

Motivação: uma viagem ao centro do conceito

Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.

por **Cecília W. Bergamini** FGV-EAESP

Não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém. Mesmo assim, é fácil cair na tentação de abraçar a idéia de que uma das principais responsabilidades dos gerentes é motivar seu pessoal. Por anos a fio, os administradores vêm tentando alcançar o sucesso nesse tipo de empreitada. E, mesmo que praticamente nada tenham conseguido, os conselhos continuam a brotar de todos os lados. As mais variadas receitas são oferecidas para que

se obtenha aquilo que um grande número de publicações em Psicologia considera um verdadeiro milagre.

Um primeiro ponto a considerar é se todos aqueles que descrevem a atividade gerencial como geradora de motivação estão realmente falando do mesmo assunto. De fato, custa acreditar que, apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação seja objeto de considerações tão diferentes entre si. Essa discrepância indica que há, pelo

menos, um interesse considerável pelo assunto. Trata-se de um tema que há mais de uma década está em grande evidência. No entanto, há um ponto em comum entre muitas das interpretações que as pessoas, no geral, oferecem quando falam do assunto: raramente as opiniões, crenças e mitos baseiam-se em informações oferecidas por pesquisas científicas.

Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo.

A dificuldade básica deve-se a um fato simples: nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões. Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas. Assim, o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um.

Motivação em tempos turbulentos. O mundo empresarial vive um período em que o grande desafio é conseguir dominar a mudança. No entanto, as condições em que as mudanças estão ocorrendo são claramente adversas, ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras do que nunca. Assim, pessoas e organizações vêem-se ao mesmo tempo atônitas e constrangidas ao viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar os novos desafios.

O fim do conceito clássico de emprego já é uma realidade: após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, as novas tecnologias de informação e comunicação fazem sentir seus violentos impactos. Sempre a reboque dos eventos, parece que as pessoas custaram a entender que não lidavam mais com inocentes exercícios de futurologia, mas com uma realidade a ser vivida aqui e agora.

Em meio a mudanças, as pessoas parecem movimentar-

se desordenadamente, invalidando qualquer tentativa de controle. Os administradores, inquietos, perguntam-se constantemente: como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que normalmente não estariam motivadas para trabalhar?

Ação interior. Parte da resposta a esse tipo de indagação está ligada à psicodinâmica do comportamento motivacional, que representa a fonte de energia instalada dentro de cada um, praticamente em estado de ebulição. Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativa-

mente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior.

É importante ressaltar que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de provocar. A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência.

Em 1978, o pesquisador Ernest Archer desmistificou muitas das falsas interpretações do comportamento motivado. Seu trabalho enfatizava que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades. Tal posição é fortalecida por um significativo número de descobertas feitas por pesquisas da Psicologia Social. A maioria dessas investigações atribui grande peso à valorização da predisposição motivacional gerada por necessidades que brotam do interior de cada um. O ser humano possuiria, portanto, necessidades interiores que representam a fonte de energia de seu comportamento. Ele agiria em busca de fatores de satisfação capazes de evitar a sujeição a graus desagradáveis e ameaçadores de tensão.

Considerando a motivação um processo, o enfoque atual procura descobrir como ela ocorre. Parte-se do princípio de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior. Essa é a abordagem mais recente dos estudos da motivação humana, que não se atém simplesmente à análise do conteúdo e à

descrição dos objetivos motivacionais, como fizeram muitas das teorias dos anos 1950, como a conhecida hierarquia dos objetivos motivacionais de Maslow.

O que não é motivação. O entusiasmo a respeito da teoria do condicionamento operante de Skinner, psicólogo de Harvard, fez com que se passasse a chamar de motivação



aquilo que a Psicologia já consagrara com o nome de condicionamento. Essa perspectiva partiu das descobertas de Pavlov, Prêmio Nobel de Medicina em 1904, sobre o reflexo condicionado. A principal consequência das teorias daí derivadas, conhecidas como de enfoque comportamentalista, foi o entendimento de que é sempre possível conseguir que as pessoas se comportem de acordo com padrões de conduta previamente estabelecidos.

