

**FRAN CHRISTY**

# **Os Segredos da MOTIVAÇÃO**

*Coleção Sonhos Estratégicos*™  
[www.sonhosestrategicos.com](http://www.sonhosestrategicos.com)

## INTRODUÇÃO

Em torno de 70% das pessoas que me procuram estão em busca de uma solução para o “problema da motivação”. Sejam indivíduos que se sentem desmotivados na vida pessoal e/ou profissional ou gestores que buscam uma forma de motivar os funcionários. Em ambos os casos, as pessoas estão em busca de soluções rápidas, como se houvesse um “segredo” em posse de consultores e estudiosos do comportamento humano que uma vez descoberto, resolveria todos os problemas relacionados à motivação.

Eu e minha equipe recebemos dezenas de emails todos os dias com perguntas do tipo: “O que eu faço para me sentir mais motivado?”; “Como eu posso motivar os meus funcionários?” A resposta não é como uma fórmula que uma vez aplicada, resolve o problema. Somos seres humanos, não máquinas. Funcionários são pessoas reais, não recursos.

É possível que exista sim um “segredo” com relação à motivação nas mãos dos consultores. Pelo menos do ponto de vista de que a grande maioria das pessoas desconhece o que realmente é motivação e como ocorre o processo de motivação tanto pessoal quanto profissional. Descortinado este mistério, fica nas mãos de cada um utilizar “o segredo” da melhor forma possível. Saber como algo funciona não quer dizer nada. Colocar em prática exige algo mais do que o simples conhecimento.

Este pequeno manual de motivação foi escrito para revelar este “segredo” a você. O que você fará com ele é opção sua! Começaremos colocando por terra os mitos relacionados ao tema. A motivação é um dos temas mais mal compreendidos e explorados de forma ingênua e irresponsável na literatura, principalmente no que há disponível na internet. A rede possibilitou que milhões de pessoas com os mais variados níveis de conhecimento tivessem a oportunidade de escrever e publicar blogs e artigos posando de especialistas no assunto ou simplesmente dando uma mera opinião.

## FRAN CHRISTY

Em seguida, vamos acompanhar brevemente a evolução do estudo da motivação. Isto poderá ajudá-lo principalmente se você estiver fazendo um trabalho acadêmico sobre o assunto e também para que você compreenda os mitos e falsas interpretações que já viraram senso comum sobre o assunto.

No terceiro capítulo, você saberá o que é de fato motivação e como ocorre o processo de motivação pessoal. Em seguida, abordaremos a questão da motivação em empresas, respondendo a questões como “como motivar funcionários?”, “palestras motivacionais realmente funcionam?” ou “como manter um ambiente motivador em toda a empresa?”

Leia este manual, distribua livremente, imprima, mande por email, utilize estas idéias em seus trabalhos acadêmicos, apresentações e principalmente aplique-as em sua vida! Apreciaremos muito se você nos enviar sua opinião, pergunta ou sugestão. Estamos sempre trabalhando para melhorar as soluções que oferecemos a você!

## **1. OS MITOS DA MOTIVAÇÃO**

Não são poucos os temas cujo o senso comum tornou-se tão arraigado à cultura que poucas pessoas questionam-se sobre sua validade. A motivação é um deles. Frases bonitinhas e palestras empoladas eclipsaram a ciência e transformaram as soluções para os problemas motivacionais em band-aids, somente mascarando os sintomas de problemas muito mais profundos e sérios. Neste capítulo falaremos de alguns destes mitos.

### **1.1 Faça o que gosta e você se sentirá motivado**

Esse é um dos mitos mais comuns. Nas minhas buscas pela internet para saber o que havia de material disponível sobre o assunto, encontrei muito essa “dica”. Eis o que está errado com ela: Como veremos adiante a motivação está relacionada com objetivos futuros – é o motor que o move em direção do que você deseja. Pessoas bem-sucedidas, que atingiram e continuam buscando objetivos, fazem o que for preciso para chegarem onde desejam. Isto significa, muitas vezes, fazer o que não se gosta! Foi identificado como uma das características de pessoas bem-sucedidas a disposição para fazer o que as fracassadas não querem fazer. O fracassado só pensa no momento imediato – só pensa em fazer o que gosta. O bem-sucedido não olha para a satisfação presente, é movido pelo desejo de conquistar os seus objetivos, por isso não se importa em realizar atividades desagradáveis no presente.

