FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO PARA EMPRESAS E COLABORADORES

QUANDO FALAMOS DE MOTIVAÇÃO ENFRENTAMOS UM ABISMO ENTRE O QUE A CIÊNCIA SABE E O QUE O MUNDO DOS NEGÓCIOS APLICA

Por DANIEL H. PINK

O sistema operativo actualmente em uso – assente em motivações extrínsecas, do tipo cenoura e chicote – não só não resulta, como chega a ser prejudicial. Estamos a precisar de uma actualização, e a ciência sabe que tipo de actualização deve ser. A nova abordagem tem de ter em conta três elementos:

1. A AUTONOMIA o desejo de determinar as nossas próprias vidas;
2. A MESTRIA – o desejo de melhorar cada vez mais numa coisa que consideramos importante;
3. O SENTIDO – o desejo de que aquilo que fazemos se integre em qualquer coisa superior aos nossos interesses pessoais.

UM NOVO SISTEMA OPERATIVO - ASCENSÃO E QUEDA DO MOTIVAÇÃO 2.0

As sociedades, tal como os computadores, têm sistemas operativos – um conjunto de instruções e protocolos, basicamente invisíveis, sobre os quais tudo funciona. O primeiro sistema operativo – chamemos-lhe Motivação 1 – tinha como objectivo a sobrevivência. O seu sucessor, o Motivação 2.0, foi assente em recompensas extrínsecas e punições. Para as tarefas de rotina do século XX funcionou bem. No entanto, no século XXI, o Motivação 2.0 está a revelar-se incompatível com a maneira como organizamos aquilo que fazemos, como pensamos o nosso trabalho e o fazemos. Estamos a precisar de uma actualização.

SETE RAZÕES POR QUE AS CENOURAS E O CHICOTE MUITAS VEZES NÃO RESULTAM

Quando as cenouras e os chicotes se cruzam com a nossa terceira motivação começam a acontecer coisas estranhas. As recompensas tradicionais, de tipo condicional, acabam por produzir resultados contrários aos desejados. Podem anular a motivação extrínseca, piorar o desempenho, esmagar a criatividade e prejudicar todo o nosso comportamento. Além disso, acabam por

ter efeitos realmente indesejáveis: encorajar comportamentos não éticos, criar dependências e encerrar a nossa capacidade de projectar o futuro nos limites dos cálculos de curto prazo. São os bugs do nosso actual sistema operativo.

... E AS CIRCUNSTÂNCIAS ESPECIAIS EM QUE RESULTAM

As cenouras e os chicotes não são assim tão maus. Quando estão em causa tarefas de rotina podem ser muito eficazes – uma vez que não está envolvida uma motivação intrínseca que possa ser prejudicada nem uma grande criatividade que possa ser esmagada. Além disso, podem ser ainda mais eficazes se aqueles que as prometem oferecerem uma justificação da sua necessidade, reconhecerem que as tarefas em questão são aborrecidas e derem a quem as executa o máximo de autonomia. Quando as tarefas em causa são conceptuais e únicas, e não de rotina, as recompensas são muito mais perigosas – em particular as do tipo condicional. Já as recompensas ocasionais, dadas depois de uma tarefa ser completada, podem por vezes adequar-se a tarefas mais criativas, do lado direito do cérebro, em especial se forem acompanhadas de informações úteis relativas ao desempenho.

O TIPO I E O TIPO X

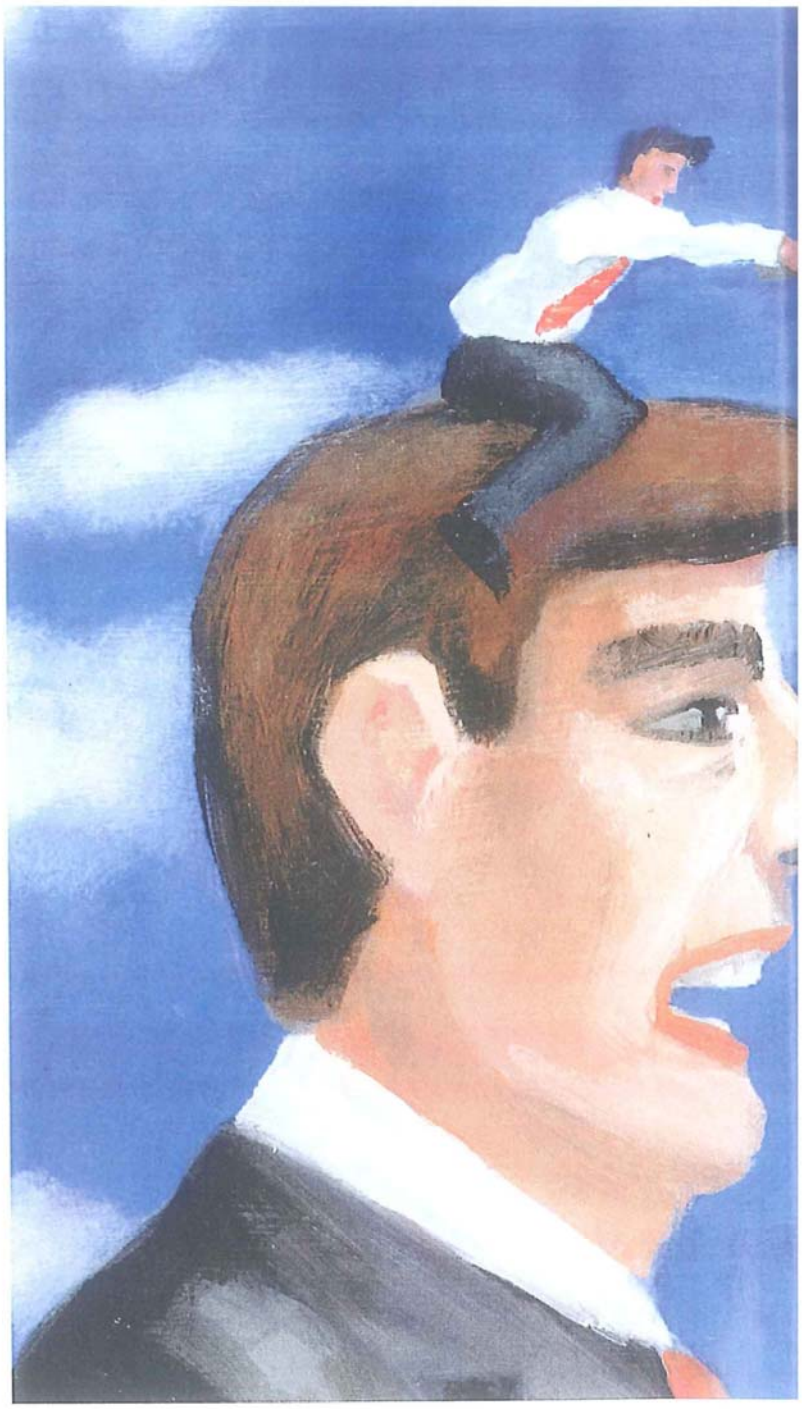
O Motivação 2.0 encorajava e dependia do comportamento de tipo X – um comportamento mais motivado por desejos extrínsecos que por razões intrínsecas, e menos explicado pela satisfação intrínseca com uma actividade que com as recompensas extrínsecas que ela proporciona. O Motivação 3.0, a actualização de que precisamos para o bom funcionamento da actividade económica do século XXI, assenta e depende do comportamento de tipo I. Este último tem menos a ver com as compensações proporcionadas por uma actividade que com a satisfação intensa com a própria actividade. Para ter êxito profissional e obter realização pessoal com o trabalho, temos de nos afastar e ajudar os nossos colegas a afastarem-se do tipo X e a adoptarem o comportamento de tipo I. Mas nem tudo são más notícias: o comportamento de tipo I aprende-se, não está escrito no destino à nascença, além de conduzir a um desempenho de melhor qualidade e contribuir para a saúde e o bem-estar geral dos que o praticam.

