



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: **RH - Motivação**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH- Formação



RH – Motivação

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

*A importância da motivação no desempenho
Técnicas de motivação laboral*

Índice

1. Técnicas de motivação	2
2. Motivação e desdobramento de objectivos	4
3. Tipos de motivação	6
4. Empowerment	9
5. Dimensões do contrato de trabalho	11

Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.

Dwight Eisenhower

Não faz sentido contratar pessoas inteligentes e, em seguida, dizer-lhes o que fazer. Nós contratamos pessoas inteligentes para que elas nos possam dizer o que fazer

Steve Jobs

Estava a fazer ginástica com apoio de alteres. O Instrutor, brasileiro, acerca-se e, enquanto troca os pesos de 3 quilos por outros de 5, diz, «(Sôr Pédrão, isto é, uma prómóçãol!». E o sofrimento suplementar foi sentido como ... promoção!

1. Técnicas de motivação

O principal desafio da liderança é descobrir qual o estímulo adequado para provocar ou alterar comportamentos que conduzam aos resultados desejados.



92% dos trabalhadores de escritório de Portugal sentem-se frustrados no trabalho¹

O principal desafio da liderança é descobrir qual o estímulo adequado para provocar ou alterar comportamentos que conduzam aos resultados desejados

¹ *Frustração Vocacional*, STAPLES, 2018 in www.staples.pt



A motivação vem de dentro! Ninguém motiva ninguém! Só se pode agir sobre o ambiente que rodeia as pessoas, para elas se sentirem atraídas!

“A forma como as pessoas são geridas (por elogio e reconhecimento, em vez de atribuição de culpas), uma carga de trabalho razoável e trabalho flexível, se necessário, bem como um local de trabalho de boa qualidade, são fatores fundamentais para atingir satisfação no emprego. O ambiente físico é importante, não só porque torna a experiência no emprego gratificante, mas também porque diz aos trabalhadores que «nos importamos com vocês”²

Exemplos de técnicas a adoptar, para agir sobre envolvente que puxe pelas pessoas:

92% dos trabalhadores de escritório de Portugal sentem-se frustrados no trabalho³

O principal desafio da liderança é descobrir qual o estímulo adequado para provocar ou alterar comportamentos que conduzam aos resultados desejados

A motivação vem de dentro! Ninguém motiva ninguém! Só se pode agir sobre o ambiente que rodeia as pessoas, para elas sentirem-se atraídas!

“A forma como as pessoas são geridas (por elogio e reconhecimento, em vez de atribuição de culpas), uma carga de trabalho razoável e trabalho flexível, se necessário, bem como um local de trabalho de boa qualidade, são fatores fundamentais para atingir satisfação no emprego. O ambiente físico é importante, não só porque torna a experiência no emprego gratificante, mas também porque diz aos trabalhadores que «nos importamos com vocês”⁴

Exemplos de técnicas a adotar, para agir sobre envolvente que puxe pelas pessoas:

- Ouvir – Manter uma comunicação aberta e constante com os colaboradores para facilitar a partilha de problemas ou questões sem enfrentar repercussões
- Efetuar rotação de funções: este tema é desenvolvido Peça de Gestão - Formação⁵.
- Dar importância à cor, design, luz, estética no local de trabalho, para além da ergonomia! Não é só o cliente que se deve acarinhar! O colaborador sente-se valorizado num ambiente confortável! Mudar de

² Sir Carry Cooper in *Frustração Vocacional*, STAPLES, 2018 in www.staples.pt

³ *Frustração Vocacional*, STAPLES, 2018 in www.staples.pt

⁴ Sir Carry Cooper in *Frustração Vocacional*, STAPLES, 2018 in www.staples.pt

⁵ www.e3s.pt



ambiente e ter envolventes naturais como jardins ou mar impulsiona a criatividade.