### **1.2 É possível motivar o outro**

Não é novidade o conceito de que ninguém pode motivar outra pessoa. No entanto, o que se observa nos ambientes organizacionais é que, tanto os administradores, quanto os

profissionais de RH, desperdiçam tempo e recursos tentando inutilmente motivar os trabalhadores. A coqueluche do momento é contratar “gurus motivacionais” para promoverem cursos e palestras que prometem motivar os empregados. As empresas, por experiência própria sabem que essa prática tem um efeito de curtíssimo prazo, entretanto, continuam a “ter esperança” de que um Roberto Shiniashiki ou uma Leila Navarro consiga operar o milagre de motivar “para sempre” seus funcionários.

### **1.3 Dinheiro é um forte fator motivacional**

Todo mundo precisa de dinheiro e todo mundo quer mais dinheiro. Entende-se então que oferecendo recompensas financeiras, mantém o(s) outro(s) motivado(s). O funcionário pode, por um breve período, sentir-se motivado a trabalhar mais, no entanto, esta motivação é efêmera. Não só pela razão de que ela está intrinsecamente ligada a recompensa (tire a recompensa e você acabará com a motivação), quanto pelo fato de que a motivação não é enérgica, entusiasta. Ela é quase artificial. O funcionário trabalhará mais e com mais empenho para conseguir o que ele quer – mais dinheiro. Isto não significa que ele estará entusiasmado com o trabalho, feliz por estar realizando suas tarefas – o objetivo da real motivação. É possível que se tenham profissionais que estarão trabalhando com extremo mau humor, mas que fazem de tudo para obterem a recompensa.

### **1.4 A motivação é o resultado da satisfação**

Ligada ao mito de que deve se fazer o que se gosta para se sentir motivado. Alguns acreditam que pessoas felizes são pessoas motivadas. Administradores investem em um ambiente de trabalho que gere satisfação e conforto para que seus funcionários sintam-se motivados a executarem seus trabalhos. Trabalhar em um ambiente desconfortável pode sim gerar desmotivação, mas o contrário não gera motivação. Estar contente com uma situação não é sinônimo de estar motivado. A

## FRAN CHRISTY

satisfação pode gerar o efeito contrário – o comodismo. É tão bom trabalhar naquela empresa, as estações de trabalho são tão confortáveis, os colegas são tão agradáveis, os chefes fazem frequentemente elogios... a pessoa sente-se tão confortável que se acomoda – ela está feliz, mas não há motivação alguma.

Na vida pessoal ocorre a mesma coisa. Quando a pessoa atinge um determinado ponto de onde ela não consegue mais ver um horizonte a ser conquistado e se sente plenamente realizada com suas conquistas, ela começa a desmotivar-se.

## **2. A EVOLUÇÃO DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO**

Antes da revolução industrial não havia muita preocupação em saber o que motivava ou não uma pessoa. Nas empresas, a ferramenta de motivação utilizada era a punição. Não havia preocupação alguma em se oferecer algum benefício para se obter um resultado melhor. O reforço negativo era a única opção. No campo pessoal, não havia interesse em descobrir como sentir-se mais motivado. Os bem-sucedidos eram geralmente auto-motivados por seus próprios objetivos, enquanto os fracassados não identificavam a motivação como ferramenta de crescimento.

Os estudos pós revolução se concentravam na idéia de que reforço positivo (incentivo/recompensas) eram as causas da motivação. Peter Drucker, Elton Mayo e Douglas McGregor foram os estudiosos de maior destaque nesta fase, trazendo contribuições para a área que foram tão internalizadas pelas empresas que acabaram gerando muito dos mitos que ainda temos hoje, como o de que dinheiro motiva.

