

A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA GERENCIAL DE MUDANÇA

Atuação do gerente é fundamental para criar clima organizacional motivador



Renato Vieira Ribeiro

É hoje aceito que a corporação é mais que uma entidade jurídica empenhada na produção de bens e serviços com a finalidade de lucro. Uma corporação é a síntese de princípios e crenças dos homens e mulheres que lhe dão substância. Mais particularmente, é a expressão daqueles que a lideram em seu desenvolvimento e na construção de seus negócios. A partir dessas variáveis que compõem o que se chama de cultura organizacional, este artigo discute a importância da motivação das equipes de trabalho e a responsabilidade gerencial na manutenção de um clima motivador nas empresas, em um ambiente de constantes mudanças.

A cultura pauta como o ser humano se realiza e como satisfaz suas necessidades individuais e sociais. Abrange as esferas da família, política, arte, lazer, esporte e religião, entre outras. A cultura expressa tanto aquilo que as pessoas são, quanto aquilo que querem ser. Cultura organizacional, por sua vez, é um conjunto de idéias, valores e conceitos que definem a organização e que sustentam a sua prática administrativa interna e a sua ação no mercado. As pessoas devem ter seus propósitos de vida em harmonia com os propósitos da empresa em que trabalham. Mais que combinar os propósitos, deve ser estimulada a convergência entre os valores culturais dos trabalhadores e os valores da organização.

Mudanças radicais no conjunto de percepções e valores que direcionam a existência das pessoas estão acontecendo num ritmo muito veloz. Hoje, a transformação cultural é muito intensa. É difícil percebê-la, assim como saber avaliar riscos e oportunidades, tamanha a sua complexidade.

Como as revoluções não podem ser desaceleradas, para conviver nesse ambiente de instabilidade é necessário fazer as escolhas adequadas e assumir a responsabilidade por elas. No âmbito pessoal, os valores devem ser constantemente avaliados, e trabalhadas as inevitáveis ambigüidades que despontam. Nas organizações, a segurança das pessoas passa a depender de sua competência em conduzir o processo de

mudanças, o que compreende audácia e coragem de correr riscos como indivíduo e como equipe. Estabilidade e apego a hierarquias não sobrevivem em um cenário de mudanças. As pessoas devem estar atentas às oportunidades de carreira e não mais apenas esperar pelas ações da empresa nesse sentido.

Visão integral

No âmbito empresarial, a constante reinterpretação da realidade e a definição de significados que serão compartilhados por todo o grupo são tarefas que se impõem às organizações, que precisam estar atualizando sua cultura organizacional para acompanhar as mudanças. A organização deve ser permeável e buscar parcerias com todos os componentes sociais com os quais se relaciona, como clientes, acionistas, fornecedores, funcionários e comunidade. Essa interação agrega novos conhecimentos à empresa e ao indivíduo e, para se tornar mais produtiva, deve ser sustentada por uma visão, uma imagem mental de um estado futuro possível.

As pessoas devem ter seus propósitos de vida em harmonia com os da empresa em que trabalham

Nada acontece enquanto uma visão não existe. E toda visão deve ter um propósito subjacente ou então torna-se apenas uma boa idéia. A visão é intrínseca e não relativa. É algo que se deseja pelo seu próprio valor e não em relação a outra coisa ou a outros. A mudança, quando suportada por uma visão de aonde se pode chegar, abre caminho para constantes descobertas. Assim, o ato de rever valores, comportamentos e de redesenhar processos não trará surpresas desagradáveis.

Usualmente existe um hiato entre a visão e a realidade. Esse fato aparentemente desencorajador é, na verdade, uma fonte de energia, pois, se tal não ocorresse, não haveria necessidade de uma ação em direção à visão. A visão deve ser integral e, através dela, as pessoas devem procurar equilibrar a vontade de “ter” com a vontade de “ser”.

A perspectiva empreendedora da gestão exige do gerente visão multifuncional e integrada da organização, o que significa não só planejar, organizar, coordenar e controlar, mas também atuar como líder e parceiro de seus funcionários

O gerente é um dos grandes responsáveis nas organizações por essa missão complexa de encaminhar as pessoas nos processos de mudança em direção a um ponto definido como ideal na visão de futuro. Quando existe unidade de visão, é mais fácil manter a identidade organizacional e centrar os esforços no foco desejado.

A perspectiva empreendedora da gestão exige hoje do gerente uma visão multifuncional e integrada da organização, o que significa não só planejar, organizar, coordenar e controlar, mas também atuar como líder e parceiro de seus funcionários, mantendo o foco nos negócios da empresa. A iniciativa dos funcionários deve ser valorizada, bem como compartilhada a tomada de decisão pelo *empowerment*.

