

[illegible][illegible]

Motivando a geração Z



Motivando a geração Z

Conteúdo organizado por **Valéria Feitosa** do livro **Becoming the Boss: New Rules for the Next Generation of Leaders**, publicado em 2010 por Pearson Prentice Hall.

Objetivos de Aprendizagem

- Conhecer as principais teorias de motivação.
- Identificar ações para motivar a Geração Z.

Introdução

Manter as pessoas motivadas com certeza é uma das responsabilidades mais importantes e desafiadoras para um líder. Você já parou para pensar que o que te motiva é diferente do que motiva seu colega de trabalho? Será que uma boa remuneração é suficiente para manter as pessoas motivadas? Será que organizações e funcionários possuem as mesmas motivações? Muitos estudos são direcionados a nos ajudar nas respostas a essas perguntas e avaliam diversos aspectos relacionados a motivação humana. Nessa aula, vamos conhecer as principais teorias sobre motivação e como elas podem contribuir para a motivação da Geração Z. Por que falaremos especificamente da Geração Z? Porque essa é a geração que está entrando no mercado de trabalho e, conseqüentemente, está mudando a forma como as organizações atuam e motivam seus funcionários, por isso, você como líder, deve estar atento a essas mudanças.

O que é motivação

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa na busca por um objetivo. Sendo assim, no contexto da organização, o líder precisa fazer com que os esforços dos seus liderados estejam na **direção** das metas da empresa, ou seja, precisa garantir que as atividades que estão sendo realizadas contribuam com as **estratégias organizacionais**. Além disso, precisa garantir que a **intensidade**, ou seja, a quantidade de esforço, seja suficiente. Muitas vezes o funcionário pode realizar as atividades corretamente, mas não alcança a produtividade necessária.

Saiba Mais

Estratégias organizacionais são ações traçadas pela organização para alcançar seus principais objetivos, por isso, é importante que as atividades dos profissionais estejam alinhadas às estratégias. Não adianta os profissionais se empenharem em atividades que não contribuam para os objetivos organizacionais.

Outra questão importante é a **persistência** dos esforços na **busca dos objetivos**. Se um funcionário está focado em atender as metas da organização em um dia, mas no dia seguinte não apresenta esse mesmo foco, seu desempenho será prejudicado, por isso, o líder precisa constantemente desenvolver ações que mantenham seus funcionários motivados, ou seja, que garantam que eles se esforcem na direção, intensidade e constância necessária para que os objetivos possam ser alcançados. Mas como será que o líder consegue fazer isso? Aspectos relacionados ao comportamento do líder, ao ambiente de trabalho, a execução das atividades e as políticas de gestão de pessoas estão relacionadas a motivação dos funcionários. Para ajudar a explicar esses fatores, diversas teorias sobre motivação foram desenvolvidas, vamos conhecer algumas delas.

Teoria da hierarquia das necessidades

De acordo com a Teoria das Necessidades proposta por Abraham Maslow, as necessidades humanas podem ser hierarquizadas em 5 níveis, começando pelas necessidades de nível básico e alcançando as necessidades de nível superior. Essa teoria representa as necessidades em formato de pirâmide, conforme é possível observar na Figura 1. Na base da pirâmide temos as necessidades fisiológicas e de segurança. Essas necessidades são detalhadas a seguir:

- **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo etc. As organizações buscam suprir essas necessidades oferecendo alimentação, locais de repouso durante o horário de almoço, vale-alimentação e/ou refeição. Além disso, a remuneração adequada oferecida pela organização também é responsável por garantir que os profissionais consigam suprir essas necessidades.
- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Garantia de estabilidade no emprego, seguro de vida, plano odontológico, plano de saúde são alguns exemplos.

