



Como motivar e conseguir apoio e respeito de seus colaboradores

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

Motivar colaboradores é um desafio constante para empresas e gestores. Mas por que as empresas têm falta de comprometimento de seus colaboradores, se hoje as condições de trabalho delas são cada vez melhores? Por que a falta de lealdade é mais destrutiva que a falta de competência nos ambientes das empresas?

Neste artigo abordaremos ferramentas de motivação diretas e indiretas e a questão da lealdade como mecanismo de retroalimentação, tanto em relação à liderança, como em relação a desempenho.

Muito provavelmente você não teria chego a sua posição atual nos negócios se não tivesse conhecimento e práticas de liderança e de como motivar pessoas; pois a habilidade de fazer com que as pessoas trabalhem com e para você, é hoje uma condição mínima esperada para o resultado positivo de todos.

A condição de trabalhar para você “**empresa/referência no segmento**” está ligada aos benefícios, oportunidades, assuntos voltados à relação empregador x empregado.

Já a condição de trabalhar para você “**empresário/-referência na empresa**” está ligada a fatores relacionados à sua capacidade de liderança e gestão. E neste sentido, as pessoas “não trabalham”, mas sim se dedicam e estabelecem compromissos e relações com aqueles a quem consideram dignos de seu tempo, conhecimento e habilidades.

Considere quatro palavras-chave pertinentes ao tema no mundo: **dinheiro, medo, estabelecimento de objetivos e disposição**.

Essas palavras percebidas e aplicadas como “métodos” certamente são responsáveis por muitos erros. Para fins de esclarecimento, vamos examinar as palavras antes de continuar:



DINHEIRO: Não há a menor dúvida de que se um colaborador não é bem pago, nada do que você faça poderá estimulá-lo a uma produtividade maior, a menos é claro, que haja falta de empregos e ele esteja literalmente morrendo de fome. Todo o ambiente em que estive até hoje onde o colaborador é mal pago, ele tende a enfatizar exageradamente a quantidade de energia que depende no trabalho. Isso equivale a dizer que o dinheiro é um bom motivador para todo o pessoal.

Com importância maior para alguns e menor para outros, mas essencial até em termos de sobrevivência humana. Somente o tema dinheiro não é resposta aos seus problemas de motivação na equipe, mas deve tratá-lo e estar atento sempre.



MEDO: O medo da punição ocupa o segundo lugar entre os “instrumentos” populares de motivação. A verdade é que o medo é primariamente eficiente em dois casos:

a) Como último recurso - “É melhor que seu desempenho melhore, senão você terá que procurar outro emprego!”.

b) Como estimulante de emergência - quando são necessários pequenos surtos de esforço extra. “É bom que você termine esse trabalho antes que o diretor chegue, senão já viu né!”.

O medo pode ter uma função por um período prolongado, *enquanto for medo de uma situação e não de uma pessoa*; isto é, medo das consequências do fracasso! Nesses casos, a função do gestor ou líder é proteger o colaborador contra seu próprio medo para evitar que este o paralise completamente. O problema de usar o medo como motivador é que, quando é usado para aumentar a produtividade, com o tempo o medo transforma-se em ódio do objeto temido - e a produtividade não aumenta, mas se deteriora. Em suma, o homem que tem medo das consequências que seu gestor pode provocar através dos processos criados sob pressão tem maiores possibilidades de odiá-lo e sabotá-lo de forma direta ou indireta, do que colaborar para seu sucesso. Em contrapartida o colaborador que tem medo de perder o seu trabalho por causa de sua própria ineficiência ou falta de conhecimento em algum momento, em geral receberá bem instruções, lições morais e conselhos úteis de suas lideranças. Terá assim mais prazer em seu trabalho, pois estará se dedicando ao empresário que comentamos no primeiro item, percebendo que existe uma relação de ganha-ganha.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS: A terceira expressão que interage na motivação das pessoas nas empresas é o estabelecimento e a execução de objetivos



com sucesso e no prazo determinado. Esta se aproxima mais do ponto central do problema, uma vez que os objetivos são um requisito **FUNDAMENTAL** para que as pessoas trabalhem... Não é preciso que eu entre em detalhes sobre o raciocínio no estabelecimento de metas e quotas de produção. Mas você deve ter em mente que os objetivos são motivadores eficientes quando são passíveis de serem alcançados, e quando representam um interesse da comunidade e ambiente geral da empresa (quando todos têm interesse em sua realização).

