

GESTÃO DO TEMPO E MOTIVAÇÃO: fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam na realização de metas profissionais

TIME MANAGEMENT AND MOTIVATION: intrinsic and extrinsic factors that influence the achievement of professional goals

GESTIÓN DEL TIEMPO Y MOTIVACIÓN: factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la realización de metas profesionales

Talita Santos Inhuma¹ (talita.inhuma@gmail.com)
Hannah Avelar Santiago¹ (hannahavelarsantiago@gmail.com)
Vanina Carrara Sigrist¹ (vanina.sigrist01@fatec.sp.gov.br)

¹FATEC da Baixada Santista “Rubens Lara”

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir alguns dos principais fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à gestão do tempo e à motivação e sua influência na realização de metas profissionais. Pretende-se, assim, examinar a interdependência entre tais fatores no ambiente organizacional. Segue-se uma metodologia exploratória, de revisão bibliográfica – focada em importantes teorias sobre gestão do tempo e motivação, como as de Drucker (2011), Covey (2005), Maslow (1954) e Locke (1975) – e com aplicação de métodos quali-quantitativos – foram obtidas 400 respostas a um questionário de oito perguntas, direcionadas a mapear a percepção e os anseios de diferentes indivíduos em relação à sua visão do mercado de trabalho. Os resultados alcançados demonstraram que os entrevistados, em sua maioria, acreditam gerir razoavelmente bem tempo e prazos profissionais, apesar de admitirem interromper suas tarefas por diversos motivos e adiar projetos; além disso, sentem-se desmotivados e consideram o aumento salarial o fator motivacional mais importante na carreira, apesar de não terem revelado interesse em mudar suas atribuições e responsabilidades. Concluiu-se, enfim, que o peso atribuído a fatores intrínsecos e extrínsecos varia muito conforme a faixa etária, o cargo ocupado e o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão do tempo, Motivação, Metas profissionais.

Abstract

The purpose of this article is to discuss some of the major intrinsic and extrinsic factors related to time management and motivation and their influence on achievement of professional goals. It is intended, therefore, to examine the interdependence of these factors in the organizational environment. The methodology is exploratory, with literature review. It is focused on important theories about time management and motivation, such as Drucker's (2011), Covey's (2005), Maslow's (1954) and Locke's (1975) – and application of quali-quantitative methods – 400 responses to a questionnaire consisting of eight questions were obtained, aimed to map perception and desires of different individuals in relation to their view of the job market. The results obtained showed that most interviewees believe they can manage reasonably well time and professional schedules, despite admitting to interrupt their tasks for different reasons and to postpone projects; besides, they feel unmotivated and consider salary increase the most important motivational factor in their careers, although they have not revealed interest in changing their assignments and responsibilities. It was concluded, in short, that the weight given to intrinsic and extrinsic factors varies according to age, the position held and the working environment.

Keywords: Time management, Motivation, Professional goals.

Resumen

El propósito de este artículo es discutir algunos de los principales factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con la gestión del tiempo y la motivación y su influencia en el logro de metas profesionales. Se pretende, por lo tanto, examinar la interdependencia de estos factores en el entorno de la organización. La metodología es exploratoria, con revisión de la literatura – centrada en importantes teorías sobre la gestión del tiempo y la motivación – como Drucker (2011), Covey (2005), Maslow (1954) y Locke (1975) – y la aplicación de métodos cuali-cuantitativos – se obtuvieron 400 respuestas a un cuestionario de ocho preguntas, destinado a mapear la percepción y el deseo de diferentes individuos en relación a su visión del mercado de trabajo. Los resultados obtenidos mostraron que los entrevistados, en su mayoría, creen gestionar razonablemente bien el tiempo y plazos profesionales, a pesar de admitir interrumpir sus tareas por diferentes razones y posponer proyectos; además, se sienten desmotivados y consideran el sueldo el factor de motivación más importante en sus carreras, aunque no se han puesto de manifiesto el interés en cambiar sus roles y responsabilidades. En suma, el peso atribuido a factores intrínsecos y extrínsecos varía según la edad, la posición sostenida y ambiente de trabajo.

Palabras clave: Gestión del Tiempo, Motivación, Metas profesionales.

Introdução

O tempo é um fator que pode atrapalhar muitos planejamentos no âmbito empresarial. A gestão do tempo, assim, é um tema profícuo nas mais diversas áreas ligadas ao empreendedorismo, por influenciar significativamente o alcance de objetivos profissionais. Quando se trabalha com o tempo de forma eficiente, obtém-se crescimento e aumentam as probabilidades de sucesso nas atividades realizadas.

Nas últimas décadas, principalmente devido ao surgimento de novas tecnologias de informação, comunicação e automação mais imediatas e dinâmicas, que agilizam planejamentos, processos e, conseqüentemente, antecipam prazos e entregas, o tempo parece se acelerar e no campo profissional surgem inúmeras demandas, que obrigam a deixar, muitas vezes, em segundo plano saúde, família, amigos, cuidados pessoais. A gestão do tempo, como se vê, interfere nessas esferas, aliando-se, ainda, a um segundo fator igualmente relevante e complexo: a motivação.

A motivação abrange um conjunto de fatores psicológicos, fisiológicos e comportamentais que determinam a conduta do indivíduo. Apesar de ter um caráter intrínseco, depende também de fatores externos, como o incentivo recebido por colegas e superiores. “Motivação” deriva do verbo latino *movere*, cujo significado é *mover*. O comportamento humano funciona, assim, de modo cíclico, com início na necessidade do desejo, indo ao desconforto, à mudança comportamental para a conquista desse objetivo, e, satisfeita a necessidade, regressando ao equilíbrio inicial até o próximo estímulo. Nas palavras de Chiavenato (2009, p.52), “A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades à medida que vão surgindo”.

