



MOTIVAÇÃO X MOTIVOS

Depois de um grande avanço na implantação de programas de motivação que realmente elevaram a produtividade, as pessoas estão exaustas. É hora de trazer pessoas felizes para a organização —e mantê-las assim

Nos últimos anos, as empresas conquistaram resultados extraordinários com o “kit básico de engajamento”: um sistema de metas e indicadores transparente, desafiador e mensurável. Esse “kit” colocou as pessoas no rumo desejado, porém, para mantê-lo, foi preciso que os chefes passassem a dominar os procedimentos e acompanhassem de perto a execução. O resultado foi o microgerenciamento, ou seja, os chefes dominam tudo, da cor do parafuso à estratégia de negócios.

O *mindset* mudou, mas era necessário algo mais concreto para recompensar o esforço das pessoas. Assim, sistemas de bônus foram desenvolvidos, alguns muito criativos. No entanto, logo se percebeu que eram mais uma distribuição de resultados do que o compartilhamento da riqueza gerada.

Isso tudo já rendeu um belo molho, mas ainda faltavam dois temperos, que também vieram: um profundo achatamento das estruturas organizacionais e uma boa adequação dos processos de trabalho e rituais de acompanhamento de fazer inveja a perdigueiros atrás de sua presa. Mais uma vez, os resultados vieram, com a excelência da execução buscada e níveis de engajamento invejáveis.

A grande percepção que se tem hoje é a de um desespero generalizado quanto ao volu-

me de trabalho, um cansaço sem tamanho, a perda dos motivos para ir ao escritório e a busca de outras organizações. A solução cômoda é apertar ainda mais o curto prazo e o heroísmo do gestor, trocar pessoas, aumentar benefícios e colher o que resta do engajamento já obtido.

E agora?

Bem, o erro definitivamente, não está no modelo de execução. Felizes as empresas que conseguiram atingir patamares de resultado e comprometimento com ele: estão vivas, fazem a diferença e suprem as organizações que se mantiveram nos modelos anteriores de pessoas preparadas para fazer a diferença.

As organizações que estão indo além atualmente são aquelas que mudaram sua gestão, de modo a levar as pessoas a “querer” fazer as coisas, em vez de apenas fa-

zer. Para conquistar esse nível de comprometimento voluntário, são necessárias a substituição do estilo comando-e-controlado pelo de confiança—e—baixa complacência (pura liderança!), e a revisão do recrutamento e seleção no sentido de buscar pessoas felizes e bem-humoradas na sociedade —pessoas que tenham, por si, motivos para crescer e se autodesenvolver. Vou tratar disso nas próximas colunas.

Nesse cenário, a grande pergunta que as empresas precisam se fazer agora é: “Eu realmente preciso desse engajamento superior?”

No discurso, muitas falam que sim, mas, nas atitudes, a maioria continua reforçando o modelo de execução de curto prazo. Mudar de patamar implica, sem dúvida, reverter o modelo mental de todo o quadro de liderança. Você está disposto a fazer isso? ❖

“**PARA CONQUISTAR O COMPROMETIMENTO VOLUNTÁRIO, É NECESSÁRIA A SUBSTITUIÇÃO DO ESTILO COMANDO-E-CONTROLE PELO DE CONFIANÇA—E—BAIXA COMPLACÊNCIA**”