



# Engajamento: Lidere do Propósito ao FLOW

**RAFAEL TAKEI**

ESCRITOR

*"Meu propósito é fazer as pessoas acreditarem com responsabilidade, em si, nos outros e no que fazem. Para que sejam felizes e bem sucedidas no que realizam"*

## SOBRE

Palestrante e mentor em Gestão com Propósito. Mestre em gestão e desenvolvimento, MBA em gestão de pessoas, administrador e embaixador IKIGAI. Possui certificado em Psicologia Positiva e Comunicação Não-Violenta. Apresentador dos programas de TV: "Heróis de Propósito" e "SOS GESTÃO – Desafios e Soluções". Apresentador, mediador e mestre de cerimônias da ABRH-SP (Associação Brasileira de Recursos Humanos), Coautor dos livros: "Ser Extraordinário é Questão de Escolha" e "Antologia 2001" e Professor e coordenador de cursos universitários em gestão e comunicação.

MAIS INFORMAÇÕES



## PRINCIPAIS ABORDAGENS DO ARTIGO

- A Evolução da Motivação
- Motivação 1.0 - Sobrevivência
- Motivação 2.0 – *Feedback*
- Motivação 3.0 – O tripé da motivação

## Engajamento: Lidere do Propósito ao FLOW

É sexta-feira, 18:00h, um cliente liga às pressas com um problema inadiável e você pensa: “E agora, quem poderá nos defender?” (lembra dessa?) Nesta hora, quem é o membro do seu time com quem você sabe que pode contar, mesmo nos momentos mais difíceis? Esta pessoa que você lembrou agora, é o que chamamos de um profissional engajado.

Quantos destes você tem na sua equipe? Se você não tem nenhum, imagino que você esteja passando por sérios apuros.

Se você tem poucas pessoas assim na sua equipe, saiba que você não está só, pois a consultoria Gallup conduziu uma pesquisa global<sup>1</sup>, para descobrir o percentual de trabalhadores engajados nas empresas. As descobertas são preocupantes:

- 15% Engajados - aqueles que remam a favor do negócio (Proativos);
- 18% Desengajados - aqueles que remam contra o negócio (Reativos);
- 67% Não Engajados - aqueles que, se você vacilar, esquecem o remo na água (Apáticos).

Isso nos leva à próxima pergunta: “Como engajar a sua equipe?”

Para te ajudar a superar este desafio, nós vamos percorrer, neste capítulo, uma jornada que vai te esclarecer por que os antigos modelos de motivação funcionam cada vez menos e como despertar o engajamento no seu time, com técnicas que vão promover a clareza de Propósito e o estado de *FLOW* em seus colaboradores.

### A evolução da motivação

Se você já estudou sobre motivação, provavelmente já ouviu falar da Hierarquia das Necessidades de Maslow (popularizada como Pirâmide de Maslow).

O que poucas pessoas sabem é que, desde a sua criação em 1943, a teoria motivacional de Maslow passou por constantes evoluções e questionamentos<sup>2</sup>: como a teoria dos dois fatores de Herzberg, as necessidades adquiridas de McClelland, as expectativas de Vroom, apenas para citar alguns exemplos.

Estes avanços resultaram nas descobertas de Daniel Pink, em seu livro *Motivação 3.0*<sup>3</sup>, uma obra repleta de casos empresariais e estudos acadêmicos, que propõe que a motivação e o engajamento nas organizações são o resultado de um tripé da motivação:



Figura 1 - Tripé da motivação - Fonte: Elaborado pelo autor

Veja a seguir como a Motivação 3.0 vai te ajudar a inspirar o engajamento na sua equipe.

### Motivação 1.0 - Sobrevivência

A sua equipe alcança este primeiro nível motivacional, quando a sua empresa proporciona os fatores básicos de sobrevivência: alimento, abrigo, segurança, dinheiro e tudo mais que faz parte dos dois primeiros degraus da Pirâmide de Maslow (Fisiologia e Segurança).

Se a sua empresa não oferecer estas condições mínimas, as pessoas rapidamente abandonarão a sua organização, ou passarão a compor o conjunto de desengajados, que lutam contra o seu negócio.