A pessoa desmotivada no ambiente do trabalho tende a apresentar a síndrome de *burnout*, conceituada no Brasil como a “síndrome do esgotamento profissional” e citada na Lei nº 3048/99 da Previdência Social como uma doença de trabalho. A expressão *to burn out* significa, em língua portuguesa, “esgotar-se”, “apagar-se” (resultando da junção das palavras em inglês *burn*,

“queimar”, “gastar”, e *out*, “apagado”, “nocauteado”, “que está fora” (de jogo)), referindo-se a um esgotamento tanto físico como psicológico.

Na empresa, fatores como ausência de reconhecimento e um desgaste intenso de energia e recursos podem desencadear tal síndrome. Alguns dos sintomas, de acordo com Pereira (2002), são: exaustão constante, distúrbios de sono, dores musculares e na coluna, enxaqueca, alterações no sistema gastrointestinal, distúrbios nos sistemas cardiovascular e respiratório, emagrecimento, alienação, irritabilidade, agressividade, impaciência, isolamento, hostilidade e apatia. O grau de incidência varia para cada pessoa, dependendo de sua predisposição.

A síndrome de *burnout* é um estado prolongado de estresse, que não se relaciona ao estresse produtivo, que desafia, motiva e causa satisfação; ele tem exclusivamente caráter negativo. Quanto menor o apoio organizacional, maiores as chances de desenvolvê-lo. Nesse cenário, a instituição deve estar atenta aos funcionários que apresentam lentidão, rupturas de laços afetivos, perfeccionismo excessivo, conflitos com os demais, diminuição da qualidade do serviço, absenteísmo, pois essas manifestações não só acarretam a diminuição de eficiência, mas podem estar revelando a doença.

Em um estudo do SEBRAE de 2015, consta que o Brasil é o país com a maior taxa de empreendedorismo mundialmente. Três de cada dez brasileiros na faixa etária entre 18 e 64 anos têm seu próprio negócio ou estão envolvidos com a criação dele. O empreendedorismo no país aumentou de 23%, em 2004, para 34,5%, no ano da pesquisa. Porém, segundo uma pesquisa do *International Stress Management* no Brasil (ISMA-BR), publicada em 2011, somente 24% dos brasileiros se sentem realizados com sua profissão. “As principais queixas são: carga horária elevada, cobrança excessiva, competição exagerada e pouco reconhecimento”, explica a autora da pesquisa, Ana Maria Rossi, presidente do ISMA-BR.

O objetivo deste artigo é discutir alguns dos principais fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à gestão do tempo e à motivação e sua influência na realização de metas profissionais. Para tanto, a metodologia do artigo é exploratória, com revisão bibliográfica e aplicação de métodos de análise quali-quantitativos. Foram investigadas algumas concepções de gestão do tempo e motivação consagradas na literatura da área, bem como estudada a percepção que indivíduos de diferentes faixas etárias e profissões têm do modo como encaram essas questões e lidam com elas em seu cotidiano. Foram coletadas 400 respostas a um questionário de oito perguntas.

1. Gestão do tempo: os três “Es” e a aceleração

Na administração moderna, as palavras “Eficiência”, “Eficácia” e “Efetividade”, os chamados três “Es”, ganham relevância dentro das organizações. O ideal preconizado é a aplicação dessa tríade para obtenção do resultado desejado. Diversos autores discutiram esses conceitos, sendo um dos mais influentes Peter Drucker (2011). Segundo ele (p.19), “A motivação

[do] trabalhador depende de ele ser eficaz, de ser capaz de realizar. Se faltar eficácia em seu trabalho, seu empenho na função e sua contribuição em breve desaparecerão, e ele se tornará um trabalhador que apenas cumpre seu horário das 9h às 17h”.

Os três “Es” se correlacionam e complementam, podendo, inclusive, em certa medida, se confundirem. É possível resumir o significado de cada um da seguinte forma: “eficiência” significa executar uma tarefa de modo competente, utilizando o mínimo de tempo, energia e desperdício, ou seja, está relacionada à produtividade, à execução correta do trabalho e com prazo definido; “eficácia” tem sentido semelhante, é quase sinônimo, porém especificaria a conclusão do objetivo com base nas escolhas certas – pessoas eficazes são proativas, guiadas por seus próprios pensamentos, não deixam a opinião de terceiros prevalecer na decisão final, possuem hábitos de liderança, planejam e priorizam suas metas e de que maneira alcançá-las, estabelecem relações de comunicação e sinergia e sempre se renovam nas inter-relações; por fim, “efetividade” vincula as metas alcançadas com eficiência ao objetivo de ser eficaz.

Fica evidente que os três “Es” do empreendedorismo estão diretamente ligados à questão do tempo. Estudar o tempo e sua influência nas organizações pode implicar remontar a uma extensa cronologia que fizesse entender o ritmo de vida e de trabalho da sociedade hoje. Mas, pelas limitações desta pesquisa, não será possível percorrer tão longo caminho. Desde a história mais antiga do pensamento ocidental, o tempo tem sido uma questão de destaque. Na mitologia grega., por exemplo, existiam dois deuses para designar tempo: *Chronos* e *Kairos*. O primeiro refere-se ao tempo cronológico, medido pelo relógio, pelos dias e rotinas, também denominado como tempo dos homens; o segundo é antagônico ao primeiro, pois refere-se ao aspecto qualitativo do tempo, que, ao invés de causar estresse, gera momentos de oportunidade.