Quadro 1 – Exemplos de práticas discriminatórias



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010)

Como necessidades de nível superior, temos as necessidades sociais, de estima e, por fim, de autorrealização, conforme detalhamento a seguir:

- **Necessidades sociais:** surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. Nesse aspecto, é importante a realização do processo de socialização adequado dos novos funcionários, a manutenção de um clima de confiança e a realização de atividades em equipe.
- **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito. Com relação a esse item, a organização pode realizar ações de reconhecimento que despertem no funcionário sentimentos de autoconfiança, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade, essas ações podem envolver premiação como funcionário do mês, promoções, feedbacks.
- **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Para satisfazer esse item a organização pode oferecer projetos que desafiem o potencial do funcionário e o auxilie em seu desenvolvimento, ofertar bolsas de estudo para graduação, pós-graduação ou idiomas e promover um ambiente de aprendizado e desenvolvimento contínuo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com a teoria proposta por Maslow, buscamos atingir um nível de necessidade somente quando o nível inferior é atendido. Desse modo, um indivíduo estará preocupado em atender as necessidades sociais, quando a necessidade de segurança é suprida. Buscará necessidade de autorrealização quando as necessidades sociais são atendidas, e assim por diante.

Teoria dos dois fatores

A Teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg explica que o comportamento é orientado por dois grupos de fatores: os **fatores higiênicos** e os **fatores motivacionais**. Os fatores higiênicos são tidos como fatores básicos, estão relacionados ao salário, benefícios sociais, tipos de chefia ou condições físicas e ambientais de trabalho, ou seja, são fatores motivacionais extrínsecos. Os fatores motivacionais, envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho, estão relacionados a motivação intrínseca (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Herzberg, quando os requisitos dos fatores higiênicos são atendidos pela organização, garante que os funcionários não fiquem **insatisfeitos** e quando a empresa possui os fatores motivacionais ela garante a **satisfação** dos funcionários. É importante destacar que a visão de Herzberg difere da visão tradicional de satisfação e insatisfação, que propõe que quando um benefício está presente ele deixa o funcionário satisfeito e quando não está presente ele não satisfaz o funcionário, para Herzberg, um bom salário vai fazer com o que o funcionário não fique insatisfeito, mas não vai gerar motivação, a motivação só será gerada na presença dos fatores motivacionais. A Figura 2 representa essa abordagem.

Quadro 1 – Exemplos de práticas discriminatórias



Saiba Mais

A motivação extrínseca está relacionada a fatores externos como o ambiente em que a pessoa realiza o trabalho. Já a motivação intrínseca está relacionada a questões internas a pessoa, ao que ela gosta de fazer aos seus propósitos.

Para compreender mais sobre motivação intrínseca e extrínseca e como ela se relaciona com idade e sexo, leia o artigo científico "Motivação intrínseca e extrínseca: diferenças no sexo e na idade"

Link: <<https://bit.ly/3ffJ3hx>> Acessado em 11 agosto de 2020



Teoria X e Teoria Y

McGregor, propõe dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y). A Teoria X tem uma visão pessimista do ser humano, pressupõe que as pessoas não gostam de trabalhar, são preguiçosas, não gostam de assumir responsabilidades e são resistentes as mudanças. Já a Teoria Y, baseia-se em premissas mais atuais sobre o comportamento das pessoas, de acordo com essa teoria, as pessoas têm motivação, gostam de assumir responsabilidade e têm o potencial de se desenvolver.

Teorias de motivação aplicáveis a geração Z

A Geração Z busca flexibilidade, autonomia, desafios e qualidade de vida. Desse modo, para que você mantenha profissionais dessa geração motivados é necessário desenvolver uma política organizacional em consonância com a teoria Y de McGregor, que atribua responsabilidade e autonomia para esses profissionais, assim é conveniente que você estabeleça metas desafiadoras e possibilite que o profissional tenha liberdade para estabelecer o caminho que irá percorrer para atingi-las, atividades burocráticas e repetitivas com certeza não irão motivar esse público. Mas fique atento, ao mesmo tempo em que oferece autonomia, você deve oferecer feedbacks constantes sobre o desempenho e ouvir o que eles têm a dizer sobre as atividades desenvolvidas. Procure reconhecer o trabalho bem desenvolvido e não utilize apenas recompensas financeiras, invista em capacitações, em ações que tornem o ambiente de trabalho agradável. É preciso que o líder se concentre em ações que atendam os níveis superiores da teoria de Maslow e os fatores motivacionais de Herzberg.

