



Mais uma vez

Como você motiva os funcionários?

Frederick Herzberg

EM QUANTOS ARTIGOS, LIVROS, palestras e workshops já surgiu a questão: “Como consigo que um funcionário faça o que eu quero?” A psicologia da motivação é extremamente complexa, e o que se descobriu até agora sobre o assunto é de fato muito pouco. Porém a triste proporção entre o que é conhecimento e o que é especulação não conteve o entusiasmo por falsas panaceias que surgem no mercado, muitas das quais com aval acadêmico. Este artigo não terá um impacto negativo no mercado dessas panaceias, mas, uma vez que as ideias nele expressas forem testadas em muitas organizações, ele ajudará – assim espero – a trazer algum esclarecimento sobre o tema.

Motivação com PNT

Qual é o modo mais simples, garantido e direto de induzir alguém a fazer alguma coisa? Pedir que faça? E se a pessoa responder que não quer fazer, será preciso uma consulta psicológica para determinar o motivo dessa obstinação? Deve-se explicar melhor o pedido? Oferecer um incentivo financeiro? Desnecessário lembrar quanta complexidade e dificuldade estão envolvidas na montagem e na administração de um sistema de incentivos. Demonstrar à pessoa como fazer aquilo que se espera que ela faça? Isso significaria um dispendioso programa de treinamento. Precisamos de um caminho mais simples. Quando esse assunto surge numa palestra, há sempre alguém na plateia que grita: “Dê um pontapé!” Para muitos gestores, a maneira mais segura e direta de conseguir que alguém faça alguma coisa é dar-lhe um bom safanão, o que poderia ser chamado de PNT – literalmente, pontapé no traseiro. Há várias formas de PNT; eis algumas delas:

PNT físico negativo

Trata-se da aplicação literal da expressão “pontapé no traseiro” e foi usada frequentemente no passado. Tem, no entanto, pelo menos três grandes desvantagens:

- 1) é constrangedor;
- 2) contradiz a preciosa imagem de benevolência cultivada pela maioria das organizações; e
- 3) como se trata de um ataque físico, estimula diretamente o sistema nervoso autônomo, e isso com frequência resulta num retorno negativo – o funcionário pode revidar a agressão.

Ao revelar infinitas fontes de vulnerabilidades psicológicas e os métodos adequados de se lidar com elas, os psicólogos se dispuseram a socorrer aqueles que não podem mais usar o PNT físico negativo. “Ele puxou o meu tapete”; “Fico me perguntando o que ela quer dizer com isso”; “O chefe está sempre me atazanando” – essas expressões sintomáticas de um ego ferido repetidas vezes são o resultado da aplicação de:

PNT psicológico negativo

Possui várias vantagens em relação ao PNT físico negativo.

Primeiro, sua crueldade não é visível; o sangramento é “interno” e vem muito mais tarde.

Segundo, como afeta os centros corticais superiores do cérebro com seus poderes inibitórios, reduz a possibilidade de uma reação física.

Terceiro, como o número de dores psicológicas que uma pessoa pode sentir é quase infinito, as possibilidades de direcionamento e setores passíveis de serem atingidos pelo PNT se multiplicam.

Quarto, a pessoa que dá o chute pode dar um jeito de ficar acima de tudo isso e colocar a culpa no sistema.

Quinto, os que o praticam terão alguma forma de satisfação do ego (demonstração de superioridade), enquanto considerariam horrível causar sofrimento físico a alguém. Finalmente, se o funcionário reclamar, ele sempre poderá ser tachado de paranoico; não haverá evidência tangível de uma agressão concreta.

Então, o que um PNT negativo consegue fazer? Se eu chutar seu traseiro (física ou psicologicamente), quem ficará motivado? Eu ficarei motivado; você simplesmente vai se mexer! PNT não leva à motivação, e sim ao movimento. Assim:

PNT positivo

Se eu disser a você “Faça isso por mim ou pela empresa, e em troca lhe darei uma recompensa, um incentivo, um status melhor, uma promoção, todas as compensações que existem no setor”, estarei motivando você? A esmagadora maioria dos gestores acredita que, sim, isso é motivação.

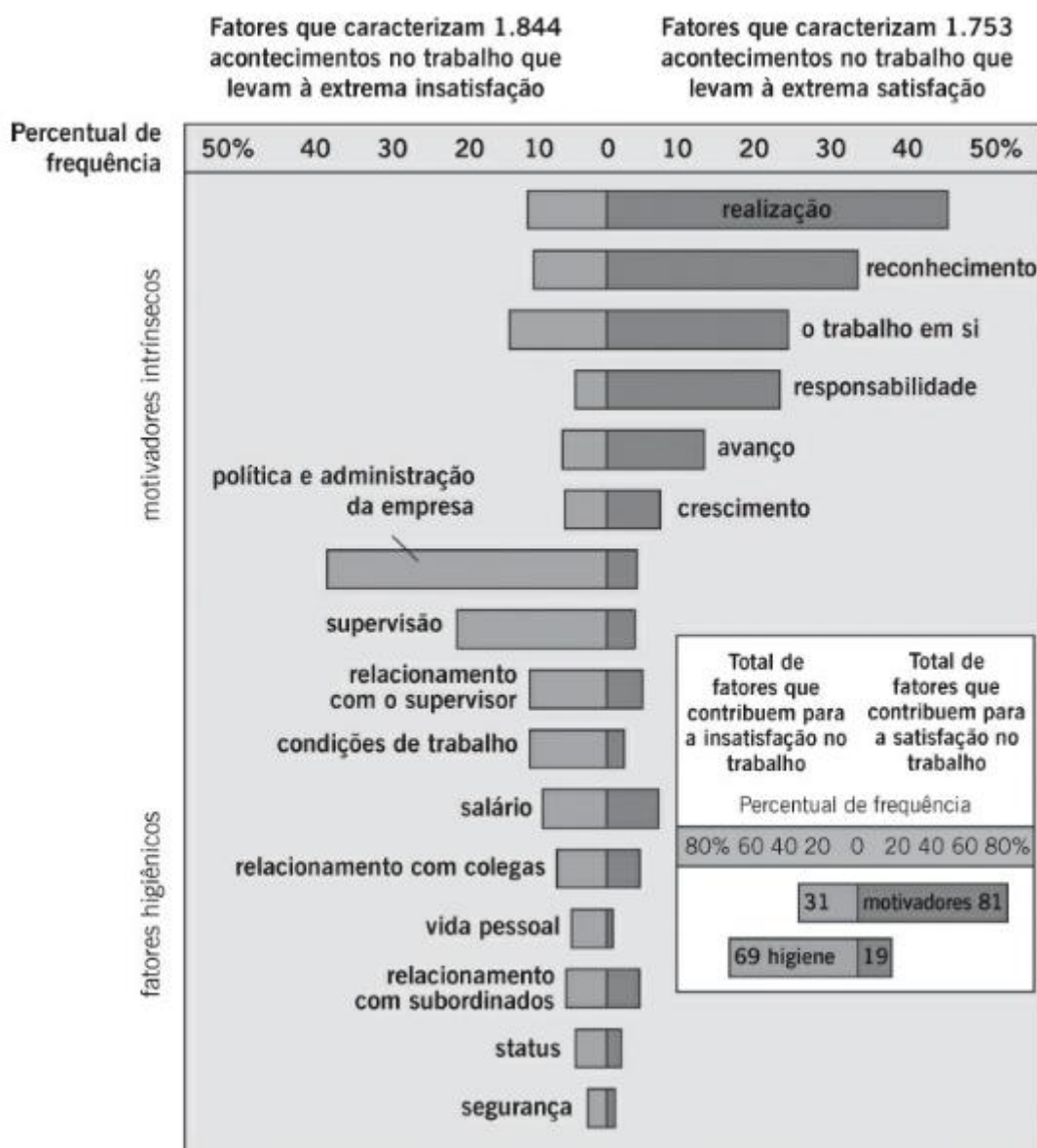
Tenho um Schnauzer de 1 ano. Quando ele era filhote e eu queria que se movimentasse, eu dava um leve empurrão com o pé no traseiro dele e ele se movia. Agora que terminamos seu adestramento, mostro um biscoitinho quando quero que ele se mova. Neste caso, quem está motivado: eu ou o cão? O cão quer o biscoito, mas sou eu quem quer que ele se mova. Mais uma vez, sou eu quem está motivado e é o cão que se move. Neste caso, tudo que fiz foi aplicar

frontalmente o PNT: dei um puxão em vez de um empurrão. Quando a empresa quer usar esses PNT positivos, ela tem à sua disposição um número e uma variedade incríveis de “biscoitos” para motivar os funcionários e com isso fazê-los dar um salto.

Mitos sobre motivação

Por que o PNT não é motivação? Se eu der um leve empurrão no meu cão, ele se movimentará. E quando eu quiser que ele se movimente de novo, o que devo fazer? Preciso empurrá-lo outra vez. Da mesma forma, posso carregar a bateria de uma pessoa e depois recarregá-la sempre que for necessário. Mas somente quando ela tiver um gerador próprio é que poderemos falar de motivação. Ela então não precisará mais de um estímulo externo – passará a querer agir por conta própria.

Fatores que afetam posturas no trabalho, como relatado em 12 investigações



Em resumo

Imagine que sua equipe esteja tão motivada que os funcionários adoram trabalhar mais horas, e não menos, tomam eles mesmos a iniciativa de assumir mais responsabilidade e se gabam de seus desafios no trabalho, não de seus salários ou bônus.

Um sonho impossível? Não se você compreender a força contra intuitiva que existe por trás da motivação – e a falta de efetividade da maioria dos incentivos que buscam um melhor desempenho. Embora muitas vezes se diga o contrário, a motivação não vem apenas de benefícios extras, salas espaçosas ou mesmo promoções ou remuneração. Esses incentivos extrínsecos podem estimular pessoas a trabalharem duro, mas provavelmente só até conseguirem o próximo aumento ou promoção.

A verdade é que você e sua organização têm um poder apenas limitado de motivar funcionários. Sim, salários injustos podem prejudicar o moral. Mas quando você de fato oferece contracheques gordos e outros benefícios extrínsecos, as pessoas não necessariamente trabalharão mais ou com mais eficiência.

Isso porque a maioria de nós é motivada por recompensas intrínsecas: um trabalho interessante e desafiador e a oportunidade de obter mais responsabilidade e de crescer com ela.

É claro que você precisará oferecer alguns incentivos extrínsecos. Afinal, poucos de nós podem se permitir trabalhar sem receber nada em troca. Mas a chave para motivar seus funcionários é capacitá-los para ativar os próprios geradores internos. Do contrário, você ficará empacado tentando recarregar as baterias deles – repetidamente.

Na prática

Como você ajuda seus funcionários a se motivar?

Valorize as funções deles aplicando os seguintes princípios:

- Incentive-os a assumir a responsabilidade pelo próprio trabalho, dando a eles mais autonomia.
- Atribua-lhes o controle de todo um processo ou de um departamento inteiro.
- Faça com que os funcionários tenham acesso direto à informação em vez de transmiti-la por intermédio de seus gestores.
- Permita que assumam tarefas novas e mais complexas, que até então não haviam executado.
- Atribua-lhes tarefas individuais específicas que lhes permitam especializar-se em determinada área.

A recompensa? Os funcionários vão adquirir uma noção maior de responsabilidade e de realização, assim como novas oportunidades para aprender e crescer cada vez mais.

Exemplo: Uma grande firma começou a enriquecer o trabalho dos funcionários que assessoravam os acionistas, nomeando especialistas em certos assuntos dentro de cada unidade e depois incentivando os demais membros da unidade a consultá-los antes de buscar a ajuda de um supervisor. Isso fez com que os assessores ficassem pessoalmente responsáveis pela qualidade de sua comunicação. Os supervisores, que antes revisavam e assinavam todas as

correspondências, agora só verificavam 10% delas, e em vez de insistir em cotas de produção, não discutiam mais quantidades diárias.

Essas mudanças aparentemente modestas obtiveram grandes resultados: em seis meses a motivação dos assessores disparou – o que pôde ser constatado a partir de respostas a perguntas como: “Quantas oportunidades você acha que tem em seu emprego para fazer contribuições valiosas?” Além disso, o desempenho deles melhorou de modo notável, como atestado pela qualidade e precisão de sua comunicação e pela rapidez com que respondiam aos acionistas.

O enriquecimento do trabalho não é um processo fácil. No início, gestores podem temer não serem mais necessários quando seus subordinados diretos assumirem mais responsabilidade. Estes também vão precisar de tempo para dominar novas tarefas e novos desafios.

Mas os gestores vão redescobrir posteriormente quais são suas reais funções, por exemplo, a de desenvolver a equipe e não simplesmente checar seu trabalho. E o entusiasmo e o comprometimento do colaborador vão aumentar – juntamente com o desempenho.