Chronos (conhecido como Saturno na mitologia romana) é o senhor todo poderoso do universo, que devora seus filhos temendo a realização da profecia segundo a qual algum deles iria destroná-lo. É impossível fugir dele (todos, sem exceção, em algum momento, serão devorados por ele). Foi, a propósito, retratado pelo pintor espanhol Francisco de Goya, no quadro “Saturno devorando um filho” (1820-1823), de modo bastante aterrorizante, nu, com olhos esbugalhados, longos cabelos e a boca cheia de sangue da carne dilacerada pela mordida. *Kairos* é, ao contrário, comumente descrito como um jovem atlético, com duas asas nos ombros e calcanhares, com apenas um penacho de cabelo. Ele corre muito rápido e, para pará-lo, é necessário agarrá-lo de frente pelo topete. Por ser muito veloz, as pessoas desatentas, quando se dão conta, percebem que *Kairos* já passou, e dificilmente conseguirão uma segunda chance de pegá-lo. Os gregos acreditavam que esse deus era o único que poderia vencer a opressão de *Chronos*.

Desde esses primórdios da cultura ocidental, experiências com o tempo, as memórias do passado e os temores sobre o futuro, e o desejo de “voltar no tempo”, reviver o que já foi e fazer diferente se tornaram *topoi* literários, transferidos, muitas vezes, às telas. A ficção científica, em particular, muito se ocupou e ainda se ocupa desses temas; como é o caso do livro *A máquina do*

tempo (1895), de H.G. Wells, ou da mais duradoura série de televisão da história, *Doctor Who*, produção inglesa exibida desde 1963, ou ainda da trilogia de filmes dos anos 1980 do diretor Robert Zemeckis, *De volta para o Futuro*. O filme estadunidense *Efeito Borboleta* (2004), dirigido por Eric Bress e J. Mackye Gruber, trata da Teoria do Caos, idealizada pelo meteorologista Edward Lorenz e resumida no roteiro pela frase: “Uma coisa tão simples, quanto o bater de asas de uma borboleta, pode causar um tufão do outro lado do mundo”. Aqui, nessa narrativa, ganha destaque um contraponto aos valores pregados pelos discursos mais racionalistas, ou seja, o não controle total sobre o tempo e o imprevisível ao qual se está sujeito a todo instante.

Igualmente duradouro, como se percebe por essas poucas referências, é esse sonho do “se eu pudesse voltar no tempo”, concretizado na ficção pelo uso de máquinas fantásticas e projetos de engenharia e de física mirabolantes, e ainda inverossímeis no século XXI. Na sociedade atual, ainda se está dividido entre *Chronos* e *Kairos*, condicionado pelos prazos, massacrado pelas intermináveis atribuições no trabalho, submerso no universo virtual (quase infinito) da informação e da produtividade. Como bem expressou Mario Quintana nestes versos de “Seiscentos e Sessenta e Seis” (2005, p.479), “E se me dessem – um dia – uma outra oportunidade, / eu nem olhava o relógio / seguia sempre, sempre em frente... / E iria jogando pelo caminho a casca dourada e inútil das horas”. O poeta relata assim o quão tardiamente esse eu poético percebeu que dera valor ao deus errado. Essa é precisamente a lição que raramente se consegue colocar em prática no cotidiano. Sendo assim, diversos pesquisadores têm se dedicado a estudar o fenômeno de como se mensura, sente e vive o tempo. Buscam, na verdade, tentar explicar por que se tem a cada dia a sensação de que não se tem tempo para fazer o que se quer e de que o tempo está passando mais rápido do que há algumas décadas.

Covey (2005) aborda o problema através da divisão “urgência” e “importância” – termos que significam, respectivamente, necessidade contínua de alerta e necessidade de realização imediata. O autor separa por quadrantes: urgente e importante (I); importante e não urgente (II); urgente e não importante (III) e não importante e não urgente (IV). O primeiro engloba projetos com data e reuniões que não podem ser adiados; o segundo são os vínculos no ambiente de trabalho, necessários para um melhor desempenho, como delegação de tarefas e antecipação de problemas futuros; o terceiro indica as interrupções desnecessárias às quais se está submetido nesse ambiente e que tiram o foco das tarefas com prazo; e o último quadrante compreende as ocupações que distraem, como conversas banais e correspondências irrelevantes. Quem busca ser eficiente deveria, assim, evitar os dois últimos quadrantes, que abrangem o quesito “não importante”.

Em *A Tríade do tempo* (2008), Barbosa afirma que a gestão do tempo depende dos seguintes fatores: descarregar, planejar, antecipar, priorizar e equilibrar. Em resumo, sua argumentação reforça a importância de se descartar do planejamento o que não é prioritário, para se ganhar tempo para projetar as tarefas antecipadamente, e assim não sofrer com o estresse;

não se deve deixar a resolução para a última hora e se deve priorizar a ordem dos compromissos que serão realizados, para, com isso, obter êxito no equilíbrio, no gerenciamento pessoal, sem perda de tempo com atividades que distraiam do objetivo final. Esse raciocínio também é encontrado em Duhigg (2012), visto que ele explica que tais princípios precisam se transformar em hábitos, ou seja, ser exercidos e repetidos até que se automatizem no cérebro e sejam incorporados à rotina de modo a gerar uma sensação recompensadora de que se tem mais tempo disponível – desejo de grande número de pessoas atualmente. A questão é, pois, aprender a administrar o tempo adequadamente, priorizando as tarefas e libertando-se das distrações, provocadas, em sua maioria, de acordo com o senso comum, pelas mídias sociais digitais.