TIPO I

PARA INDIVÍDUOS

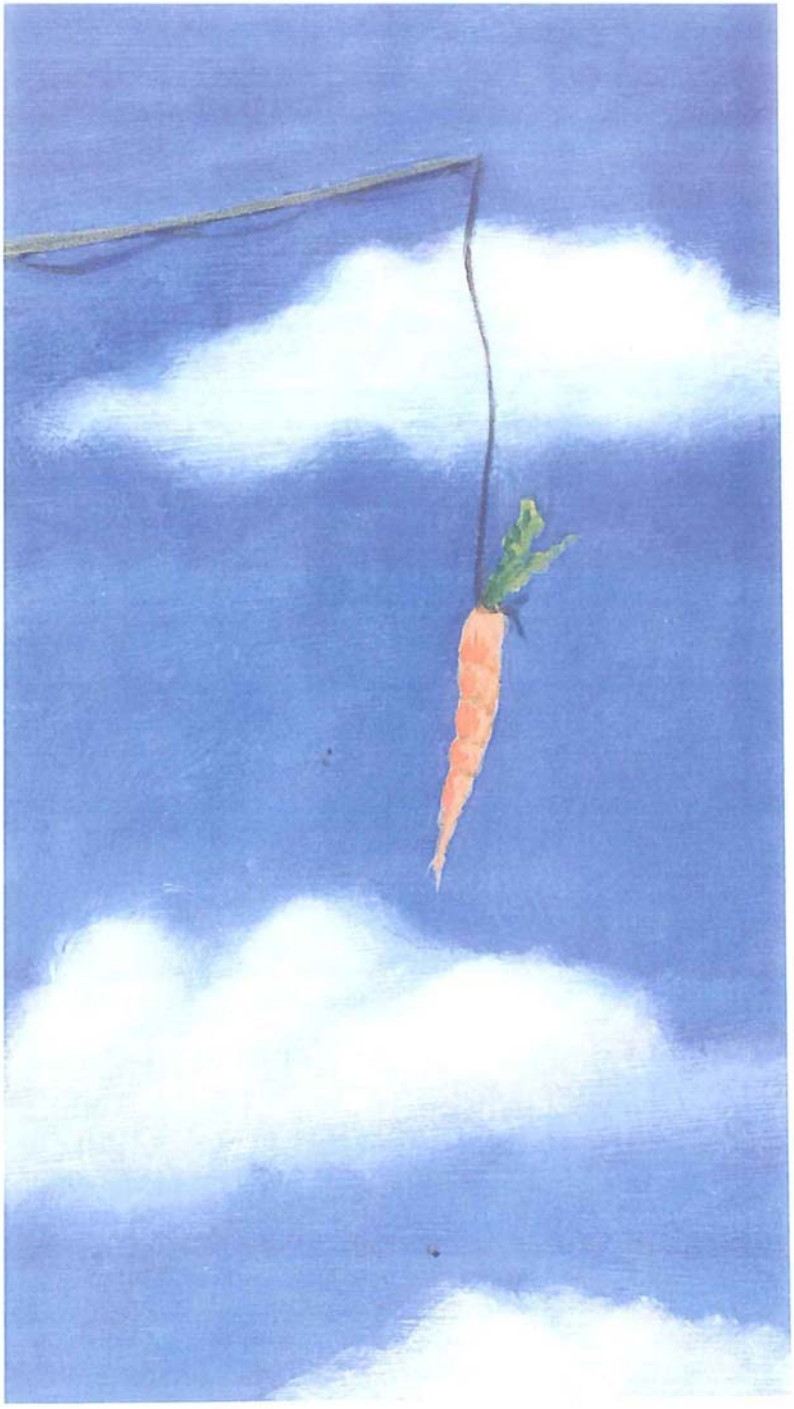
NOVE ESTRATÉGIAS PARA O MOTIVAR

As pessoas de tipo I fazem-se, não nascem feitas. Embora o mundo esteja repleto de motivações extrínsecas, há muitas coisas que está nas nossas mãos fazer para produzir mais autonomia, mestria e sentido no nosso trabalho e nas nossas vidas. Aqui ficam nove exercícios para o encaminhar na boa direcção.



