

Lucros da motivação

Funcionários satisfeitos aceitam tarefas com orgulho e comprometem-se com objetivos da empresa



Área de lazer da Knowtec inclui sala de sinuca, videogame e estúdio para sessões musicais

por Marco Britto
marcobritto@empreendedor.com.br

Um chefe malvisto por seus funcionários, equipes que não conversam entre si, resultados aquém do esperado. Estes são alguns dos sintomas de uma empresa passando por uma crise de motivação. Os especialistas em gestão de pessoas alertam: para crescer, é preciso fazer as pessoas que estão com você crescerem. São as pessoas, com talento e capacidade criativa, que levam as companhias contemporâneas ao sucesso, algo que só capital financeiro já não garante mais.

O presidente e seus diretores são aqueles que carregam consigo a imagem da empresa, e muitas vezes ela é passada aos seus subordinados de maneira pejorativa. Se o chefe é ranzinza, a empresa também o é. Um bom gestor deve estar atento às especificidades de cada colaborador e tentar potencializá-las, através de estímulos, jamais com ameaças. Um mecanismo de autodestruição pode ser acionado quando, para atingir suas metas, o líder atropela seus companheiros. De uma maneira epidêmica, a falta de motivação pode ir aos poucos se entranhando nos setores até se tornar um mal generalizado. A solução para esta "doença corporativa" também se espalha célula a célula, a partir de gestos de boa vontade e compreensão vindos da chefia. Funcionários satisfeitos aceitam as tarefas com orgulho, e nesse ambiente de motivação há uma maior valorização do trabalho conjunto.

"O empresário raramente está preocupado em motivar as pessoas. Mas, para atingir melhores resultados, ele precisa incentivar os seus profissionais", alfineta a consultora Fátima Ohl Braga, da Ohl Braga Consultoria, de São Paulo. Em seu trabalho, Fátima ajuda os executivos a enxergarem o que acontece com seus empregados no dia-a-dia frenético da vida corporativa. Uma falha comum nos gestores, segundo ela, é projetar nos outros o que se espera de si mesmo. Quando o foco está amarrado apenas aos resultados, as condições de motivação para os funcionários diminuem. A consultora sugere um gesto bastante simples, porém que se torna muitas vezes impossível nas agendas lotadas: conhecer seus funcionários. "O que faz a diferença é ver os colegas, acompanhá-los diariamente, avaliando desempenho, e assim perceber o que interfere na produtividade deles."

Quando incentiva melhorias na qualida-

de de vida de seus colaboradores, um líder é imediatamente reconhecido e respeitado. Na sede da Knowtec, em Florianópolis, todos conhecem o presidente Luiz Alberto Feria pela disposição em manter um bom clima no ambiente corporativo. Mesmo dividindo sua rotina entre os escritórios em São Paulo, Brasília e Santa Catarina, e monitorando uma nova filial em Seattle, nos Estados Unidos, ele consegue estar próximo aos seus colaboradores, fazendo reuniões periódicas com a participação de todos, comunicando ações consolidadas e novas metas para a equipe, Feria também comparece e participa de eventos de confraternização, como gincanas e passeios, e assim se aproxima dos que trabalham com ele. "Mandei quebrar várias paredes antes de ocupar o novo prédio, pois as pessoas devem estar mais próximas umas das outras. É bom para a tomada de decisões", conta o executivo.

Bem-estar parece ser a regra dentro da Knowtec. Há uma preocupação evidente com qualidade, desde móveis sob medida até benefícios oferecidos aos funcionários, como aulas de inglês, espanhol e ioga financiadas pela empresa. "O profissional motivado é aquele que encontra no trabalho um ambiente propício para satisfazer o que ele pretende profissionalmente. Pessoas qualificadas buscam reconhecimento, querem cartões diferenciados, um escritório com uma mobília moderna", analisa Fátima, da Ohl Braga.

Conhecendo a área de lazer da Knowtec na capital catarinense, pode-se facilmente esquecer que se está num centro de geração de conteúdo e tecnologia. A recente troca de endereço provocou uma verdadeira mudança de ares. Em novembro último, a empresa formou um grupo de trabalho multissetorial, batizado de Integrar. A equipe é encarregada de organizar todas as atividades que tenham a ver com o convívio dos funcionários e melhorias nas condições do ambiente de trabalho. Respondendo um questionário, todos na empresa puderam opinar sobre a melhor utilização da área de lazer que seria instalada. Resultado: três ambientes - uma sala de sinuca, uma para videogame e um estúdio isolado acusticamente para sessões musicais entre os dez funcionários músicos. "Praticamos todos os dias após o almoço. Já conseguimos tocar umas duas ou três dos Ramones", brinca o gerente de inteligência competitiva, Giancarlo Proença. Antes de monitorar estudos e pesquisas de mercado para seus clientes, a equipe dá uma relaxada



Há 12 anos...

Na 18ª edição da Revista Empreendedor, em abril de 1996, a repórter Adriana Freitas publicou a matéria "Motivação bem-vinda". Hoje, 12 anos depois, o jornalista Marco Britto faz uma releitura da reportagem.

Já naquele ano, um consultor entrevistado, José Roberto Gretz, anunciava a necessidade de adoção da mentalidade do terceiro milênio, baseada na participação de todos e em um ambiente criado pelos vários níveis de chefia, e não em um estilo paternalista ou impositivo. "Todos concorrem para o lucro se souberem que com ele têm benefícios como bons salários, progresso social e profissional, crescimento humano", afirmou. "E quem não observar a regra do jogo será rebaixado", advertiu.

