manchete

Human Resources	Periodicidade:	Mensal	Temática:	Recursos Humanos
	Classe:	Recursos Humanos	Dimensão:	2138
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
01-05-2014	Tiragem:	15000	Página (s):	48 a 50

MOTIVAR NA INCERTEZA

Os últimos anos foram de mudanças profundas em Portugal. Com a instabilidade que afectou milhares de empresas, manter a motivação dos colaboradores tornou-se num factor crucial para o sucesso das organizações.

POR **PEDRO C. GARCIA**

Gerir em tempos de estabilidade não é o mesmo que gerir em tempos conturbados. Algo óbvio, é certo, mas é uma premissa que nenhum gestor ignora nos últimos anos. Num contexto incerto em diversas frentes, as empresas esforçam-se para continuar a operar normalmente sem disrupções. Nesta estratégia de normalização, terá de entrar necessariamente nas contas a Gestão de Pessoas, essencial para a continuidade da operação.

Neste sentido, foi conduzida recentemente mais uma edição do PGL - Programa de Gestão e Liderança da AESE - Escola de Direcção e Negócios de Lisboa, com especial enfoque nesta problemática: a motivação em cenários adversos. Lúcia Vasco, directora do PGL da AESE, caracteriza o problema vivido nas organizações: «A incerteza influencia a motivação na medida em que o retorno expectável do investimento pessoal e financeiro é mais dificilmente calculado.»

Neste cenário, é importante assegurar a motivação dos colaboradores para que consigam manter um bom desempenho e levar os objectivos da empresa a bom porto. Lúcia Vasco considera que o tema do envolvimento dos colaboradores é importante para as estratégias actuais das organizações: «As empresas que apostam numa cultura baseada na confiança, no envolvimento dos colaboradores e na concretização da estratégia demonstram uma maior facilidade em ter as suas pessoas alinhadas e motivadas», considera.

«Esta será a via mais fácil para alcançar um crescimento sustentado, que faz das organizações casos de sucesso. Mas», ressalva Lúcia Vasco, «também a mais complexa, não estivéssemos nós a tratar de pessoas.»

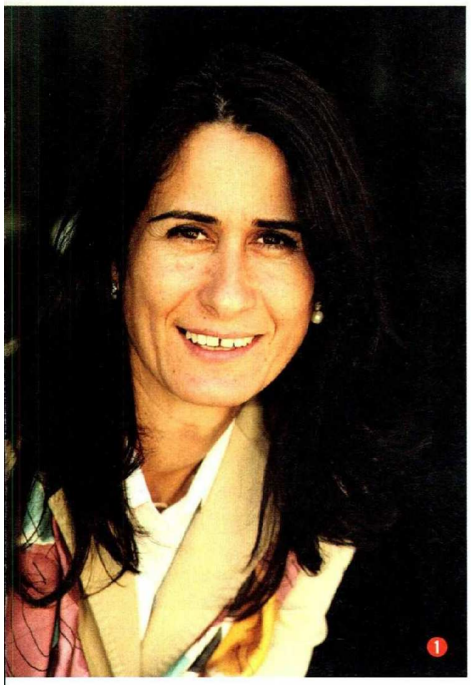
Nas estratégias motivacionais das empresas, uma das peças-chave para o cumprimento dos objectivos é a liderança, com os quadros intermédios e a gestão de topo envolvidos no esforço de "energização" das equipas. É por isso, segundo Lúcia Vasco, «muito importante adoptar uma estratégia pró-activa de liderança centrada na missão da empresa. É muito importante saber para onde queremos ir».

Para além de uma ênfase no reforço do espírito de missão e na disseminação dos valores da empresa, a directora do PGL afirma que «há que conquistar a confiança nas capacidades e nas intenções dos colaboradores, cuidando das relações interpessoais e de todo o ambiente profissional envolvente».

Contudo, Lúcia Vasco detecta que por vezes se desvaloriza nas empresas o próprio papel de liderança nas equipas: «Um erro que podemos identificar com mais frequência é

manchete

Human Resources	Periodicidade:	Mensal	Temática:	Recursos Humanos
	Classe:	Recursos Humanos	Dimensão:	2138
	Âmbito:	Nacional	Imagem:	S/Cor
01-05-2014	Tiragem:	15000	Página (s):	48 a 50



1 Lúcia Vasco, directora do PGL – Programa de Gestão e Liderança da AESE - Escola de Direcção e Negócios de Lisboa

2 Jorge Pereira, coordenador da área de Operações do Banco Popular

3 Lourenço Chaves de Almeida, gestor de segurança e chefe de departamento de placa da Portway

pensar que os colaboradores desempenham funções sem qualquer tipo de direcção, ou seja, por intuição e auto-gestão do seu próprio talento.»

Vencer em conjunto

Dois alunos da 5.ª edição do PGL - Programa Geral de Liderança falam sobre a sua experiência na motivação de equipas e sobre o que aprenderam na formação da AESE.

Jorge Pereira, aluno do 5.º PGL, trabalha numa área sob pesado escrutínio nos últimos anos: a banca. Como coordenador da área de Operações do Banco Popular, o gestor considera até que a banca, neste momento, «não é de todo um sector "sexy"», havendo, por isso, diversos desafios motivacionais devido à turbulência sentida nos mercados financeiros nos últimos anos.

«Os maiores desafios em termos motivacionais advêm do conseguir equilibrar os objectivos que impactam na conta de resultados com aqueles que são os objectivos pessoais de cada um, como por exemplo progressão de carreira ou salarial», considera.