Segundo Bernhoeft (2009), o tempo do ser humano é dividido estruturalmente em papéis: o papel profissional (foco desta pesquisa) é referente aos ofícios da organização e ao tempo para conclusão das tarefas; o papel conjugal é destinado às relações matrimoniais ou outros vínculos de afeto; o papel familiar é designado aos laços familiares; o papel social é atribuído aos relacionamentos de amizade e outros; e, por fim, o papel educacional, que compreende todas as atividades vinculadas ao lazer. Geralmente, o papel profissional é o que mais consome o tempo das pessoas, seguido pelos papéis conjugal e familiar.

Já foram criadas, ao longo dos anos, inúmeras técnicas para ajudar na gestão individual do tempo. É comum a cada ano os meios de comunicação divulgarem novos livros que ensinam a estabelecer e cumprir metas pessoais e profissionais de forma eficiente, já que parece que muitos nunca se sentem satisfeitos com suas próprias realizações. A “técnica de *pomodoro*” (“tomate” em italiano), elaborada por Francesco Cirillo (2006), pressupõe o uso de um cronômetro de cozinha em formato de tomate para gerenciar o tempo (daí o nome). Não é indicada para o lazer, servindo somente para exercícios programados. O procedimento tem como objetivo reduzir a ansiedade, aumentar a produtividade e, principalmente, ter o tempo como aliado. Segundo o autor, para praticar a técnica, o indivíduo precisa de concentração total no dever. O procedimento inclui dividir uma tarefa extensa em diversas partes de 25 minutos, com um intervalo de 5 minutos entre elas. Após quatro partes ou “tomates”, ou seja, duas horas, é indicado um intervalo maior, de 30 minutos, caso a tarefa ainda não tenha sido finalizada. Cirillo ainda aconselha não praticar mais do que sete “tomates” no mesmo dia, posto que a motivação do indivíduo reduz, e a técnica tem como finalidade a melhoria na realização dos deveres cotidianos.

Tal método de gestão do tempo tem como objetivo estimular disciplina, concentração e foco com o intuito de evitar excessivas interrupções, principalmente pausas muito longas nas atividades, para entrar, por exemplo, em redes sociais ou embarcar em outras distrações, rotuladas de “não importantes” por Covey (2005). A intenção dessa técnica de *Pomodoro* e tantas outras é gerar o *eustresse* (ou estresse produtivo) e reforçar o foco correlacionado ao aumento da produtividade, da organização e da eficiência, valores determinantes no mundo empresarial,

porém motivos de insatisfação por parte daqueles que não resistem às interrupções das notificações sonoras da chegada de novas mensagens no celular.

Vale lembrar que o protagonista do filme *À procura da felicidade* (2006), dirigido por Steven Conrad, assume uma postura bastante radical em relação à gestão do seu tempo profissional quando por ocasião de um estágio não remunerado como corretor de valores na Dean Witter. Chris Gardner decide não desligar as ligações telefônicas, o que o fazia economizar oito minutos ao final de cada dia, e não beber água, para não precisar ir ao banheiro, já que se via obrigado a realizar o mesmo expediente num período menor do que os outros estagiários, por ter de buscar seu filho na escola. Sabe-se que expedientes mais repetitivos e exaustivos determinam, muitas vezes, por parte de funcionários sob pressão, ações até danosas à sua saúde física e psicológica. Tais medidas extrapolam o limite saudável que se pode impor para controlar distrações e “perdas” de tempo, pois provocam efeitos colaterais muito mais sérios, em prol de uma produtividade massacrante. Resistir a olhar tantas vezes para a tela de um *smartphone* à espera de alguns caracteres divertidos não é o mesmo que deixar de se alimentar e de fazer pausas necessárias e produtivas. Apesar de Gardner, no filme, ter sido bastante determinado e motivado em sua carreira ascendente e terminar a história como um profissional bem-sucedido, a radicalidade de seus atos não é bem-vinda para a realização de metas no empreendedorismo.

Segundo os resultados de uma pesquisa de James Tien e James Burners (2002) sobre percepção de tempo, um indivíduo de 62 anos em 1997 notava o tempo passar 7,69 vezes mais depressa que alguém com a mesma idade cem anos antes. A análise sugere que essa oscilação ocorre devido à modernização das tecnologias e à concomitante ou consequente transformação da sociedade. Com o passar dos anos, a produção do neurotransmissor dopamina tem diminuído, trazendo a sensação de que o tempo passa mais rápido. A espera pela resposta a um e-mail que não vem de imediato, por exemplo, parece ser hoje mais penosa, provocando frequentemente a vontade de enviar um comunicado por outra rede social possivelmente mais acessada pelo interlocutor ou de telefonar para avisar sobre o envio do e-mail e a espera do retorno. Predomina a impaciência. Portanto, a necessidade de uma boa gestão do tempo aumenta.

2. Algumas teorias motivacionais

Frederick Taylor (*apud* CHIAVENATO, 2009), no começo do século XX, inicia a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o homem é motivado exclusivamente pelo dinheiro, e, por isso, ele cria a expressão *homo economicus* (ou *homem econômico*). Elton Mayo (1930), contudo, contraria essa concepção de Taylor em sua teoria organizacional, seguindo a premissa de que, entendendo o comportamento humano – os fatores sociais pressupostos nas atitudes dos funcionários numa empresa ou fábrica –, a produtividade aumenta.