Saiba Mais

Você acha que as organizações colocam em prática os conceitos apresentados nas teorias de administração? Veja Dan Pink falar sobre o assunto em um interessante TED Talk.

Link: <<https://bit.ly/3hIE9Cv>> Acesso em 15 set. 2020

Em resumo

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa na busca por um objetivo. De acordo com Maslow, as necessidades humanas podem ser hierarquizadas em cinco níveis, começando pelas necessidades de nível básico (necessidades fisiológicas e de segurança) e avançando para as necessidades de nível superior (necessidades sociais, de estima e autorrealização. Para Herzberg o comportamento é direcionado pelos fatores higiênicos e motivacionais e McGregor propõe duas visões distintas do ser humano: a Teoria X e a Teoria Y. Você deve liderar a Geração Z e consonância com a teoria Y propor ações que atendam os níveis superiores da teoria de Maslow e os fatores motivacionais de Herzberg.

Saiba Mais

Para compreender melhor os conceitos propostos pelos pesquisadores de motivação, é importante conhecer melhor a biografia de cada um deles, desse modo, conheça um pouco sobre os pesquisadores Abraham Maslow, Frederick Herzberg e de Douglas McGregor acessando os links a seguir.

Biografia de Abraham Maslow: <https://www.ebiografia.com/abraham_maslow/>

Biografia de Frederick Herzberg: <https://www.ebiografia.com/frederick_herzberg/>

Biografia de Douglas McGregor: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7613-douglas-mcgregor-e-a-teoria-x-e-y.html>>

Aplicação Prática

Como a Google motiva seus funcionários

Desde 2007, o Google apareceu em todas as edições da pesquisa “100 Melhores Empresas para se Trabalhar”, da Revista Fortune, sempre entre as quatro melhores colocadas. Em cinco das vezes alcançou o primeiro lugar. Mas por que os mais de 50 mil funcionários dessa gigante da internet são tão felizes assim? Seriam os salários?

De fato, a remuneração lá é acima da média de mercado (um estagiário ganha cerca de 20 mil dólares por três meses de trabalho). Mas esse não é o principal motivo. O Google sempre encarou o desafio de atrair, reter e motivar talentos de uma forma, digamos, não convencional.

Um pouco da filosofia da empresa foi retratado no filme “Os Estagiários” (The Internship), de 2013. Ali, o Googleplex (como é chamada a sede da companhia, na Califórnia, Estados Unidos) é o cenário da história dos quarentões desempregados que conseguem uma vaga de estágio. Quem não viu o filme pode procurar, no próprio Google. Com, por imagens relacionadas ao termo “Googleplex”, e vai ter uma ideia do que são ambientes de trabalho “não convencionais”.

Os benefícios mais “corriqueiros”, por assim dizer, são oferecidos pela companhia, como planos de saúde, odontológico e de aposentadoria, seguro, pacotes de férias e reembolso com despesas de educação. Mas há aqueles pouco comuns: almoços e jantares preparados por chefs em restaurantes gourmets e, entre as refeições, lanches, salgadinhos e bebidas.

É muita caloria? Para não engordar e cuidar da saúde há academias de ginástica, aulas de dança e fitness, jogos (como paintball e laser tag), quadras de vôlei, playground e médicos que podem ser consultados. Manter a beleza e relaxar é fácil, já que há cabeleireiros, massagistas, lavanderias, videogames, ingressos para jogos de beisebol e as confortáveis e futuristas cabines de soneca (procura lá por “Google sleeping pod”).

Transporte não é problema: há oficinas para conserto das bicicletas, que são fornecidas pela própria empresa. O dono de carro pode contar com troca de óleo e lava-rápido. E, se ele quiser comprar um carro híbrido, ganha uma ajuda de até cinco mil dólares. Para os que vão de ônibus, há linhas regulares para diversos destinos.