Vencer é a palavra de ordem na banca. «Não é de todo uma tarefa fácil energizar e entusiasmar equipas neste contexto de incerteza, mas acredito que a actual crise permitiu uma maior consciência colectiva sobre o primado do individual.» Foi essa mesma incerteza e a necessidade de continuar a registar bons resultados através da acção colectiva que levaram Jorge Pereira a frequentar o PGL da AESE para consolidar conhecimentos de toda uma carreira nesta área.

Jorge Pereira crê que a motivação nasce da conjugação ideal de factores, «desde a política de RH até à forma como nos relacionamos e comunicamos no nosso dia-a-dia. Nesta perspectiva, a transparência, a humildade para aprender, ensinar e ouvir, o bom senso e a genuinidade de cada um são factores determinantes na definição motivacional de cada colaborador que connosco faz equipa.»

Uma opinião partilhada por Lourenço Chaves de Almeida, também aluno do 5.º PGL e gestor de segurança e chefe de departamento de placa da Portway. «Existem diversas formas de influenciar, sendo a mais comum como executante directo das políticas directas de Recursos Humanos da empresa. Não menos importante na acção directa com colaborador, é preciso estar disponível para conversar, entender os problemas de cada um, muitas vezes não só profissionais, mas da vida, aconselhando e dessa forma ajudando a resolver pequenos desafios internos e problemas que, por pequenos que pareçam no universo de uma empresa, com

NESTE CENÁRIO DE INCERTEZA, É IMPORTANTE ASSEGURAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES PARA QUE CONSIGAM MANTER UM BOM DESEMPENHO E LEVAR OS OBJECTIVOS DA EMPRESA A BOM PORTO

manchete

Human Resources	Periodicidade: Mensal	Temática: Recursos Humanos
	Classe: Recursos Humanos	Dimensão: 2138
01-05-2014	Âmbito: Nacional	Imagem: S/Cor
	Tiragem: 15000	Página (s): 48 a 50

a sua resolução obtém-se excelentes resultados finais no seio de todo um grupo de trabalho.»

As estratégias seguidas por ambos nas respectivas empresas para motivar as equipas centram-se num trabalho próximo com as pessoas. «Aquilo que tento fazer na minha área de actuação é, por um lado centrar-me na performance da equipa, analisando os desafios que são impostos e a capacidade de resposta que possuímos, partilhando a informação e responsabilizando no todo e, por outro, não negligenciar aquilo que é o individual, isto é, o que diz respeita a cada um, como o respeito, o desenvolvimento e o reconhecimento pelo trabalho realizado. Acrescento ainda que parte substancial do meu tempo é dedicado à equipa e ao conhecimento dos elementos e das suas idiossincrasias, considero esta uma tarefa fulcral na minha função», explica Jorge Pereira.

E menciona, como nota do esforço que o próprio banco está a fazer para motivar as pessoas, o mote interno do Banco Popular que espelha a filosofia de energização: «Não é por acaso que 2014 foi escolhido pelo Banco Popular como "O Nosso Ano", porque é de facto importante que todos estejam conscientes das dificuldades, mas também que as podemos ultrapassar juntos.»

Sobre motivação na Portway, Lourenço Chaves de Almeida prefere contar um caso específico que o desafiou a tomar medidas de incentivo aos colaboradores na empresa de handling. «No seguimento de um projecto de elevado grau de importância e complexidade que abrangia diversos sectores da empresa começámos a encontrar dificuldades com alguns colaboradores, com a agravante que o absentismo disparou nestes últimos.»

Esta alteração de posturas foi estudada e chegou-se a uma estratégia para contornar esta situação através de um contacto mais próximo com as pessoas. «Em conversa com cada um, vim a descobrir que apesar das suas actuais funções no departamento e terem sido originalmente contratados para um determinado sector da empresa, os envolvidos, dentro do âmbito do novo projecto, sentir-se-iam muito mais à vontade e motivados noutros locais da empresa com funções algo diferentes das suas actuais, mas perfeitamente identificados com o novo projecto e suas valências.» A solução foi, recorda Lourenço Chaves de Almeida, reorganizar para motivar: «Foi necessário alterar planos, planear novas formações extra com requalificação específica a novas áreas de trabalho para estes colaboradores, mas esse esforço acabaria por ser menos entropia no projecto e acabaria por ajudar a obter resultados muito positivos na forma como as pessoas envolvidas se vieram a identificar e a dedicar às suas novas tarefas.»

COMO GERIR MELHOR AS SUAS PESSOAS EM TEMPOS ADVERSOS?

- Melhorar o desempenho
- Desenvolver o potencial para futuras missões
- Satisfazer as necessidades de feedback do colaborador
- Analisar regularmente se estamos a fazer bem as tarefas correctas e de acordo com o plano de acção
- Assegurar o alinhamento com a estratégia e os objectivos da organização
- Recolher informação para melhores tomadas de decisão a nível da Gestão das Pessoas
- Não perder a noção de que a direcção das equipas deve orientar-se para o desenvolvimento de Pessoas

FONTE: Lúcia Vasco

AS EMPRESAS QUE APOSTAM NUMA CULTURA BASEADA NA CONFIANÇA E NO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA CONCRETIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DEMONSTRAM TER UMA MAIOR FACILIDADE EM TER AS SUAS PESSOAS ALINHADAS E MOTIVADAS