FAÇA UM «TESTE DE FLUXO»

Mihaly Csikszentmihalyi fez mais do que descobrir o conceito de «fluxo»; também introduziu uma nova técnica muito engenhosa para o medir. Csikszentmihalyi e a sua equipa da Universidade de Chicago equiparam os participantes nas suas experiências com pagers electrónicos. Depois enviaram mensagens às pessoas a intervalos aleatórios (mais ou menos oito vezes por dia) ao longo de uma semana, pedindo-lhes que descrevessem o seu estado de espírito nesse momento. Em comparação com os métodos



anteriores, verificou-se que estes relatórios em tempo real eram mais honestos e reveladores.

Se quiser, pode usar a inovação metodológica de Csikszentmihalyi na sua própria busca de mestria fazendo a si mesmo um «teste de fluxo». Programe o seu computador ou o seu telemóvel para o alertar quarenta vezes a intervalos aleatórios ao longo de uma semana de trabalho. Cada vez que o seu aparelho apitar, escreva o que está a fazer, como se está a sentir e se está em «fluxo». Registe as suas observações, observe os padrões e considere as seguintes perguntas:

>> Quais foram os momentos que produziram sentimentos de «fluxo»? Onde estava nesse momento? Em que trabalhava? Com quem se encontrava?

AS CENOURAS E OS CHICOTES não são assim tão maus. Quando estão em causa tarefas de rotina podem ser muito eficazes

Os três elementos

A AUTONOMIA Os valores predeterminados com que nascemos são a autonomia e a independência. Infelizmente, as circunstâncias – incluindo algumas noções ultrapassadas de «gestão» – muitas vezes conspiram para modificar esses valores e para nos transformar em pessoas com um comportamento de tipo X. Para encorajar o comportamento de tipo I, e o alto nível de desempenho que só ele permite, a primeira exigência é a autonomia.

As pessoas precisam de autonomia em relação à tarefa que realizam (aquilo que fazem), ao tempo (o momento em que a realizam), à equipa (as pessoas com quem a levam a cabo) e à técnica (a maneira como o fazem). As empresas que proporcionam autonomia, por vezes em doses radicais, estão a obter melhores resultados que as concorrentes que não o fazem.

A MESTRIA Enquanto o Motivação 2.0 exigia aquiescência, o Motivação 3.0 exige empenhamento. Apenas o empenhamento pode produzir mestria – tornarmo-nos cada vez melhores em qualquer coisa que tenha valor. Ora a busca de mestria, uma parte importante mas muitas vezes adormecida da nossa terceira motivação, tornou-se essencial para abrir caminho na economia actual.

A mestria começa com o «fluxo» – as experiências em que enfrentamos desafios perfeitamente adequados às nossas capacidades. Assim, as empresas que sabem o que lhes convém procuram atribuir aos seus funcionários tarefas com um grau de dificuldade num certo intervalo, nem demasiado fáceis nem demasiado difíceis.

Por outro lado, a mestria obedece a três regras peculiares. É uma maneira de pensar: exige que encaremos as nossas capacidades não como algo finito, mas sim como algo que pode ser aperfeiçoado até ao infinito. É sofrimento: exige esforço, concentração e prática intensiva. Além disso é uma assimptota: impossível de alcançar, ao mesmo tempo frustrante e empolgante.

O SENTIDO Os seres humanos, pela sua própria natureza, procuram sentido – uma causa superior a eles próprios e que lhes possa sobreviver. No entanto, as empresas tradicionais consideraram durante muito tempo que o sentido era um elemento meramente ornamental, um acessório encantador, desde que não interferisse com as coisas sérias. No entanto, isto está a mudar, graças em parte à maré da chegada dos baby boomers à idade em que se confrontam com a aproximação da morte. Com o Motivação 3.0, a maximização do sentido tem lugar a par da maximização do lucro como aspiração e princípio orientador. Dentro das organizações, esta nova motivação expressa-se de três maneiras diferentes: em objectivos que incluem o lucro como meio de alcançar sentido, em palavras que sublinham mais que o interesse próprio e em regras que permitem que as pessoas procurem sentido nos seus próprios termos. Esta mudança no sentido de acompanhar a maximização do lucro da maximização do sentido tem potencial para rejuvenescer as nossas empresas e renovar o nosso mundo.

>> Há alturas do dia mais propícias ao fluxo que outras? De que maneira poderia reorganizar o seu dia tendo isso em conta?

>> De que maneira poderia aumentar o número de experiências óptimas e reduzir os momentos em que se sente menos envolvido ou perturbado?

>> Se tem dúvidas acerca do seu trabalho ou da sua carreira, o que lhe diz este exercício acerca da sua verdadeira fonte de motivação intrínseca?

PARA COMEÇAR, FAÇA UMA DAQUELAS GRANDES PERGUNTAS...

Em 1962, Clare Boothe Luce, uma das primeiras mulheres americanas eleitas para o Congresso, deu um conselho ao presidente John F. Kennedy. «Um grande homem», disse-lhe ela, «é uma frase.» A de Abraham Lincoln foi: «Preservou a união e libertou os escravos.» A de Franklin Roosevelt foi: «Livrou-nos de uma grande depressão e ajudou-nos a ganhar uma guerra mundial.» Luce receava que a atenção de Kennedy estivesse tão repartida entre múltiplas prioridades que a sua frase pudesse transformar-se num parágrafo longo e confuso.

Não é preciso sermos presidentes – nem dos Estados Unidos nem sequer do clube de jardinagem da nossa aldeia – para aprendermos uma lição com esta história. Uma das maneiras de orientarmos a nossa vida pela busca de um sentido é reflectir na nossa frase. Pode ser qualquer coisa como «criou quarto filhos, que se tornaram pessoas saudáveis e felizes», ou «inventou uma máquina que facilitou a vida às outras pessoas», ou ainda «tratou todas as pessoas que lhe pediram ajuda, independentemente do que elas lhe podiam pagar», ou «ensinou duas gerações de crianças a ler».