O Behaviorismo chamava de reforçadores de comportamento, premiações ou punições aplicadas aos empregados na tentativa de controlar seu comportamento e motivá-los. Essa teoria logo foi considerada limitada, pois considerava o homem como um organismo passivo. Boa parte das conclusões tanto das teorias comportamentalistas, como das reflexologistas podem ser descartadas pois suas bases foram pesquisas feitas com animais, o homem dentro destas perspectivas é visto como puramente instintivo, os estímulos externos são capazes de ditar todas as suas ações. Apesar de os estudiosos da área já terem chegado a essa conclusão há muito tempo, muitos administradores ainda pensam em termos de punição/recompensa quando se trata de motivação pensando ser esta a única forma de se obter um "controle" sobre os subordinados.

A teoria das necessidades de Abraham Maslow propõe uma pirâmide de necessidades que operam em ordem crescente e imutável. Essa teoria diz que as pessoas procuram satisfazer primeiro as suas necessidades fisiológicas, relacionadas à sobrevivência do organismo. Em segundo lugar, vêm a satisfação das necessidades de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças. Logo depois, a satisfação das necessidades sociais, relacionadas às amizades, aceitação social e contatos torna-se importante. Após satisfeitas essas necessidades, o indivíduo volta-se para si mesmo em busca da auto-estima. A última necessidade seria a de auto-realização e desenvolvimento pessoal. Essa é uma das mais populares teorias sobre motivação, apesar das inúmeras críticas. O próprio Maslow admitiu que existem exceções quanto à seqüência hierárquica da pirâmide.

Nos anos 60, Frederick Herzberg avança nos estudos sobre o tema identificando que os fatores que determinam a satisfação no trabalho e servem para motivar são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Segundo ele, fatores que causam insatisfação são fatores "higiênicos", são eles, salário, segurança, condições ambientais de trabalho, supervisão, administração, política da companhia, etc. Estes fatores não causam satisfação propriamente dita, mas causam insatisfação caso não estejam de acordo com as expectativas dos empregados. Um aumento de salário pode não servir como fator motivador, por exemplo, mas um salário baixo certamente causará insatisfação. A limitação na teoria de Herzberg está justamente no fato de que funcionários satisfeitos não são necessariamente funcionários motivados (= entusiasmados, com vontade de realizar o trabalho). Manter funcionários satisfeitos é apenas uma parte da tarefa de um administrador, motivá-los é outra estória.

Nos anos 70, novas teorias começaram a chegar mais perto do que realmente vem a ser motivação. Alderfer argumenta que o ser humano possui 3 necessidades: exigências materiais (físicas), relacionamentos (emocionais) e de crescimento ou desenvolvimento pessoal (mentais/espirituais). Em contraste

com a pirâmide de Maslow, Alderfer diz que mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo. Se a gratificação de uma necessidade é reprimida, o desejo de satisfazer uma de nível mais baixo aumenta. Por exemplo, se a pessoa encontra problemas para suprir suas necessidades de relacionamento, ela pode compensar aumentando a necessidade física, comendo mais do que o necessário.

As teorias cognitivas afirmam que as pessoas conhecem suas necessidades e a motivação nasce da vontade em satisfazê-las. *“As pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual.”* Estas teorias consideram que as pessoas baseiam seu grau de motivação no valor que atribuem ao resultado que esperam alcançar com determinada ação. Dentro deste enfoque, encontramos teorias como a da expectativa. O pesquisador do tema Victor Vroom chega a criar uma fórmula na tentativa de quantificar a motivação. Essas teorias aceitam fatores motivadores externos como a remuneração. *“As organizações conseguem obter determinado tipo de comportamento desde que leve às recompensas que seus empregados valorizam. Isso ocorre, porque as pessoas têm as suas próprias necessidades e mapas mentais daquilo que seja o mundo.”*

A teoria da equidade também está inserida nas teorias cognitivas, segundo este modelo as pessoas confrontam seus esforços e as recompensas que obtiveram com outras pessoas e a motivação nasce do sentimento de justiça, quando esta comparação reflete o que a pessoa espera, provocando um estado de desmotivação caso sinta-se tratada de forma injusta. Esta teoria peca ao considerar somente o binômio motivação/desmotivação, como se tudo o que não motiva, desmotiva. Também erra ao afirmar que todas as pessoas se comparam umas com as outras e que o senso de justiça é o fator decisivo para a motivação. Estudos de caso de pessoas bem-sucedidas mostram que estas geralmente não se comparam com outras pessoas, se importando unicamente com seu próprio caminho.

