

## DE ONDE VEM A MOTIVAÇÃO

Somoggi, Laura. De onde vem a motivação. VOCÊ. Julho, 1999.

RESUMO: A maior motivação não vem de lugar nenhum. Se você espera que a sua empresa lhe dê injeções de ânimo, más notícias. O que todas as empresas querem é gente capaz de criar seu próprio entusiasmo e não depender dela para crescer pessoal e profissionalmente.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação - Emprego - Auto estima

## DE ONDE VEM A MOTIVAÇÃO

Ele trabalha, em média, 16 horas por dia. Quando sua filha Daniela nasceu, há dois anos, nos Estados Unidos (para onde tinha sido transferido), estava no Brasil resolvendo problemas da empresa - ou seja, longe da família. A conversa que teve com VOCÊ s.a. para esta reportagem só pôde ser feita por telefone e no escritório, às 9 horas da noite de uma quinta-feira. Detalhe: ele havia chegado de manhã de uma viagem de duas semanas e ainda não tinha passado em casa. Sua voz não apresentava nenhum sinal de desânimo, cansaço ou impaciência. A pessoa em questão, certamente, é um executivo determinado. Mas de onde tira tanto fôlego para o trabalho? Com a palavra João Pedro Perez, diretor de software da IBM no Brasil. "Eu sou uma pessoa altamente motivada porque sei exatamente aonde quero chegar", diz. "Quando penso nos meus objetivos de carreira a médio e longo prazos, os problemas do dia-a-dia perdem o peso."

Perez possui o principal componente das pessoas motivadas: metas bem definidas. É obstinado e comprometido com o caminho que traçou para si. Mas o importante, mesmo, é que ele não depende da empresa em que trabalha para manter-se entusiasmado, até diante de tarefas corriqueiras. Traduzindo: Perez se motiva sozinho. Profissionais como ele são extremamente valorizados pelas empresas hoje em dia. "As companhias de alta performance, as mais competitivas, querem pessoas que enxerguem o trabalho como uma forma de realização pessoal - não apenas profissional", afirma Pedro Mandelli, consultor de organização e mudanças e colaborador de VOCÊ s.a. "Quando a empresa é o seu depósito de esperanças, ela assume a sua motivação", observa Mandelli. "Quando você mesmo é o construtor de suas esperanças, a empresa é só um meio para que você atinja suas expectativas." É isso o que Perez tem feito. Ele não entregou à IBM a tarefa de motivá-lo. Aos 25 anos de idade traçou um plano: em dez anos seria um alto executivo de uma grande corporação de tecnologia da informação. E teria tido, também, uma experiência internacional. Dito e feito. Hoje, aos 33 anos, ele já conseguiu o que se tinha proposto. "A motivação nada mais é do que ter consciência dos motivos que você tem para agir", justifica Perez.

**O que estamos tentando dizer aqui é muito simples: a motivação é fundamental para qualquer coisa que a gente faça na vida. Sobretudo para aquelas coisas que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho.** Sem motivação, como agüentar horas e horas, semanas e semanas seguidas em cima de um projeto? Ou ter força para enfrentar a

concorrência acirrada que existe tanto fora quanto dentro do escritório? Ou, ainda, suportar um jantar de negócios depois de um dia inteiro de trabalho, fazer viagens freqüentes, chegar cedo e sair tarde? Se não tivermos uma forte razão que nos motive, simplesmente desistimos - ou fazemos malfeito. Ocorre que, para que a motivação seja verdadeira, sólida e duradoura ela tem que vir de dentro das pessoas; já não se pode esperar, hoje, que a empresa se encarregue de motivar. Em primeiro lugar, porque uma questão tão fundamental como essa é séria demais para ser deixada em mãos alheias. Em segundo lugar, porque as empresas, cada vez mais, vão se convencendo de que não cabe a elas ficar motivando funcionários.

"Cada vez mais as empresas vão investir na capacitação de funcionários que já estejam motivados", afirma Mandelli. "Elas estão dispostas, sim, a gastar dinheiro em programas que capacitem seus profissionais a resolver problemas específicos - de mercado, tecnologia, competitividade", completa Mandelli. "Mas ninguém mais quer investir para animar as pessoas." Convém esquecer, portanto, os tradicionais programas de motivação. Levar os funcionários para passar o final de semana num hotel-fazenda, por exemplo, vem sendo considerado dinheiro jogado no lixo por um número cada vez maior de empresas. Os funcionários ficam entusiasmados durante uma semana, no máximo. Depois tudo volta a ser como era antes. O que as empresas querem é gente que apresente soluções para os seus problemas. Que seja capaz de se sentir comprometida com o que está fazendo.