Elogio autêntico

Embora “ninguém motive ninguém”, já que a motivação é um processo interior do homem, o gerente deve criar, no ambiente de trabalho, condições para que os funcionários se motivem. É também papel do gerente estabelecer uma ponte entre as necessidades de estima e de apreciação de seus subordinados e aquelas de auto-realização. O reconhecimento das realizações de um funcionário – o elogio autêntico, por exemplo – pode levá-lo a se motivar, criando nele a ânsia de realizar mais e melhor. Não só para ser apreciado, como pelo reforço que tal apreciação representa para a auto-estima, e pelo estímulo que ambas – apreciação externa e auto-estima – representam para o incremento da autoconfiança e a conseqüente busca da auto-realização.

O gerente que se interessa por pessoas e procura sempre conhecer bem o seu pessoal tem um trunfo em suas mãos: é capaz de identificar as necessidades emergentes e os interesses egoísticos de cada um, e, conseqüentemente, de considerar o ponto de vista de seu interlocutor.

O trabalho, em nossa cultura, é associado ao desprazer, atividade inglória necessária para se ganhar o pão e educar a família. Por isso, para um grande número de trabalhadores não é comum associar espontaneamente trabalho com realização pessoal, buscando, normalmente fora da empresa, um meio de realizar-se plenamente, o que os leva a praticar esportes, desenvolver hobbies, etc.

O gerente deve analisar os interesses dos funcionários, isto é, que atividades eles são capazes de realizar, e aquilo que suas tarefas podem lhes proporcionar em termos de auto-realização. Assim, será possível exaltar pontos de contato entre determinados procedimentos para a execução de cada uma das tarefas e os interesses egoísticos específicos daquele funcionário. Dessa maneira, cada tarefa pode ser percebida pelo funcionário como um verdadeiro desafio para seus potenciais ainda não explorados. Isso certamente o estimulará a ver as tarefas por ângulos mais condizentes com suas aspirações pessoais, muitas vezes não percebidas sem auxílio externo (do gerente), e em função dos condicionamentos a que foi submetido em relação ao conceito de trabalho. Assim percebido, o sentido de desafio dado à tarefa terá grande probabilidade de desencadear no funcionário o processo autêntico de motivação.

Quando o homem percebe em sua tarefa um verdadeiro desafio, um potencial para satisfazer suas necessidades de auto-realização, aí sim ele se dedica plenamente, não só para realizá-la, mas para fazê-la da melhor maneira possível. É aí que ele passa a usar mais o seu potencial, e sua produtividade vai além de qualquer limite esperado.

Dimensão humana

Uma outra ação gerencial que pode facilitar a motivação da equipe é o simples fato de manter um clima de certa liberdade, sem, contudo, cair na indisciplina. O estímulo à participação, à descontração, à criatividade individual e ao envolvimento com os resultados desejáveis possibilita ao gerente criar o ambiente adequado para que a motivação se desenvolva. Da mesma forma, o gerente

castrador, que mantém tenso o clima no trabalho, tolhendo a participação e a criatividade, tende a bloquear o processo de motivação em seus funcionários.

O gerente realmente não motiva, porém, como grande responsável pela existência de um bom clima organizacional, deve cuidar para a manutenção de um ambiente que favoreça a motivação de seu pessoal. Inclui-se nesse papel a responsabilidade pela manutenção de qualidade de vida satisfatória para a equipe em seus múltiplos aspectos e necessidades. Se o fato de não conseguir aquele extra de produtividade representado pela motivação de seus comandados já é negativo para um gerente eficaz, perder pontos em sua produtividade normal, em função de insatisfação gerada pela falta de atenção aos aspectos de qualidade de vida, por exemplo, pode ser simplesmente imperdoável.

Quanto mais se investir na satisfação das necessidades das pessoas, nos termos mais amplos da realização humana, mais positivo será o impacto sobre a competitividade da organização. A excelência buscada por toda e qualquer organização, seja nos serviços ou produtos que oferece, depende de sua disposição institucional de incorporar qualidade não apenas nos processos, mas principalmente no relacionamento com as pessoas que nela trabalham, o que significa ver o colaborador em sua dimensão técnica e compreendê-lo em sua dimensão humana.

A motivação é a chama da vida e o estopim da felicidade. Mas requer mais que intenção – exige ação efetiva e continuada na criação de uma disposição mental. E como compensa! Uma equipe motivada não é somente a suprema conquista do gerente, mas uma das principais condições para a geração de lucros nas empresas. Trabalhadores motivados se superam. E superam as expectativas da empresa. ■

Renato Vieira Ribeiro é administrador, especialista em Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Negócios, mestre em Educação, doutorando em Engenharia da Produção e professor da FAE Business School.

E-mail: adm.renato@brturbo.com

REFERÊNCIAS

HESSELBEIN, Frances et al. **O líder do futuro**: visões estratégicas e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

SPITZER, Dean. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

