

## Motivação: onde encontrá-la?

Patrícia Bispo



Cada vez mais, as empresas costumam fazer o mesmo questionamento: como é possível manter as equipes motivadas? Algumas organizações investem pesadamente em programas que resultam em premiações significativas, mas nem por isso o clima organizacional é considerado satisfatório. Onde está o erro desses programas? Foi para responder essas e outras dúvidas que o RH.COM.BR entrevistou o consultor, escritor e palestrante Max Gehringer. Com 35 anos de vida executiva, ele afirma que a motivação tem que nascer dentro da empresa e a área de Recursos Humanos tem um papel vital nesse processo, pois ela é responsável por criar programas que mantenham os colaboradores energizados o tempo todo. "Eu diria que 99% das empresas têm área de RH e que não mais de 60% delas realmente usam toda a potencialidade do RH. E as 40% que não usam são, provavelmente, as que mais reclamam que seus funcionários estão desmotivados", afirma Max. Confira a entrevista na íntegra!

**RH.COM.BR** - Muitas empresas recorrem à implantação de programas motivacionais que incluem desde entregas de troféus até prêmios como viagens. No entanto, não conseguem reverter o quadro de desânimo entre os colaboradores. Onde as organizações estão errando?

**Max Gehringer** - Elas acertam no varejo e erram no atacado. Uma vez, trabalhei em uma empresa que tinha um ambiente de trabalho, para dizer o mínimo, glacial. Os funcionários eram tratados como se a existência deles fosse um fardo do qual a diretoria se livraria de bom gosto, se pudesse. Aí, no fim do ano, havia uma festa de Natal. A presença era obrigatória, quem não ia tinha que apresentar uma justificativa por escrito, e lá pelas tantas a empresa sorteava uma passagem, com direito a acompanhante. E o mais interessante é que o acompanhante tinha que ser "previamente aprovado pela diretoria". Lembro-me que a pessoa sorteada na festa ia receber o prêmio quase constrangida. Era como se ela estivesse traíndo a causa geral ao aceitar a premiação. Portanto, prêmios melhoram mais ainda um ambiente que já é bom, mas são vistos como cala-boca quando o ambiente é ruim.

**RH** -Então, para manter as equipes motivadas não é preciso desembolsar cifras altas?

**Max Gehringer** - Para mim, o melhor prêmio que existe é o reconhecimento, através de um bônus, de preferência em dinheiro, pelos resultados alcançados. Quem produziu mais ganha mais, quem ficou abaixo do objetivo não ganha nada. É

um sistema fácil de entender, fácil de acompanhar e gera uma competição sadia entre os concorrentes. Mas aí sempre, aparece alguém perguntando: "Como se mede a produtividade numa área como a contabilidade, por exemplo, onde os trabalhos são rotineiros?" Mede-se pela eficiência: número de erros cometidos, prazos cumpridos ou não, essas coisas. Não existe qualquer área - eu, pelo menos, nunca vi nenhuma - que não pudesse ter uma lista de indicadores de desempenho. Ou, como se diz em português corporativo, KPI, *Key Performance Indicators*. Em empresas grandes, esses indicadores são essenciais.

**RH** - O Sr. poderia citar mais alguns exemplos desses indicadores de desempenho?

**Max Gehringer** - Num centro de atendimento ao consumidor, por exemplo, o indicador mais importante é o tempo médio de atendimento por cliente. Ou seja, o objetivo é despachar o cliente o mais rápido possível. O McDonald's tem o tempo do consumidor na fila, coisa que os supermercados deveriam adotar. Em empresas pequenas, é ainda mais fácil, porque quando existe pouca gente, acompanhar o desempenho de cada um é bem mais simples. O que falta, mesmo, é definir os indicadores.