Abraham Maslow (1954) propõe a teoria da Escola Hierárquica das Necessidades Humanas Básicas, sistematizada em cinco categorias: *Fisiologia*, nível mais baixo da pirâmide, compreende as necessidades básicas do corpo, como respiração, excreção, alimentação, sexo, abrigo; *Segurança*, em relação ao emprego ou à saúde; *Amor/Relacionamento*, relacionado à fruição do bom convívio amoroso, familiar e no expediente ou trabalho; *Estima*, que se traduz em confiança e autoestima perante conquistas pessoais e profissionais; e, no topo da pirâmide, *Realização pessoal*, ou seja, autorrealização, o sucesso das conquistas planejadas.

A teoria de Frederick Herzberg (1959) apresenta semelhanças quando comparada à de Maslow, apesar de ter unicamente por foco a motivação dentro do ambiente organizacional. Conhecida como teoria dos Dois Fatores, demonstra como determinado espaço corporativo influencia na motivação ou desmotivação, sob a divisão entre *fatores motivacionais* e *fatores higiênicos*. Os primeiros são intrínsecos, relativos ao “conteúdo” do cargo exercido, às tarefas e atividades executadas; os segundos são extrínsecos, como, por exemplo, o ambiente físico onde se trabalha, sem os quais o funcionário também não terá satisfação. Os dois fatores de Herzberg têm correspondentes na pirâmide de Maslow. Os higiênicos se correlacionam aos níveis mais baixos da pirâmide, como o das necessidades fisiológicas, da segurança e do relacionamento social, assim como os motivacionais correspondem aos níveis superiores, da estima e autorrealização.

As teorias X e Y de McGregor (1960) são teorias antagônicas sobre estilos de gerência do ambiente organizacional. A teoria X tem ênfase negativa, pois preconiza o homem econômico, burocrático, e os funcionários são vistos com desconfiança, devendo estar sob uma supervisão rígida. A teoria Y é por outro lado democrática, pois valoriza o funcionário e leva em conta sua motivação pelos níveis na pirâmide de Maslow, “social” e “estima”. McGregor, com sua visão, conceitua que o homem organizacional é uma junção do homem econômico (taylorista) e do homem social.

Pouco depois, David McClelland (1972) retomou a discussão, com a Teoria das Necessidades Adquiridas. O autor argumentou que o comportamento humano seria motivado por três necessidades essenciais: *realização*, isto é, alcançar os objetivos desejados, crescer no ambiente profissional até obter sucesso; *afiliação*, ou seja, manter uma relação amigável, ajudando os outros, visando o objetivo coletivo e, como consequência, sentindo-se parte do grupo; e *poder*, colocado em prática nas ações de influenciar e gerenciar outras pessoas a praticar a ação que deseja. Conforme McClelland, as três necessidades essenciais são incorporadas por todos os indivíduos, em níveis, no entanto, distintos, sendo que apenas uma das classes sobressai – para quem almeja ser empreendedor, a necessidade de realização é a que se destaca. Também neste caso é possível traçar paralelos com as teorias antecedentes, visto que as necessidades de realização, afiliação e poder são todas elas intrínsecas e corresponderiam aos níveis superiores da hierarquia da pirâmide.

Também Edwin Locke (1975), nessa mesma linha, enfatiza em seus trabalhos a motivação, discutindo o quanto ela é influenciada, na verdade, por fatores extrínsecos. Destaca características do ambiente laboral que podem gerar um estado emocional de alegria (ou satisfação) ou de sofrimento (ou insatisfação). A saúde física do empregado também está evidentemente vulnerável a esses fatores, não só seus comportamentos. Embora a motivação seja para Locke, assim como para os demais autores aqui apresentados, um aspecto individual, ela se adequa e se modifica conforme o local e as condições de trabalho, as inter-relações entre empregadores e empregados, o salário ou o reconhecimento. Essa teoria, portanto, como se vê, recupera o nível estima de Maslow e as três necessidades de McClelland para estudar a *satisfação profissional*, apresentando-se como uma teoria motivacional de processo — assim como a Teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964).

O psicólogo, neste trabalho, afirma que a motivação é resultado da multiplicação da expectativa, da instrumentalidade e da valência. Transportando essa ideia para uma equação matemática: $Motivação = [Expectativa] \times [Instrumentalidade] \times [Valência]$. *Expectativa* é o grau de estímulo que se tem para uma determinada tarefa; *Instrumentalidade* é a certeza que se tem de que, com um desempenho positivo, consegue-se obter o resultado esperado; *Valência* (ou Valor) indica os prós e contras que uma pessoa enfrenta para conseguir o que deseja. Caso um dos termos seja zero, o resultado da multiplicação também o será. Também pode ocorrer, caso um ou mais fatores sejam negativos, de o resultado da equação ser negativo. Vroom, nessa perspectiva, distingue-se dos demais pesquisadores, por analisar o coeficiente humano, partindo da singularidade dos indivíduos.

Clayton Alderfer (1969) criou outra teoria, a ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), diretamente relacionada à pirâmide de Maslow. A necessidade de *existência* compreende todos os desejos fisiológicos fundamentais da sociedade, presentes nos níveis fisiológicos e de segurança; a necessidade de *relacionamento* é o desejo humano de interrelações, encontrado nos níveis “social” e “estima”; e, enfim, a necessidade de *crescimento* acontece quando a pessoa se sente estimulada a ponto de se sentir autorrealizada. Alderfer se diferencia de Maslow por defender que a passagem entre os níveis de necessidades acontece mesmo quando uma delas não estiver totalmente satisfeita, abandonando, portanto, a ideia de que só se avança qualquer degrau após a conclusão do anterior.

