

# Motivação no Trabalho sem Trabalho de Motivação?

Mário César Ferreira <sup>1</sup>

▲ motivação no trabalho é um desses temas que habita permanentemente o discurso de diretores e gestores no âmbito das organizações. No contexto da academia, o tema tem uma vocação nômade e, dependendo da “lupa” utilizada, assume diferentes nuances conceituais. Essa velha questão tem ocupado o patamar mais elevado de preocupações gerenciais na esfera das relações de trabalho em face das mudanças que a revolução tecnológica vem operando na economia globalizada. Gestores estão se “descabelando”, não só no sentido figurativo do termo, para motivar sua equipe de trabalho. Os motivos das dificuldades de tal intuito são muitos.

Hoje, muito mais que no passado, clientes mais conscientes de seus direitos no setor privado e também cidadãos-usuários mais exigentes no setor público colocam em risco a sobrevivência de organizações e de cargos de comando. As ferramentas gerenciais que estão na moda e no cardápio da “modernização” para responder ao novo perfil do cliente/usuário são, entre outras, a flexibilização, a polivalência, a sinergia organizacional e o trabalho em equipe. A negligência gerencial tem sido motivo de tolerância zero. Do trabalhador moderno espera-se que ele vista “vários bonés” para desempenhar multitarefas e multipapéis que os cargos exigem. Mas, como conseguir tal performance se a bendita motivação no trabalho parece estar em “licença-saúde” prolongada?

É certo que, na conjuntura atual, ter emprego, salário e carteira assinada no mercado de trabalho é como ter a sorte de encontrar a azeitona em pastelão recheado de carne. Mas, só emprego, salário e carteira assinada não garantem níveis desejados de motivação no trabalho. Se assim fosse, o Brasil não teria hoje, segundo o IBGE, cerca de oito milhões de trabalhadores empregados procurando trabalho. É isso mesmo que você leu prezado leitor:

gente empregada procurando emprego, disputando uma vaga com quem não a tem. Certamente, as causas desse fato são muitas. Entretanto, inúmeras pesquisas mostram a existência de ambientes corporativos problemáticos, marcados por condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho que funcionam como armadilhas que roubam a motivação e induzem a busca de um novo emprego.

Como se não bastassem esses fatores clássicos, as metamorfoses que a reestruturação produtiva produz na paisagem das organizações vêm agravando os indicadores críticos que ameaçam o bem-estar dos empregados e, principalmente, solapam as bases do desenvolvimento econômico e social sustentável. Cresce, a cada dia, o consenso de que a intensificação do trabalho está também na origem da epidemia dos casos de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – Dort, do aumento da síndrome de esgotamento físico/psicológico (*burnout*) e da progressão dos índices de absenteísmo, rotatividade, licenças-saúde. O crescimento dos casos de suicídios de trabalhadores qualificados em grandes empresas na França, em 2007, está comprovadamente associado ao fenômeno da intensificação do trabalho. Nesse último caso, a contradição se agrava: a falta de motivação no trabalho evolui para a desmotivação com a vida.

Alcançar a tão desejada motivação requer investir assertivamente naquilo que os empregados valorizam e, em consequência, os estimulam às performances de excelência. Significa igualmente, como sugere o trocadilho do título desse artigo, um “trabalho de motivação” realizado pelos dirigentes que inclua: adoção de formas de reconhecimento no trabalho; participação nas decisões; autonomia responsável, espaço de criatividade e possibilidade de crescimento profissional. A conquista do comprometimento dos empregados é mais que meio caminho percorrido para garantir a fidelidade dos clientes e a satisfação dos cidadãos-usuários no setor público. Nessa perspectiva é fundamental resgatar o sentido humano do trabalho compatibilizando-o com o significado etimológico do verbo *motivar*: *aquilo que pode fazer mover, motor*. Isso requer dos dirigentes e gestores um inteligente *trabalho de motivação* para alavancar a *motivação no trabalho*.

---

<sup>1</sup> Professor do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Pós-doutorando da Capes em “Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT”, Université Paris 1 Sorbonne. mcesar@unb.br