**RH** - Como é possível manter a motivação em alta, mesmo em tempos difíceis?

**Max Gehringer** - Nos meus 35 anos de vida executiva, eu só me lembro de um curto período que não poderia ser chamado de "tempos difíceis": foi a época do milagre econômico, no início dos anos 70. Tinha emprego para todo mundo e as exigências para admissões eram pequenas, porque havia mais vagas do que candidatos. De lá para cá, e principalmente a partir dos anos 80, todos os tempos foram difíceis. A frase que a gente mais ouve em todos os janeiros é "Este ano será atípico". Quer dizer, no Brasil, o ano típico é o atípico. Logo, motivação não pode ser algo que venha de fora para dentro, como se o mercado fosse o responsável pelas vendas baixas. Motivação tem que nascer dentro da empresa e o povo de RH tem um papel vital nesse processo, o de criar programas que mantenham o pessoal energizado o tempo todo.

**RH** - Qual o fator que mais tem desmotivado os profissionais?

**Max Gehringer** - A falta de perspectiva. Existem empresas nas quais, entra ano e sai ano, tudo continua igual ou piora um pouco. Todos nós somos apreciados: podemos até passar um tempinho no purgatório, porque sabemos que ele é a ante-sala do céu. Mas, nas empresas em que o purgatório diário é um fim em si mesmo, que razão o funcionário teria para dar o máximo de si mesmo?

**RH** - Qual a melhor "receita" para combater o desânimo no ambiente de trabalho?

**Max Gehringer** - Eu já vi centenas de programas motivacionais serem implantados e morrerem como flor sem água. O que eu aprendi é que nada funciona se não houver a participação efetiva da chamada alta cúpula. Quando os diretores sorriem, a empresa sorri. Quando a diretoria estressa, a empresa estressa. O desânimo ocorre quando a diretoria se isola, como se ela fosse uma entidade à parte dentro da empresa.

**RH** - Quando o assunto é motivação, qual a importância da liderança?

**Max Gehringer** - O líder é um intermediário que trabalha com dois horizontes. De um lado, há os anseios de seus subordinados. Do outro, os resultados que a empresa quer obter. Independente do degrau hierárquico em que o líder se encontra, a função dele é achar o ponto de equilíbrio. Se defende os subordinados e não gera resultados, a empresa vai substituí-lo. Se gera resultados à custa do fígado dos subordinados, causa descontentamento e desmotivação. Para mim, o bom líder é aquele que consegue duas coisas: a confiança da empresa no curto prazo e a confiança de seus subordinados no longo prazo. Só alguém assim pode pedir um sacrifício extra de seus funcionários, sem ter que prometer nada de imediato em troca.

**RH** - E onde o profissional de RH entra no processo motivacional?

**Max Gehringer** - RH é uma área que nasceu para pensar. Uma tremenda evolução em relação ao velho departamento pessoal, que existia para operacionalizar rotinas. E "pensar", no caso do RH, significa saber medir o pulso da empresa, através de pesquisas contínuas, para em seguida desenvolver e implantar programas que gerem adrenalina e satisfação. O grande salto nesse processo é que no começo, lá pelos anos 70, a área de RH era uma ilha. Hoje, faz parte do continente. Para mim, o melhor RH é aquele que faz um chefe de seção pensar que um projeto implantado com sucesso foi idéia dele, e não do RH. Meu avô e minha avó viveram juntos e felizes durante 62 anos porque ela mandava, mas de uma maneira tão sutil que meu avô morreu convencido de que quem mandava era ele.

**RH** - Então, a presença da área de RH seria indispensável nesse momento?

**Max Gehringer** - Se alguém bater o olho num organograma de uma empresa e não ver, por exemplo, a área de sistemas, provavelmente não perceberá imediatamente a falta dela. Mas a falta de um quadrinho de RH vai chamar imediatamente a atenção. Esse foi o grande mérito dos pioneiros de RH, semelhante ao dos pioneiros do marketing: transformar o que era um mero apêndice em um órgão indispensável para o funcionamento do corpo. E, assim como marketing vem fazendo, o futuro de RH depende só de uma coisa: reinventar-se e se adaptar continuamente.

