

MANAGEMENT

Motivar, mas não muito

POR SUZANA ROCHA PEREIRA

Já se imaginou a fugir dos funcionários que vestem a camisola como se da própria pele se tratasse? Afinal, até na motivação, “o que é demais enjoa”!...

Motivar, criar compromettimentos, gerar consensos e uma lealdade inquestionável são alguns dos conceitos considerados vitais nos mais reputados manuais de gestão. No entanto, há quem discorde e apresente razões para isso.

Ter funcionários excessivamente motivados pode, afinal, não ser um bom negócio. Quem contradiz a tradicional

“cartilha” de como bem gerir é Hervé Laroche, professor de Gestão Estratégica, na Escola Europeia de Management, em Paris. Mas que argumentos usa Laroche? Entre outros, o professor considera altamente nociva a atitude excessivamente independente, hipermotivada e demasiado autoconfiante de alguns membros da organização (ver tabela de prós e contras). Mais: as empresas que tendem a cultivar o folclore da motivação incorrem num clima de falsidade.

Passamos a explicar. Quando as culturas empresariais não são naturais, mas sim criadas em proveta, generalizam o falso “âmém”, explica o autor. O que levanta outra questão: como gerir o cinismo? Através do medo. Outra desvantagem de criar uma equipa hipermotivada é a sua reacção aos momentos de crise, especialmente quando é preciso reduzir pessoal. Uma vez que o seu envolvimento com a



EXCESSO DE MOTIVAÇÃO

PRÓS

- O elevado envolvimento através da lealdade e de uma forte cultura organizacional é um meio para garantir que os trabalhadores não são oportunistas, reduzindo assim os custos na supervisão do seu comportamento;
- As hierarquias funcionam com regras e autoridade, o que requer o compromisso dos funcionários, motivação e identificação com os objectivos da empresa.
- A coordenação interna é muito mais fácil quando todos partilham valores fortes e idênticos;
- Manter um comportamento organizacional sustentado requer um alto nível de consenso à volta dos objectivos colectivos e uma autoridade legítima;
- Forte motivação, cultura e valores ajudam a focar a atenção de todos nos assuntos relevantes.

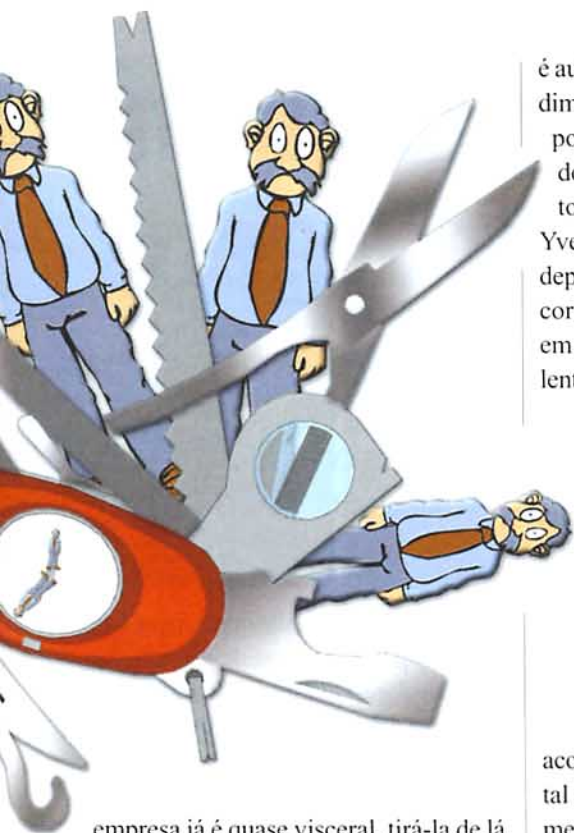
FONTE: HERVE LAROCHE / WWW.MISWEB.COM

CONTRAS

- Os hipermotivados tendem a interpretar os propósitos organizacionais segundo as suas convicções dogmáticas;
- Em situações de recuo ou de fracasso das estratégias da empresa, o ressentimento deste segmento hiperenvolvido pode ser grande e causar estragos;
- Tendem a julgar que devem dar opinião sobre tudo, a actuar como se fossem os “donos”;
- Corre entre eles a ideia de que, pelo amor à camisola, os fins justificam o uso de qualquer meio;
- Manifestam excessiva autoconfiança face às dificuldades, tendem a ser cegos face aos sinais de alarme, funcionando como força de bloqueio;
- Fidelizam-se em torno de um dado CEO ou de um grupo restrito de hipercomprometidos, gerando a criação de

FONTE: HERVE LAROCHE / WWW.GURUSONLINE.TV.PT

- “cliques” dentro da organização;
- O culto de personalidade dos CEO torna-se numa questão muito problemática, quando o CEO sai pelo seu pé ou é afastado;
- O excesso na convicção da “superioridade” da cultura da empresa acarreta a recusa em aprender com outros;
- O cinismo torna-se o modo de estar, em virtude de quase ninguém, no fundo, acreditar no folclore empresarial, incluindo as bonitas declarações de missão, visão, responsabilidade social, governança empresarial, etc., quando a prática estiver longe das palavras;
- Num clima de cinismo, os mais atacados pelo vírus do pragmatismo de “albardar o burro à vontade do dono” são os gestores de linha, a camada intermédia que serve de “cola” entre a base e o topo.



