

Motivação no trabalho – Teoria em Prática

Eliane Soares Mendes Franco

Mestre em Educação Tecnológica – CEFET MG

Professora dos cursos de Administração e Gestão Comercial da UIT

Sócia Diretora da Diferencial Recursos Humanos – Itaúna MG

2017

Resumo: O presente artigo analisa a teoria Motivacional dos “Dois Fatores” de Frederick Herzberg, à luz das práticas de gestão de pessoas nas empresas e apresenta alternativas para implementação da referida teoria no cotidiano organizacional com vista a maior motivação e satisfação das pessoas e otimização do desempenho humano na situação de trabalho .

Palavras Chave: Motivação, Gestão de Pessoas, Administração de RH.

Ainda que a questão da motivação seja vista de modo empírico nas empresas, ela é sempre a grande demanda para o perfil dos profissionais de qualquer área de atuação.

Entendendo a motivação como um estado psicológico que impulsiona o indivíduo para o sucesso, podemos percebê-la então como um processo responsável pela intensidade, pela qualidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Esses quatro elementos da motivação a tornam, de fato, perceptível “a olho nu”. O indivíduo motivado sempre emite sinais que são normalmente associados à maior participação, entusiasmo com seus projetos, compromisso com resultados e qualidade do trabalho que apresenta, foco nos objetivos da empresa, capacidade de lidar com as frustrações e estado emocional positivo. Por outro lado a “desmotivação” é notada no profissional “hiperqueixoso”, apático, desanimado, com elevados índices de retrabalho, desconcentrado e descrente até das próprias realizações.

É incontestável que motivação e desmotivação emitem sinais, mas o que torna importante compreender para a gestão das pessoas nas organizações em relação a esse tema, é de que modo esse fenômeno tão impactante sobre o desempenho das pessoas e das organizações se processa, e até que ponto as lideranças e as políticas empresariais podem manter um indivíduo motivado ou fazê-lo se motivar.

O entendimento de motivação sempre está acompanhado de uma idéia de “pessoalidade”. Ela é entendida pelos estudiosos como um fator íntimo, particular, gerador de condutas e reações. Ela surge de dentro para fora e está associada com os “motivos” que cada um de nós tem para se esforçar.

Nesse contexto, indivíduos motivados teriam um estado constante de motivação, uma motivação inabalável, e nenhum aspecto do trabalho teria poder de desconstruir esse estado psicológico tão demandado. Por outro lado indivíduos desmotivados seriam “casos perdidos” e impossíveis de serem modificados. Sendo assim, não haveria “por que” falarmos em uma gestão da motivação nas empresas e os gestores e empresários estariam impossibilitados de atuar frente a essa necessidade imperiosa da motivação dos profissionais.

Quando analisamos os diversos entendimentos de motivação tratados pelos estudiosos do assunto, percebemos que a motivação é inegavelmente um processo interior, pessoal e intransferível. Um indivíduo com níveis muito elevados de motivação não conseguirá “transferir” motivação para os demais, já que ela se dá pela via dos desejos e realizações particulares.

Por outro lado, muitos desses estudos evidenciam fatores capazes de desmotivar as pessoas no trabalho e portanto, esses fatores tornam-se aqui pontos fundamentais para nossa análise.

A princípio, nos propomos nesse trabalho, a verificar sobre a prática de uma das teorias motivacionais mais clássicas – A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (EUA - 1959).

Segundo a visão de Herzberg, que se baseia nos resultados de sua pesquisa realizada no interior das empresas, a qual representa um desdobramento da tradicional e sempre atual “Hierarquia das Necessidades de Maslow” (EUA 1946), os fatores efetivamente motivadores são aqueles ligados ao conteúdo do trabalho em si e as expectativas ou interesses do profissional, aos tipos de tarefa e o perfil do realizador, à responsabilidade da função, à possibilidade de contribuir e superar desafios. Estes fatores envolvem os sentimentos de realização obtidos pelo trabalho realizado e significado do serviço para cada um. A motivação estaria também associada à possibilidade de crescimento e reconhecimento do indivíduo pelo seu desempenho.

Ratificamos nesse ínterim, que o autor não se refere necessariamente a tarefas ou atividades super qualificadas, ou hierarquicamente mais elevadas. Um indivíduo pode encontrar significado e realização em atividades operacionais simples, que para ele correspondem às suas necessidades e expectativas profissionais e pessoais.