## FRAN CHRISTY

As teorias da motivação consciente diz que as pessoas conhecem suas necessidades e a motivação nasce da vontade em satisfazê-las. Afirma que as pessoas tomam decisões conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual.

Todas as teorias até aqui não obtiveram êxito ao tentar explicar o comportamento motivacional do ser humano, principalmente no ambiente organizacional. Uma por considerarem-no puramente impulsivo, outras puramente racional. Não se pode esquecer de que, antes de ser racional, o homem é, por função da sua própria natureza, emocional. Tentar afirmar que o homem conhece todas as suas necessidades e que racionalmente procura satisfazê-las seria dizer que o homem possui um alto nível de autoconhecimento, o que não é verdade. Aliás, a falta deste constitui um dos maiores problemas do homem, responsável pelas depressões, conflitos e decepções.

Dentre as teorias contemporâneas está a motivação intrínseca. Depois de muito se pesquisar, especular e propor teorias, os estudiosos da área chegaram à conclusão de que a verdadeira motivação não está ligada aos fatores externos, mas sim processos internos do ser humano, que nem sempre são de seu conhecimento. Segundo Gooch e Mcdowell, *“A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.”* Dentro dessa visão da motivação, Freud contribuiu de forma decisiva para as pesquisas na área. Muitos dos “porquês” que levam as pessoas a agir estão enclausurados no inconsciente. A própria pessoa não sabe o porquê de suas ações. 70% de nossas ações e atitudes são inconscientes, não necessariamente impulsos, mas reflexos e respostas a situações passadas e já esquecidas. De fato, a maioria das pessoas não consegue explicar o porquê de todas as suas ações e decisões, o que está claro é que estas estão embasadas em algo intrínseco. Freud afirma que nem o próprio indivíduo consegue interferir no desencadeamento do seu

## FRAN CHRISTY

processo motivacional. Ele propõe que há fatos ou conteúdos psíquicos que escapam ao conhecimento de uma pessoa, e em grande número de ocasiões ela não conhece a origem das pulsões que a conduzem rumo a determinado objetivo.

As teorias mais recentes admitem a individualidade de cada um em relação à motivação. Cada indivíduo faz as coisas por um motivo diferente e as necessidades que justificam esses motivos mudam ao longo do tempo, sendo que algo que motiva um indivíduo hoje, pode não motivá-lo em outro momento.

### 3. A MOTIVAÇÃO

Nós já vimos que boa parte do que as pessoas pensam com relação à motivação não passa de mitos. Também revisamos o histórico do estudo do tema e porque as teorias mais antigas não obtiveram êxito ao explicarem o que é motivação e como as pessoas se motivam. Mas então o que é motivação? Como sentir-se motivado? Como enfrentar as dificuldades do dia-a-dia com entusiasmo?

A resposta está na própria palavra. Motivação é o MOTIVO para a sua AÇÃO. É o porquê, a razão pela qual você faz o que faz. A motivação é gerada por um desejo, quanto mais forte for este desejo, mais forte será a motivação. Frases motivadoras, palestras, livros de auto-ajuda pouco fazem para motivar uma pessoa. Eles podem “emprestar” um senso de entusiasmo momentâneo, mas eles não podem dar ou criar em você o desejo de que você precisa para sentir-se verdadeiramente motivado.

Pessoas altamente motivadas são constantemente energizadas pela imensa vontade que possuem de conquistar aquilo que desejam. Elas sabem onde querem chegar, não andam pela vida sem rumo esperando que uma oportunidade qualquer bata à porta. Elas vão para o trabalho motivadas com suas próprias metas e não com a atividade em si. Elas não se importam em realizar tarefas desagradáveis, enfrentar desafios, trabalhar muito além da conta sem receber por isso. Elas são movidas por um combustível muito mais poderoso do que as recompensas que uma empresa pode oferecer a elas.

Eu posso dizer que sempre fui uma pessoa altamente motivada. Eu sabia onde queria chegar e o que eu fazia, sendo trabalho profissional ou não, o que eu fazia estava sempre carregado com o combustível da minha motivação. A força dos meus desejos me levava a enfrentar o desafio que fosse, trabalhar por horas além do necessário sem receber 1 centavo a

mais e manter um entusiasmo que fazia com que eu me destacasse das pessoas em volta.

Pessoas motivadas atingem resultados independente de estímulos externos. A teoria de Herzberg (vide capítulo 2) parece fazer muito sentido quando diz que certos fatores como salário, administração, condições de trabalho não são motivadoras em si, mas se não estiverem de acordo com as expectativas geram desmotivação. Não exatamente. Pessoas que se deixam desmotivar por estas razões não se motivam facilmente. Elas andam no limiar entre a satisfação e a desmotivação. Elas ficam contentes se a empresa proporciona o mínimo necessário, mas se tornam hostis quando algum elemento não está 100%. Mas pessoas satisfeitas não são necessariamente pessoas motivadas. Manter funcionários satisfeitos é uma coisa, motivá-los é outra. A pessoa que é sensível a estes elementos não é uma pessoa motivada e certamente não será se a satisfação aumentar (elogios de superiores, boas relações com colegas, etc).

É como se a pessoa verdadeiramente auto-motivada vivesse numa realidade paralela. Ela segue seu rumo independente do que ocorre em volta dela. Recompensas não a motivam, erros e críticas não a desmotivam. Ela segue sua bússola interna, tornando-se "insensível" para condições ambientais de trabalho, dificuldades na vida pessoal ou financeiras. Não é que as outras coisas são "menos importantes" do que a concretização da meta. É uma questão de auto-confiança. A pessoa intrinsecamente motivada confia em si mesma e em sua capacidade para conquistar o que deseja. A força de seu desejo é forte o suficiente para que ela não se deixe abalar por dificuldades, sejam elas de quaisquer natureza.

Os grandes exemplos da força da motivação nos mostram que para a pessoa motivada não há obstáculos intransponíveis, não há condições ambientais, críticas ou "puxadas de tapete" capazes de desmotivá-las. A única coisa que pode desmotivar uma pessoa verdadeiramente motivada é ela mesma. É a dúvida quanto à própria capacidade ou mesmo a perda de interesse na meta buscada.

## FRAN CHRISTY

Ricardo Semler, Amyr Klink, David Mendonça, Gonçalo Borges, Ricardo Bellino são exemplos atuais de pessoas altamente motivadas. David Mendonça era camelô e hoje dá palestras sobre marketing para empresários no mundo todo. Ricardo Semler lutou contra o descrédito quando assumiu a empresa do pai e transformou a Semco numa empresa modelo para o mundo dos negócios. Ricardo Bellino, aos 20 anos, levou a maior agência de modelos do mundo para o Brasil, sem dinheiro algum, só com negociações e muita esperteza. Amyr Klink realizou os projetos mais impensáveis e ousados, como atravessar o Oceano Atlântico a remo, numa travessia onde TODOS os que tentaram antes dele morreram. Gonçalo Borges nasceu com uma deficiência nos braços que o impossibilita de utilizá-los de forma normal. Ele desenvolve atividades artísticas com a boca e pés, entre outras mudanças que ele fez para que pudesse executar as atividades de uma pessoa normal, adaptou um carro para que ele pudesse dirigir só com as pernas. Gonçalo dá palestras no mundo inteiro sobre motivação e superação pessoal.

Uma busca por estas pessoas na internet lhe mostrará a história de cada uma. Nenhuma delas esperou que a vida lhes desse alguma oportunidade. Nenhuma delas se abalou com críticas de desestímulos externos. Nenhuma delas desistiu frente a dificuldades econômicas, sociais, pessoais ou familiares. Elas conquistaram tudo graças a força de seus desejos que as impulsionava para frente mesmo quando a maré era contrária.

Esta história é famosa. Provavelmente você já a leu na internet ou em algum livro. Leia e reflita: E se fosse você? Você teria desistido?

## FRAN CHRISTY

Um homem investe tudo o que tem numa pequena oficina. Trabalha dia e noite, inclusive dormindo na própria oficina. Para poder continuar nos negócios, empenha as jóias da própria esposa.

Quando apresentou o resultado final de seu trabalho a uma grande empresa, dizem-lhe que seu produto não atende ao padrão de qualidade exigido.