Comprometimento, eis a palavra-chave do momento. Daqui para a frente, o que vai acontecer cada vez mais é que só os funcionários motivados e comprometidos com a empresa vão ser chamados a fazer parte das soluções. Só esse tipo de funcionário é que vai receber investimentos da empresa. "É mais fácil alguém competente ser demitido porque não tinha comprometimento do que o contrário", deduz Sigmar Malvesi, professor de psicologia organizacional da USP e da FGV. "Porque é mais fácil conseguir gente competente do que comprometida. E o compromisso motiva."

"Nós nos sentimos motivados para fazer algo somente quando isso nos beneficia de alguma forma", diz Richard Barrett, em seu livro *Liberating the Corporate Soul* (algo como "Liberando a alma da companhia"). Esse benefício próprio nem sempre tem a ver apenas com o que cada um quer para si, mas também para o mundo que o rodeia. O trabalho serve para que possamos satisfazer as nossas necessidades. Barrett divide essas necessidades em quatro grupos e as relaciona às nove motivações humanas básicas.

**Necessidades físicas: são as mais primárias e estão relacionadas com segurança e saúde;**

**Necessidades emocionais: são satisfeitas quando temos relacionamentos fortes (com amigos e com a família) e quando nos sentimos bem com nós mesmos (auto-estima);**

**Necessidades mentais: são as que se ligam à realização intelectual e ao crescimento pessoal;**

**Necessidades espirituais: a sua satisfação depende de encontrarmos atividades que dêem significado às nossas vidas e nos tornem capazes de fazer diferença no mundo. Isso só acontece se sentirmos que estamos, de alguma forma, a serviço da humanidade ou do planeta.**

Segundo Barrett, nós só nos sentimos plenamente realizados quando conseguimos satisfazer essas quatro necessidades. Quanto mais básica a necessidade que queremos satisfazer, mais a nossa motivação depende do mundo externo. Como assim? Se queremos só alimentos ou outros bens materiais, isso depende basicamente de quanto ganhamos. Se

a necessidade é auto-estima, a motivação depende de quanto sabemos, quanto somos inteligentes ou de quanto somos admirados e respeitados pelos outros. Quando aprendemos a nos conhecer e a entender nossas motivações mais profundas, passamos a vincular nossa auto-estima com o que conhecemos a nosso respeito.

Chegar a esse estágio depende de um processo de transformação pessoal. Só aí conseguimos encarar a nossa atividade como algo que vai além de um emprego ou de uma carreira. Ela se torna um instrumento para encontrar um significado no que produzimos e para fazermos diferença no mundo. Isso não significa que a luta para a satisfação das nossas necessidades como segurança, saúde ou auto-estima seja menos nobre. Ter um bom salário e ser reconhecido pelos outros são coisas fundamentais para nos sentirmos motivados. O que Barrett defende é que vendo o trabalho como algo que faz diferença no mundo que nos cerca - e não apenas na nossa conta bancária no final do mês - conseguiremos uma motivação interna muito maior. (Faça o teste da página 50 e veja o quanto a sua motivação depende de fatores externos ou internos.) O caso de Antonio Mamede, engenheiro de manufatura que trabalha há 21 anos na Volkswagen, é um exemplo de quem se motiva por fazer diferença para a sociedade.

Mamede se sente comprometido com o que faz. É um profissional reconhecido dentro da empresa e é chamado para dar sua opinião em decisões importantes. Ele participou, por exemplo, do projeto do novo Gol, lançado recentemente pela Volks. E o que isso tem a ver com motivação? Cada vez que um projeto do qual ele participa dá certo, ele sente ter cumprido seu papel na empresa e - igualmente importante em termos de motivação - na sociedade. "Quando um produto é um sucesso, a empresa vende, ganha dinheiro, meu emprego fica assegurado e eu garanto o futuro dos meus filhos", diz Mamede. "Isso me motiva."

**Os exemplos de Perez, da IBM, e Mamede, da Volkswagen, mostram que as pessoas se motivam por coisas diferentes. Cada um tem que encontrar o que serve de estímulo no seu trabalho.** Às vezes, é um susto na carreira que desencadeia uma mudança de postura. Luís Aires, gerente de qualidade da Mercedes-Benz, só mudou e passou a se sentir motivado quando se sentiu preterido pela empresa ao perder a promoção que aguardava. "Percebi que não podia deixar minha carreira nas mãos da organização", diz ele. "Até aquele momento eu costumava culpar a empresa por tudo que dava errado." Isso só mudou quando Aires resolveu desvincular o seu sucesso profissional do da empresa. Só assim os problemas do dia-a-dia pararam de desmotivá-lo. "Você tem que ter objetivos que independam da organização", acha ele. "Hoje tenho consciência de onde estou - pessoal e profissionalmente - e traço as minhas metas."