Na visão de Herzberg um profissional pode estar recebendo um salário, considerado por ele, muito além de suas expectativas, mas se não puder sentir-se realizado ou caso seu trabalho não lhe possibilita contribuir efetivamente na solução dos problemas de sua área, ou ainda se o mesmo não visualiza possibilidades de novas aprendizagens, crescimento e ascensão, ele poderá sentir-se naturalmente desmotivado.

De acordo com essa teoria, torna-se possível realizar a “gestão da motivação” na prática das empresas, quando existem políticas que sustentam dois pontos essenciais:

- Identificação de interesses e potencial dos profissionais e a utilização desse resultado na alocação das pessoas em diversas oportunidades internas que forem surgindo. Sendo assim a política dos processos internos de recrutamento e seleção torna-se imperativa. Também vemos aqui respaldo significativo para a análise criteriosa de perfis e competências em processos de seleção, de fato, profissionalizados não havendo espaço para o tradicional e descomprometido “QI”.
- O reconhecimento, monetário ou não, é, segundo essa pesquisa dos “Dois Fatores” de Herzberg, um aliado de poder incalculável, no que tange a motivação das pessoas no trabalho. A propósito, destaca-se nesse caso, a possibilidade de serem usadas inúmeras formas de reconhecimento dos bons desempenhos e resultados, o que não teria necessariamente a ver com aumento de despesas mas com a adoção de uma conduta de liderança aberta e de valorização e consideração aos feitos das pessoas no dia a dia.

Ainda, analisando as idéias de Herzberg, podemos concluir que as oportunidades de trabalhar em uma atividade que garanta a realização dos interesses e vocações, e que dê ao trabalhador condições de aplicar seu potencial, usando suas competências cotidianamente, bem como a efetivação de ações que reforcem a “auto eficácia” dos indivíduos em seu trabalho, sua autonomia na decisão e na ação, tornam-se ações estratégicas, no que tange o alcance da motivação no ambiente de trabalho. Explicitar a eficiência do outro e torná-lo auto confiante, é o caminho espetacular para a alta performance no trabalho, e o contrário também é factual.

Também os Planos de Desenvolvimento Pessoal que impulsionem cada profissional para o “seu melhor”, planos estes indispensáveis para a evolução da própria organização, passam a receber um respaldo “Herzbergeriano” e são atestados de inteligência na gestão das pessoas e resultados.

Vale ainda ressaltar, que segundo o autor, os fatores chamados “higiênicos” ou “externos”, não têm capacidade de gerar motivação nos indivíduos, mas podem gerar

satisfação, que nesse contexto diz respeito a um estado psicológico mais sazonal e de pouca profundidade.

Tais fatores externos estão relacionados a estímulos materiais ou psicológicos como salário, benefícios, estilo da liderança, condições de trabalho, estrutura física da empresa, relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Esses fatores “externos” embora não tenham poder para elevar os níveis da motivação, propriamente dita, podem, além de garantir satisfação como já mencionado, exercer forte poder “desmotivador” quando não observados e cuidados. Assim, um profissional motivado com o conteúdo do seu trabalho e com a possibilidade de contribuir nos desafios da empresa pode, desmotivar-se por um salário muito aquém de suas responsabilidades ou do oferecido pela média de mercado, ou ainda por ter como gestor, um líder autocrata ou indiferente. Por outro lado, um profissional desmotivado pelo tipo de atividade que desempenha, pelas tarefas desconectadas aos seus interesses e competências, não estabilizará sua motivação com um aumento expressivo de salário e nem com a compra de computadores de última geração para o seu setor; isso apenas atingirá seus níveis de satisfação, mas terá caráter passageiro.

Talvez pela falta de entendimento das diferenças entre esses “dois fatores” que permeiam Motivação e Satisfação no trabalho, encontramos tantos gestores e empresários insatisfeitos com os níveis de motivação de seu pessoal. Embora, procurem fazer uma gestão dos fatores de satisfação, ainda não encontraram os rumos de uma boa e indispensável política de RH que favoreça os fatores efetivamente motivacionais.

Ressaltamos que nessa teoria de Herzberg um fator não dispensa o outro. A estruturação da Gestão Estratégica de Pessoas precisará avançar no sentido de considerar fatores de satisfação e fatores de motivação, entendendo bem seus significados e diferenças e considerando-os em todos os planos da organização, do estratégico ao operacional.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013

CARPILOVSKY, Marcelo P. **Liderança e Motivação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

GODOY, Arilda Schimidt. **Gestão do fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011

WAGNER, John A. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012