



# Motivação é resultado

O produto do trabalho só gera lucro para as organizações quando há motivação entre os profissionais. Em entrevista a Heródoto Barbeiro, o consultor de empresas Gerald Corelli Junior, especialista em gestão de pessoas.

Investir em um ambiente motivacional é um desafio gigante para as corporações. Geralmente, a estratégia é contratar palestrantes “motivacionais”, que não contribuem para a melhoria dos processos, mas injetam “ânimo” nos colaboradores. Trocar experiências paliativas por planejamento motivacional em longo prazo é o foco de atuação do consultor em processos de gestão de recursos humanos, Gerald Corelli Junior. Com experiência na área de controladoria e finanças, Corelli ministra cursos de marketing pessoal, gestão e planejamento estratégico, motivação e comportamento.

**Heródoto Barbeiro:** *Você acha que motivação pessoal, de uma forma mais elaborada, sistematizada e organizada é algo que está em recente implantação nas empresas?*

**Gerald Corelli Junior:** Não é uma coisa nova. Mas, dadas as atuais circunstâncias do mercado de trabalho e onde as empresas estão inseridas,



Corelli presta assessoria na otimização de recursos humanos

isso passou a ser primordial. As pessoas precisam trabalhar motivadas para que produzam mais e melhor. O foco na qualidade tem de ser maior do que na quantidade para evitar que o trabalho seja feito e refeito várias vezes, pois hoje não

há tempo e nem quantidade de trabalhadores disponíveis para que isso aconteça. As empresas tiveram de enxugar a folha de pagamento porque os custos geram essa necessidade e atendê-la é sinônimo de competitividade.

**Heródoto:** *Qual é a melhor motivação que uma pessoa pode ter: o ambiente de trabalho, o salário ou algum outro fator?*

**Gerald:** Por incrível que pareça, o que menos motiva as pessoas é o salário. Normalmente todos reclamam de salário, mas quando se faz pesquisas sobre os itens que mais desagradam nas empresas, ele aparece longe do primeiro lugar. Os itens que mais desmotivam as pessoas são a falta de liderança e a impossibilidade de elas interagirem com seu próprio trabalho – o que às vezes é limitado pela própria empresa ou chefia – os equipamentos e ferramentas que elas têm à disposição, além da oportunidade de trabalho e treinamentos – que a empresa não dá.

**Heródoto:** *As técnicas de motivação também são aprimoradas e se desenvolvem ou elas são sempre as tradicionais?*

**Gerald:** Elas mudam de acordo com a empresa, de acordo com o perfil do profissional e da corporação. Com o decorrer do tempo esses aspectos mudam; a única coisa que não deve mudar no quesito motivação é o respeito pelo profissional. A pessoa e o profissional são duas personalidades diferentes que devem ser respeitadas individualmente e não confundidas.

A partir do momento em que você começa a delegar responsabilidade aos empregados e a dar o poder de resolverem as coisas, você passa a cobrar os resultados. É muito mais

motivador do que simplesmente fazê-los “se sentir importantes” dentro da organização. Se lhes for passada uma responsabilidade e a obrigação de gerar resultados, os trabalhadores se sentirão importantes para a equipe.

“Competição em vendas pode ser bom pois motiva os funcionários. Se isso ocorresse na linha de produção, por exemplo, ela seria nociva pois minaria os esforços dos empregados”

**Heródoto:** *O empregado se sente importante quando tem uma parcela de poder mesmo que pequena?*

**Gerald:** É um pouco complicado falar de poder neste momento porque uma pessoa é parte integrante de uma equipe. Ela pode ter uma tarefa maior, mas a equipe toda está cooperando. A decisão que cabe a ela pode até ser pequena, porém ela se sente importante por fazer parte de um grupo. O poder envolve a ambição. Algumas pessoas vão se motivar com o poder, principalmente na área de vendas. A ambição é seu combustível. As pessoas que trabalham em linha de produção ou administração, por exemplo, serão motivadas pelo espírito de equipe.