- Perguntar, perguntar, reformular para se ter a certeza que se ouviu bem.
- Organizar (não esperar que as coisas aconteçam).
- Dizer o que se faz e fazer o que se diz!
- Mobilizar/envolver – Envolver os colaboradores na tomada de decisões especialmente nas que dizem respeito às suas áreas de trabalho pode ser um aporte de informações valiosas e motiva-os. Por outro lado, ao participarem nas decisões compromete-os com as decisões tomadas e favorece a comunicação pois a sua opinião é valorizada na organização.
- Ter a arte de surpreender subordinados a fazer coisas bem feitas e DIZER-LHES!
- Exercitar diariamente a inteligência emocional, com as práticas seguintes:
 - estimular ambiente livre e divertido, dentro e fora do trabalho,
 - criar prémios simbólicos, dar férias suplementares,
 - conciliação da vida profissional e pessoal (creches, horário flexível, teletrabalho, proporcionar serviços de apoio ao domicílio, reparações caseiras ou de viaturas),
 - emprego sénior: permitir que colaboradores mais velhos transmitam conhecimentos e experiência aos mais novos,
 - contato com reformados, associando-os aos momentos altos da instituição,
 - estabelecimento de parcerias ou cooperação com escolas e ONG's,
 - partilha ou cedência de espaços,
 - participar em programas locais de formação, ambiente, saúde, renovação urbana.

2. Motivação e desdobramento de objectivos

O desdobramento de objectivos é a ferramenta ideal para conseguir progressos significativos em motivação: objectivos de grupo e individuais, estratégicos, táticos e operacionais, de curto e longo prazo, de manutenção e de desenvolvimento, objectivos entrosados na missão, valores e políticas globais da organização, objectivos festejados quando atingidos e associados à gestão do desempenho.



Quando se confiam missões aos colaboradores geralmente procede-se a simples repartição de cargas de trabalho, se possível com preocupações de equidade: equivale a entregar-se à força do acaso e pode provocar frustração e descontentamento. Antes de se fixarem objectivos, devem colocar-se as seguintes questões:

- **Que valor o interessado atribui ao trabalho que lhe é proposto?**
- **Qual o grau de dificuldade que ele sente no trabalho?**
- **Que correspondência há entre o objectivo fixado e o resultado esperado?**

No que toca à **primeira questão** um exemplo ajuda: um quadro efectua normalmente o seu trabalho. Tem poucas expectativas profissionais e prefere investir na sua vida privada, por exemplo, voluntariado. Ficará satisfeito se o superior hierárquico lhe propuser missões idênticas. Propor-lhe tarefas novas pode provocar desmotivação.

Exemplo contrário é o do jovem colaborador que acaba de terminar a sua licenciatura e que quer mostrar rapidamente as suas capacidades e a sua autonomia. Poucos meses depois de ter iniciado o trabalho, sente-se confinado por tarefas obscuras e repetitivas. O que é correcto no primeiro exemplo já não o é no segundo. **É ilusório querer ter colaboradores motivados de maneira idêntica e permanente.**

Estes dois exemplos põem em evidência a importância da representação que o colaborador tem da missão confiada e do valor positivo ou negativo que lhe atribui.

A **segunda questão** é o grau de dificuldade do objectivo: o processo de desmotivação pode depender ou da facilidade excessiva, ou do carácter repetitivo da tarefa ou até da percepção da impossibilidade de a realizar. De um outro ponto de vista, um colaborador vê-se especialmente capaz de realizar missões em que percepção forte adequação entre meios e objectivos. Nesse caso, arriscar é psicologicamente aceitável.

A **terceira questão** é a “recompensa”. O primeiro reflexo evoca gratificações materiais: salário, prémio, promoção. Recompensa pode ser também o reforço da autoestima, alargamento de zona de autonomia ou desenvolvimento de competências novas.

A resposta a estas três questões tem sempre um carácter fortemente subjectivo: não há leis gerais em motivação. Há só opções específicas para situações contingentes, o que obviamente desanima os apaixonados de receitas. Mas há uma certeza: a hierarquia deve estar próxima e falar MUITO com os colaboradores.



O povo português motiva-se para atingir objectivos e resultados. E há provas singelas disso: a organização da Expo 98 ou do Campeonato da Europa de Futebol em 2004 ou o lugar de Portugal nos rankings de futebol, muito acima de todos os outros rankings (económicos, sociais, culturais, ...). Por outro lado, os profissionais portugueses sentem-se pouco valorizados pelos seus empregadores. Razões? "Incapacidade de gerar um compromisso do profissional com a organização e os seus objectivos".

Que potencial espantoso está nas mãos da hierarquia...

3. Tipos de motivação

Sempre que se faz algo que nos motiva, foi porque se fez a ligação pessoal com o projecto, sentir que se está a fazer algo por nós próprios.