Quando pensar no sentido da sua vida, comece por esta grande pergunta: «Qual é a minha frase?» ... e depois continue a fazer uma pequena pergunta

A grande pergunta é necessária, mas não suficiente. É aí que entra a pequena pergunta. Os grandes feitos não acontecem de um dia para o outro. Qualquer pessoa que tenha treinado para uma maratona, aprendido uma língua ou chefiado um departamento de sucesso pode confirmar que passou mais tempo a suar com tarefas repetitivas e maçadoras que a colher aplausos.

Mas aqui fica uma coisa que pode fazer para se manter motivado. Ao fim de cada dia que passar, pergunte a si mesmo se achou que esteve melhor nesse dia que no anterior. Acha que fez mais que antes? Acha que o fez bem? Ou, para sermos mais específicos, acha que aprendeu dez novas palavras, fez as suas oito chamadas de vendas, comeu as suas cinco doses de fruta ou vegetais, escreveu as suas quatro páginas? Não precisa de ser irrepreensível a cada dia que passa. Em vez de se esforçar por sê-lo, procure avaliar as pequenas melhorias alcançadas cada vez que praticar no seu saxofone ou verificar se conseguiuevitar ler o e-mail até acabar um relatório importante e urgente.

EMBORA O MUNDO ESTEJA REPLETO DE motivações extrínsecas, há muitas coisas que está nas nossas mãos fazer para produzir mais autonomia

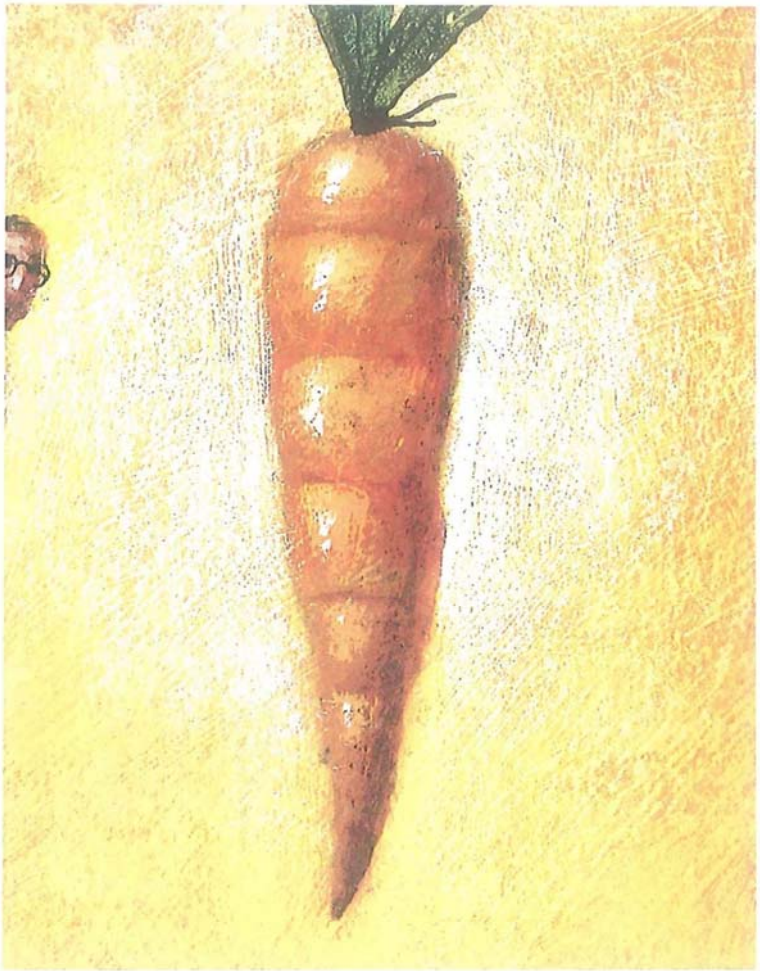
QUANDO PENSAR NO SENTIDO DA SUA VIDA, COMECE POR ESTA GRANDE PERGUNTA: "QUAL É A MINHA FRASE?" ...E DEPOIS CONTINUE A FAZER UMA PEQUENA PERGUNTA

Lembre-se de que em vez de procurar alcançar a mestria no dia 3 deve assegurar-se de que a alcançará no dia 3 mil. Assim, todas as noites antes de adormecer, faça a si mesmo a seguinte pergunta: «Fui melhor que ontem?»

TIRE UM SAGMEISTER

O designer Stefan Sagmeister descobriu uma forma magnífica de se assegurar de que está a viver uma vida de tipo I. Pense no padrão de vida nos países desenvolvidos, diz ele. As pessoas em geral passam os primeiros vinte e cinco anos de vida a estudar, os quarenta seguintes a trabalhar e os últimos vinte e cinco reformadas. Esta escala temporal fez Sagmeister pensar: porque não retirar cinco anos aos últimos, passados na reforma, e espalhá-los pelo meio dos anos passados a trabalhar?

Assim, cada sete anos, Sagmeister fecha o seu estúdio



gráfico, avisa os clientes de que só regressa daí a um ano e tira uma sabática de trezentos e sessenta e cinco dias. Usa o tempo dele para viajar, para viver em sítios onde nunca esteve antes e para pôr à prova novos projectos. Eu sei que parece arriscado. No entanto, Sagmeister assegura que as ideias que produz durante o ano que passa «parado» lhe asseguram o rendimento dos sete anos seguintes. «Tirar um Sagmeister», como agora chamo a estes períodos, exige algum planeamento e também que se ponha dinheiro de parte, como é evidente.

No entanto, não lhe parece que adiar a compra daquele plasma vale bem um ano inesquecível – e irrecuperável – de exploração pessoal? A verdade é que a ideia é mais realista do que alguns gostariam de admitir. É por isso que eu próprio estou a pensar tirar um Sagmeister daqui a um ou dois anos, e aconselho-o a fazer o mesmo.