Lawler (1973) retomou o pensamento de Taylor e elaborou a Teoria da Expectação, que é, em suma, uma equação sobre a motivação nas organizações. Lawler afirma que o dinheiro satisfaz as necessidades e, para conquistá-lo, as pessoas se esforçam para aumentar a produtividade no emprego, por acreditarem que melhor desempenho implica aumento salarial. A teoria consiste em afirmar que o dinheiro satisfaz a todos os níveis piramidais de Maslow (Fisiológico, Segurança, Social, Estima e Autorrealização). Pode-se dizer que, em certa medida, essa teoria faz sentido ainda hoje, já que se sabe que recompensa financeira é um poderoso

motivador no mundo empresarial, desde que os empregados acreditem que um melhor desempenho resultará nesses benefícios.

Tribett e Rush (1984) agruparam as principais teorias motivacionais aqui mencionadas em duas categorias: Conteúdo e Processo. As teorias de Conteúdo são imutáveis e categorizadas de forma hierárquica, tais como as de Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland e Alderfer. Baseiam-se nas necessidades humanas e nos seus desejos. As teorias de Processo, ao contrário, são dinâmicas, por não dizerem o que motiva, mas sim como funciona o processo da motivação, tais como as de Locke, Vroom e Lawler. São representadas por um modelo cognitivo de crenças, valores, percepções e perspectivas do sujeito.

3. Pesquisa de campo: resultados e análise

Com o objetivo específico de investigar uma amostragem significativa de indivíduos atuantes no mercado de trabalho a respeito da visão que têm do modo como gerenciam o tempo e dos fatores aos quais atribuem mais valor para a motivação profissional, elaborou-se um questionário de oito perguntas, que foi respondido por 400 indivíduos. Foram contempladas questões sobre condições intrínsecas e extrínsecas atuais e sobre perspectivas de mudança em tal cenário. O questionário foi aplicado tanto presencialmente, em conversas com colegas de trabalho e de faculdade das pesquisadoras e com seus familiares, quanto por meio digital, através do envio de um *link* de acesso a amigos e familiares e seus respectivos contatos pessoais e profissionais. Em um período de nove dias do mês de Setembro de 2016, foi alcançada a amostra previamente estipulada.

O quadro 1 a seguir compreende a totalidade dos dados obtidos com respostas às oito perguntas. Esses resultados seguem um percurso que parte de informações objetivas sobre faixa etária e organização da rotina diária e termina em informações mais valorativas sobre que fatores fazem a diferença no ambiente de trabalho. Todos os cruzamentos de dados mais significativos para o escopo da pesquisa, que podem levar a uma análise mais profunda que a possibilitada pela leitura quantitativa, são apresentados.

Quadro 1 – Dados obtidos com o total de 400 respostas ao questionário

Pergunta	Opções	%
Qual sua faixa etária?	18-25 anos	17
	26-45 anos	52,5
	46-65 anos	27,3
	66 anos em diante	3,2
Você dedica mais o seu tempo:	Ao trabalho?	66
	À família?	22,75
	Ao lazer?	11,25
Você lida bem com prazos e metas no seu trabalho?	Sim	68
	Não	32

Você utiliza o tempo no trabalho com produtividade?	Sim Não	62,5 37,5
Você costuma adiar projetos profissionais por falta de tempo ou motivação?	Sim Não	43,5 56,5
Você se sente motivado (a) no trabalho?	Sim Não	44 56
As alternativas abaixo servem de motivo para você interromper uma tarefa no trabalho.		
Ligações telefônicas	Sim Às vezes Não	55,5 21,75 22,75
Mensagens de aplicativos de comunicação	Sim Às vezes Não	43,75 14 42,25
Mensagens em redes sociais	Sim Às vezes Não	39,25 16,75 44
Conversas com colegas	Sim Às vezes Não	49 29,25 21,75
Reuniões com superiores	Sim Às vezes Não	39,5 30 30,5
Pausas para lanches	Sim Às vezes Não	42,75 29,25 28
As alternativas abaixo são fatores que o (a) deixariam mais motivado(a) no trabalho?		
Aumento salarial	Sim Às vezes Não	88 6,25 5,75
Reconhecimento de seu superior	Sim Às vezes Não	80,75 8,75 10,5
Melhor estrutura física do local de trabalho	Sim Às vezes Não	62 14,7 23,3
Mudança das tarefas que executa diariamente	Sim Às vezes Não	28,5 25,75 45,75
Menor distância entre o local de trabalho e sua residência	Sim Às vezes Não	58 20,75 21,25
Plano de carreira mais atraente	Sim Às vezes Não	72 14,25 13,75

Fonte: INHUMA et al., 2016.

Uma primeira observação a ser destacada está no fato de as quatro faixas etárias sugeridas no questionário, aquela de 26 a 45 anos foi preenchida por mais da metade dos entrevistados, o que se justifica, em certa medida, por representar jovens e adultos em idade (normalmente) economicamente ativa, mas ainda inexperientes, em seu primeiro ou segundo emprego, ou ambiciosos em relação à carreira. Talvez por essa razão sejam esses os indivíduos que mais dediquem seu tempo ao trabalho (72,38%), superando a média dos entrevistados, em detrimento da família e do lazer. Compreende-se facilmente os dados opostos, relativos àqueles que provavelmente já se aposentaram ou quase, dos quais apenas 30,77% disseram dedicar um extenso período de sua rotina ao trabalho.

Confirma essas porcentagens o baixíssimo índice de indivíduos que dedicam mais o seu tempo ao lazer, dentre os quais a maioria com mais de 66 anos de idade. Percebe-se que o trabalho ocupa realmente muito tempo da rotina das pessoas atualmente.