Há 3 tipos mais comuns de influenciar a motivação:

- **pelo medo** – É um tipo de motivação negativa que ocorre quando, nas organizações, o fracasso não é tolerado, mas punido com despedimento ou corte de salário por exemplo. Foi usado desde sempre, nomeadamente no tempo das galés: as pessoas não estão a tentar algo e sim evitar algo (por exemplo, perder o emprego...). Motivação negativa: pode acabar em ressentimento, resistências passivas, ódio e, em último caso, sabotagens.
- **por incentivos** – mostrar a cenoura ao burro. As pessoas trabalham para ter a recompensa, mas é preciso pensar sempre em novas "cenouras" senão, não farão mais do que o mínimo. De registar que incentivos individuais, não favorecem o trabalho de equipa.
- **pelo crescimento próprio** – muda a maneira de as pessoas pensarem o trabalho: trata-se de "empowerment" e tudo o que poderá ser feito nesse domínio. Quantas vezes nos atiramos a trabalhos de responsabilidade, sem ter nada em troca, só pelo prazer de fazer as coisas! «Quanto mais quero atingir um objectivo, menos lhe chamo trabalho».

Todos somos diferentes! A hierarquia deve perceber e estar atenta ao balancear da satisfação das necessidades de cada um, tendo em conta os contributos decisivos das investigações, designadamente as de Maslow/Herzberg e de McGregor.

Resumidamente, Maslow identificou as necessidades humanas distribuídas ao longo de uma pirâmide, com 5 categorias de necessidades:

De baixo para cima, **fisiológicas, segurança, integração, consideração e realização**.



Denominou as três primeiras de primárias, onde o homem não se distingue de qualquer primata; as duas últimas são as necessidades superiores. O desejo de satisfazer a necessidade de um dado nível só aparece, depois de razoavelmente satisfeito o nível inferior.

O seu discípulo Herzberg completou esta reflexão com o conceito insatisfação/satisfação, denominando as três primeiras categorias de **factores higiénicos** que, ao serem satisfeitos, só reduzem a insatisfação e as duas últimas **factores motivacionais**, porque criam motivação.

Uma conclusão interessante dos estudos foi que, enquanto os factores motivadores (consideração e realização) existirem em abundância, as pessoas suportarão carências nos factores higiénicos (fisiológicos, segurança e integração). Por exemplo, a diminuição de ordenado pode facilmente desmotivar alguém, mas um aumento elevado de ordenado pode não fazer com que trabalhem melhor ... (apesar de aumentarem imenso os custos!) O que motiva são os comportamentos da hierarquia como autonomia, desafio das tarefas, poder propor modificações do trabalho, ser consultado, ... (e não tem custos...).



Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Por sua vez, McGregor descreve duas opiniões extremas acerca da maneira como as pessoas são geridas dentro das organizações e os chefes vêem os subordinados. Há a opinião tradicional, que McGregor chama de Teoria X e há a opinião mais moderna, a Teoria Y.

A pessoa da Teoria X considera os outros como preguiçosos, não muito inteligentes e irresponsáveis, enquanto que a pessoa da teoria Y considera os outros como responsáveis, motivados, criativos e desejosos de controlarem vida profissional e particular.

Da *teoria X* resulta a visão de um ser médio que prefere ser dirigido; evita responsabilidades, tem pouca ambição e deseja, acima de tudo, segurança económica; o chefe com esta perspectiva dirigirá os subordinados como crianças e os subordinados deverão conformar-se ou adaptar-se ao seu sistema, que exclui praticamente a participação. Esta visão bíblica do "ganharás o pão com o suor do teu rosto", entronca na noção de elitismo, comumente admitida por muitas pessoas: alguns indivíduos, diferentes da massa medíocre, devem comandar o rebanho.

A *teoria Y* parte do princípio de que, na organização tradicional, os recursos individuais estão essencialmente subestimados e subavaliados. Por exemplo, o facto de os indivíduos que no trabalho se contentam com o esforço mínimo, mas que investem no exterior (tempos livres, biscates, voluntariado, etc.) em actividades que reclamam talento e energia.

Por outro lado, mesmo dentro da própria organização em que fazem o menos possível, o afincamento, engenhosidade e até mesmo criatividade postas no "torneamento do sistema" ou na resistência passiva, demonstram recursos insuspeitáveis.