Porém, ao fornecer somente esses estímulos, o nível de engajamento tende a ser muito baixo, com as pessoas entregando o mínimo possível de resultados para manterem-se empregadas. A empresa torna-se assim um ambiente no qual impera a mediocridade.

Para superar esta condição, um conjunto de técnicas motivacionais mais refinadas começou a ganhar força a partir da revolução industrial, com as contribuições de Taylor, Fayol, Ford e outros nomes célebres da gestão. Isso nos levou ao estágio seguinte da evolução da motivação.

### Motivação 2.0 - Cenoura e chicote

Já notou o quanto as pessoas são influenciadas por recompensas e punições?

No dia a dia das empresas, essa influência é exercida com políticas de remuneração variável, *feedbacks* e outros estímulos, que atendem aos níveis 'Social' e 'Estima' propostos por Maslow.

As práticas estruturadas de *feedback* (Motivação 2.0), vão levar a sua organização a ter resultados muito superiores aos das empresas que garantem apenas a sobrevivência de seus colaboradores (Motivação 1.0). Se você quer aprender a praticar *feedbacks* com excelência, recomendo o livro "Preciso saber se estou indo bem!", de Richard Williams<sup>4</sup>.

Porém, com o tempo, você passará a perceber os limites deste modelo, em relação à efetividade no engajamento, pois ele se baseia em fatores motivacionais extrínsecos (aqueles que surgem de fora para dentro da pessoa), fazendo com que a equipe dependa, excessivamente, dos seus estímulos para entregar resultados.

Isso pode gerar dois efeitos perigosos: dependência e habituação.

- **Dependência** - as pessoas ficam viciadas nos estímulos externos, que você fornece e vão reduzindo a sua capacidade de realizar iniciativas por motivação própria (intrínseca). Isso desestimula a criatividade, a proatividade e pode até reforçar comportamentos antiéticos, em busca de recompensas de curto prazo, que colocam em risco resultados maiores e melhores a médio e longo prazo.
- **Habituação** - assim como em grande parte dos vícios, os fatores extrínsecos, fazem as pessoas precisarem de estímulos cada vez maiores, para gerar resultados cada vez menores. Note como os aumentos de salários, inicialmente percebidos como uma recompensa, passam a ser considerados uma mera obrigação da empresa, como o passar do tempo.

Isso não significa que a Motivação 2.0 seja totalmente ineficaz, não há como negar os resultados conquistados por meio dela ao longo do século XX. Quando havia uma predominância de trabalhos repetitivos e padronizados, no modelo industrial clássico.

A questão é: o quanto estas práticas são efetivas para você engajar seu time, considerando a realidade do século XXI? É neste contexto, que floresce o modelo de Motivação 3.0.

### **Motivação 3.0 - O tripé da motivação**

Fiquei espantado nos meus tempos de faculdade, quando um professor me contou que, em suas consultorias, ele encontrou uma empresa onde o gestor obrigava as pessoas a virem até a sua mesa, quando queriam ir ao banheiro, para pedirem permissão. E mais! Este gestor, então, retirava um rolo de papel higiênico de sua gaveta, enrolava uma pequena quantidade em suas mãos, entregava ao funcionário e dizia: “Vê se volta logo, hein!”, em tom ameaçador.

Agora, tente adivinhar o nível de desempenho e engajamento dos empregados desta empresa.

O que me assombra nesta história, é como essa empresa conseguia sobreviver nestas condições? Porque isso pode nos levar a um pensamento perigoso de: “se este negócio sobreviveu até aqui, é porque isso funciona”.

Então, pense por outro lado: Será que esta empresa poderia ser ainda maior e melhor, se tivesse práticas melhores de gestão de pessoas?

As descobertas de Daniel Pink, reforçadas pelos autores e empresas que embasam seus estudos, comprovam que sim!

Para você aumentar o engajamento do seu time, o segredo está em promover motivação intrínseca, utilizando o tripé da Motivação 3.0 composto de: **Propósito, Autonomia e Excelência**.

### **Propósito**

“Comece pelo porquê”, já dizia Simon Sinek<sup>5</sup>, um dos maiores especialistas em gestão com propósito do mundo, em seu famoso TED Talk: “Como grandes líderes inspiram a ação”<sup>6</sup>.