Faça uma avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho, aqueles rituais anuais ou semestrais da vida das organizações, são mais ou menos tão agradáveis como uma dor de dentes e tão produtivos como um acidente de comboio. Ninguém gosta deles – nem quem os faz nem quem se sujeita a eles. Não nos ajudam a alcançar a mestria – já que o feedback em geral só aparece uns seis meses depois de nos sujeitarmos a eles (imagine a Serena Williams ou a Twyla Tharp a verem os resultados dos jogos ou a lerem as críticas só duas vezes por ano). No entanto, os gestores insistem em chamar os subordinados uma ou duas vezes por ano aos seus gabinetes para estas reuniões dolorosas. Mas talvez haja uma maneira melhor de fazer as coisas. Talvez, como Douglas McGregor e outros têm sugerido, devêssemos fazer nós as nossas próprias avaliações de desempenho.

A maneira como poderia fazê-las é simples. Estabeleça os seus objectivos – acima de tudo de aprendizagem, mas também um pouco de desempenho – e depois todos os meses chame-se a si mesmo ao seu gabinete e avalie-se. Como estão a correr as coisas? Onde não está a corresponder aos objectivos? Que ferramentas, informações ou apoio lhe fariam falta para conseguir melhores resultados?

Algumas sugestões:

>> Estabeleça tanto grandes como pequenos objectivos de maneira que, quando chegar o momento de se avaliar, já tenha conseguido terminar pelo menos alguns projectos.

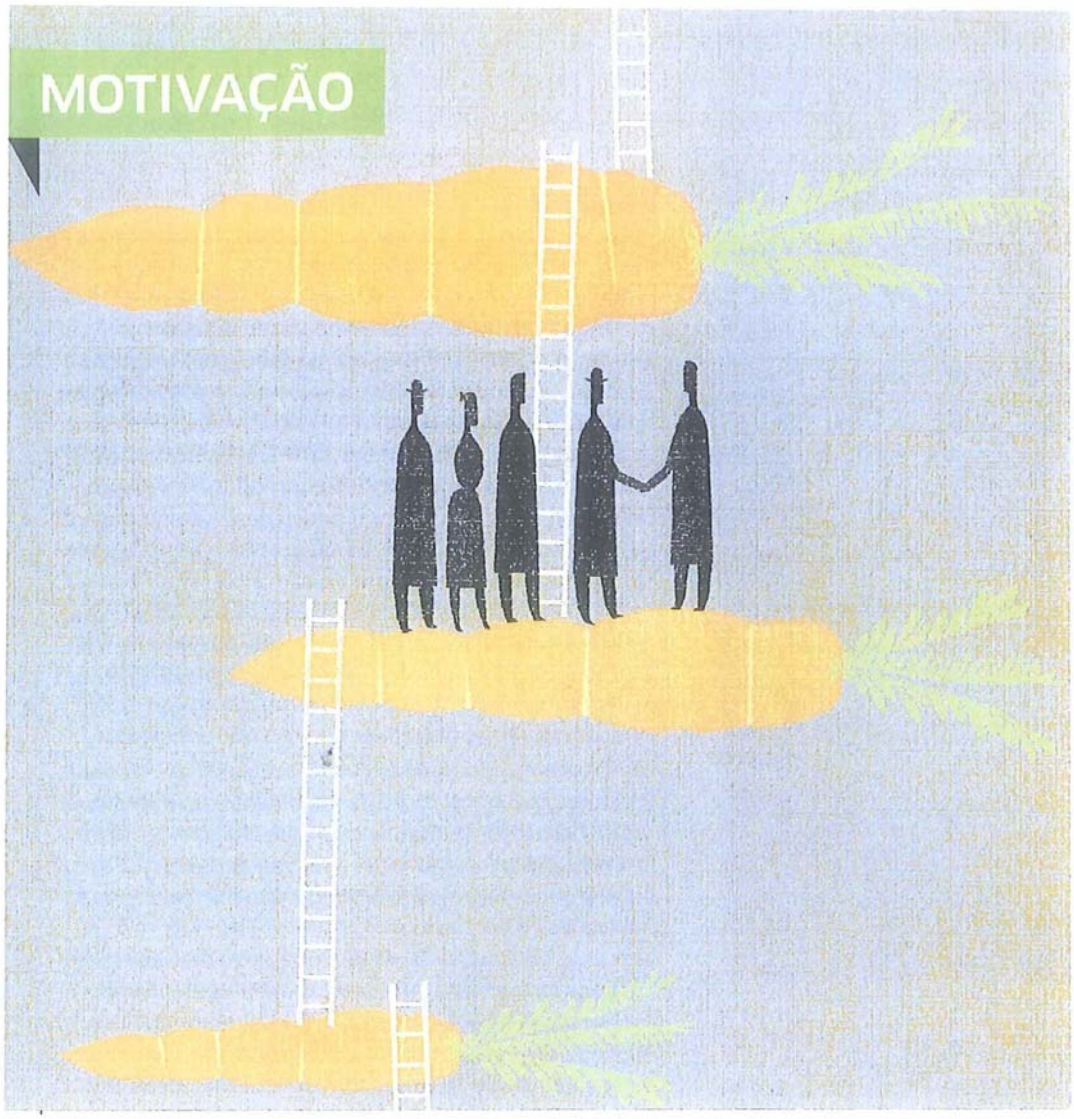
>> Assegure-se de que percebe a maneira como todos os aspectos do seu trabalho se relacionam com o seu grande objectivo.

>> Seja brutalmente honesto. O objectivo deste exercício é ajudá-lo a melhorar o seu desempenho e a alcançar a mestria – por isso se racionalizar os fracassos ou desculpar os erros, em vez de aprender com eles, estará a perder o seu tempo. Se o seu estilo não é meter-se numa coisa destas sozinho, reúna um pequeno grupo de colegas para fazer estas avaliações de desempenho entre iguais. Se os seus colegas forem pessoas empenhadas, vão dizer-lhe a verdade e responsabilizá-lo. Uma última pergunta, só para chefes: porque diabo não encoraja todos os seus subordinados a fazerem isto?