Como se vê, em se tratando de motivação, não há uma regra geral que possa ser aplicada por todos. É preciso refletir e chegar à conclusão do que é importante para você. Mas há algo que costuma ser comum a um grande universo de pessoas: a forma como se vê o trabalho. Quem enxerga o trabalho como uma obrigação penosa certamente tem muito mais dificuldade para se sentir motivado. (A própria origem da palavra "trabalho" está associada a algo ruim: ela vem do latim *tripaliu*, um instrumento de tortura.) "Para se sentir motivado, você tem não só que gostar do que faz, mas também ver significado naquilo que faz e acreditar que aquilo é importante", diz Roberto Coda, professor de recursos humanos da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. "Quando gostam do que fazem, as pessoas conseguem suportar situações de estresse por longos períodos."

Um ditado budista diz o seguinte: "Descubra algo que você gosta de fazer e nunca mais terá trabalho". De fato, isso é verdade - mas não significa que gostando do que fazemos

estaremos livres dos problemas e chateações diárias. Ocorre que hoje, com a dificuldade cada vez maior de se conseguir uma boa colocação no mercado, muitas pessoas têm que se contentar com o que aparece. E o que aparece dificilmente é o que se deseja. O que fazer? Ficar o mínimo possível de tempo numa situação dessas, eis a única saída - porque estar motivada é um diferencial necessário para qualquer pessoa que pretenda ser bem-sucedida. "Quando você tem prazer no que faz, as dificuldades passam a ser encaradas como desafios para o seu desenvolvimento pessoal", afirma Diogo Clemente, consultor de recursos humanos. "As pessoas motivadas sabem o que querem, buscam desafios e dificilmente falam de fracassos", ressalta Bene Catanante, psicóloga e diretora da consultoria paulista Com Ciência Comunicação e Desenvolvimento Pessoal. "Elas não negam que os problemas existem, mas sabem que eles são circunstanciais e estão dispostas a contorná-los ou eliminá-los."

É uma ilusão pensar que nós conseguimos ficar motivados o tempo todo. Altos e baixos são mais do que normais. Mas é preciso diminuir a distância entre os picos de euforia e de desânimo. Como fazer então para se automotivar? A seguir reunimos o que você deve ter em mente para manter o entusiasmo mesmo com as dificuldades que possam aparecer:

Procure prever, e se prevenir, contra possíveis passos em falso que você possa dar. Se algo der errado, não capitule. Quando você sabe aonde quer chegar, pode até haver uma ponte quebrada no meio do caminho que você encontra rotas alternativas. Faça um esforço para mudar a situação, não se acomode se ela está lhe fazendo mal. Procure dar prioridade àquilo que vai lhe ajudar a atingir seu objetivo. Reveja seus propósitos, avalie as falhas, discuta com seus colegas e chefe (desde que confie neles) e busque soluções. "As pessoas têm medo de externar suas angústias. Acham que têm que resolver tudo sozinhas e sofrem com isso", explica o médico psicoterapeuta João Augusto Figueiró, do Hospital das Clínicas da USP. "Às vezes, uma simples troca de idéias resolve o problema."

Busque sempre novos desafios. "Sempre que você consegue vencer uma dificuldade e alcança um objetivo, a motivação aparece", diz Clemente. Quando você traz para si a responsabilidade de buscar soluções para os problemas e não fica esperando dos outros, você se estimula. Quem está auto-motivado gosta do que faz mas não se contenta em simplesmente fazer tudo sempre igual. Tem autocrítica e procura estar sempre melhor, faz esforços extras. "As pessoas devem desenvolver uma mentalidade de busca contínua de melhoria", aconselha o professor Coda, da USP.

Analise se você vai conseguir se realizar na empresa em que está hoje. A sua profissão deve permitir que você se realize pessoalmente. "Analisar sua personalidade e sua vocação", diz Oscar Motomura, diretor da Amana-Key, de São Paulo, e um dos mais respeitados treinadores de executivos do país. Tem gente que se motiva por poder, outros por dinheiro, outros pelo lado social do trabalho, outros por reconhecimento. Alguns têm vocação para trabalhos operacionais, outros para atividades de planejamento. Há quem goste mais de trabalhar dentro da empresa, há quem só se entusiasme quando trabalha fora dela. "É preciso descobrir o que o motiva, de verdade, para escolher o lugar que permita que a sua motivação apareça", sustenta Motomura. Os seus valores também devem ser respeitados. Como você vai se sentir estimulado se a empresa faz algo que você julga antiético, por exemplo? Tente mudar o que não lhe agrada quando for possível. Se não, aprenda a conviver e veja aquilo apenas como um obstáculo que você tem que ultrapassar para chegar aonde quer.

