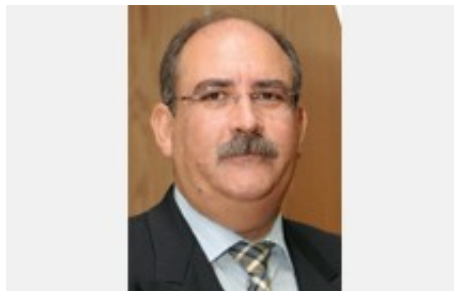


27 de fevereiro de 2014

<http://justnews.pt/noticias/avaliacao-ou-motivacao>



Avaliação ou motivação

Luís Pisco
Vice-presidente da ARSLVT

Luís Pisco
Vice-presidente da ARSLVT

Em 2004, escrevi um texto para a Revista Qualidade em Saúde com o título “Avaliação ou motivação”.

A razão do comentário era a realização de um curso organizado em conjunto pela Kennedy School of Government, da Harvard University e pelo Instituto Nacional de Administração. O curso “Driving Government Performance in Portugal” foi lecionado por Robert D. Behn e o tema da motivação e da sua relação com a avaliação do desempenho foi particularmente interessante, até pelas alterações iniciadas nessa altura na administração pública portuguesa, nomeadamente no sistema de avaliação do desempenho.

Dez anos passados, o tema continua atual. Quando Frederick Herzberg investigou, nos anos 50 e 60, as causas da motivação dos trabalhadores, descobriu uma dicotomia que ainda hoje intriga os gestores: os fatores que tornam as pessoas satisfeitas e motivadas no seu trabalho são diferentes daqueles que as deixam insatisfeitas. Isto é, se perguntarmos aos trabalhadores o que os torna insatisfeitos no trabalho, ouviremos coisas como um chefe irritante, baixos salários, espaços de trabalho desconfortáveis ou regras inadequadas.

Má gestão e fatores ambientais fazem, por exemplo, as pessoas infelizes e podem seguramente ser desmotivadores. Mas uma boa gestão, mesmo brilhante, não motiva ninguém para trabalhar mais ou de uma forma mais inteligente. As pessoas são motivadas por trabalhos interessantes, por novos desafios e pelo aumento de responsabilidade. Estes fatores intrínsecos respondem às necessidades mais profundas de crescimento, de progressão, de melhoria e realização profissional.

O oposto de insatisfação no trabalho também não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação no trabalho. A psicologia da motivação é extremamente complexa e aquilo que se conseguiu nesta área é ainda muito pouco. Está-se sempre ansiosamente à espera de encontrar respostas rápidas, práticas e diretas sobre o que faz mover as pessoas, mas movimento é diferente de motivação.

Muito do corrente pensamento acerca da gestão pública tem por base uma teoria sobre motivação que se baseia no senso comum: as pessoas devem ser recompensadas se fazem um bom trabalho e punidas se não o fizerem. Diferentes estudos provam que recompensas não levam as pessoas a fazer um melhor trabalho.

Herzberg, muitos anos atrás, tinha já concluído que o dinheiro não é um motivador. O que motiva as pessoas é atingirem objetivos, o reconhecimento do seu trabalho, o trabalho em si mesmo e a responsabilidade.

No entanto, se o dinheiro for mal utilizado, pode ser um poderoso desmotivador. Bob Behn deixou, nessa altura, alguns princípios fundamentais que, segundo ele, permitem criar um sistema de motivação dos recursos humanos.

1. Concentrar-se na motivação e não na avaliação

A avaliação não é um fim em si mesma, tem por objetivo ajudar a melhorar o desempenho da organização e ajudar as pessoas a executar melhor as suas tarefas.

2. Centrar-se no desempenho, nos resultados e na missão

Um sistema de motivação de recursos humanos numa organização pública deve motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho, a produzir resultados e a cumprir com a sua missão.

3. Não criar perdedores

O objetivo não é apenas motivar os melhores. Um sistema, para ser útil, deve motivar toda a gente.

4. Recompensar equipas, não indivíduos

A maioria das organizações não atinge os seus objetivos através de esforços isolados. Melhorias reais de desempenho requerem esforços coletivos. De facto, recompensas individuais prejudicam o trabalho de equipa. Se se quer trabalho de equipa, tem que se recompensar o trabalho de equipa.

5. Não utilizar apenas incentivos financeiros

6. Perguntar às chefias intermédias como é que utilizam o novo sistema

O sistema de motivação dos recursos humanos ajuda a melhorar o desempenho e a cumprir a missão? Atualmente, ajuda à motivação?

7. Não tornar o novo sistema em lei

Não se deve ficar surpreendido quando não se acerta à primeira. Consequências e problemas que não se previram não deixarão de surgir. O novo sistema de motivação irá motivar alguns, desmotivar outros e, pura e simplesmente, confundir outros.

Devemos, assim, estar preparados para introduzir mudanças.

Jornal Médico

Artigo publicado no jornal Médico de fevereiro 2014