

Conheça sua Base Motivacional

*“Nós sabemos o que somos, mas não o que podemos ser.”
(Shakespeare)*

Vamos colocar de lado o conceito equivocado de que motivação, no mundo corporativo, significa bônus salariais, promoções, eventos festivos, palestras-show e tapinhas nas costas. Embora importantes e desejáveis, profissionais responsáveis sabem que estes são aspectos apenas estimuladores de um comportamento pró-ativo.

Motivação é um processo endógeno, responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir uma determinada meta. A intensidade está relacionada à quantidade de esforço empregado - muito ou pouco. A direção refere-se a uma escolha qualitativa e quantitativa em face de alternativas diversas. E a persistência reflete o tempo direcionado à prática da ação, indicando se a pessoa desiste ou persiste no cumprimento da tarefa.

Teorias Comportamentais

Muitos são os estudos acadêmicos envolvendo teorias comportamentais. Abraham Maslow e a *Teoria da Hierarquia das Necessidades* (necessidades fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e de auto-realização), Frederick Herzberg e *Teoria dos Dois Fatores* (fatores higiênicos e motivacionais), Douglas McGregor e a *Teoria X e Y* (subserviência e controle x potencialidades e desenvolvimento pessoal), Skinner e o *Behaviorismo* (o comportamento humano pode ser orientado), e mais recentemente, Mihaly Csikszentmihalyi e a *Experiência Máxima ou Flow* (a motivação como um estado de espírito).

Enfim, há uma série de outros autores dignos de menção como Alderfer, Turner, Lawrence, Adams, Vroom, Hackman e Oldham. Mas meu intuito aqui não é fazer um tratado acadêmico. Aliás, **falar de teoria para empreendedores é falar de fumaça**. Esta introdução foi apenas para apresentar um último nome que tem uma grande contribuição prática para ser apreciada: David McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard, com a *Teoria das Necessidades Adquiridas*.

Três Bases Motivacionais

McClelland identificou três necessidades secundárias adquiridas socialmente: **realização, afiliação e poder**. Cada indivíduo apresenta níveis diferentes destas necessidades, mas uma delas sempre predomina denotando um padrão de comportamento.

Pessoas motivadas por realização são **orientadas para tarefas**, procuram continuamente a excelência, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completá-los, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas.

Indivíduos motivados por afiliação desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivam a cordialidade e afeto em suas relações, **estimam o trabalho em equipe** mais do que o individual.

Finalmente, aqueles motivados pelo poder apreciam **exercer influência** sobre as decisões e comportamentos dos outros, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira diferente do convencional, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). Gostam de competir e vencer e de estar no controle das situações.

Meu convite é para que você reflita, respondendo a si mesmo: **onde me encaixo?** É provável que você goste de ter o controle, deseje realizar coisas, tenha prazer em competir, estime cultivar relações pessoais. Mas observe como há um padrão dominante. Se eu solicitar a uma platéia que todos cruzem os braços, algumas pessoas colocarão o braço direito sobre o esquerdo e vice-versa. Se eu solicitar que invertam estas posições, todos serão capazes de fazê-lo, mas seguramente sentirão um certo desconforto. Assim são as preferências: tendemos a optar por alguns padrões. **Você tem uma base motivacional preponderante.**

Em minha carreira como empreendedor e consultor, muitas vezes questionei-me por qual razão certas organizações fracassavam. Deparei-me com modelos de negócios fantásticos que não geravam resultados. Encontrei empresas lucrativas que definhavam devido à incompatibilidade entre seus sócios. Observei executivos talentosos, porém sem brilho nos olhos.

Hoje, à luz da Teoria de McClelland, passei a ter a visão menos turva. Consigo compreender que para uma empresa lograr êxito é preciso a praticidade e o foco de pessoas motivadas pela realização, a liderança e a firmeza de indivíduos motivados pelo poder, a sinergia e empatia daqueles motivados por afiliação.

Quando as empresas perceberem isso, será possível encontrarmos pessoas mais felizes trabalhando pelo simples fato de estarem posicionadas nos lugares corretos. Passarão a gostar do que fazem, pois poderão exercer suas habilidades com plenitude.

Quando os empreendedores perceberem isso, será possível construir sociedades mais estáveis formadas por pessoas que se complementam mais por suas habilidades e anseios e menos por cultivarem apenas relações de amizade. Teremos negócios mais sólidos, gerando mais empregos, sendo mais auto-sustentáveis.

Quando as pessoas perceberem isso, será possível que passem a abrir mão da necessidade de estarem certas – ou de alguém estar errado – sem abdicar de suas próprias verdades filosóficas ou opiniões mais sensíveis. E passem, a partir deste autoconhecimento, a fazer o que podem, com o que têm, onde estiverem.

Tom Coelho

Tom Coelho, com graduação em Economia pela FEA/USP, Publicidade pela ESPM/SP e especialização em Marketing pela MMS/SP e em Qualidade de Vida no Trabalho pela FIA/USP, é empresário, consultor, escritor e palestrante, Diretor da Infinity Consulting, Diretor do Simb/Abrinq e Membro Executivo do NJE/Fiesp. Contatos através do e-mail tomcoelho@tomcoelho.com.br. Visite www.tomcoelho.com.br.