Mamães e papais também são bem tratados: as mães têm 18 semanas de licença remunerada (a lei americana garante apenas 12 semanas, mas sem qualquer remuneração). Nos três primeiros meses do bebê, os novos pais recebem 500 dólares de ajuda para alimentação, além de berçário. Os pais que quiserem adotar têm reembolso de até cinco mil dólares para o pagamento das despesas legais. Porém, embora extraordinários, esses benefícios não são considerados o fator mais importante de motivação de talentos. O segredo, acreditam, está na cultura da empresa, criada em 1998 por Sergey Brin e Larry Page, colegas de doutorado em Ciências da Computação da Universidade de Stanford.

Brin e Page pensaram muito além da caixa, contrariaram o senso comum e criaram uma empresa que não valoriza a ganância e a competitividade, mas sim um ambiente parecido com um campus universitário, onde a colaboração e o desejo de mudar o mundo são estimulados. Eles acreditavam que, para atrair talentos, teriam que oferecer um ambiente onde as pessoas gostassem de trabalhar, se divertissem e continuassem sonhando, onde fossem desafiadas e recompensadas por sua dedicação. E, para satisfazer tão diferentes necessidades teriam que respeitar a diversidade e a individualidade dos trabalhadores, já que seres humanos não são iguais.

A cultura é tão importante para o Google que, lá, há o cargo de CCO (Chief Culture Officer), algo como “Diretor Cultural”, um alto executivo que tem por função definir e reforçar a cultura da organização. E, como a cultura é de diversão, basicamente o trabalho do CCO é o de fazer os trabalhadores felizes.

Os fundadores veem a empresa como uma startup composta por várias startups. O clima de liberdade em que os empregados trabalham procura estimular o empreendedorismo, sem hierarquia, para potencializar a criatividade e a inovação.

A organização de trabalho é plana, e não hierarquizada. Os trabalhadores são divididos em pequenos grupos de trabalho, pequenas células de empreendedorismo nas quais as ideias fluem e em que há colaboração. O membro pode mudar de grupo de trabalho sempre que desejar, sem pedir permissão. O feedback acontece entre colegas de trabalho, e não entre subordinado e superior, e as ideias dos grupos são reunidas por comitês, que as lançam ao mercado.

Liberdade, também, é poder escolher a que horas vai trabalhar, se vai de pijama ou se leva seu cachorro para o escritório. Além disso, os funcionários podem passar até 20% de seu tempo em seus próprios projetos. Essa cultura de liberdade e diversão, acreditam os fundadores do Google, é a responsável por obter comprometimento, criatividade e produtividade.

Mas, afinal, será que isso tudo dá resultado? Bem, tem funcionado para o Google que, de janeiro a março de 2014, faturou 15,4 bilhões de dólares e que, em 2013, foi considerada a segunda marca mais valiosa do mundo, com valor de mercado de mais de 93 bilhões de dólares (só perde para Apple, fundada em 1976).

É fato que o sistema recebe críticas e não é perfeito - longe disso -, mas é um importante passo numa direção completamente diferente daquela adotada por uma infinidade de empresas: a de obter produtividade a qualquer custo, inclusive com prejuízo da saúde mental e física de funcionários que, desrespeitados, são cada vez mais sobrecarregados de trabalho e competem (ao invés de colaborarem) para alcançarem metas, bônus, prêmios e promoções.

Evidentemente, para a esmagadora maioria das empresas, não dá para fazer uma fração do que o Google faz por seus funcionários. O que dá para fazer, independentemente do tamanho da companhia, é garantir aos seus colaboradores um ambiente de trabalho em que haja respeito, o que já é um bom começo!

Na ponta da língua



Referências Bibliográficas

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.





New Rules for the Next Generation *of* Leaders

Author of *Getting from College to Career*

LINDSEY POLLAK

Becoming the Boss: New Rules for the Next Generation of Leaders

Lindsey Pollak

Pearson Prentice Hall © 2010