Começar pelo ‘porquê’, faz com que você evite um erro comum que os líderes cometem: eles focam somente em comunicar “o quê” deve ser feito ou, quando muito, explicam “como” esperam que atividade seja realizada, mas raramente deixam claro o “porquê”, o propósito, a razão que torna esta a atividade realmente importante.

Se você quer inspirar e engajar o seu time, a primeira coisa que você precisa fazer é rever a forma como você se comunica.

O motivo para isso, está em como a nossa mente funciona. Explicando de forma simplificada, quando falamos “o que” e “como”, estamos nos comunicando com a parte racional e analítica do cérebro (Neocórtex), que é fundamental para a organização e execução de tarefas, mas que é apática por definição (a páthos = sem paixão). Em Psicologia, a apatia é caracterizada por um estado de indiferença, perante as pessoas ou os acontecimentos. Isto explica porque as pessoas respondem com tamanha indiferença, quando lhes falamos somente o que deve ser feito.

Portanto, se você quer pessoas realmente apaixonadas pelo que realizam, você terá que se comunicar com a parte emocional da mente humana (Sistema Límbico), pois são as emoções que realmente nos movem, nos inspiram e nos motivam.

As decisões são tomadas principalmente de forma emocional, para depois a parte racional justificar a decisão que foi tomada, organizá-la e executá-la. Quando você começa pelo porquê, você se comunica diretamente com a parte emocional da tomada de decisão.

Então, da próxima vez que for orientar um colaborador, responda antes a estas perguntas:

| Por que? | Como? | O que? |
|----------|-------|--------|
|          |       |        |

Quadro 1 - Perguntas pré orientação - Fonte: Elaborado pelo autor

Ao conversar com seu colaborador, comece explicando o “porquê”: de que forma essa atividade irá contribuir com a equipe, com a organização, os clientes e com ele próprio? Quais serão os impactos gerados pelas suas ações? (positivos em caso de sucesso e negativos em caso de insucesso)

Quando os motivos para agir estiverem claros, chega a hora de dialogar sobre “como” as atividades serão realizadas: apresente suas ideias e pergunte-lhes sobre seus pontos de vista, a visão complementar de quem executa a atividade é fundamental, para chegarmos a melhores decisões sobre “o quê” deve ser feito.

Para superar este desafio de “começar pelo porquê”, também é fundamental que o propósito organizacional esteja claro. Ele é a grande razão de existir da empresa, a causa maior à qual ela se dedica, em resumo, as suas contribuições, impactos e qual é o papel de cada pessoa nesta empreitada.

Essa clareza é fundamental para o engajamento da equipe, pois você não vai conseguir inspirar as pessoas dizendo: “Vocês precisam trabalhar muito, para que a empresa tenha mais lucros”.

Se você quer ter mais clareza do propósito do seu negócio, eu recomendo outro livro do Simon Sinek chamado “Encontre seu porquê”, no qual ele apresenta um roteiro bastante detalhado, para a condução de um workshop de descoberta de propósito organizacional.

Assim como em toda receita, o sucesso também depende da maestria de quem a executa, então, caso necessite do meu apoio na condução deste workshop, será uma satisfação imensa contribuir com o seu sucesso.

Vale alertar, também, que o mandamento é: “Comece pelo porquê” e não “Descubra o seu porquê e o resto está resolvido”.

Após a descoberta do propósito organizacional e inspiração dos membros do seu time, inicia-se uma importante jornada de estabelecer e praticar os “Comos” (valores e diferenciais) e os “O quês” (estratégias, táticas e ações) que trarão resultados crescentes e sustentáveis para o seu negócio. Os pilares seguintes do tripé da motivação, contribuem para que você e sua equipe cheguem a estas respostas.

## **Autonomia**

Você tem dificuldade em desenvolver a autonomia da sua equipe?

Isso realmente não é uma tarefa fácil, pois flertamos constantemente com os extremos de centralizar ou “delargar” as atividades, o que resulta em resultados medíocres.

