

## 12 Incentivos Que Satisfazem Necessidades Ocultas

Os seguintes incentivos foram desenvolvidos em uma série de sessões de treinamento gerencial sobre motivação, com a participação de gerentes dos diversos níveis. Tais incentivos, muito dinâmicos em seu potencial motivador, não representam qualquer grande ou surpreendente novidade. Todo gerente provavelmente já os utilizou em sua prática em maior ou menor grau. O desafio agora é utilizar todos eles consistentemente, como uma abordagem ou filosofia gerencial básica, global.

1. Faça a pessoa ver onde ela se encaixa dentro da estrutura da empresa. Para clarear a questão em sua própria mente, pergunte-se: Será que todos os funcionários sob meu comando sabem exatamente onde seu departamento se encaixa no que se refere à operação total da organização? E onde o seu trabalho se encaixa no tocante a seu departamento? A maioria dos gerentes tende a responder com um apressado "sim". Todavia tente refletir mais profundamente e com mais objetividade. Um gerente, em uma das sessões de treinamento, ficou espantado ao descobrir que uma parcela substancial de seu pessoal não sabia sobre o departamento de onde vinha o material com o qual eles trabalhavam nem sobre o departamento para onde ia o material trabalhado, em seguida. Um programa de treinamento de três meses, visando a corrigir isso, resultou em benefícios imensuráveis. O gerente em questão era um daqueles típicos que pressupõe que os empregados antigos já conhecem automaticamente tais coisas. Na verdade, é fácil encontrar muitos veteranos que ficam perdidos ao tentar explicar mesmo uma operação simples. Conseqüentemente, se eles não sabem onde se inserem, não podem mesmo se sentir

importantes ou desenvolver um senso de identificação com a empresa. Aqui está um exemplo de como esta pode tratar tal questão: em seu primeiro dia de trabalho, os empregados da *Don Schelew Ltd.*, de Halifax, Nova Escócia, recebem uma lista com os nomes completos e apelidos dos colegas de trabalho com os quais estão em contato no desempenho de suas funções; além disso, cada um é pessoalmente apresentado aos colegas pelo chefe de departamento.

2. Além de fazê-los ver que seu trabalho é importante, explique por que ele é importante. Todo empregado deveria estar ciente dos resultados de um trabalho executado de maneira inadequada. Isso o fará sentir que sua contribuição é valiosa.

### Um exemplo:

Assistir a filmes e fazer visitas pessoais aos astronautas do projeto espacial *Gemini* ajudava os funcionários a tomar consciência da importância de seu trabalho na *Lockheed Aircraft Corporation, Missiles and Space Division*, Sunnyvale, Califórnia. A orientação pessoal, que também é parte do programa, está centrada no esforço de cada um para manter a qualidade.

3. Diga-lhes o que se espera deles. As pessoas geralmente desempenham seu trabalho dentro do que é esperado delas, desde que as razões para essa expectativa estejam claras a elas. Caso você não tenha delineado de modo transparente o que espera delas (ou seja, os padrões específicos a partir dos quais estarão sendo julgadas), não é razoável esperar mais do que aquilo que está recebendo. Ao ser explícito em suas expectativas, você está dando a eles algo pelo qual trabalhar, que também direciona os seus esforços e, assim eles poderão ver resultados tangíveis quando

os objetivos forem atingidos. A *W.R. Cobb Company*, de Cranston, Rhode Island, estabelece quotas de produção baseadas nos resultados alcançados pelos funcionários de mais alto desempenho. Um limite de tempo é, então, especificado para cada tarefa. Os funcionários que completarem suas quotas em menos tempo recebem o salário integral, sendo que tudo o que produzirem acima disso é bônus para eles. Outro exemplo de incentivo semelhante é o dispositivo de estabelecimento de metas em programas de avaliação de desempenho. Companhias como a *General Electric* encarregam supervisores e subordinados de traçarem as metas de desempenho para o ano seguinte, com os últimos apresentando a maioria das sugestões. Dessa forma, as pessoas empenham-se mais para alcançar suas próprias metas.

4. Apresente um desafio. As pessoas não apenas tendem a desempenhar no nível exigido delas, mas também respondem mais favoravelmente quando existe um desafio. Uma das mais fortes necessidades do homem é realizar coisas, superando-se. Se nenhum desafio se apresenta, tal necessidade não tem como ser satisfeita, e o resultado é a apatia. Um exemplo de aplicação prática: a *Humble Oil & Refining Company* de Houston, Texas, perguntou aos funcionários o que achavam que estava errado nas operações da empresa. Levando-se em conta as sugestões apresentadas, um curso de treinamento de supervisão foi desenvolvido. Hoje, há quatro equipes de seis supervisores cada uma fazendo com regularidade um "*brainstorming*" sobre os problemas que acontecem, engajando-se em operar experimentalmente uma pequena unidade de trabalho.
5. Faça-os ver com clareza seu nível de desempenho atual. Quantas vezes você já

ouviu um gerente reclamando do desempenho de um funcionário? Investigue-se mais e irá descobrir que não apenas o gerente nunca falou com o funcionário sobre o que era esperado dele, mas também nunca disse o que achava do seu desempenho. A idéia por trás desse incentivo retorna à filosofia básica segundo a qual a maioria das pessoas quer desenvolver um bom trabalho desde que tenham a oportunidade para tal.