A receita é seguida à risca pelo empresário Luiz Alberto Feria, da Knowtec, que cresce 30% ao ano. Mesmo com uma agenda internacional atribulada, ele procura estar sempre próximo aos seus colaboradores, avaliados por resultados e não por horário de serviço, e criou áreas de lazer conforme os interesses declarados por eles. Já a Eletrosul, citada na matéria daquela época, continua a investir em treinamentos comportamentais e de capacitação, buscando uma melhor relação entre os funcionários.

no espaço musical, que também é utilizado nas produções de propaganda para internet e programas de educação a distância, dois dos nichos de atuação da Knowtec. "Fiquei surpresa quando o Feria aprovou integralmente nosso projeto para a área de lazer. Ele simplesmente me perguntou: estamos fazendo o melhor para todos?", conta Janes Dinon, analista de recursos humanos.

O caso do Knowtec é um exemplo de que dar livre-arbítrio para os funcionários não

quer dizer que o gestor vá perder as rédeas da companhia. Sem obrigação de bater ponto, as pessoas são avaliadas pelo cumprimento das metas dentro do prazo estabelecido. Numa escala, cada um vai registrando o tempo dedicado a diferentes projetos. 'As pessoas gostam de trabalhar aqui, temos uma rotatividade baixíssima. Isso reflete uma empresa sólida', argumenta Feria. O método parece mesmo estar dando certo. Desde 2004, a empresa vem apresentando uma média de 97% de crescimento ao ano no seu quadro de colaboradores, e um crescimento sempre em torno de 30% no faturamento anual.

Falta de retorno

De acordo com o acompanhamento da consultoria Watson Wyatt, os itens campeões de queixas nas pesquisas de clima organizacional são a falta de retorno por parte da empresa sobre projetos executados e também a ausência de possibilidades claras de desenvolver carreira. As pessoas querem ser ouvidas, 'A confiança na organização, a sensação de poder contar com a empresa, além de um retorno financeiro condizente com seu trabalho, são fatores motivadores. Satisfação mais motivação gera comprometimento', avalia Carlos Siqueira, consultor da companhia em São Paulo. Ele revela ainda que, de acordo com estudos da consultoria, aproximadamente apenas um terço dos trabalhadores brasileiros são engajados nas empresas que lhes empregam. Com base nesta média de mercado, uma equipe totalmente motivada resultará uma empresa três vezes mais forte e produtiva.

À Eletrosul Centrais Elétricas S.A. mantém cerca de 2 mil funcionários em sua folha mensal. Anualmente, a empresa investe uma média de R\$ 2,2 mil por empregado em treinamentos comportamentais e de capacitação. O objetivo é promover uma relação mais profícua entre os colegas de trabalho. "Determinadas equipes mudaram totalmente. Muitos funcionários nem ao menos conversavam entre si. Após o treinamento comportamental os trabalhadores vêem o que eles estão fazendo de mal para a equipe e para eles mesmos. Essa reflexão gera um alívio, uma satisfação", comenta a chefe do setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, Maristela Ribeiro. No último ano, 85% dos funcionários passa-



Janes Dinon, analista de recursos humanos: função da equipe é organizar atividades que tenham a ver com o convívio dos funcionários e promover melhorias nas condições do ambiente de trabalho

ram por algum tipo de reciclagem, num total de 168 mil horas de treinamento. Em 2006, o investimento na capacitação de pessoal foi de R\$ 3,4 milhões, porção que representa 0,6% do lucro registrado no período.

Para o empresário, o sinal vermelho se acende quando os resultados não estão sendo atingidos. Desmotivada, a equipe não rende. "Quando o líder precisa das pessoas e estas não respondem, é um ponto de clima organizacional crítico", avalia Siqueira. De acordo com o consultor, quanto maior o desafio tecnológico ou de atendimento ao cliente, maior deve ser o nível de comprometimento entre chefia e funcionários. Uma ferramenta sempre eficaz é a comunicação. Muitas vezes, um membro da equipe que não rende pode ser bem aproveitado em outro setor ou passar por uma reciclagem. É o caso do funcionário que quer colaborar, mas não sabe como. "Empresas conscientes, que buscam aumentar o nível de motivação dos profissionais, procuram abrir canais de comunicação", afirma Fátima. Uma sugestão da consultora, à qual ela recorre com frequência, é o programa de avaliação de desempenho. Júri* tos, chefe e funcionário reconhecem os acertos e definem o que deve ser melhorado. Pode ser uma maneira para o gestor identificar os bons profissionais, que sugerem atitudes bem boladas para melhorar o rendimento da empresa,

como aponta Fátima.

Outra tática eficiente utilizada pela Ohl Braga são seções de bate-papo, reuniões de caráter menos formal. Atitudes como o "café com o presidente" demonstram a tentativa de aproximar a cúpula à base da empresa, mostrando atenção dispensada aos mais distantes do topo. 'Ações como o open office, em que os operários podem trazer as famílias durante um dia, mostrar seu local de trabalho, trazem uma sensação de segurança, de uma companhia que se preocupa com a família, sente orgulho de seu trabalho.' Sem identificação com o trabalho, pessoas talentosas podem acabar como Charles Chaplin em "Tempos Modernos", num enfadonho apertar de parafusos, enxergando os profissionais de maneira mais humana, é possível juntar dois ingredientes que às vezes parecem ser como água e óleo, mas que na verdade estão sempre presentes nas receitas empreendedoras de sucesso: paixão e negócios.

LINHA DIRETA

Eletrosul: (48) 3231-7293
 Knowtec: (48) 3953-8000
 Ohl Braga Consultoria: (11) 3729-4662
 Watson Wyatt: (11) 4505-6359