

## A Farmácia e os Talentos (III)

### Como motivar colaboradores?

Jaime Ferreira da Silva \*



De todas as determinantes do desempenho profissional dos indivíduos, a motivação para o trabalho permanece porventura, a mais “misteriosa” e volátil. A observação dos comportamentos de trabalho mostra-nos que uma mesma tarefa tanto pode ser interessante para um indivíduo como desprovida de qualquer “chama” para um outro, situando-se ambos num mesmo patamar de qualificação para o efeito.

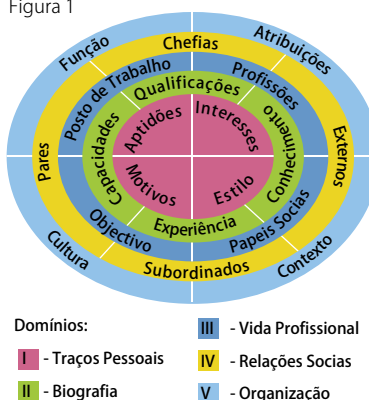
A mesma tarefa pode igualmente, ser avaliada positiva e negativamente pela mesma pessoa em momentos temporais distintos.

Pelo exposto, facilmente compreendemos que não existe uma resposta única e inequívoca para uma das interrogações mais frequentes de quem tem responsabilidades de coordenação de equipas - “Como motivar e envolver a minha equipa?”.

As causas do comportamento humano são complexas e multifactoriais, fazendo mais sentido falarmos de probabilidades (de ocorrência de determinados comportamentos) e correlações (entre os comportamentos e os factores que

os despoletaram) do que procurarmos uma “causa única” na origem de tudo. O modelo explicativo do mundo do trabalho WOW (World of Work Model)<sup>1</sup> agrupa as variáveis que explicam e condicionam os comportamentos profissionais em 5 domínios, fornecendo-nos uma chave de leitura muito útil para a compreensão do que está em jogo quando se fala de *motivação*.

Figura 1



Os domínios são representados no modelo WOW pelas curvas concêntricas e são os seguintes (do centro para a periferia):

**I. Traços Pessoais** – integra as aptidões (p.e. raciocínio verbal e numé-

rico), os interesses, os motivos (p.e. valores, aspirações), o estilo pessoal<sup>2</sup>.

**II. Biografia** – integra tudo aquilo que o indivíduo adquiriu por via da aprendizagem, nomeadamente as capacidades/competências, qualificações, conhecimentos e experiência.

**III. Vida Profissional** – integra todas as dimensões que permitem descrever, explicar, e eventualmente prever os comportamentos directamente relacionados com o desempenho no trabalho. Este domínio estabelece a ligação entre as variáveis relativas ao “interior” do modelo (indivíduo) e ao “exterior” (contexto).

**IV. Relações Sociais** – integra as variáveis que caracterizam as interações sociais dentro e fora da Organização, com chefias, subordinados, pares, terceiros (clientes, fornecedores, parceiros).

**V. Organização** – integra as variáveis organizacionais que podem ter impacto no desempenho dos indivíduos, nomeadamente:

a) Funções – variáveis relativas à divisão e natureza do trabalho desenvolvido i.e. o conjunto de tarefas



e procedimentos que os indivíduos têm de executar no desempenho das suas funções.

b) Cultura – sistema de crenças e valores que enquadram e têm impacto na definição dos objectivos e limites das funções e na avaliação dos desempenhos profissionais.

c) Atribuições – responsabilidades e papéis que se espera que os titulares das funções assumam.

d) Contexto – definição do enquadramento de cada função em termos de nível hierárquico, localização na estrutura, departamento/sector que integra, relações com o exterior da Organização (clientes, fornecedores, parceiros).

Se analisarmos a realidade da Farmácia Comunitária à luz deste modelo, facilmente compreenderemos que uma “simples” mudança de contexto (p.e. transferência de instalações, nova urbanização na proximidade) produzirá uma série de impactos nas outras dimensões – relações sociais que se alteram (p.e. nova tipologia de utentes) e que con-

sequentemente, introduzirão novas exigências no atendimento, nos conhecimentos e nos traços pessoais a exhibir. De igual modo, uma alteração nos traços pessoais e/ou biográficos de um elemento da equipa (p.e. incremento das qualificações, alteração do seu estado civil) poderá produzir impacto no seu desempenho profissional, positiva ou negativamente.

