

Dando um rosto para um nome: a arte de motivar os funcionários

A simples interação de cinco minutos com outra pessoa pode aumentar radicalmente a produtividade semanal?

Quem sabe da importância do próprio trabalho acaba ficando mais produtivo



Em alguns ambientes de emprego a resposta é sim, afirma Adam Grant, professor de gerenciamento da Wharton. Grant dedicou boa parte de sua carreira profissional ao estudo da motivação de funcionários em cenários diferentes como call centers, farmácias de vendas por catálogo e equipes de salva-vidas de piscinas. Em todas essas situações, disse Grant, os funcionários que sabem que o trabalho deles exerce impacto significativo e positivo sobre outras pessoas são mais felizes do que aqueles que não sabem. E são bem mais produtivos também.

Essa conclusão pode parecer intuitiva, mas Grant registrou isso numa série de estudos. Num experimento, ele estudou o comportamento das telefonistas do Call Center de uma universidade pública cujo trabalho era pedir doações para a universidade. Esse pode ser um trabalho amargo. Elas ganham pouco e sofrem rejeições freqüentes de pessoas que não gostam de atender telefones durante o jantar. A rotatividade de pessoal é alta e o moral é muitas vezes baixo. Então o que podemos fazer para motivá-las a permanecerem no telefone e obter doações?

Uma resposta relativamente fácil é apresentá-las a alguém que receba a ajuda desses dólares.

No estudo de 2007, Grant e uma equipe de pesquisadores - Elizabeth Campbell, Grace Chen, David Lapedis e Keenan Cottone da Universidade de Michigan - organizaram um encontro entre as telefonistas do Call Center e os alunos bolsistas que eram beneficiados pelos donativos do programa de levantamento de fundos da universidade. Não foi uma reunião longa - foi só uma sessão de cinco minutos na qual as telefonistas puderam perguntar aos estudantes sobre seus estudos. Mas no decorrer do mês seguinte, aquela pequena reunião fez uma grande diferença. O Call Center foi capaz de monitorar tanto o tempo que elas passavam no telefone quanto a soma das doações arrecadada. Um mês depois, as telefonistas que conversaram com os bolsistas dobraram os minutos de tempo que passavam ao telefone e arrecadaram muito mais doações: uma média semanal de US\$ 503,22, ante US\$ 185,94.

"Mesmo o contato breve, mínimo, com os beneficiados pode servir para os funcionários se manterem motivados", escreveram os pesquisadores no estudo, intitulado "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior" (O Impacto e a Arte da Manutenção da Motivação: Os Efeitos do Contato com os Beneficiados sobre o Comportamento Persistente), publicado no periódico *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Salva-Vidas motivados

A motivação de trabalhadores é um tópico que interessava Grant bem antes dele ser um acadêmico profissional. Antes da escola de pós-graduação, ele trabalhou como diretor de publicidade para os guias de viagens Let's Go. "Nós produzíamos guias de viagens e tínhamos 200 pessoas trabalhando num escritório que ajudavam os viajantes a ver outros países de uma nova forma e a viajar com segurança", ele lembra. "Nenhum dos editores tinha contato com os leitores". Grant suspeitou que se os funcionários pudessem interagir regularmente com os leitores eles encontrariam mais satisfação pelo trabalho e provavelmente trabalhariam mais.

Na atividade de guias de viagens ele nunca teve a chance de colocar essa intuição em prática. Mas à medida que avançava na direção de sua pesquisa de doutorado na Universidade de Michigan, ele voltou para o tema, usando call centers, ginásios esportivos e salas de aula como os primeiros laboratórios.

Segundo Grant, só estar ciente do impacto que o trabalho exerce sobre outras pessoas pode ajudar na motivação. Num estudo subsequente ao publicado em 2007, ele se concentrou nos salva-dias de um centro de recreação comunitário. Para alguns deles foram dadas histórias para ler sobre casos nos quais os salva-vidas haviam salvado vidas. Um segundo grupo recebeu relatos de salva-vidas que se beneficiaram com seu trabalho. O resultado: Aqueles que leram sobre sua capacidade de evitar fatalidades viram as horas trabalhadas dispararem mais de 40% enquanto aqueles que só tomaram conhecimento de que podem ganhar dinheiro como salva-dias continuaram trabalhando no mesmo ritmo. O resultado foi publicado no estudo "The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanics, and Boundary Conditions", no *Journal of Applied Psychology*.

Ver é Acreditar

Além da consciência do impacto do trabalho, as reuniões com os indivíduos que se beneficiam do trabalho bem feito podem melhorar bastante o desempenho dos trabalhadores. No estudo de 2007, um segundo experimento examinou um grupo de estudantes que recebeu a missão de editar as cartas de apresentação de colegas estudantes que entraram em contato com o Centro de Carreiras da universidade em busca de emprego. Um grupo dos editores estudantes teve a oportunidade de conversar informalmente com os candidatos que foram entregar as cartas pessoalmente, sem que eles soubessem que as pessoas na sala eram aquelas que iriam revisar seus textos. Outro grupo de editores estudantes revisou cartas de apresentação idênticas sem conhecer seus autores. O resultado? As pessoas que se encontraram com os estudantes em busca de emprego - mesmo para uma breve conversa aparentemente superficial - passaram mais tempo na tarefa de edição do que aqueles que não se encontraram com os autores.

