

>Carla Dias

Directora-geral da consultora Visão Integrada
carla.dias@visaointegrada.com

“Mais do que *motivar*, é preciso *inspirar!*”

“People talk about motivation, everybody talk about motivation... but in the end, what's that? [...] More than motivate, you have to inspire people.”

Foram estas as palavras do general Colin Powell, durante a sua apresentação que ocorreu no passado dia 24 na Expomanagement, em Madrid, subordinada ao tema “liderança”.

Ao ouvir estas palavras, não pude deixar de pensar nas situações que me ocorrem, quando clientes, algo desesperados com o estado da sua equipa ou das suas empresas, me dizem: “Quero fazer uma acção de motivação.”; “Quero fazer um *outdoor* de uma manhã para quebrar barreiras interdepartamentais, melhorar a comunicação e motivar.” Ufa!... Quem souber o segredo será certamente milionário!

Há muito que combato a ideia de acções isoladas em relação à motivação das equipas e mesmo dos indivíduos. Frequentemente, as empresas caem no erro de acreditar que ao juntar a equipa para um bom almoço ou uma boa partida de futebol as pessoas irão ficar francamente mais motivadas, logo, produzir mais. Na verdade, não são estas acções isoladas que vão transformar uma equipa desmotivada numa equipa motivada ou uma equipa pouco produtiva numa equipa mais produtiva.

Evidentemente que não podemos, de igual modo, cair no erro de pensar que a motivação das pessoas depende exclusivamente do(s) líder(es), e para entender isso é necessário começar pela base: quem são as pessoas que trabalham na minha

organização?, qual a atitude das pessoas que trabalham na empresa? A busca de recursos tende para uma selecção que, mais do que habilitações e competências específicas, procura atitude. A de pessoas que se questionam, percebem e reagem rapidamente às necessidades actuais de mudar (comportamentos, processos, hábitos, o que for!...).

Então **como se inspiram** estas pessoas com uma atitude positiva e proactiva em relação à vida? A liderança é responsável por construir com a equipa uma **visão e missão** que faça que a organização siga convicta nessa direcção. Na verdade, todos, mas mesmo todos, os elementos percebem a razão de ser do seu posto. É como se, no motor que é uma organização, cada um saiba exactamente que é um componente essencial (pistão, velas, cambota,...).

De salientar que, na liderança intermédia, os seguidores responsáveis pela implementação desta visão e missão são igualmente elementos fundamentais. Não se pense que basta contratar um bom director com a atitude, a competência e a experiência certa, é necessário estar preparado para

munir esse(a) director(a) de ferramentas, recursos e autonomia suficientes para lhe permitir levar a efeito a sua missão.

Se as pessoas acreditam, vão sentir-se inspiradas e encarar a visão e missão da empresa como sendo a sua própria. Acreditam no comandante ou no general e integram em si próprias a vontade de alcançar os objectivos. Querem seguir o líder. Como fazer para as pessoas acreditarem? Pois este é que é o ponto! Tantas vezes ouvimos dizer: “Pode confiar em mim”; “Sou um homem/mulher de palavra”. Como muitas vezes digo, se assim é, não precisa dizê-lo, o tempo encarregar-se-á de o mostrar. Um consultor de gestão que conheço, e admiro define: *Confiança = Palavras + Actos + Paixão*; três componentes que conduzem ao acreditar!

“Não há nada pior que o líder que diz a coisa certa mas faz a coisa errada.”

Não chegam as palavras, mesmo aquelas que casam com os actos! É também necessário reconhecer o trabalho feito. Dinheiro? Não só! É importante sim, mas mais do que dinheiro é necessário mostrar por palavras e acções o **reconhecimento** em relação a uma equipa ou pessoa.

“No exército não há cheques de prémios anuais para distribuir, no exército há medalhas e discursos de reconhecimento!...”

Um outro ponto fundamental, é a **disciplina**. E disciplina passa por ter a coragem de assumir quem efectivamente merece e quem não merece estar na organização, e isso inclui a liderança. Não é uma tarefa fácil, mas é uma tarefa essencial. **Visão, missão, confiança, integridade, disciplina...** Sem dúvida que são pilares essenciais a uma equipa vencedora, mas não nos esqueçamos de algo fundamental: a **partilha da informação**. Sem medo, encarar a verdade nua e crua e não lhe virar as costas, custe o que custar. O bom líder partilha o seu conhecimento mas partilha também a informação, promovendo acima de tudo uma comunicação fluida e eficaz. Frequentemente, os líderes fogem de *workshops* ou reuniões em