O modelo WOW é sistémico e interactivo, influenciado tanto de “dentro para fora” como de “fora para dentro” e esse pulsar é permanente. Ignorá-lo pensando que o estado actual da equipa tenderá a perpetuar-se no tempo é uma armadilha do pensamento, muito perigosa em funções de gestão e coordenação de pessoas!

Os conceitos de *aptidão*, *atitude*, *capacidade*, *traço*, *estilo pessoal*, têm sido utilizados desde há muito para descrever o potencial de cada pessoa para emitir determinados comportamentos de trabalho. Frequentemente, ouvimos expressões de apreço e/ou desagrado sobre terceiros, elogiando “a sua capacidade de lidar com clientes difíceis” ou criticando “a sua falta de aptidão para assuntos burocráticos”. Como a diversidade de conceitos introduz muitas vezes “ruído” na comunicação, na década de oitenta do séc. passado desenvolveu-se o conceito de *competência* (Boyatzis, 1982) que se pretende mais abrangente, designando esse “algo” que

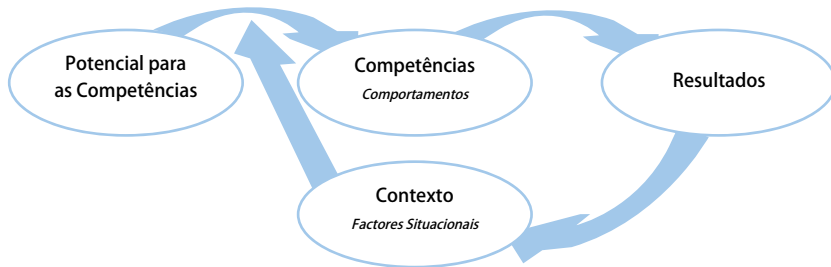
faz a diferença na prestação profissional dos indivíduos e que poderá incluir *atitudes*, *aptidões*, *traços*, *conhecimentos*, *experiência*, etc.

Competência poderá ser definida como conjuntos de comportamentos que são instrumentais para a consecução dos resultados desejados. As competências não são “coisas” que as pessoas tenham, mas comportamentos que poderão ser modificados através da aprendizagem. Acima de tudo, as competências exprimem-se! No âmbito desta reflexão alargada, desenvolveu-se um conceito adjacente ao de competência, que nos permite inferir sobre a probabilidade de certa pessoa poder vir a ser competente em determinadas circunstâncias. Falamos do *potencial para a competência* que abrange os atributos necessários (atitudes, conhecimentos, crenças, valores, aptidões, etc) para que determinada pessoa possa vir a produzir os comportamentos desejados (competências).

O *potencial para a competência* é um conceito muito útil quando se pretende avaliar pessoas para determinados cargos (admissões, promoções, mudança de funções), em que o valor preditivo das decisões que vierem a ser tomadas (p.e. promover o indivíduo A em detrimento do B, delegar no C a função Gestor da Qualidade) estabelecerá

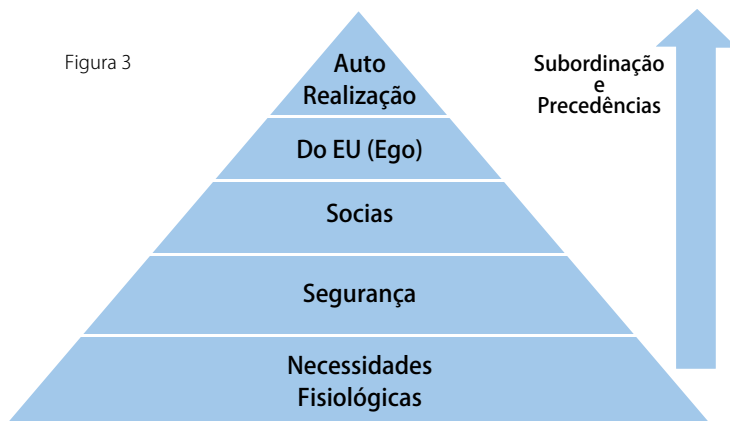
a diferença entre sucesso e fracasso. A sua interligação com as competências, os resultados e o contexto poderá explicitar-se da seguinte forma:

Figura 2



Compreender as determinantes dos comportamentos profissionais e sua interação sistémica é um requisito fundamental para uma boa GRH<sup>3</sup> em qualquer Organização. A *motivação para o trabalho* é um construto complexo dada a abrangência do conceito e as inúmeras causas que poderão estar-lhe subjacentes. Genericamente, poderemos definir motivação como a “energia” responsável pelo desencadeamento, direcção, manutenção e intensidade dos comportamentos (Pinder, 1998). Das inúmeras teorias da motivação produzidas nos últimos 100 anos, 2 delas merecem especial destaque dada a sua funcionalidade operativa. Falamos da Pirâmide das Necessidades de Maslow (1970) (fig.3) e do Modelo de Definição de Objectivos (Locke & Latham, 2002)

Figura 3



A Teoria de Maslow parte do pressuposto que a motivação humana se fundamenta em necessidades por satisfazer, que constituem os motivos (“motores”) que impelem

os indivíduos a empreender as acções necessárias à sua satisfação. Essas necessidades podem ser hierarquizadas, situando-se na base da pirâmide as necessidades mais básicas e elementares. Existe uma relação de subordinação das necessidades mais sofisticadas (nec. do Eu e de autorealização) em relação às mais elementares (nec. fisiológicas, de segurança e sociais) que as precedem. Aquelas só tenderão a emergir quando estas estiverem satisfeitas. Segundo Maslow, esta hierarquização das necessidades estaria relacionada com a evolução do Homem, na medida em que as necessidades mais primárias foram dominantes durante os primeiros estádios da evolução da espécie humana, em que a luta pela sobrevivência num meio hostil enformava o quotidiano.

A Teoria de Maslow aplicada ao mundo do trabalho, pode ajudar-nos a compreender as motivações dos trabalhadores com diferentes níveis de qualificação, ajudando-nos a perceber como as necessidades do Eu e de Autorealização adquirem maior saliência quando as necessidades mais primárias estão asseguradas; em contrapartida, quando isso não se passa (p.e. desemprego ou doença prolongada), os indivíduos tenderão a remeter para segundo plano as necessidades do topo, centrando-se na resolução das necessidades mais básicas.

O Modelo de Definição de Objectivos de Locke & Latham, postula que o comportamento dos indivíduos é desencadeado e mantido através da sua vontade de atingir objectivos significativos. Para que essa motivação permaneça forte, desencadeando os comportamentos necessários à sua consecução, a definição dos objectivos em causa deverá ser **SMART**:

- S** (specific) – objectivos específicos
- M** (measurable) – objectivos mensuráveis
- A** (attainable) – objectivos atingíveis
- R** (relevant) – objectivos relevantes
- T** (timely) – objectivos situados no tempo

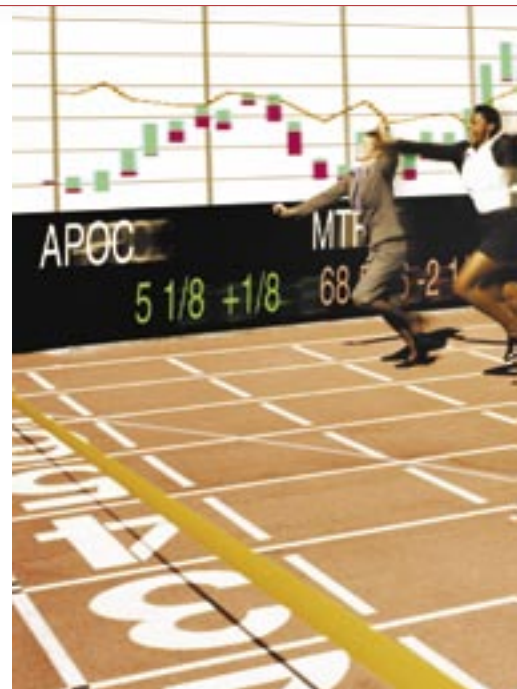
A motivação neste processo é alimentada externamente por estes 5 factores e internamente por um factor que designamos de *compromisso pessoal*. Por princípio, a força desse compromisso será tanto maior quanto maior a participação dos envolvidos na definição desses objectivos

ou, em alternativa, a sua margem de liberdade na sua negociação.