Vamos considerar por um momento esses dois pontos... As metas devem ser estabelecidas na medida certa - nem muito fáceis, nem difíceis demais. Os objetivos fáceis demais fazem as pessoas perderem o interesse. Não há emoção em sua consecução. Os objetivos difíceis representam um desafio. As necessidades competitivas do colaborador são satisfeitas ao bater as metas, considerando que elas sempre precisarão existir, pois quem não gosta de competir ou vencer se estagna e começa a "morrer profissionalmente" ou "minar" a automotivação alheia. Mas jamais devem ser objetivos absurdos de serem alcançados, pois objetivos absurdos desencorajam o esforço e a boa vontade dos colaboradores.

Assisti centenas de exemplos onde logo depois de um fracasso de consecução de seus objetivos, os colaboradores frequentemente estabelecem padrões mais baixos para os trabalhos seguintes. O fracasso resulta frequentemente em uma frustração no presente, o que reduz o desejo mais arduamente no futuro. Tenho algumas dicas práticas a serem lembradas quando você estabelecer objetivos para seus colaboradores:

- Estabeleça um objetivo que esteja além do nível atual;
- Mantenha-o dentro do âmbito das possibilidades de um ótimo funcionamento de seu departamento, uma vez que estaremos sempre em busca da excelência;
- Especifique o objetivo. Ao invés de "Vamos trabalhar mais", diga "Vamos nos superar em 5% este ano". Lembrando que "nós" diz: pertencemos a mesma marca, a mesma "família", a mesma causa, e por isso é importante a superação;
- Consulte o seu pessoal, e deixe que eles participem do estabelecimento dos objetivos. Permita que as necessidades de autoestima deles, e seu sentimento de **SUPERAÇÃO** construtiva coincidam com a necessidade de melhoria e de **VENCER** de todo o ambiente criado;
- Por último, e não menos importante: certifique-se que os objetivos sejam apoiados pela administração geral, sempre! Se você não estabelece objetivos realistas para os colaboradores, eles próprios estabelecerão seus objetivos, e que poderão ser muito distantes do que você como gestor indicaria para a equipe. Por isso, tome a iniciativa e junto com o grupo defina o rumo a ser seguido, tanto para cada membro como a meta do coletivo.



DISPOSIÇÃO: A presença do líder como exemplo a ser seguido pela equipe. Acredito que a disposição do líder, tanto na relação emocional com seus colaboradores quanto seu exemplo, é fundamental na influência da motivação. Isso melhora o ambiente, o clima da organização e a "marca" pessoal do líder passa a ser reconhecida até por outros líderes. A disposição tem uma certa relevância, mas nem sempre a boa disposição contribui para aumentar os resultados e tornar o colaborador mais produtivo...

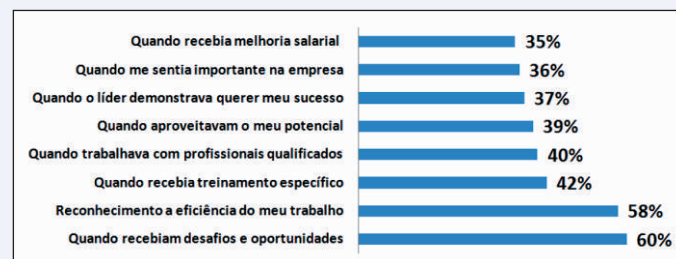
Um colaborador feliz, não é necessariamente um colaborador mais produtivo! O valor da boa disposição e da presença, assim como o exemplo são essenciais, e que tem impacto na redução do *turnover* (termo utilizado para indicar o nível de rotatividade no quadro de colaboradores). Dependendo da empresa e seu segmento este índice pode variar de 5 a 15% ao ano. Na indústria esta média fica em torno de 3% ao ano variando conforme o porte da empresa.

Provavelmente o benefício mais intangível da disposição é que ela oferece um clima mais favorável para a liderança, a alta gerência e, automaticamente, para a supervisão no todo. A boa disposição é uma poderosa ferramenta de clima, sinergia no ambiente e equilíbrio entre as equipes.