6. Delegue. Antes de deixar esse ponto de lado, como algo já sabido, tente o seguinte: sente-se e conscientemente reflita sobre quais partes do seu trabalho diário podem ser executadas por outra pessoa. Logo irá descobrir que existem inúmeras tarefas que podem ser igualmente desempenhadas por outros; às vezes, até melhor. Portanto, delegue alguns de seus poderes, especialmente aqueles que absorvem muito do seu tempo sem serem tão produtivos ou eficazes em termos de seu sucesso nos negócios. Concentre-se no essencial e delegue o resto!
7. Valorize o que as pessoas fazem. "Meio repetitivo, talvez, mas quantas vezes você senta ao final do dia ou da semana e se pergunta: Quem no departamento fez um trabalho realmente bom, que mereça crédito? Acontece com mais frequência do que imagina. Eis aqui um exemplo de como fazer isso: trinta supervisores, em pequenos grupos de discussão, desenvolveram nove áreas dentro das quais deveriam dar crédito aos trabalhadores. Durante a semana seguinte, cada um deles reservou alguns minutos por dia para refletir sobre o desempenho de seu pessoal com relação àquelas nove áreas. Um *feedback* dos dados mostrou um total de 53 exemplos onde os funcionários poderiam receber algum crédito por seu trabalho.

8. Reconhecimento formal. Faça uma distinção entre dar crédito verbalmente (elogiar) e estabelecer um reconhecimento por escrito. De vez em quando, coloque a coisa por escrito – apresenta mais significado! Uma divisão da *General Motors Corporation*, em Dayton, Ohio, faz barulho em torno de funcionários criativos. Aqueles que conseguirem patentes por idéias originais recebem uma carta de congratulações e uma brochura com cópias da patente acompanhada de dados históricos.
9. Mostre-se interessado. Em algum momento de sua atuação, o gerente precisa estabelecer um *rapport* pessoal com seus subordinados que vai além do puro relacionamento técnico, o que significa necessariamente estabelecer laços sociais, mas se relacionar com eles de maneira sincera, em um nível em que eles possam se identificar. Por exemplo, você já se encontrou pela primeira vez com uma pessoa e saiu daquele primeiro encontro com uma impressão bem favorável sobre ela? Com bastante freqüência, irá descobrir que isso se deveu ao sincero interesse que aquela pessoa demonstrou por você; o seu ego recebeu uma boa massagem. Seus funcionários não são diferentes de você neste ponto.
10. Convide à participação, pois isso envolve a pessoa mental, emocional, como fisicamente. Também encoraje os empregados a oferecerem idéias e sugestões, a expressarem suas opiniões e, finalmente permita que eles contribuam com suas mentes, além de suas habilidades. Pergunte-se novamente se existem áreas nas suas operações onde as pessoas poderiam assumir um papel mais ativo. A *Non-Linear Systems* criou o clima propício à participação integral, eliminando relógios de ponto, colocando todos os trabalhadores sob salário mensal (independente de horário) e pagando para todos os tratamentos de saúde. Os funcionários trabalham em pequenos grupos, montando peças eletrônicas em seu próprio ritmo. O resultado é uma livre troca de informações técnicas, um sentimento de responsabilidade pessoal e maior satisfação no trabalho.
11. Comunique-se. Falhas nessa área estão entre as reclamações mais freqüentes feitas com relação aos chefes. O problema envolve dois aspectos: não saber como se comunicar eficazmente e não perceber como as pessoas se sentem em um vácuo de comunicação. Talvez uma maior consciência dos efeitos da comunicação inadequada seja a chave para desenvolver melhores relacionamentos.

Reuniões mensais entre encarregados e chefes de departamento na companhia *D.M. Bare Paper Co* de Roaring Spring, Pennsylvania, levantaram sérios problemas da fábrica. Em uma sessão recente, o pessoal de produção e manutenção ficou trocando idéias até muito além do horário normal de discussão. Mas disso adveio maior tolerância e compreensão entre os dois tradicionais grupos rivais.
12. Ofereça oportunidade para crescer. Um homem nunca está plenamente satisfeito até que esteja trabalhando em direção "a" ou tenha atingido um nível de trabalho condizente com suas habilidades, talentos e aptidões. A necessidade de auto-realização é forte e somente pode ser satisfeita se aliada a oportunidades de crescimento.

