicatos, empresas, causas.
8. As pessoas precisam entender cada vez mais as coisas a seu redor; elas necessitam apreender o significado das atividades com as quais estão envolvidas; sua fome de conhecimento é insaciável.

9. As pessoas vêm primeiro; as funções devem ser projetadas e modificadas em função de sua adequação às pessoas.

10. As pessoas estão sempre crescendo; nunca é tarde demais para aprender; elas gostam de aprender e ampliar sua compreensão das coisas e de suas capacidades.

11. Os potenciais das pessoas têm que ser liberados, estimulados e cultivados.

Pseudo-solução:

Dois tipos de pessoas: a elite com a inteligência, ambição, criatividade (como *nós*) são Y; as massas são X: preguiçosas, irresponsáveis, interessadas apenas em dinheiro, carecendo de orientação etc. (como *os outros*).

A profecia auto-realizada

As pessoas, em certos ambientes organizacionais, tendem a desenvolver a mentalidade do tipo X, ou seja, quando são tratadas como inferiores, preguiçosas, materialistas, dependentes, irresponsáveis etc., elas tornam-se, de fato, assim.

As pessoas, em um ambiente organizacional propício, tendem a desenvolver a mentalidade do tipo Y, ou seja, se tratadas como responsáveis, independentes, realizadoras, criativas, capazes de crescer e compreender, mostram-se, de fato, assim.