Preocupados em modelar o comportamento, os estudiosos do behaviorismo, como são conhecidos, recomendavam gratificar os comportamentos supostamente adequados (reforço positivo) e punir os inadequados (reforço negativo). Como Skinner, os administradores que adotaram essa postura acreditavam que, com prêmios ou castigos, seria possível fazer com que seus funcionários seguissem qualquer tipo de conduta por eles planejada. Dessa forma, um bom administrador deveria desenvolver suas habilidades de manipulador das variáveis do ambiente organizacional, servindo-se delas como reforços positivos ou negativos.

As diretrizes administrativas em muitos países tomaram como ponto de partida o enfoque behaviorista de Pavlov e Skinner. Os administradores adotaram definitivamente o caráter de controladores do comportamento humano, de

O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza.

acordo com os pressupostos que também sustentavam a escola da Administração Científica de Taylor. Essa perspectiva previa que o administrador poderia e deveria mudar o comportamento dos liderados de forma a conseguir a harmonia com as diretrizes organizacionais. Os trabalhadores, nesse caso, sofreriam passivamente o efeito da ação das variáveis condicionantes existentes no ambiente de trabalho. Em última análise, administrar se resumiria em punir ou premiar os funcionários.

As diferentes faces da motivação. No decorrer da década de 1970, Herzberg, outro professor de Harvard, abriu novas perspectivas a partir de suas pesquisas sobre o assunto. Seu trabalho culminou com a proposição de que existem dois tipos de objetivos motivacionais, considerados qualitativamente diferentes. Segundo essa teoria, há certos objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores, denominados de “higiene”, acham-se ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo. Existem outros fatores, no entanto, que dizem respeito à busca de um máximo de satisfação motivacional. Estes últimos estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, configurando-se caracteristicamente como os verdadeiros fatores responsáveis pela motivação intrínseca. Dentre os fatores de higiene incluem-se amizade com os pares e superiores, condições físicas do ambiente de trabalho, recompensa salarial e segurança em não perder o emprego. Dentre os fatores de motivação estão, por exemplo, a realização pessoal, a responsabilidade, o trabalho em si e o reconhecimento do esforço pessoal.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de fatores, Herzberg procurou demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das organizações. Ao atendermos esses fatores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhe garantindo o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer aos liderados as oportunidades para que cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

O sentido do trabalho. Sendo o desenrolar do processo motivacional uma dinâmica de caráter interior, o aspecto mais importante, neste caso, é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem. Referencial que conecta cada indivíduo a seu “mundo real”, o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. Quando se tem conhecimento desses parâmetros, torna-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional.

Um indivíduo engajado em uma atividade que para ele faz sentido espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva. Isso significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor. Diretamente ligado ao potencial criativo, esse tipo de necessidade possui vida própria no interior de cada um. O desejo de trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva continuamente alimentada pelo imperativo daqueles valores representados pelo objetivo almejado. A partir de uma perspectiva de tal profundidade, podemos reconhecer o papel crucial que as necessidades interiores desempenham no processo motivacional.

Não são os fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhes são complementares. Por isso, ninguém consegue motivar ninguém. O administrador é tão-somente capaz de satisfazer as necessidades presentes. Por outro lado, ele pode contra satisfazê-las quando não percebe o tipo de necessidade em jogo, ou quando não tem recursos para atendê-las. Como ressalta Herzberg, “se você tiver alguém ocupando um cargo, use-o. Se não puder usá-lo, livre-se dele, quer pela automação quer pela escolha de outra pessoa com menor capacidade. Se você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação”. Entenda-se aqui “usar” como aproveitar o potencial da energia motivacional de cada um.

A administração desse potencial interior é bastante problemática, uma vez que as necessidades podem estar dormentes dentro do indivíduo – ou seja, é possível que nem ele mesmo as conheça. Outro aspecto relevante acerca da dificuldade desse tipo de ação é que os administradores frequentemente podem projetar em seus liderados as motivações que são suas. Para trabalhar a favor do potencial de motivação que existe dentro de cada um, é necessário abordar o comportamento humano a partir de uma perspectiva mais pro-



funda, uma perspectiva baseada em pesquisas desenvolvidas segundo parâmetros científicos.

Como decorrência lógica do fato de aceitarmos a complexidade do comportamento motivacional, acabamos compreendendo que seria difícil, senão impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas. Aqueles que perseguem esse tipo de resultado em curto prazo devem ser considerados fortes candidatos ao desapontamento. Como todos os outros assuntos relativos ao comportamento humano, o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas. Esse parece constituir o principal desafio ao qual poucos líderes têm conseguido responder adequadamente.