Tipo I

Para organizações: Nove maneiras de melhorar a sua empresa ou o funcionamento do seu escritório ou grupo

Quer seja o administrador quer o novo estagiário, pode contribuir para que o seu local de trabalho seja envolvente, produtivo e encoraje comportamentos de tipo I. Aqui



estão nove maneiras de começar a ajudar a sua organização a afastar-se do passado e a encaminhar-se para o mundo brilhante do Motivação 3.0.

Tente o método dos «20 por cento do tempo» com rodas de apoio Já leu algumas coisas acerca dos milagres conseguidos com o método dos «20 por cento do tempo» – em que as organizações encorajam os empregados a passarem um quinto do seu tempo a trabalhar em projectos à sua escolha. Se já tiver usado o Gmail ou o Google News, também já beneficiou dos seus resultados positivos. No entanto, apesar de todas as virtudes produzidas pela inovação de tipo I, pôr em prática este tipo de políticas pode ser assustador. Quanto custará? E se não resulta? Se está com dúvidas, aqui fica uma ideia: experimente com uma versão mais modesta – 20 por cento do tempo, mas com rodinhas de apoio, como nas bicicletas das crianças pequenas. Comece com, digamos, 10 por cento do tempo. Seria apenas uma tarde numa semana de trabalho de cinco dias (seja como for, quem pode garantir que nunca perdeu tanto tempo sem produzir nada de jeito numa semana de trabalho?). Em vez de se comprometer para sempre com este sistema, também pode começar por exemplo com seis meses. Ao criar esta ilha de autonomia, ajudará as pessoas a porem em prática as suas grandes ideias e a converterem o seu tempo estéril em qualquer coisa de produtivo. Quem sabe se não haverá alguém na sua organização capaz de inventar o próximo Post-it?

ESTABELEÇA OS SEUS OBJECTIVOS - acima de tudo de aprendizagem, mas também de desempenho

ENCORAJE AS PRÓXIMAS RECOMPENSAS ENTRE PARES

A Kimley-Horn and Associates, uma empresa de engenharia civil de Raleigh, na Carolina do Norte, criou um sistema de recompensas que merece o carimbo de aprovação do tipo I: em qualquer altura, sem aviso prévio, qualquer pessoa da empresa pode atribuir um bónus de 50 euros a qualquer dos colegas. «Resulta por ser em tempo real, e também por não ser atribuído por ninguém da administração», disse o director de recursos humanos à Fast Company. «Qualquer empregado que faça alguma coisa de excepcional pode receber o reconhecimento dos seus pares poucos minutos depois.» Uma vez que estes bónus são inesperados e não condicionais, evitam os setes pecados mortais da maior parte das cenouras empresariais. Além disso, como são atribuídos por um colega, e não por um chefe, têm um significado diferente (talvez mais profundo). Até se pode dizer que são motivadores.

FAÇA UMA AUDITORIA DE AUTONOMIA

Que nível de autonomia têm na realidade as pessoas da sua organização? Se for como a maior parte das outras pessoas, não faz ideia. Ninguém faz. No entanto, há uma maneira de descobrir – com uma auditoria à autonomia. Peça a toda a gente no seu departamento que responda a estas quatro perguntas com valores de 0 a 10 (numa escala em que 0 significa «quase nada» e 10 significa «muito»):

1. Que nível de autonomia tem nas suas tarefas no trabalho – quais são as suas principais responsabilidades e o que faz em cada dia?
2. Que nível de autonomia tem com o seu tempo no trabalho – por exemplo, a que hora chega e a que

horas sai e como distribui o seu tempo por cada tarefa?

3. Que nível de autonomia tem em relação à sua equipa no trabalho – ou seja, a que ponto pode escolher as pessoas com quem em geral colabora?

4. Que nível de autonomia tem em relação à sua técnica no trabalho – em relação à maneira como responde ao que é da sua responsabilidade no trabalho? Assegure-se de que todas as respostas são anónimas e depois faça uma tabela dos resultados. Qual é a média entre os empregados? O número terá de ficar algures numa escala de autonomia de 40 valores (em que 0 seria a nota de uma prisão da Coreia do Norte e 40 a de Woodstock). Compare esse valor com a percepção que as pessoas têm da sua autonomia. Talvez antes do teste o chefe tivesse a impressão que toda a gente tinha imensa liberdade, mas a auditoria venha a revelar que a nota é de apenas 1

5. Além disso, calcule separadamente os resultados para a tarefa, o tempo, a equipa e a técnica. Uma média geral saudável pode estar a mascarar um problema numa área particular. Uma média de autonomia de, por exemplo, 27 não seria má. No entanto, se essa média for obtida com 8 para, suponhamos, tarefa, técnica e equipa, mas apenas 3 para o tempo, identificámos um ponto fraco da organização em matéria de autonomia. É impressionante a que ponto as pessoas que dirigem as organizações desconhecem as experiências das pessoas que trabalham à sua volta. Porém, também é notável como por vezes estão dispostas a modificar as coisas quando conhecem os dados verdadeiros. É esse o objectivo de fazer testes à autonomia. Se tiver o cuidado de incluir no seu inquérito uma secção para os empregados formularem as suas próprias ideias acerca da maneira de aumentar a autonomia, pode descobrir soluções magníficas.

DESISTIR DO CONTROLO EM TRÊS PASSOS

Os chefes do tipo X adoram controlar; os do tipo I adoram não ter de controlar. Dar às pessoas a liberdade de que precisam para fazer o seu melhor trabalho é em geral uma atitude sensata, mas nem sempre é fácil. Se tem vontade de controlar, aqui ficam três maneiras de começar a descontrair-se – para seu bem e para bem da sua equipa:

1. Envolva as pessoas na definição de objectivos. Preferia poder estabelecer os seus próprios objectivos ou que eles lhe fossem impostos? Era o que me parecia. E porque é que os que trabalham consigo haviam de ser diferentes? Já há um corpus considerável de investigação que mostra que as pessoas se envolvem muito mais quando perseguem objectivos em cuja definição participaram, por isso facilite o envolvimento dos empregados nesse processo. É possível que eles o surpreendam. Muitas vezes as pessoas têm fins mais elevados do que imaginamos.