Tratando o assunto em números e com fonte de pesquisa: Revista Você S/A, Revista Harvard Business Brasil, Revista de Administração da Universidade de São Paulo e Revista RAE (Revista de Administração de Empresas) editada pela Fundação Getúlio Vargas, foi feita a seguinte pergunta: **O QUE TE MOTIVA?**

A pesquisa durou longos três anos, foram pesquisadas 50 empresas de diferentes segmentos e entrevistados 600 executivos.

O resultado a pergunta "**O QUE TE MOTIVA?**" é este:



Outra pesquisa, realizada com base em mais de 27 significativos trabalhos que participei atuando junto aos líderes e alta gestão, em empresas ligadas principalmente aos segmentos de engenharia, tecnologia da informação, alta tecnologia, laboratórios e metal mecânica, durante o último ano até o presente momento e fundamentada no *workshop* Transformando Grupos em Equipes, mostra

interessantes resultados. Mais de 2 mil participantes diretos, alta gestão e líderes de diversas áreas como administrativo, vendas, assistência técnica, suporte e treinamento ao cliente.

O objetivo era realizar um levantamento de valores que cada participante considera importante em seu ambiente profissional e o que os motivava a permanecerem na empresa. Por ordem de importância e motivação chegamos as seguintes conclusões:

- 👍 Porque a empresa tem ótima remuneração;
- 👍 Porque recebemos reconhecimento externo por trabalhar em uma empresa organizada, com tecnologia de ponta e atualização constante;
- 👍 Porque a empresa tem ótimo clima de trabalho e camaradagem entre as equipes;
- 👍 Porque meu líder demonstra querer meu sucesso e dá exemplo;
- 👍 Porque trabalhamos e somos uma equipe voltada ao ideal comum;
- 👍 Porque gosto de trabalhar por ideal de vida;
- 👍 Porque trabalho com pessoas bem formadas e equipes qualificadas;
- 👍 Porque aproveitam o meu potencial e me remuneram por isso;
- 👍 Porque reconhecem a eficiência do meu trabalho;
- 👍 Porque me sinto importante trabalhando nesta empresa (status, a "MARCA" da empresa o faz se sentir diferenciado) e;
- 👍 Porque recebo desafios e oportunidades constantes.

Neste momento o convido, prezado leitor, a seguinte reflexão:

Quais são os valores que você mais prioriza como indivíduo e como gestor?

Quais são os valores que sua equipe julga serem os mais importantes?

Quais são os valores que a empresa estabelece como primordiais?

As metas estão sendo estabelecidas com base nestes valores?

Os resultados obtidos vêm de encontro aos valores que a empresa acredita?

Você está feliz com seus resultados pessoais e profissionais?

Como está a sua autoestima, e como seus resultados vêm influenciando seus ideais?

São questionamentos importantes, e que precisam de respostas. Para ajudá-lo nesta busca, deixo aqui alguns princípios de Formação de Equipes, regras universais voltadas à conquista de resultados positivos.

- Crie um sentido compartilhado de objetivos;
- Trate as pessoas como os indivíduos que são, e dentro das suas potencialidades ou limitações (você como líder dever saber quais são!);
- Torne cada membro responsável pelo produto e resultados da sua equipe;
- Compartilhe as glórias e também os erros com a equipe;
- Aproveite todas as oportunidades para estabelecer confiança na equipe;
- Envolver-se e mantenha-se envolvido de forma pessoal;
- Seja um conselheiro, exemplo de conduta e líder congruente sempre e;
- Estabeleça um clima saudável e de sinergia.

Como minhas 2 últimas dicas de sucesso lembre-se:

As pessoas não estão preocupadas em quem você é ou quais títulos detêm... o mais importante não é o momento em que conhecemos as pessoas, e sim, o momento em que elas passam a ser importantes para nós, e percebem isso

(Fonte: Atitude - Virtude dos Prósperos - Michelle e Paulo Silveira)

Todo trabalho é um auto-retrato da pessoa que o realizou. Autografe o seu com excelência

(Paulo Silveira)

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail falecom@paulosilveira.com.br e no campo "Assunto" coloque Revista Ferramental.

Paulo César Silveira - Conferencista com mais de 1.750 palestras em sua carreira em 15 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 500 artigos editados. Mentor e líder do *Projeto Liderança Made in Brazil*. Autor de 18 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda* e *Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site www.paulosilveira.com.br