que a equipa tem uma voz activa, optando por acções onde os discursos maçadores e de números consomem o tempo em sala, realizando após a reunião formal uma acção de motivação! No trabalho de consultoria e *coaching* de equipas que levo a cabo, há já praticamente dez anos, tenho um caso que considero diferente. Um cliente diz-me: “Anualmente ouvimos tudo o que a equipa tem a dizer. O que custou foi a primeira vez, depois percebemos que este momento era valioso e desde aí não deixámos de o fazer.” Pense nisto uns segundos! De que servem acções de equipa unidireccionais? De que serve juntar 30, 40, 100, não importa o número de pessoas numa sala, se a verdade nua e crua não é enfrentada? Mas sistema participativo não é sinónimo de tomadas de decisão conjuntas.

“Faço as minhas reuniões numa mesa redonda e nunca numa mesa quadra-

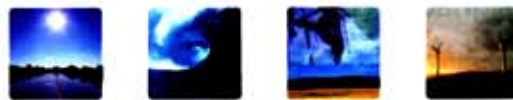
da. Uma vez que já participei e ouvi as pessoas, o general sou eu, e eu vou decidir.”

De salientar ainda a necessidade de **resolução de problemas**. Um líder não pode ignorar os problemas da sua equipa, nem pode assumir que as pessoas que contratou estão lá para resolver todos os problemas.

“No dia em que não tenha problemas da sua equipa, é porque ou as pessoas perderam a confiança em que você poderá ajudá-los ou pensam que deixaram de ser importantes para si. Nessa altura, você já não é o líder.”

Por último, algo fundamental: “**Have fun!**”, divirtam-se com a equipa!

Em conclusão, a **motivação é o fim**, o meio para a atingir é a **inspiração**, e esta é conseguida pela liderança, o *flywheel* do motor que são as organizações numa sociedade.



SEMINÁRIO

INVESTIMENTOS E NOVAS TECNOLOGIAS PARA O SECTOR ENERGÉTICO
26 de Setembro de 2006, INETI, Lisboa

- 09H30 SESSÃO DE ABERTURA
- 10H00 RESULTADOS ALCANÇADOS NO ÂMBITO DA ESTRATÉGIA NACIONAL PARA A ENERGIA
MERCADO DO CARBONO - COMPROMISSO QUIOTO
- 10H30 O FUNDO PORTUGUÊS DO CARBONO
O FUNDO DE CARBONO PRIVADO EM PORTUGAL
- 11H30 CAFÉ
- 11H45 NOVO PLANO NACIONAL PARA O APROVEITAMENTO DA ENERGIA DAS ONDAS
- 12H05 O CONTRIBUTO DO BIODIESEL - COMBUSTÍVEL ALTERNATIVO PARA O SECTOR DOS TRANSPORTES
- 12H25 CERTIFICAÇÃO ENERGÉTICA DOS EDIFÍCIOS E A OBRIGAÇÃO DE INSTALAÇÃO DE PAINÉIS SOLARES TÉRMICOS
- 12H45 DEBATE
- 13H15 ALMOÇO
- 14H45 **INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NO SECTOR ENERGÉTICO**
A CENTRAL SOLAR TÉRMICA DE TAVIRA - TECNOLOGIA INOVADORA
AS NOVAS CENTRAIS DE BIOMASSA FLORESTAL
- 15H05 CAFÉ
- 15H20 O PROJECTO OILPRODIESEL
- 15H45 **APOIOS FINANCEIROS PARA O SECTOR ENERGÉTICO**
PRIME - VERTENTE - INFRA-ESTRUTURAS ENERGÉTICAS E POTENCIAL ENERGÉTICO E RACIONALIZAÇÃO DE CONSUMOS
PROJECT FINANCE, CAPITAIS DE RISCO E INCENTIVOS FISCAIS
- 16H05 DEBATE
- 16H25 DEBATE
- 16H50 SESSÃO DE ENCERRAMENTO
- 17H15 **VISITA TÉCNICA AO NOVO EDIFÍCIO - SOLAR XXI - INETI - PROJECTO DE DEMONSTRAÇÃO PIONEIRO EM PORTUGAL - PÓLO DE DEMONSTRAÇÃO DE ENERGIAS ALTERNATIVAS, DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E DE SISTEMAS DE CONFORTO TÉRMICO**

PATROCÍNIOS:



APOIOS INSTITUCIONAIS:



COM O ESPECIAL APOIO:



APOIOS IMPRENSA:

