

# Motivação



Frederico Porto\*

**T**em se tornado um assunto recorrente a necessidade de ter os funcionários mais engajados, pois, especialmente quando as tarefas vão se tornando mais complexas, passa-se a ter dificuldade de mensurar a performance. A grande pergunta é: por que, há mais de 50 anos, desde que Skinner estudou o reforço positivo em seus pombos, isso parece não funcionar com os trabalhadores do conhecimento, como se esperava? Pela visão comportamental, se eu reforçar positivamente um comportamento, este deveria se manter, e, para inibi-lo, eu deveria dar um estímulo negativo todas as vezes que ele surgisse. Mas, mesmo com bônus e diversos ganhos, os trabalhadores não parecem mais motivados como era de se esperar.

Têm surgido algumas ideias novas e interessantes. Uma delas vem de um consultor norte-americano chamado Daniel Pink. Ele cita estudos que corroboram a ideia de que, quanto mais simples é uma tarefa, mais a recompensa externa funciona, e, quanto mais complexa ela é, mais o motivador extrínseco tende a piorar a performance. Isso porque a recompensa estreita o nosso foco, o que acaba prejudicando a realização de tarefas complexas.

Pink cita um estudo feito pela London School of Economics, que demonstrou que incentivos financeiros podem ter um impacto negativo na performance dos colaboradores. Portanto, para motivar seus funcionários, não adianta prometer uma cenoura maior, ou bater mais forte com o chicote; temos de buscar os motivadores intrínsecos.

Segundo Pink, três são poderosos:

**Autonomia:** refere-se ao fato de a pessoa ter liberdade para se dedicar a algo que lhe interessa. Você deve estar se perguntando se isso aumenta a produtividade. No Google, os engenheiros dedicam 20% do tempo ao projeto que querem, e, pasmem, 50% dos novos produtos surgem neste período de tempo em que estão fazendo algum projeto de seu interesse pessoal. A autonomia não significa que não haja compromisso com o resultado, mas a pessoa tem a liberdade de escolher como chegar ao resultado.

**Excelência:** refere-se ao fato de que querer se aprimorar continuamente em algo que se faz é um fator de motivação. O necessário aqui é entender as crenças que estão por trás, ter e difundir a crença de que cada erro é um sinal de que está se aprimorando, e não sinal de incompetência.

**Propósito:** está relacionado com o que vai além de mim, minha contribuição a algo maior. Em uma empresa, é aquilo que está além do lucro. Os valores da organização precisam tocar na alma dos seus funcionários, para que eles sejam como missionários. Soa estranho, mas, nos EUA, há uma empresa de sapatos chamada TOMS Shoes, que, todas as vezes que vende um par de sapatos, ela doa outro para um país em desenvolvimento. Esse nível de reflexão já está acontecendo em organizações, inclusive brasileiras. Existe uma grande empresa de cosméticos brasileira em que parte do desenvolvimento dos seus líderes passa pela reflexão do seu legado de vida. Tive a honra de participar como facilitador de dezenas de *workshops* neste projeto.

Portanto, procure primeiro diagnosticar se a tarefa a ser realizada é simples ou complexa. Se for simples, então você sabe que a motivação extrínseca, como recompensa financeira, irá funcionar; caso seja complexa, que é a maioria das tarefas dos trabalhadores do conhecimento, então terá de buscar motivadores intrínsecos.

Saber criar esses motivadores será uma habilidade fundamental para os líderes do século XXI. ■

\*Psiquiatra, professor convidado da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Dom Cabral

[www.fredericoporto.com.br](http://www.fredericoporto.com.br)