

Management and Performance Associates – Outubro 2011

Motivando sem dinheiro

Pedro foi classificado como Excepcional em todas as avaliações de desempenho anteriores. Seu novo chefe não podia acreditar, uma vez que sua experiência com Pedro era muito diferente. Ele não alcançava suas metas, não parecia estar interessado no seu trabalho e, francamente, ele parecia desconectado do ambiente do escritório. O chefe decidiu conversar com ele e não se surpreendeu quando Pedro mencionou que estava se sentindo desmotivado. Quando o chefe sondou um pouco mais, Pedro respondeu que seu salário estava fora de mercado. O chefe discutiu essa questão com Recursos Humanos e, para sua surpresa, a Generalista disse que Pedro estava acima do ponto médio de sua faixa salarial, quase no máximo do seu nível de remuneração.

A Generalista deixou claro que era contra um aumento salarial e uma exceção à política teria que ser aprovada pelo Presidente da empresa e pelo Diretor de RH. O chefe do Pedro saiu da reunião culpando Recursos Humanos e suas políticas que não reconheciam a dinâmica do mercado.

A Generalista decidiu convidar Pedro para tomar um café e discutir essa questão. A explicação que ela recebeu foi bem diferente: Pedro estava extremamente infeliz com o estilo de liderança de seu chefe. Pedro reclamou que o novo chefe era o “mestre das tarefas”, muito coercitivo e ele sentia que não estava usando suas habilidades e experiência, já que seu chefe apenas demandava obediência aos seus métodos.

Essa história é constantemente corroborada nos nossos workshops de Liderança, onde os participantes reclamam das políticas de recursos humanos que não permitem que eles deem dinheiro aos seus funcionários e, portanto, não têm como “motivá-los”. Muitas vezes, alguns participantes não se convencem com a evidência apresentada em um sem número de estudos e livros sobre teorias de motivação, que afirmam que:

- a) A motivação é uma força interna; portanto, os gerentes apenas podem influenciar o ambiente.
- b) Nós somos energizados (motivados) por aquilo que satisfaz nossas necessidades. David McClelland, psicólogo de Harvard, identificou três “motivos sociais” que explicam por que nos comportamos da maneira que nos comportamos: nós obtemos prazer através de três fontes: superação, influência e afiliação. Pense nisso como ingredientes de um coquetel, com uma receita única para cada indivíduo.
- c) Estudos de Frederick Herzberg trouxeram o conceito de motivação (que satisfaz) e de fatores higiênicos (que não motivam, mas que são relacionados basicamente à satisfação de necessidades primárias). Embora desenvolvida em 1959, a teoria pode ser aplicada nos dias de hoje no seguinte sentido: uma remuneração decente – fator higiênico – deveria, é claro, ser oferecida a todos os funcionários, considerando as responsabilidades da função, o mercado (e onde a empresa quer se posicionar em relação a ele) e o desempenho do funcionário. Isso tira a questão de remuneração da mesa. **Agora, vamos falar sobre o que pode ser feito para que os funcionários se sintam motivados (satisfeitos).**

- **Comece direito – pelo começo**

Atenção especial deveria ser dada durante a fase de entrevista de seleção (tanto de candidatos internos quanto externos). Do que o candidato gostava e não gostava da função anterior? Quais foram as razões que o levaram a mudar de emprego ou de função? Não compre o candidato pelo seu valor de face. Escute, investigue e veja se há inconsistências. Mais ou menos há um mês, estávamos observando uma entrevista de seleção quando o candidato



mencionou, muito candidamente, que ele não conseguia lidar com as constantes mudanças da função anterior. O entrevistador sorriu e disse: “Eu não acredito que você será feliz aqui...” “Próximo!”

- **Lembre-se que liderança é situacional**

No seu artigo para a Harvard Business Review, “Liderança que Obtém Resultados,” Daniel Goleman (famoso por seus livros sobre inteligência emocional) descreve seis estilos de liderança, incluindo dois que produzem impactos negativos no clima organizacional, quando utilizados fora de contexto e por muito tempo. Ele faz uma ótima analogia com o golfe. Antes de ir para o campo de golfe, é melhor você se assegurar de que na sua bagagem estão todos os tacos que precisará para efetuar qualquer tipo de tacada (voltando para a vida corporativa, a situação, o seu nível de maturidade e o nível de maturidade de sua equipe). Não existe nada mais desmotivador para equipes competentes, criativas e maduras do que um chefe que insiste em “do meu jeito ou rua”.

- **Conheça seus funcionários e o perfil de motivação de cada um deles**

Converse com eles. Observe suas reações quando estão desempenhando uma tarefa. O que parece que lhes dá prazer e o que não dá prazer. Você percebe um nível de energia diferente demonstrado por Maria quando ela está à frente de um projeto? Quando Jane tem a oportunidade de trabalhar com a equipe dela? Quando José tem que fazer uma apresentação para os diretores?

- **Delegue de acordo com o perfil motivacional**

Idealmente, usando o exemplo acima, você irá delegar os projetos desafiadores para a Maria, as tarefas em grupo para a Jane e as apresentações para o José. Algumas vezes, a vida corporativa não apresenta oportunidades para fazer isso, uma vez que as metas não são negociáveis. Ainda assim você pode adaptar o que você diz (e como você diz) ao perfil motivacional deles. Por exemplo, se José, ao invés da apresentação assume o projeto, você pode “vender-lo” dizendo que isso dará a ele uma grande exposição à gerência sênior. O que é verdade.

- **Adapte sua estratégia ao nível de experiência e maturidade deles**

Francamente, se você contratou pessoas competentes e criativas, pare de falar a elas o que fazer. Comece perguntando as sugestões delas, obtenha o seu envolvimento. Motivação vem do senso de contribuição a um objetivo maior. Gerencie sua equipe por objetivos e não por tarefas. Agora, cuidado, quando seus funcionários são novos na organização, na função ou em uma atividade, não receie em dar a eles o direcionamento necessário para que possam traduzir em resultados o potencial que possuem.

Seguindo as sugestões acima você trabalhará pela motivação deles, que por sua vez, impactará no nível de engajamento e performance de sua equipe. Muito mais efetivo do que apenas dinheiro e melhor para o seu orçamento.

Compartilhando as melhores práticas

Nós gostaríamos de compartilhar um Ted *Talk* (*) com Dan Pink, autor de quatro livros que abordam mudanças no ambiente de trabalho, todos eles best-sellers do New York Times incluindo: “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.”

Assista o vídeo clicando o ícone abaixo (existem várias opções de legenda, inclusive em Português). Sim, tem 18 minutos de duração, mas vale a pena assistir, pois ele apresenta casos que o farão refletir e poderão ajuda-lo a mudar sua maneira de pensar sobre esse assunto, especialmente nos tempo difíceis que se avizinham. No vídeo ele dá uma série de exemplos de recompensas financeiras que produziram um impacto oposto ao desejado na performance. Vale a pena!

http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivatio_n.html

Nos vemos no próximo mês! Seu feedback é muito bem-vindo!



() **Ted Talks** (© TED Conferences, LLC) TED é uma organização sem fins lucrativos que se dedica a espalhar ideias valiosas. É uma organização que oferece, gratuitamente, conhecimento e inspiração dos mais brilhantes pensadores e também uma comunidade de almas curiosas para trocar ideias e criar engajamento. Curta o site: <http://www.ted.com/>*