Chegou-se a porcentagens muito semelhantes nas perguntas sobre lidar bem com prazo e metas e fazer uso do tempo com produtividade, o que já era previsto, tendo em vista a interrelação das duas posturas. Ainda assim, julgou-se que havia a necessidade de incluir ambas, pois uma envolve mais o trabalho sob pressão e cobrança, enquanto outra está mais direcionada ao modo como cada um se organiza em seus afazeres. Dentre os que responderam negativamente à questão dos prazos, a maioria é de jovens até 25 anos de idade, o que provavelmente se explica pelo desafiador ingresso no mercado de trabalho e pela falta de experiência na execução das tarefas. A faixa etária que revelou mais saber otimizar o tempo foi a de 26 a 45 anos e a que revelou menos saber foi a de idosos, talvez em razão de algumas restrições na condição física. De todo modo, sabe-se que a cobrança de prazos e uma produtividade satisfatória são fatores decisivos para a manutenção do emprego e, mais, para melhores condições salariais e profissionais, e, em maior ou menor grau, todos os funcionários tentam se adequar a essas exigências.

Como a motivação no trabalho depende de fatores intrínsecos e extrínsecos, a diferença etária e entre os cargos exercidos pelas pessoas pesquisadas foi significativa, alterando a tendência predominante de respostas antes do término da amostra. Quando tinham sido computadas apenas as respostas de estudantes que trabalham, pequenos empreendedores e ocupantes de outras profissões com nível médio de exigência e estresse, a divisão entre “sim” e “não” diante da sensação de motivação estava equilibrada. Porém, quando foram incluídos os respondentes que atuam como funcionários de um hospital público, ambiente bastante penoso e estressante, onde se lidam com questões emocionais muito fortes, e como corretores de imóveis, ou seja, uma profissão muito volúvel, instável economicamente, pois dependente do mercado e, muitas vezes, sem remuneração fixa, o índice de desmotivação aumentou. O estresse do ambiente é fator decisivo, portanto, para a motivação. Os mais desmotivados são os adultos, seguidos pelos jovens e pelos idosos, que ocupam posições mais “privilegiadas” no percurso

profissional, contando, por exemplo, com respaldo financeiro de responsáveis e com bens próprios.

Os diversos motivos de interrupções na execução de uma tarefa podem ser categorizados conforme o quadrante de Covey (2005), já discutido aqui. Em Urgente e importante (I) sugeriu-se “Reuniões com superiores”; em Importante e não urgente (II), “Pausas para lanche”; em Urgente e não importante (III), “Ligações telefônicas”; e Não importante e não urgente (IV), associaram-se “Conversas com os colegas”, “Mensagens em redes sociais” e “Mensagens de aplicativos de comunicação”. Interromper o trabalho para se alimentar responde a uma necessidade fisiológica – muitas vezes ignorada por funcionários altamente focados no cumprimento de metas e prazos, por ambição, pressão superior e até medo de perder o emprego. Podem ser vistas no outro extremo as interrupções para conversas presenciais ou não, e nesse quesito a rigidez de conduta e a disciplina quanto ao acesso dos funcionários ao próprio aparelho celular, à internet e às redes sociais, impostas por cada empresa, influenciaram de modo determinante as respostas dos entrevistados. A faixa etária que se mostrou mais afeita a conversar no trabalho foi a mais jovem (83,82%), atitude que, novamente segundo Covey, é a que mais atrapalha nas organizações. Somando as respostas “sim” e “às vezes”, conversas em ambiente profissional atingiu 78,25%, seguido de ligações telefônicas (77,25%), pausas para lanches (72%), reuniões com superiores (69,5%), uso de aplicativos de comunicação (57,75%) e redes sociais (56%).

Esses sites e aplicativos de comunicação são ainda proibidos dentro de muitas organizações no Brasil, sob o argumento de que o funcionário, com acesso liberado, iria se distrair demasiadamente de suas obrigações. É fato que muitos usuários admitem mesmo gastar tempo com troca de mensagens banais e desnecessárias. Por outro lado, tais ferramentas, se usadas com comprometimento profissional, poderiam ser fortes aliadas no desenvolvimento de projetos e na realização de tarefas em diversas áreas, principalmente quando em equipe. É possível entender sua restrição quando a integridade física do funcionário esteja em jogo, como na construção civil e nos transportes. Contudo, os meios de comunicação mais dinâmicos e integrativos de que se dispõe hoje podem ser produtivos nas e para as empresas e seus funcionários, desde que potencializem oportunidades, execuções, divulgações e resultados.

Já em relação àquilo que motivaria profissionalmente os entrevistados, a primeira posição foi ocupada pelo aumento salarial, o que qualquer funcionário cujo sustento dependa dessa remuneração realmente almeja. Mas um segundo fator que atingiu quase o mesmo percentual foi o reconhecimento por parte dos superiores, indicando que os empregados não esperam apenas recompensa financeira, mas também congratulações verbais ou gestos de gratidão. Percebeu-se que aqueles que mais deram importância à retribuição salarial foram os mais jovens dentre os entrevistados, mas também eles, com 88,23%, apontaram mais intensamente a relevância do reconhecimento dos superiores. A terceira opção mais escolhida pelos entrevistados foi o plano

de carreira, porque se trata de um fator diretamente relacionado ao aumento salarial, não só imediato, mas programado, o que confere ao trabalho mais robustez e longevidade.

Os fatores extrínsecos ligados ao espaço físico e à posição geográfica do local de trabalho pareceram, dentro da amostra, um pouco menos importantes e atingiram porcentagens muito semelhantes. Ainda assim, podem ser considerados fatores decisivos, já que escolhidos por cerca de 60% dos entrevistados.