é autocriado naturalmente. A motivação diminui ou aumenta em função do comportamento do gestor, sendo o motor do desempenho harmonioso e correcto dos seus colaboradores”, sublinha Yves Turquin. A ser assim, é do líder que depende a estratégia de equilíbrio, concorda Maria Ester Torres, especialista em *Life Coaching*. O que será equivalente a uma estratégia de velocidade, “de

As empresas que cultivam o folclore da motivação caem num clima de falsidade

acordo com as necessidades de cada um, tal como Aristóteles defendeu: na justa medida”, conclui. Este é também o modelo de gestão que Laroche subscreve: o empenhamento deve ser construído em torno de contratos psicológicos credíveis, assentes em princípios e exigências realistas. Mas isto significa exactamente o quê? Significa que de nada vale tentar implementar uma cultura de euforia, criada em proveta. Ela não irá gerar empatia genuína. Aliás, para o professor de Gestão, a cultura genuína é silenciosa, discreta e assente na moderação.

MOTIVAR SEM CAIR EM EXCESSOS

- Dialogar permanentemente com os colaboradores;
- Indicar os objectivos a atingir;
- Reconhecer os erros e assumi-los, partindo do pressuposto que o gestor é humano e, como tal, comete erros;
- Dizer o que faz e fazer o que diz: isso chama-se “Drive”, ou seja, mostrar/dar o exemplo;
- Empowerment – aceitar a delegação de responsabilidades, mesmo se ao princípio tal correr menos bem do que se fosse o próprio a executar.

FONTE: YVES TURQUIN - DIRECTOR-GERAL DA LEE HECHT HARRISON PORTUGAL

MOTIVAÇÃO VS EUFORIA

Distinguir motivação de euforia é a primeira coisa a fazer segundo Carla Dias, directora-geral da Visão Integrada, consultora organizacional. “Na minha prática defendo desde sempre, e de acordo com a teoria desenvolvida por Warren Bennis (*Organizational Development*), que de nada serve trabalhar exclusivamente clima, cultura e motivação dos indivíduos, sem que em simultâneo sejam trabalhados os processos, a visão e a estratégia.” Ou seja, pedir que se vista a camisola sem dar primeiro os instrumentos de trabalho necessários. Esta tendência leva a alguns equívocos: “Deparo-me frequentemente com directores-gerais ou administradores que quando questionados sobre o estado da sua empresa dizem: “A nossa equipa é muito motivada, temos acções periódicas de espírito de equipa e motivação”, mas na verdade quando questionados directamente os elementos envolvidos, a equipa propriamente dita, as respostas são outras. Ouvem-se respostas como “Vivemos todos em quintas e de três em três meses vamos todos andar de *kart*, almoçamos e até parecemos muito amigos!”, relata a responsável da Visão Integrada.

Por estas e por outras, e em prol da saúde da empresa e de quem nela trabalha, é essencial que a liderança tenha conta, peso e medida, “que não viva na alucinação de elementos ‘supermotivados’ que se acredita serem os motores das equipas”, recomenda a consultora. Em sua opinião, esta visão não é partilhada por todos os elementos da empresa, que muitas vezes rotulam este tipo de elemento como o “graxista”. Importa, por isso, reter que a motivação é apenas mais uma ferramenta de gestão entre tantas outras. “É necessário que seja encarada com ponderação e não como o único e exclusivo factor-chave de sucesso”, reforça Carla Dias.

E não se esqueça: por amor à camisola, os fins podem justificar o uso de qualquer meio. ■

suzanapereira@maisvalia.com

empresa já é quase visceral, tirá-la de lá é como arrancar um rim a sangue frio, explica-nos Artur Fernandes, advogado e consultor de Recursos Humanos. E acrescenta: “Numa cultura como a nossa, em que a empresa é o substituto da família – um quase neofeudalismo – e não um local de conflito, como, por exemplo em França e Espanha, não há a necessária separação entre vida pessoal e profissional (o resultado expectável quando a motivação é em excesso). Os trabalhadores misturam tudo e sentem-se traídos e perdidos quando a empresa lhes diz: Já não preciso de ti.” Ou não te valorizo tanto como julgas merecer, dizemos nós.

PRÓ-MOTIVAÇÃO

Em desacordo com a perspectiva de Hervé Laroche está Yves Turquin, director-geral da consultora Lee Hecht Harrison Portugal. Em seu entender, “as equipas que ganham as competições são as mais motivadas. Comparemos com os atletas – os mais motivados são os que vencem.” Mas não se espera que o consigam sozinhos. Pelo contrário. “A motivação é um produto que se fabrica, ou seja, não