A jornada para ter uma equipe cada vez mais madura e autônoma, foi decifrada por Hersey e Blanchard<sup>8</sup>, com a Liderança Situacional:



Figura 2 - Jornada da equipe autônoma - Fonte: Hersey e Blanchard

Traduzindo o quadro acima, você precisa identificar o nível de maturidade de cada colaborador e adequar suas práticas de gestão, considerando dois fatores: capacidade e vontade.

Então, se um membro da sua equipe ainda é um novato (nível de maturidade M1), que ainda não sabe como fazer as tarefas (capacidade) e está inseguro em relação a realizá-las (vontade), é recomendável iniciar com um estilo de liderança mais autocrático (Direção), no qual você comunica detalhadamente “porquê”, “como” e “o quê” deve ser feito.

No caso de um colaborador de nível M2, que apresenta grande motivação para realizar as atividades, mas ainda não tem pleno domínio das tarefas, você vai precisar oferecer orientação (Treinamento) de forma cada vez mais democrática, ouvindo os pontos de vista dele, questionando “como” e “por quê” ele acredita que a atividade deve ser feita, até vocês chegarem juntos ao “o quê” deve ser feito. Isso dá muito mais trabalho inicialmente, mas com o tempo as pessoas se tornam cada vez menos dependentes de você.

Quando um membro do seu time se encontra no nível M3, ela já atingiu tamanho domínio das atividades, que pode começar a se sentir entediado. Além disso, o tempo na função e o aumento da capacidade crítica, tendem a gerar conflitos

com outros membros da equipe e em relação à forma como as atividades são realizadas. Então, você precisará praticar a liderança democrática com ainda mais intensidade, mediando conflitos, superando as divergências e ajudando o colaborador a aprimorar suas atividades (Apoio).

Ao alcançar o 4º nível de maturidade, os membros da sua equipe irão demandar um estilo de liderança cada vez mais liberal, para adquirirem cada vez mais autonomia, pois já têm clareza do “porquê”, “como” e “o quê” das atividades que devem ser realizadas. Portanto, são plenamente capazes de tomar decisões dentro de suas atribuições (Delegação).

A partir deste ponto, você precisará ajudar seus colaboradores a desenharem novos desafios (projetos) e expandir as responsabilidades de suas funções (*empowerment*), para que eles se mantenham engajados em uma jornada de construção da Excelência.

Preencha o quadro abaixo, colocando os nomes dos membros da sua equipe no respectivo nível de maturidade e depois registre quais medidas irá tomar para desenvolvê-los:

|         |         |
|---------|---------|
| Nível 3 | Nível 2 |
| Nível 4 | Nível 1 |

Quadro 2 - Levantamento do nível de maturidade - Fonte: Elaborado pelo autor

## Excelência

Você sabe o que é o estado de *FLOW* (Fluxo)?

Este é o estado da mais alta performance humana, que já foi observado cientificamente. Se você está em dúvida se já alcançou este tal estado de fluidez, então, lembre-se daquela vez em que você estava tão concentrado em algo que estava fazendo (**Dedicação**), que nem viu o tempo passar (**Presença**) e que, apesar de todo o trabalho que realizou, você ainda se sentia energizado e com vontade de fazer mais (**Obstinação**).

Agora imagine o nível de performance que sua equipe irá alcançar, quando você conseguir contribuir para que eles vivenciem, cada vez mais, o *FLOW* no trabalho.

É por isso que o estado de fluxo é considerado um dos maiores avanços na ciência da performance, conforme o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi revelou em seu livro “*FLOW: a psicologia do alto desempenho e da felicidade*”.

Para que a sua equipe alcance esse estado de alto desempenho, você deverá se nortear por este diagrama:



Figura 3 - Diagrama de desempenho - Fonte: Mihaly

Ao analisar esta imagem, baseada nos ensinamentos de Mihaly<sup>9</sup>, podemos sintetizar 3 atitudes que você e sua equipe devem realizar, para alcançar e intensificar o *FLOW*:

- **Clarifique** as metas e recompensas - torne as regras do jogo o mais claras e simples possível;
- **Regule** o nível de desafio e competência – se for fácil demais, causa tédio, difícil demais, desespero, então, é preciso ir regulando o nível de desafio, até o ponto em que as atividades empreguem plenamente as capacidades do time; e
- **Elimine** distrações – redes sociais, conversas fora de hora, interrupções de colegas, ruídos e tudo aquilo que atrapalha o foco.