Um dos resultados que mais chamou atenção foi em relação à mudança nas tarefas executadas, o que, comparado ao alto índice de desmotivação, desperta interesse de análise. Foi o mais baixo percentual de respostas afirmativas de todo o questionário, o que denota que os entrevistados não consideram especificamente o tipo de ocupação que exercem o principal motivo de insatisfação profissional, ou que eles talvez estejam acomodados nessa situação de insatisfação, e não vislumbrem um meio de sair dela através da mudança de atribuições. Aprender, treinar, sentir-se inexperiente numa tarefa, ter de descobrir o novo, são ações e sensações que, às vezes, podem despertar insegurança, ansiedade ou desconforto. Os profissionais da amostra possivelmente se sintam pressionados e cansados, mas não necessariamente desmotivados com suas responsabilidades em si, e sim, por exemplo, com a remuneração salarial recebida, que foi por eles intensamente valorizada.

Considerações finais

Neste artigo, foram apresentadas algumas conceituações nas áreas de gestão do tempo e motivação, voltadas, principalmente, ao âmbito organizacional, para que fosse possível discutir fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam no desempenho profissional, na carreira, na realização de metas e planos. Além disso, a pesquisa de campo, ainda que com amostra restrita e propósitos bem localizados, revelou-se determinante na corroboração de muitos argumentos levantados anteriormente, mostrando que necessidades fisiológicas, psicológicas, sociais, econômicas, culturais, comportamentais incidem permanentemente sobre os atores sociais, levando-os a pensar e agir.

Tanto a motivação quanto uma boa gestão do tempo podem trazer numerosos benefícios ao funcionário e à empresa na qual trabalha. Motivação e otimização do tempo foram considerados resultantes de um conjunto de fatores que melhoram não só produtividade, eficácia, a possibilidade de sucesso, mas, sobretudo, vivência, relações interpessoais, sensação de pertencimento e de empoderamento. Esses fatores são centrais a qualquer modificação do cotidiano, à organização da rotina, ao cumprimento de metas. São antídotos contra males físicos e emocionais desencadeados por cobrança excessiva e frustração no ambiente de trabalho.

Buscou-se, portanto, refletir um pouco sobre a relevância desses temas na área do empreendedorismo e dos negócios, tendo em vista, notadamente, a perspectiva de que profissionais são indivíduos complexos, repletos de expectativas e de atribuições que, mesmo

quando pertencentes a outras esferas, interferem em sua dinâmica no trabalho. E, se bem administradas e potencializadas, conduzem ao último patamar da pirâmide de Maslow, o da autorrealização, desafiador, porém plenamente alcançável.

Referências

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, 1969, 4: p.142-175.

À procura da Felicidade. Direção: Steven Conrad. USA: Columbia Pictures, 2006. 1 DVD (117 min.), NTSC, Color.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo: A evolução da produtividade.** São Paulo: Campus, 2008.

BERNHOEFT, Renato. **Administração do Tempo: Um Recurso Para Melhorar a Qualidade de Vida Pessoal e Profissional.** São Paulo: Nobel, 2009.

BRASIL. Decreto nº 3.048, de 06 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 7 maio 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Manole, 2012.

_____. **Recursos Humanos - O capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CIRILLO, Francesco. **The Pomodoro Technique.** São Francisco, 2006.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** São Paulo: Ed. Franklin Covey, 2005.

De volta para o Futuro. Direção: Robert Zemeckis. USA: Universal Pictures, 1985-1990. 3 DVDs (116 min.). NTSC, Color.

Doctor Who. Criação de: Sydney Newman; C. E. Webber; Donald Wilson. Reino Unido: BBC, 2016. Nona temporada.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DUHIGG, Charles. **O Poder do Hábito: Por Que Fazemos o Que Fazemos na Vida e nos Negócios.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

Efeito borboleta. Direção: Eric Bress e J. Mackye Gruber. USA: BenderSpink/FilmEngine, 2004. 1 DVD (133min.), NTSC, Color.

FREIER, Mark. "Chronos and Kairos: Intoxication and the quest for transcendence". 2006. Disponível em: http://www.academia.edu/4896617/Chronos_and_Kairos_Intoxication_and_the_quest_for_transcendence. Acesso em: 27/05/2016.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work.** New York: Wiley, 1959.

- LAWLER, E. E. **Motivation in work organizations**. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973.
- LOCKE, Edwin A. **Personnel attitudes and motivation**. Annual Review of Psychology, 26: 457-80, 1975.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: McMillan, 1933.
- MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.
- MCGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- PEREIRA, Ana Maria B. **Burnout - Quando o Trabalho Ameaça o Bem-estar do Trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- PIRES, Alessandra. Pesquisa GEM: empreendedorismo atrai três em cada dez brasileiros. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-gem-empreendedorismo-atrai-tres-em-cada-dez-brasileiros,bd3848b50ca6c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 14/04/2016.
- POUZADOUX, Claude. **Contos e Lendas da Mitologia Grega**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.
- QUINTANA, Mário. Seiscentos e Sessenta e Seis. In: **Poesia Completa**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2005, p.479.
- TIEN, J.M.; BURNES, J.P. On the perception of time: Experiential impact. **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics**, 2002, 32(6), p.768–774.
- TRIBETT, C. W.; RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. **Quality Progress**, 17(1): p. 38-42, 1984.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- WELLS, H. G. **A máquina do tempo**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

Recebido em 12/10/2016

Aceito em 31/05/2017