Na *Nitto Electric Machinery Works*, de Takasaki, Japão, cada um de seus 97 empregados é chefe por um dia. Primeira ordem do dia: anunciar metas de produção e cronograma pelo alto-falante.

## Motivando os Subordinados

Dois conjuntos de suposições a respeito das pessoas:

### Teoria X

1. As pessoas são por natureza preguiçosas; elas realmente preferem não fazer nada.
2. As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e *status*.
3. A principal força que mantém as pessoas produtivas em seu trabalho é o medo de serem rebaixadas ou demitidas.
4. As pessoas são eternas crianças e são, por natureza, dependentes de líderes.
5. As pessoas esperam orientação de cima e dependem dela; elas não querem pensar por si mesmas.
6. As pessoas precisam que outros lhes digam o que fazer e que lhes treinem e mostrem métodos adequados de trabalho.
7. As pessoas precisam de supervisores que observem de perto o seu trabalho, distribuindo elogios e reprimendas.
8. As pessoas preocupam-se com pouca coisa além de seu interesse material imediato.
9. As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazê-lo.
10. As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia.
11. As pessoas são, por natureza, compartimentadas; as demandas do trabalho são inteiramente diferentes das atividades de lazer.
12. As pessoas são, por natureza, resistentes à mudança; elas preferem ficar onde estão.
13. As funções vêm antes de quem as desempenha: são coisas que precisam ser feitas; as pessoas são selecionadas, treinadas e encaixadas em funções pré-definidas.
14. As pessoas se fazem por hereditariedade, infância e juventude; quando adultas, elas permanecem estáticas; "burro velho" não aprende coisas novas.
15. As pessoas precisam ser "inspiradas" (através de discursos) ou, então, compelidas ou levadas a fazer coisas. Elas anseiam por respeito genuíno dos outros. Integram naturalmente; quando o trabalho e a diversão estão muito separados, ambos se deterioram. A única razão que uma pessoa inteligente pode ter para preferir o lazer ao trabalho é a melhor qualidade do trabalho que ele consegue realizar durante o lazer. As pessoas naturalmente se cansam de rotinas monótonas e gostam de novas experiências. Em certa medida, todo mundo é criativo.

## Teoria Y

1. As pessoas são, por natureza, ativas; elas estabelecem metas e gostam de se esforçar; buscam muitas formas de satisfação no trabalho; têm orgulho de suas conquistas pessoais, gosto por processos, senso de contribuição, prazer em associar-se a outros; sentem-se estimuladas diante de novos desafios etc.
2. A principal força que mantém as pessoas produtivas em seu trabalho é o desejo de alcançar seus objetivos pessoais e sociais.
3. As pessoas normalmente superam sua infância e tornam-se maduras; elas aspiram à independência, auto-realização, responsabilidade.
4. Pessoas colocadas diante de uma situação sentem e vêem o que é necessário fazer, sendo capazes de autodirecionamento.
5. As pessoas que entendem e se preocupam com o que estão fazendo podem elaborar e aprimorar seus próprios métodos de realizar seu trabalho.
6. As pessoas precisam sentir que são respeitadas como sendo capazes de assumir responsabilidade e de se corrigir.
7. As pessoas buscam dar sentido às suas vidas através da identificação com nações, comunidades, igrejas, sindicatos, empresas, causas.
8. As pessoas precisam entender cada vez mais as coisas a seu redor; elas necessitam apreender o significado das atividades com as quais estão envolvidas; sua fome de conhecimento é insaciável.
9. As pessoas vêm primeiro; as funções devem ser projetadas e modificadas em função de sua adequação às pessoas.
10. As pessoas estão sempre crescendo; nunca é tarde demais para aprender; elas gostam de aprender e ampliar sua compreensão das coisas e de suas capacidades.
11. Os potenciais das pessoas têm que ser liberados, estimulados e cultivados.

### **Pseudo-solução:**

Dois tipos de pessoas: a elite com a inteligência, ambição, criatividade (como *nós*) são Y; as massas são X: preguiçosas, irresponsáveis, interessadas apenas em dinheiro, carecendo de orientação etc. (como *os outros*).

### **A profecia auto-realizada**

As pessoas, em certos ambientes organizacionais, tendem a desenvolver a mentalidade do tipo X, ou seja, quando são tratadas como inferiores, preguiçosas, materialistas, dependentes, irresponsáveis etc., elas tornam-se, de fato, assim.

As pessoas, em um ambiente organizacional propício, tendem a desenvolver a mentalidade do tipo Y, ou seja, se tratadas como responsáveis, independentes, realizadoras, criativas, capazes de crescer e compreender, mostram-se, de fato, assim.