O homem desiste? Não!

Volta a escola por mais dois anos, sendo vítima da maior gozação dos seus colegas e de alguns professores que o tachavam de "visionário".

O homem fica chateado? Não!

Após dois anos, a empresa que o recusou finalmente fecha contrato com ele.

Durante a guerra, sua fábrica é bombardeada duas vezes, sendo que grande parte dela é destruída.

O homem se desespera e desiste? Não!

Reconstrói sua fábrica mas, um terremoto novamente a arrasa.

Essa é a gota d'água e o homem desiste? Não!

Imediatamente após a guerra segue-se uma grande escassez de gasolina em todo o país e este homem não pode sair de automóvel nem para comprar comida para a família.

Ele entra em pânico e desiste? Não!

Criativo, ele adapta um pequeno motor a sua bicicleta e sai as ruas. Os vizinhos ficam maravilhados e todos querem também as chamadas "bicicletas motorizadas". A demanda por motores aumenta muito e logo ele fica sem mercadoria. Decide então montar uma fábrica para essa novíssima invenção. Como não tem capital, resolve pedir ajuda para mais de quinze mil lojas espalhadas pelo país. Como a idéia é boa, consegue apoio de mais ou menos cinco mil lojas, que lhe adiantam o capital necessário para a indústria.

Encurtando a história: hoje a Honda Corporation é um dos maiores impérios da indústria automobilística japonesa, conhecida e respeitada no mundo inteiro. Tudo porque o Sr. Soichiro Honda, seu fundador, não se deixou abater pelos terríveis obstáculos que encontrou pela frente.

Portanto, se você adquiriu a mania de viver reclamando, pare com isso! O que sabemos é uma gota d'água. O que ignoramos é um oceano.

Lembre-se, nosso dia não se acaba ao anoitecer e sim começa sempre amanhã, não se desanime, vamos acordar todo dia como se tivéssemos descobrindo um mundo novo.

## FRAN CHRISTY

Sabendo de tudo isso, a resposta para a comum pergunta *“como sentir-se motivado frente às dificuldades da vida moderna?”* fica clara, não fica? A motivação independe de fatores externos. Quem se deixa abalar pelas dificuldades da vida, precisa mudar a si mesmo antes de buscar sentir-se motivado, do contrário a motivação será sempre passageira – quando se está tudo bem, a pessoa se sente motivada, mas frente a primeira dificuldade ela sucumbe.

Não há uma fórmula para “sentir-se motivado”. A motivação não é uma pílula que se toma e quando faz efeito você tem uma experiência de entusiasmo e alta energia. Não há guru motivacional que vá “curá-lo” da sua desmotivação. Há pessoas que lêem diariamente pela manhã uma frase motivacional na esperança de que a mensagem da frase faça com que elas se sintam mais motivadas durante o dia. Livros motivacionais também não fazem milagre. Aliás, nada faz milagre. Se você está esperando por um, mude sua forma de ver o assunto antes que seja tarde demais!

O único caminho para a verdadeira auto-motivação é encontrar o(s) desejo(s) que “acendem a sua chama”. Quando você quiser algo “mais do que tudo”, não haverá a necessidade de paliativos, de frases motivadoras, de dicas de gurus ou de livros, você será movido pela necessidade íntima de conquistar o que deseja.

## 4. MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS

Quando estava na faculdade trabalhei numa organização sem fins lucrativos que pela estrutura organizacional me permitiria trabalhar em vários departamentos, além da oportunidade de lecionar. Por muito tempo trabalhei como voluntária, sem receber 1 centavo sequer. Eu precisaria ir de uma a duas vezes por semana nas horas que eu quisesse. Eu ia todo dia, chegava às 7 da manhã e só saía na hora de ir para a faculdade. Quando fui contratada, meu salário era muito abaixo da média para a mesma função, mas a empresa por ser sem fins lucrativos não podia me pagar mais. Nunca reclamei. Eu não estava lá por dinheiro.