Assim, temos uma visão dos indivíduos que afirma que:

- o homem tende naturalmente para a actividade e para o esforço, tal como também tem necessidade de repouso;
- aceitará (ou procurará) as responsabilidades, sem necessidade de imposições externas, se forem susceptíveis de lhe causar satisfações pessoais;
- a ameaça de castigo e os controlos não são as únicas maneiras de atingir os objectivos da organização. As pessoas exercem o autocontrolo e a autodetecção, se estiverem empenhadas nesses objectivos;
- a criatividade não só existe, como até está largamente disseminada;
- da forma como organização é estabelecida, a energia cerebral do ser humano é usada apenas parcialmente.



Daqui resulta a atitude da hierarquia de manifestar confiança, que os colaboradores são capazes de atingir objectivos e fazer apelo às suas capacidades.

4. Empowerment

Há 3 formas de orientação para o trabalho:

- **Trabalho como Emprego:** trabalho desenvolvido por mera necessidade financeira. Como meio de adquirir recursos, para gozar o tempo fora do trabalho (pagar as suas contas, etc.);
- **Trabalho para fazer Carreira** ao longo de uma estrutura profissional, que lhes dá um maior estatuto social, maior poder na profissão e maior autoestima;
- **Trabalho como Chamamento**, vocação: o trabalho é inseparável da sua vida. Como forma de colocar os seus talentos ao serviço dos outros, da comunidade, da humanidade. Autorrealização que o exercício lhes traz nesse trabalho.

Mais do que recrutar, comunicar, motivar, recompensar, a hierarquia deve procurar conhecer bem e criar as condições de felicidade de cada colaborador, para serem mais produtivos, autónomos, felizes, ajudando a identificar o talento das pessoas e a reconstruir tarefas, em função do chamamento. Talento não é só competência! É também compromisso e sentido de contribuição. E trabalhar nas Respostas Sociais significa, muitas vezes, trabalhar e viver com paixão pelo que se faz.

Há uma “linha intelectual” em todas as organizações: se as imaginarmos como uma pirâmide, no vértice está a alta direcção e na base os colaboradores anónimos. Essa dita “linha intelectual”, corta algures transversalmente a pirâmide: acima dessa linha, estão aqueles que se espera que pensem e decidam; abaixo aqueles que façam e...não pensem; façam aquilo que lhes dizem para fazer e não “façam ondas”; “ELES” é que devem pensar em melhorias; “NÓS” só temos que fazer...Esta forma irónica de ver a organização é, infelizmente, muito mais frequente do que deveria, mesmo entre organizações certificadas.

Que desperdício de talento, criatividade, poder cerebral! Que fonte de frustração! A linha intelectual não beneficia ninguém! É papel da gestão de topo agir de modo a apagar essa linha intelectual, mudando de atitude e incentivando os colaboradores a mudarem também, através de:

- **Fortalecendo** – toda a gente tem forças: reconhecendo e partilhando esse reconhecimento; fornecendo oportunidades para uso e



desenvolvimento dessas forças. A fraqueza não existe: só existem áreas de aperfeiçoamento.

- **Partilhando responsabilidade** – as pessoas têm de sentir que são donas e responsáveis pelo seu próprio trabalho. A responsabilidade deve ser compartilhada e as áreas de responsabilidade devem ser explícitas.
- **Autoestima** – o amor próprio dos líderes vem do apoio e estímulo dado aos outros e do contentamento que este processo e benefícios produzem.
- **Gerindo com qualidade** significa liderar e servir os empregados como se também eles fossem clientes.

A remuneração é importante para a motivação, mas não é verdade que só o dinheiro interessa aos subordinados: como se as pessoas não estivessem interessadas senão no **“ter”**.

As pessoas também gostam de **“fazer”**; e pode-se melhorar a sua produtividade e animo fornecendo os recursos e a formação necessários promovendo o enriquecimento do seu trabalho.

Mas, além de *ter* e de *fazer*, as pessoas também têm necessidade de **“ser”**: Têm necessidade de consideração e reconhecimento quando o trabalho é bem feito; não envolve custos e consegue que os colaboradores sintam que os seus esforços valem a pena.