**Heródoto:** *Você falou de ambição. O funcionário que tem esse sentimento rende mais do que os outros em outras áreas, ou isso é uma particularidade do setor de vendas?*

Sim, ele rende bem em todos os departamentos, contudo nos setores de marketing e de vendas esse sentimento é tão agressivo que faz com que os profissionais desse departamento lidem melhor com críticas negativas. Em outros setores, a ambição deve ser encarada de maneira menos explícita; o que deve prevalecer é o espírito de equipe.

**Heródoto:** *Qual é o tipo de motivação que não funciona?*

**Gerald:** Com certeza é a crítica destrutiva, pois ela sempre é feita com o intuito de agredir e não de corrigir. O que diferencia a crítica construtiva de uma destrutiva não é seu conteúdo, e sim a forma como ela é feita. Ou seja, você pode fazer a mesma crítica de diversas formas. Moderar o tom de voz, ser cordial, não ser direto nem objetivo demais, trocar o “você está errado” por “isso poderia ter sido feito de outra maneira” e, inclusive, contribuir com sua sugestão, ameniza a crítica.

**Heródoto:** *Que atitude tomar em relação a críticas destrutivas de funcionários em relação à gerência ou companheiros de trabalho?*

**Gerald:** Conversar é mostrar o dano que está causando. Vale também perguntar a opinião, ou seja, que atitude tomaria.

Outro problema é a cultura das empresas. Muitas vezes, os chefes fomentam esse tipo de coisa por má-formação ou insegurança. É o tipo de líder que dá importância a fofocas e geralmente tenta humilhar os seus funcionários. O gestor é quem deve determinar a tendência de comportamento de uma equipe; se ele não tiver um comportamento adequado os funcionários provavelmente não terão até por adaptação ao ambiente de trabalho.

**Heródoto:** *Qual o melhor tipo de motivação?*

**Gerald:** Creio que o mais importante é delegar responsabilidades. Imagine você fazer parte de uma equipe, mas ser sempre deixado em segundo plano. Ninguém nunca te pergunta nada e nem te pede nada e, quando te pedem, é apenas um trabalho menor. Você vai se sentir bem? Acho que não. É como o jogador de futebol para quem ninguém passa a bola.

**Heródoto:** *Imagino uma reunião gerencial na qual o diretor chega para o gerente e diz: “você faz tudo errado, você não acerta uma”.*

**Gerald:** Isso é desmotivador. Talvez para uma pessoa que mexa com vendas não o seja, pois para o perfil do vendedor isso é um estímulo maior que ele terá para provar que é capaz de melhorar. Profissionais de outras áreas também têm essa habilidade, mas algumas pessoas tendem à desmotivação.



“As pesquisas mostram que o salário nunca é o principal fator de motivação; é apenas uma commodity”

**Heródoto:** *O que uma pessoa que está desmotivada deve fazer?*

**Gerald:** Existem várias alternativas. Em primeiro lugar, tem de verificar o caso de mudar seu perfil em termos de comportamento e atitudes para interagir melhor com o grupo, pois é essa exclusão que a deixa desmotivada.

“A motivação é psicológica. Ninguém motiva ninguém, apenas é possível mostrar o caminho”.

Ninguém consegue fazer uma semente germinar – ela germina sozinha; é preciso que existam condições para que isso ocorra.

**Heródoto:** *Sair do emprego é o último recurso?*

**Gerald:** Com certeza, principalmente pelo fato de o desemprego ter alcançado altos índices, não só no Brasil como no mundo inteiro.

**Heródoto:** *Nesse caso, você acha que a transferência de departamento é uma saída?*

**Gerald:** Pode ajudar. Eu conheço casos de pessoas que já estavam com a carta de demissão assinada por serem mal-humoradas e improdutivas, mas mostraram apenas que estavam na função errada. Uma vez transferidas, elas progrediram, foram promovidas e mostraram excelentes resultados. O ser humano tem que ter seus limites e habilidades respeitados. Tentar mudá-lo poderá fazê-lo sofrer sem obter bons resultados. É o clássico exemplo do pai médico e do filho que tem vocação para ser engenheiro, por exemplo, mas o pai quer que ele seja médico. Ele pode até se formar, mas nunca vai ser um bom médico como o pai. Além de faltar habilidade, faltará o principal: o fator motivacional.