Preste atenção no ambiente e nas pessoas que estão ao seu redor. "Você não pode usá-los como desculpa para o que estiver dando errado", diz Clemente. A desmotivação contamina

como um vírus. Ela se espalha muito rapidamente. "Já fizeram experiências colocando numa mesma sala nove pessoas deprimidas e uma sã. Depois de uma hora, aquela que estava bem já apresentava sinais de desânimo", exemplifica o doutor Figueiró. Portanto, afaste-se daqueles que vivem repetindo o bordão do amigo do leão da montanha: "Ó céus, ó vida, ó azar..."

Dê o peso adequado ao trabalho em sua vida. Ele não deve ser a sua única fonte de satisfação, pois se algo der errado a frustração e a desmotivação serão muito maiores. "Nosso desenvolvimento deve vir de várias áreas da vida", afirma a psicóloga Bene. "Procure o equilíbrio entre elas. Esse processo não é estático. Dependendo do momento, podemos estar num extremo ou noutro. Mas temos que aprender a direcionar nossa energia de maneira harmoniosa."

Esteja preparado para mudanças. O medo de que as coisas mudem pode desmotivar. Conforme-se: isso é inevitável. As mudanças fazem parte da vida de qualquer empresa. E além das mudanças do ambiente e da rotina do trabalho você também precisa mudar para se desenvolver. E não pode temer esse processo.

Tenha metas realistas. Não assuma atividades que exijam muito mais do que você pode dar. Uma demanda muito maior do que a sua capacidade de gerenciamento vai acabar provocando frustração e, conseqüentemente, desmotivação. O mesmo raciocínio vale para atividades que estejam muito abaixo da sua capacidade. Se você não se sentir desafiado, dificilmente ficará entusiasmado.

Concentre forças no que o motiva e procure enxergar o que inibe o seu entusiasmo. Essa é a fórmula recomendada pelo psicólogo americano Jotham Friedland, do Illinois Institute of Technology, de Chicago, depois de analisar mais de 15 000 pessoas. Segundo seus estudos, são quatro os fatores que mais estimulam a motivação: o desejo de vencer, estar orientado para um objetivo de longo prazo, o nível de iniciativa e o uso consistente de hábitos de trabalho efetivos, como uma boa organização e planejamento. É preciso também identificar os fatores que inibem a sua motivação para aprender a controlá-los e impedir que acabem com o seu entusiasmo. Tensão, ansiedade, falta de confiança em si mesmo e procrastinação são os mais típicos vilões a atacar a motivação.

Você só vai conseguir analisar tudo isso se reservar um tempo para refletir. "É preciso arrumarmos tempo para pensar, mesmo que nosso dia-a-dia seja um rolo compressor nos massacrando", afirma Motomura, "Quando nos sentimos presos no círculo vicioso da rotina, a motivação vai para o brejo", completa.

- **Combustível para a produtividade**

Sabe por que as pessoas motivadas são tão importantes para as empresas? Porque elas são responsáveis por uma maior produtividade. Uma pesquisa sobre produtividade realizada nos Estados Unidos e publicada no livro de Richard Barret traz dados surpreendentes. Quando os funcionários se sentem motivados no trabalho, a produtividade é no mínimo duas vezes maior do que quando isso não acontece. E quanto maior o grau de complexidade da atividade realizada mais cresce essa diferença. Em empregos de baixa complexidade, a produtividade dos funcionários muito motivados é 52% maior do que entre aqueles que têm uma motivação mediana. Em empregos de

média complexidade, a diferença é de 85%. E em empregos de alta complexidade, esse número sobe para 127%.

Já se forem comparados funcionários mais motivados e menos motivados, o nível de produtividade é 300% maior nas atividades menos complexas, 1 200% maior nas atividades de média complexidade e tão elevado nas de alta complexidade que os pesquisadores nem conseguem medir. Um outro estudo envolvendo 14 organizações e 25 000 empregados concluiu que aproximadamente 39% da variação do desempenho de uma empresa podia ser atribuída à satisfação pessoal de seus funcionários. "A motivação é energia dentro das empresas", diz Oscar Motomura, da Amana-Key. "Se você olha a empresa como um organismo vivo, a motivação pode ser considerada a força que move a empresa."