2. Use uma linguagem não controladora. A próxima vez que lhe passar pela cabeça dizer «faça» ou «devia», experimente dizer «pense em» ou «experimente». Uma simples mudança de linguagem pode ajudar a promover o envolvimento em detrimento da obediência. Com isso pode até reduzir a vontade das pessoas de desafiarem as instruções que lhes são dadas. Pense nessa possibilidade. Pelo menos pense na possibilidade de pensar!

3. Reserve tempo para os seus subordinados. É natural que por vezes precise de convocar as pessoas para o seu escritório, mas também acontece serem elas a precisar de falar consigo. Siga o exemplo dos professores universitários e reserve uma ou duas horas por semana para receber qualquer empregado ou subordinado que precise de falar consigo acerca do que entender. Eles podem retirar disso algumas vantagens e o leitor pode aprender alguma coisa com isso.

PROMOVA TAREFAS MODERADAMENTE DESAFIADORAS PARA GRUPOS

Quase todas as pessoas experimentaram algum dia a satisfação de uma tarefa de um tipo especial – que não é nem muito difícil nem muito fácil e proporciona um sentimento delicioso de fluxo. No entanto, por vezes, é difícil obter esse tipo de experiência quando trabalhamos em grupo. As pessoas acabam muitas vezes a fazer o que sempre fizeram porque já se sabe que o fazem bem e uma meia dúzia delas acaba por ficar encarregada de fazer meia dúzia de coisas em que ninguém pega. Aqui estão alguns truques para introduzir um pouco de desafio de grau moderado no seu grupo:

>> Comece com uma equipa variada. Como aconselha Teresa Amabile, de Harvard: «Crie grupos de trabalho que permitam que as pessoas se estimulem umas às outras e aprendam umas com as outras, e, portanto, misture pessoas cuja formação e percurso não sejam homogéneos. Isto é fundamental se quiser que haja estímulos cruzados entre ideias e pessoas.»

>> Evite a competição entre os elementos do grupo. Atirar os colegas uns contra os outros na esperança de que a competição os leve a produzir mais e melhor raramente resulta – e quase sempre destrói a motivação intrínseca.

DAR ÀS PESSOAS A LIBERDADE DE QUE PRECISAM PARA FAZER O SEU MELHOR TRABALHO É EM GERAL UMA ATITUDE SENSATA, MAS NEM SEMPRE É FÁCIL

QUASE TODAS AS PESSOAS experimentaram algum dia a satisfação de uma tarefa de um tipo especial

Se quer mesmo envolver-se neste tipo de coisas, pense antes em estimular a colaboração e a cooperação.

>> Experimente incentivar um pouco o intercâmbio de tarefas.

Se houver alguém aborrecido com a tarefa que tem no momento, incite essa pessoa a ensinar alguém a executar as tarefas que domina. Depois veja se a pessoa que assim ficou aliviada consegue assumir parte das tarefas de um membro mais experiente do grupo.

>> Incentive com sentido, não motive com recompensas.

Não há nada que una uma equipa como uma tarefa partilhada. Quanto maior o empenho que as pessoas põem numa causa comum – quer se trate de criar qualquer coisa de uma grandeza deslumbrante quer de vencer um concorrente ou até de mudar o mundo –, mais satisfeito se sentirá o grupo e mais notável será o seu trabalho.