Quando se fala de *motivação dos colaboradores para o trabalho* não existem receitas únicas dado que cada pessoa é uma entidade complexa e única no modo de interagir no contexto. Poderemos contudo, extrair alguns princípios de acção inspirados nas teorias descritas e nas práticas que temos observado ao longo dos anos:

## 12 Dicas Práticas para Motivar os Colaboradores

1. Procure conhecer o melhor possível cada um dos seus colaboradores, nomeadamente, as suas idiosincrasias, os seus interesses e motivações (o que mais gostam e menos gostam de fazer no trabalho). Pelo menos uma vez por ano, mantenha uma conversa privada com cada um, procurando conhecer a sua visão para os próximos anos em termos profissionais (e, se possível, pessoais).
2. Mantenha uma visão esclarecida sobre as competências profissionais requeridas na actualidade em Farmácia Comunitária, procurando identificar novas exigências no curto/médio-prazo.
3. Avalie periodicamente a sintonia / desfasamento entre as competências da sua equipa e as que são requeridas pela actividade. Estabeleça medidas correctivas dos desvios. Se antecipar novas exigências profissionais que apelem a um reforço no investimento em RH<sup>4</sup> na sua Farmácia (novas contratações, formação, coaching), avalie o *potencial para as novas competências* dos seus colaboradores; se necessário, recorra a uma assessoria externa especializada nessa avaliação.
4. Verifique se os seus colaboradores estão alinhados nas atitudes e nos comportamentos com os valores da sua Farmácia, a sua missão e visão estratégica do negócio. Identifique os desfasamentos, esclareça as causas e efectue os ajustamentos necessários. Muitas vezes, uma melhor comunicação (e mais frequente) “lima as arestas” necessárias.
5. Mantenha o trabalho organizado e dividido com clareza pela equipa. Um ingrediente essencial da motivação é o facto das pessoas sentirem que trabalham numa empresa estruturada, com “coluna vertebral”.
6. Crie condições para que os colaboradores sintam a Farmácia como sendo um pouco deles, também.



7. Procure conhecer que atributos da sua Farmácia e do trabalho que lá se desenvolve entusiasmam particularmente cada um dos seus colaboradores. Procure na medida do possível, que cada um deles “vista o fato” que melhor lhe assente.
8. À medida que for adquirindo confiança em cada colaborador não se esqueça de delegar responsabilidades. Estará dessa forma, a criar estímulos poderosos ao desenvolvimento profissional de quem trabalha consigo.
9. Trabalhe com objectivos SMART sem esquecer a importância vital do compromisso individual na consecução dos resultados colectivos.



Motivação - a “energia” responsável pelo desencadeamento, direcção, manutenção e intensidade dos comportamentos.

10. Pratique uma política salarial que contemple uma retribuição fixa e uma variável (em função dos resultados da Farmácia e do colaborador), ancorada num sistema objectivo de avaliação dos desempenhos.
11. Ouça mais do que fale, procure liderar dando o exemplo. Não se preocupe em ser *super*, procure apenas ser justo e capaz de corrigir os erros que eventualmente cometer!
12. Inclua os seus colaboradores na sua reflexão estratégica sobre o dever da Farmácia. Se identificar situações de fraco potencial para as competências futuramente requeridas, accione planos de contingência. Adiar uma decisão difícil *sine die* é alimentar um problema de gravidade crescente.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boyatzis, R. E. “The Competent Manager”, in Robertson, I., Callinan, M. e Bartram, D. (2002) Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, West Sussex.

Locke, E.A. e Latham, G.P. “A Theory of Goal-Setting and Task Performance”, in Robertson, I., Callinan, M. e Bartram, D. (2002) Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, West Sussex.

World of Work Model SHL Group, in Robertson, I., Callinan, M. e Bartram, D. (2002). Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, West Sussex.

<sup>1</sup> Baseado nas investigações dos Psicólogos Boyatzis

(1982), Mishel & Shoda (1995) e operacionalizado pela empresa internacional de Consultoria, SHL.

<sup>2</sup> Habitualmente designado de “personalidade”.

<sup>3</sup> Gestão dos Recursos Humanos.

<sup>4</sup> Recursos Humanos.



QUINTA DO CONVENTO DE VAL DE PEREIRAS  
Ponte de Lima · Portugal

FORMAÇÃO  
LAZER  
HABITAÇÃO  
CONVÍVIO

**UM SONHO  
CADA VEZ MAIS REAL**

Fundada em 1360 a Quinta do Convento de Val de Pereiras é hoje um dos locais mais relevantes de Ponte de Lima, rico em testemunhos históricos, religiosos e senhoriais.

Equipada com todos os confortos de uma moderna unidade hoteleira, é um convite a momentos de lazer ou reuniões de trabalho, num ambiente onde a calma e a classe imperam, em plena integração com a natureza.

para mais informações:  
tel. 253 900 060 - fax 258 900 069  
www.valdepereiras.pt - info@valdepereiras.pt