Meu chefe me chamou um dia e pediu para que eu preparasse um programa motivacional para o pessoal, pois ele gostaria que os outros funcionários tivessem o mesmo nível de motivação que eu tinha. Eu não tinha idéia do que fazer. Minhas metas estavam alinhadas com as metas da empresa e eu lutava para alcançá-las com a mesma energia e entusiasmo que eu lutava pelas minhas. Mas como eu poderia fazer com que os outros funcionários se motivassem pelos mesmos motivos que eu? Eu resolvi montar uma dinâmica em grupo em que cada um estabelecia suas metas pessoais e a partir daí definiam como a empresa podia ajudá-los a conquistá-las. Como o trabalho no dia-a-dia podia ser importante para o alcance das próprias metas.

O principal problema que encontrei, no entanto, foi que a maioria dos funcionários não sabia ao certo o que queria alcançar. As metas acabavam sendo amplas demais como "adquirir uma estabilidade financeira", "ser promovido a gerente", ou mesmo simplesmente "crescer profissionalmente". Estas metas não eram motivadoras, eram intenções comuns. Todo mundo quer ter mais estabilidade financeira, todo mundo que está no mercado de trabalho quer crescer profissionalmente. Estas não são especificamente metas. Comecei a trabalhar individualmente com cada funcionário para que desenvolvessem

lentamente suas metas. Alguns desistiram. Disseram que “só queriam mesmo era serem felizes” ou “o que Deus me der está bom”. Outros progrediram muito lentamente se deixando abalar por quaisquer mudanças externas, família, chefe, colegas, dinheiro, tudo era motivo para desanimarem. Outros ainda mudavam de metas constantemente, não conseguiam se dedicar para qual direção seguir. Uns poucos conseguiram definir suas metas, alinhar com os objetivos da empresa e aos poucos, de fato, começaram a se sobressair e a crescer dentro da empresa. Um deles é o atual CEO. Outro foi contratado recentemente por uma grande ONG na Inglaterra.

A tarefa de “motivar” funcionários é...penosa. Não encontrei outra palavra. O estudo da motivação não pode ser encarado de forma simplista. Os fatores que interferem no processo motivacional do ser humano não podem de forma alguma ser generalizados. Cada um tem uma história de vida, experiências, carências e objetivos únicos e suas motivações decorrem da singular combinação desses ingredientes. Como foi explicado ao longo de todo este texto, as pessoas não são motivadas umas pelas outras, elas se auto-motivam quando encontram algo que querem muito e desejam conquistar. Então como motivar funcionários?

As técnicas geralmente utilizadas para motivar funcionários são, em sua grande maioria, ineficazes. O efeito de uma palestra empolada é igual a fogo de palha, queima rápido e forte, mas logo vira cinza. Depois que a chama da palestra se extingue, os funcionários tem que lidar novamente com a realidade. E quem não sabe lidar proativamente com a realidade, se desmotiva facilmente.

Oferecer recompensas ou incentivos pode ter um efeito também muito breve e chega até a ser “corruptível”. Alguns funcionários podem pensar: “eu odeio esta empresa, odeio meu chefe, mas vou dar o máximo de mim porque eu quero a recompensa.” Ou até infiltrar na cultura da empresa a idéia de que os funcionários estão sendo “comprados” com recompensas. Numa cultura sadia, os funcionários sentem orgulho da empresa

## FRAN CHRISTY

e realizam o seu trabalho porque apreciam a forma como a empresa opera e trata seus funcionários, eles não precisam de recompensas.

Qual a solução então para se ter funcionários mais motivados? Minha dica: desista da motivação! Quaisquer que sejam as atitudes adotadas, elas simplesmente funcionarão como paliativos. O objetivo das empresas ao quererem que seus funcionários se sintam mais motivados é para aumentar a produtividade. As empresas não estão genuinamente preocupadas com o estado motivacional de seus empregados, eles querem é que estes produzam mais para que elas façam mais dinheiro e pessoas felizes e satisfeitas produzem mais.

Tentar motivar os funcionários, como eu já disse, só funcionará como um band-aid. Você pode estar se perguntando então, e se criássemos um programa de definição de metas como você criou? Leia o meu relato novamente. A grande maioria dos funcionários não chegou a definir meta alguma, eles nem sabiam o que queriam ou não queriam saber. Os funcionários com atitudes vencedoras encontrarão por si seu próprio caminho e cuidarão da própria auto-motivação. O resto oscilará entre motivação passageira e desmotivação pro resto da vida (ou até resolverem mudar a própria atitude).