Finalmente, temos o **“dar”**: as pessoas gostam de dar conselhos, explicar, desenvolver a competência dos outros. Oferecer oportunidades de desenvolver as suas habilidades e aprender coisas novas que não se relacionem com o seu trabalho promove o crescimento profissional dos colaboradores.

Para fazer frutificar as motivações de cada um dos colaboradores é aconselhável que saibamos responder às questões: que quer ele **ter? fazer? ser? dar?**

Se o trabalho estiver definido, com um conjunto de tarefas, responsabilidades e objectivos a alcançar definidos previamente, nos podemos apropriar desse trabalho e introduzir pequenas modificações, em função dos nossos interesses, motivação e realização profissional e, com isso, desenvolver os nossos talentos e alcançar o sucesso⁶

Quando a pessoa se sente motivada, aprende mais depressa, retém melhor a informação, manifesta interesse pelo que faz, presta atenção contínua, resiste melhor ao cansaço, interessa-se pelo seu progresso.

⁶ Patrícia Jardim da Palma e Miguel Pereira Lopes, *Paixão e Talento No Trabalho: Trabalhar (e viver) com Paixão*, Ed. Sílabo, 2012.



5. Dimensões do contrato de trabalho

O contrato de trabalho tem duas dimensões: a jurídico-formal e a psicológica, que inclui as expectativas mútuas e os empenhamentos recíprocos, que nascem dos sentimentos de confiança e dependência entre empregador e empregado.

Quando as pessoas sentem que dão num relacionamento, mais do que recebem, sentem-se angustiadas e terão uma de três reacções:

- Reduzem contribuições para o relacionamento, de várias maneiras: chegam atrasadas ao trabalho, perdem reuniões, trabalham menos, fazem trabalho desleixado, queixam-se, espalham fofocas e boatos, telefonam dizendo que estão doentes, aumentam pausas de trabalho, "esquecem-se" de realizar tarefas, sabotam o próprio trabalho e o dos outros;
- Aumentam exigências, como tentativa de mudar o que recebem do relacionamento, ao reivindicarem um ou mais dos seguintes itens: aumentos de salário, gratificações, promoções, maior estabilidade no emprego, mais benefícios, transferências para tarefas diferentes ou melhores condições de trabalho;
- Terminam o relacionamento.
- A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.

Frederick Herzberg

Em resumo, apresentam-se algumas dicas para motivar os colaboradores:

- Dar ao colaborador a oportunidade de fazer observações e críticas,
- Consultar o colaborador em certas decisões,
- Dar autonomia ao colaborador
- Verificar a adequabilidade das tarefas face às competências,
- Variedade e novidade das tarefas tornando-as desafiantes,
- relações diretas entre colaborador e utilizador ou cliente
- Incentivar inovação ou criação de novos produtos/serviços, ideias ou procedimentos e acarinhar/apoiar a sua apresentação,
- Avaliar talentos, prioridades, necessidades expectativas e desejos dos outros,
- Aproveitar os erros como momentos de aprendizagem.
- Dar o primeiro passo - comprometer-se com linha de acção que demonstre o valor da outra pessoa.
- Procurar conhecer as respostas dos subordinados às seguintes questões:
 - o que faço conta e importa a alguém?
 - porque hei de vir aqui?
 - posso ser alguém aqui?
 - posso "possuir" este local?
 - a vinda aqui acrescenta alguma riqueza à minha vida?



- posso aprender neste local?
- mostraria este local à minha família, ou envergonho-me de lho mostrar, ou ...nem me interessa?
- posso confiar em alguém?

Como principais causas de desmotivação:

- Trabalho ilegal ou contra os seus princípios.
- Comunicação incorrecta: Insultar; não explicar regularmente as contas da organização, isolamento crescente, não ser informado sobre os resultados do serviço ou da instituição
- Trabalho maçador com Instruções pouco claras e objetivos pouco claros ou inalcançáveis; sem rotatividade
- Não fomentar clima de cooperação e ajuda mútua.
- Não dar autonomia na gestão das tarefas diárias,
- Recompensar bajulação em vez do mérito.
- Não dar oportunidade para colaboradores fazerem o que sabem fazer melhor ou emitirem opiniões.
- Não escutar ativamente os colaboradores para entender a razão de certas tomadas de decisão
- Má imagem da organização.
- Injustiça: desigualdades no tratamento.