Contudo, há mais, a saber, sobre o contato do que a simples idéia de que vale a pena sentar os trabalhadores próximos de alguém que recebeu ajuda de suas tarefas. Numa segunda rodada do experimento do Centro de Carreiras, por exemplo, as supostas informações biográficas dos estudantes em busca de emprego foram também manipuladas. Novamente, os dois grupos de editores trabalharam com pacotes idênticos de cartas de apresentação. Mas eles também leram as informações pessoais que os estudantes submeteram ao Centro de Carreiras. Numa folha, os estudantes escreveram que precisavam desesperadamente de emprego, dizendo que estavam com dificuldades para pagar as contas. Para outro grupo, a declaração pessoal não continha esse tipo de linguagem. Novamente, um grupo de editores encontrou-se com os estudantes pelos mesmos poucos minutos de conversa informal, e outro grupo não teve contato.

Como ocorreu no experimento com os salva-vidas, a leitura de declarações pessoais de alta necessidade - ou seja, saber que o trabalho deles era muito importante - foi decisivo. Porém, a dose dupla de saber as necessidades do beneficiado e encontrar com eles em pessoa gerou o maior impacto ou motivação. Os editores que não sabiam das dificuldades financeiras dos estudantes dedicaram uma média de 27 minutos ao trabalho. Os editores que leram sobre as dificuldades financeiras, mas nunca se encontraram com eles completaram 26 minutos cada. Só aqueles que tiveram contato com o estudante e leram sobre suas preocupações trabalharam mais na tarefa de ajudá-lo, dedicando mais de meia hora, ou uma média de 20% mais tempo do que outros editores.

Para Grant isso indica que "o valor do trabalho" é a principal motivação, e que as interações frente a frente, mesmo as aparentemente superficiais, podem servir como uma forma de despertar no trabalhador a consciência desse valor. Em outros estudos, ele concluiu que os engenheiros, os vendedores, os gerentes, os representantes de atendimento ao cliente, os médicos, as enfermeiras, os técnicos especialistas em equipamentos médicos, os guardas de segurança, os policiais e os bombeiros que podem ver diretamente o impacto do trabalho deles sobre outras pessoas alcançam desempenhos mais altos.

No curso de vários anos de experimentos e pesquisas, Grant e seus colegas identificaram outra nuance no modo como o contato influencia os trabalhadores. Por exemplo, os trabalhadores com um forte conjunto de "valores pró-sociais" - determinados por aqueles que dizem concordar vigorosamente com frases como, "É importante corresponder às necessidades de outras pessoas" - têm mais chance de ser afetados por lembranças de como o trabalho deles é importante. Em contraste, os trabalhadores geralmente conscienciosos, que presumidamente trabalham arduamente, sejam suas obras benéficas ou não, não mostram o mesmo aumento de desempenho quando são apresentados aos seus beneficiados.

Mesmo assim, Grant diz que numa economia eletrônica na qual há cada vez mais probabilidade de os trabalhadores estarem fisicamente isolados dos usuários finais, é importante para os patrões desenvolverem sistemas que reforcem a consciência dos funcionários sobre quem eles estão ajudando. "A tecnologia é essa realmente fascinante espada de dois gumes", diz Grant. "Por um lado, temos cada vez mais capacidade de conectar os funcionários com os usuários finais de regiões geográficas diferentes... Mas por outro lado, a tecnologia também reduziu a necessidade de interação frente a frente. Muitas organizações deixam de fazer esse tipo de conexão porque o trabalho pode ser feito sem ela".

Isso é um equívoco, ele diz - um equívoco que muitas empresas agora tentam evitar. Grant atua com consultor para uma série de organizações que desejam estabelecer esses processos numa base permanente. Uma dessas organizações, uma companhia farmacêutica que vende medicamentos sob receita por catálogo, estabeleceu um sistema pelo qual os farmacêuticos visitam as farmácias para interagir com os clientes. Eles também começaram a colar fotos dos clientes nas pastas dos catálogos, com base na premissa de que humanizar os nomes registrados em todos aqueles formulários médicos melhorara o desempenho e minimiza os equívocos no trabalho crucial, por vezes rotineiro, da entrega de medicamentos.

Mesmo nas empresas que não estão direcionadas para ajudar as pessoas como missão principal, os diretores podem ainda aumentar o contato entre os trabalhadores e outras pessoas na organização que se beneficiam do trabalho deles, disse Grant. "Todos têm usuários finais. Em alguns casos, esses usuários finais estão mais dentro da organização do que fora. Em alguns casos, os usuários finais que os diretores querem que os funcionários se concentrem são os colegas de trabalho, colegas de outros departamentos ou os próprios diretores". A questão, ele diz, "é como estabelecer essa conexão como uma rotina, que seja por meio de uma teleconferência semanal com os colegas de trabalho ou numa recepção mensal?"

A caridade corporativa pode também produzir aumento da produtividade. "Minha recente pesquisa de uma empresa da lista Fortune 500 sugere que se a empresa tiver funcionários onde o propósito primário do trabalho não for ajudar as pessoas, onde não há um grupo claramente definido de usuários finais, podemos pensar na filantropia corporativa como um substituto. Uma opção é dar às pessoas a chance de assumir responsabilidade por serviços comunitários importantes e pessoalmente relevantes que podem ser patrocinados pela empresa, de modo que pensem que eles fazem a diferença trabalhando lá.

* Publicado originalmente em 17 de fevereiro de 2010. Reproduzido com a permissão de Knowledge@Wharton.

Fonte: <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/dando-rosto-nome-arte-motivar-funcionarios-593926?page=4>