Se o problema então é aumentar a produtividade, a solução é outra. *“Uma centena de indivíduos apenas motivados não move montanhas. Centenas de pessoas organizadas, com planos, conhecimentos técnicos e funções definidas, equipadas com tratores, explosivos, enxadas, picaretas, pás e tempo necessário darão conta do recado, mesmo que muitos, ao acordar, prefiram estar se bronzeando na praia a remover montanhas.”* Diz Eugen E. Pfister Jr. Não haverá nunca uma empresa onde todos os funcionários são constantemente auto-motivados. Mas a empresa não precisa de indivíduos motivados, ela precisa que todos saibam exatamente o que fazer, encontrem um ambiente propício ao trabalho, tenham as ferramentas necessárias e sejam tratados como seres humanos.

## FRAN CHRISTY

Há pessoas que jamais serão auto-motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandam elas fazerem, não perguntam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas.

A opção é uma administração límpida onde todos entendem onde a empresa deseja chegar (quem não tem metas pessoais pode adotar as metas da empresa com muito prazer!), as regras do jogo são claras e os superiores são líderes que “inspiram” e não chefes que só cobram. Para a grande maioria das pessoas, as que não se auto-motivam nunca, inspirar-se no líder da equipe é um fator que aumenta a produtividade. Pessoas que têm orgulho do que fazem, da empresa em que trabalham e reconhecem a liderança como merecedora de respeito produzem mais (mesmo que seu desejo fosse estar pescando ou fazendo compras ao invés de trabalhar). À medida que a empresa vai atingindo resultados, os funcionários vão sentindo que seu trabalho trouxe frutos positivos e passam a trabalhar com mais empenho (não necessariamente motivados!). Todo mundo gosta de ver resultados, principalmente quando sabem que tiveram alguma influência nele.

Algumas pessoas ficam surpresas quando revelo este ponto de vista e digo para pararem de tentar motivar seus funcionários. Esta é a realidade, entretanto. Motivação é para os vencedores e infelizmente a maioria dos seres humanos que caminham pela face da Terra são perdedores. Não porque falta-lhes sorte, não porque Deus não quer, não porque as condições de vida são difíceis, mas simplesmente porque eles mantêm uma atitude de perdedor, não sabem o que querem da vida e não lutam por nada. É impossível motivar estas pessoas.

## **SOBRE A AUTORA**

Fran Christy é formada em Administração de Empresas com especialização em Marketing e Planejamento Estratégico. Desde a fase acadêmica atua como palestrante e consultora em desenvolvimento pessoal e planejamento de vida, já tendo realizado diversos cursos, palestras e workshops sobre a técnica que criou de planejamento pessoal (PEP). Autora dos livros “Planejamento Estratégico Pessoal”, “Manual de Definição de Metas” e “Manual de Administração do Tempo”. Christy vive com a família em Seattle, EUA.

## **SONHOS ESTRATÉGICOS**

O projeto Sonhos Estratégicos, iniciado em 2006, dá continuidade às atividades anteriormente desenvolvidas pela equipe PEP (2001 – 2005). Este projeto estuda e desenvolve técnicas e métodos de desenvolvimento pessoal e planejamento de vida. Os primeiros frutos deste trabalho serão distribuídos gratuitamente em formato de e-books. Visite-nos online em [www.sonhosestrategicos.com](http://www.sonhosestrategicos.com) e cadastre-se em nossa Newsletter para receber informações atualizadas sobre este projeto.

© **Copyright – 2006 – *Sonhos Estratégicos*<sup>TM</sup>**

O conteúdo deste e-book é protegido por leis de direitos autorais. Os textos podem ser impressos, enviados via email, utilizados como referência em trabalhos acadêmicos, palestras, treinamentos, cursos, etc, desde que citada a autora. Se você deseja publicar nossos textos em seu site, entre em contato conosco.

## **CONTATO**

[contato@sonhosestrategicos.com](mailto:contato@sonhosestrategicos.com) / [www.sonhosestrategicos.com](http://www.sonhosestrategicos.com)