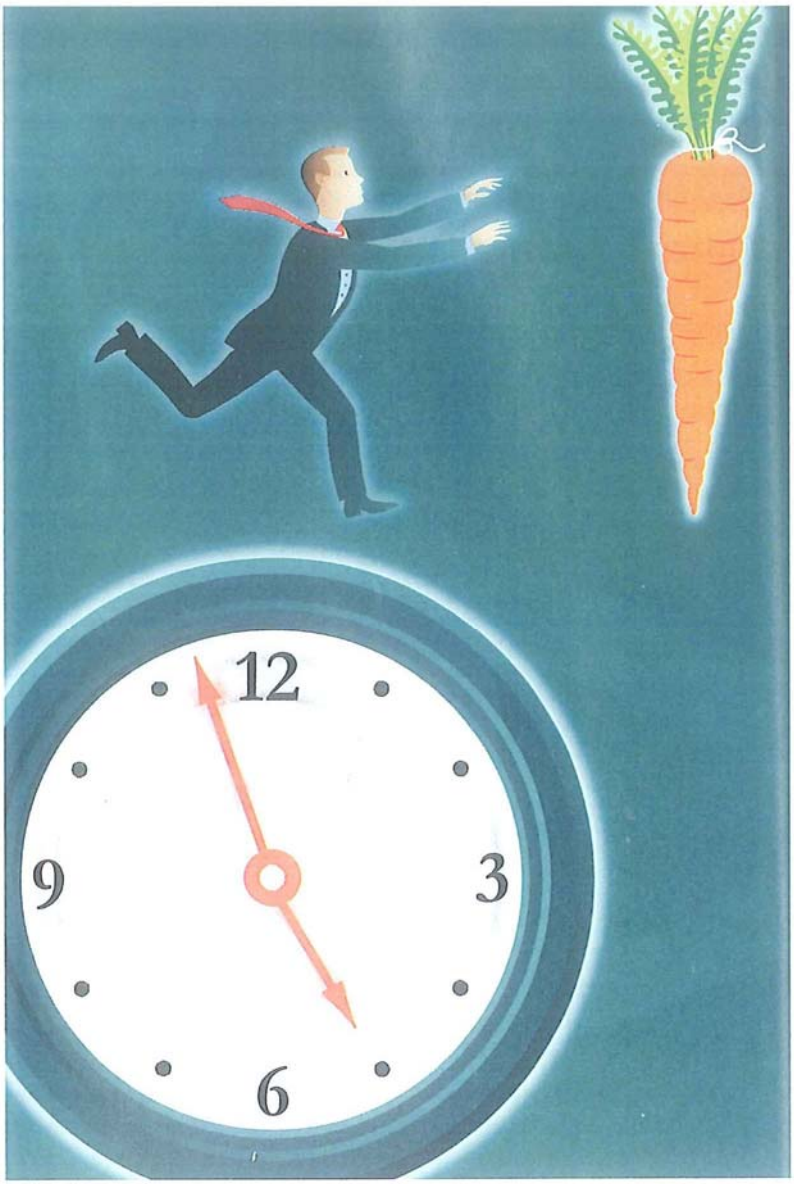
TRANSFORME O SEU PRÓXIMO DIA DA EMPRESA NUM DIA FEDEX

Observe os dias da empresa – aqueles dias de divertimento e de incentivo forçado ao moral –, de que fazem em geral parte umas palestras constrangedoras e umas saídas em conjunto com os chefes. Mesmo assim, para sermos justos, temos de reconhecer que estas iniciativas conseguem minimamente reaproximar os empregados, recarregar as baterias das pessoas e relançar as discussões das questões importantes. Mas se as que organiza a sua empresa se estão a tornar pouco satisfatórias, porque não substitui a próxima iniciativa por um dia FedEx? Tire um dia inteiro para os empregados poderem trabalhar naquilo que lhes apetecer, da maneira que lhes apetecer, com quem lhes apetecer.

Assegure-se de que têm todas as ferramentas de que necessitam para isso. Imponha apenas uma regra: têm de produzir alguma coisa – uma nova ideia, o protótipo de um produto, uma sugestão para melhorar um processo interno – para o dia seguinte. As organizações do tipo I sabem uma coisa que as do tipo X raramente percebem: os desafios verdadeiros são muito mais estimulantes que o lazer controlado.

O ZEN DA COMPENSAÇÃO: PAGAR ÀS PESSOAS À MANEIRA DO TIPO I

Toda a gente quer ganhar bem. Eu pelo menos quero, e aposto que o leitor também. A abordagem do tipo I à motivação não exige que as pessoas trabalhem quase de graça ou até uma força de trabalho inteiramente voluntária, mas exige uma nova maneira de encarar a retribuição salarial.



Pense nesta nova abordagem como o zen da compensação: no Motivação 3.0, a melhor coisa que se pode fazer com o dinheiro é tirá-lo de cima da mesa. Quanto maior importância tiver o salário, os bónus e os benefícios na vida profissional de uma pessoa, mais eles podem inibir a criatividade e prejudicar o desempenho.

Como Edward Deci explica quando as organizações recorrem a meios como o dinheiro para motivar os seus membros e colaboradores, acabam por desmotivá-los mais seriamente. A melhor estratégia é escolher uma compensação adequada e não voltar a falar no assunto. As organizações eficazes compensam as pessoas com valores e de formas que permitem que elas, de maneira geral, esqueçam o assunto e se concentrem no trabalho. Aqui estão três técnicas fundamentais para o conseguir.

1. Assegure-se de que a remuneração é justa, tanto do ponto de vista interno como externo. O aspecto mais importante do que diz respeito ao pagamento é que este seja justo. Nesta questão, a justiça surge em duas variantes – interna e externa. A justiça interna tem a ver com pagar salários justos por comparação entre os colegas. A justiça externa é pagar de acordo com o que se paga por trabalhos semelhantes em organizações semelhantes. Saber que o nosso salário é justo, tanto do ponto de vista interno como externo, não é por si só motivador; é apenas uma maneira de tirar o dinheiro de cima da mesa e de evitar que ele seja desmotivador.

2. Pague acima da média. Se os seus empregados já ganham ordenados de nível médio, que respeitam os princípios da justiça interna e externa, reflicta na possibilidade de adoptar uma estratégia sugerida pela primeira vez por um Nobel da Economia.

Na realidade, os salários elevados contribuíam para reduzir os custos das empresas. Este tipo de abordagem, de pagar mais que a média, pode oferecer também um meio elegante de contornar o problema das recompensas, eliminar as preocupações com a justiça da retribuição e ajudar a tirar o dinheiro de cima da mesa. Na realidade, o trabalho de outros economistas já demonstrou que proporcionar ao empregado um ordenado-base elevado contribui mais para estimular o desempenho e o empenhamento dos empregados que um esquema atractivo de bónus. Como é evidente, pela própria natureza da coisa, pagar acima da média só pode resultar para cerca de metade dos empregadores, por isso despache-se para chegar antes dos outros.

3. Se usar critérios de desempenho, assegure-se de que são alargados, relevantes e difíceis. Imagine que é gestor de produto e que o seu ordenado depende em grande medida de alcançar um objectivo de vendas particular para o próximo trimestre. Se for esperto, ou se tiver uma família a seu cargo, vai tentar com todas as suas forças alcançar esse objectivo. O mais certo é não se preocupar muito com o trimestre seguinte ou com o estado da empresa, ou ainda com o investimento da empresa em investigação e desenvolvimento. Além disso, se ficar nervoso com a possibilidade de não chegar lá, é possível que recorra a alguns expedientes para o conseguir a qualquer custo. Agora imagine que é gestor de produto e que o seu salário depende de vários factores: as suas vendas do próximo trimestre, as suas vendas do ano, os lucros da empresa nos próximos dois anos, os níveis de satisfação dos clientes, as ideias para novos produtos e a avaliação dos seus colegas. Se for esperto, vai provavelmente tentar vender o produto, servir convenientemente os clientes, ajudar os colegas, e, já agora, fazer um bom trabalho. Quando os critérios são complexos, são mais difíceis de contornar.

Ao usar uma variedade de medidas para reflectir um bom trabalho na sua totalidade, podemos transformar recompensas condicionais contraproducentes em recompensas não contingentes mais imediatas e com menos consequências negativas.

A MELHOR ESTRATÉGIA É escolher uma compensação adequada e não voltar a falar no assunto