Para você lembrar destes princípios do *FLOW* com mais facilidade, criei o acróstico **POD CRE**:

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| PERCEBER           | ATINGIR            |
| <b>P</b> resença   | <b>C</b> larifique |
| <b>O</b> bstinação | <b>R</b> egule     |
| <b>D</b> edicação  | <b>E</b> limine    |

Figura 4 - Acrósticos dos princípios do *FLOW* - Fonte: Elaborado pelo autor

Neste acróstico, as 3 primeiras letras (POD) são os indicadores que vão lhe ajudar a perceber quando está em *FLOW*, conforme descrito no início deste subcapítulo e as 3 seguintes (CRE) são as ações que contribuem para você atingir o *FLOW*.

Se você deseja criar as condições de trabalho para que sua equipe se mantenha em estado de *FLOW*, você precisará dedicar-se continuamente a estes princípios e isto requer muito empenho do líder.

Porém, os resultados são recompensadores, pois ao invés de ficar refém das motivações extrínsecas, você passará a contribuir para que a sua equipe descubra e desenvolva os fatores motivacionais intrínsecos, os quais são muito mais intensos, consistentes e sustentáveis.

Liste abaixo as medidas que você irá tomar para estimular o *FLOW* na sua equipe:

|            |  |
|------------|--|
| Clarificar |  |
| Regular    |  |
| Eliminar   |  |

Quadro 3 - Medidas motivadoras do *FLOW* - Fonte: Elaborado pelo autor

## Engajamento: Lidere do Propósito ao *FLOW*

Se você esperava uma resposta milagrosa para o desafio de engajar a sua equipe, então preste atenção neste meme :



Figura 5 - Do complicado ao complexo - Fonte: <https://papaiemcasaweb.wordpress.com/>

Por outro lado, a boa notícia é que você é plenamente capaz de desenvolver todas as competências necessárias para tornar-se um líder melhor e despertar o engajamento na sua equipe.

Se você quer que sua equipe evolua, você precisará ser um exemplo constante de evolução, afinal:

“O exemplo não é a melhor forma de liderar, é a única”. — Albert Schweitzer

Portanto, a partir de agora:

1. Comunique com clareza os “porquês” (Propósito);
2. Desenvolva a maturidade da sua equipe (Autonomia);
3. Estimule o *FLOW* no seu time (Excelência).

Por fim, lembre-se que você não está só, nesta empreitada de despertar o engajamento e a proatividade no seu time, pois você sempre poderá contar com o meu apoio, como Palestrante e Mentor em Gestão com Propósito.

Desejo que você tenha muito sucesso e felicidade em sua jornada de evolução!

*“Sucesso é conseguir o que você quer e felicidade é gostar do que você conseguiu”*  
— Dale Carnegie

## Referências

1. HARTER, Jim. Engajamento de funcionários sombrio é um sinal de má gestão global. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>. Acesso em 16/12/2021.
2. GONÇALVES, Rafael Farias. Motivação 3.0 - Um novo paradigma sobre os aspectos motivacionais do homem no trabalho. EnFAGEN, 2012.
3. PINK, Daniel H. Motivação 3.0 - Drive. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
4. WILLIAMS, Richard L. Preciso saber se estou indo bem. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
5. SINEK, Simon. Comece pelo porquê. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
6. SINEK, Simon. TED:.. Como grandes líderes inspiram ação. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ayaO26BmkPk>. Acesso em: 16 dez. 2021.
7. SINEK, Simon. Encontre seu porquê. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
8. MUNCINELLI, Gianfranco. Utilização da liderança situacional em gerenciamento de projetos. Disponível em: [https://www.pmis.org.br/enews/edicao1212/artigo\\_01.asp](https://www.pmis.org.br/enews/edicao1212/artigo_01.asp). Acesso em: 16 dez. 2021.
9. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade. Edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
10. XIMENESBU. O mundo como ele é: do complicado ao complexo. Disponível em: <https://papaiemcasaweb.wordpress.com/2020/06/04/o-mundo-como-ele-e-do-complicado-ao-complexo/>. Acesso em: 16 dez. 2021