

CASO PEDAGÓGICO

LIDERANÇA
E MOTIVAÇÃO

ipps_iscte

Melhores Políticas
Públicas

Trabalho é trabalho, conhaque é conhaque

Autores

João Pedro Correia
Marlon dos Santos

Coordenação Científica

César Madureira

ISBN 978-989-8990-16-7



9 789898 990167

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

Uma dirigente intermédia tenta lidar com um trabalhador desmotivado. Sem recursos humanos suficientes, mas com a necessidade de assegurar as responsabilidades do departamento, a saída do trabalhador é o cenário que quer evitar. Para além de liderança, outros elementos abordados são o teletrabalho e os constrangimentos da gestão de trabalhadores na Administração Pública.

Tempo de leitura estimado
20 minutos

LIDERANÇA
E MOTIVAÇÃO

Trabalho
é trabalho,
conhaque
é conhaque

Problemas de perder o sono

As olheiras e o hálito a café denunciavam as noites mal dormidas dos últimos meses. Rafaela Hilário andava cansada. Não se recordava da última vez que tinha saído do Instituto sem o irónico “Hoje vai cedo para casa...” dos seguranças, muitas vezes já noite cerrada. Os seus pensamentos giravam à volta de um problema para o qual ainda não tinha encontrado uma solução: conseguir motivar Carlos, um dos técnicos que trabalhava sob a sua alçada.

Tinham-se conhecido há quatro anos, quando Carlos tinha sido contratado pelo Instituto. Durante dois anos tiveram praticamente a mesma função, como técnicos superiores no Departamento de Administração Financeira. Quando o anterior dirigente do departamento se demitiu, o Conselho Diretivo (CD) convidara Rafaela para assumir o cargo. Demorou uma semana a aceitar. Conhecía bem o desafio: falta de pessoal, dificuldades em contratar, trabalhadores desmotivados... enfim, muito trabalho para poucas pessoas. O que a tinha convencido (embora só admitisse isso junto dos amigos mais próximos) tinha sido o aumento salarial.

O início foi atribulado. E o meio e o fim (pelo menos até àquele momento) tinham sido iguais ao início. Sabia que os problemas principais estavam fora do seu controlo. As responsabilidades do Departamento de Administração Financeira exigiam técnicos com conhecimentos financeiros e contabilísticos: dos dez postos de trabalho, três exigiam uma licenciatura numa área de estudo indistinta, mas os outros sete requiriam formação em finanças e contabilidade. O resultado era uma falta constante de recursos humanos. O quadro era de dez pessoas, mas, desde que tinha entrado em funções, o total de trabalhadores tinha sempre oscilado entre cinco e sete. Nessa altura eram seis. Rafaela culpava a contratação pública e os salários “miseros, comparando com aquilo que podem ganhar noutro lado qualquer”. Respostas para colmatar a falta de pessoal encontrou duas: assumir uma dupla função de “dirigente” e “técnica” e trabalhar muito mais horas do que o horário determinava – em parte por necessidade de serviço e também na esperança de motivar os outros a seguir as suas pisadas.

Trabalho não faltava. As responsabilidades do departamento eram assegurar a gestão dos recursos financeiros, patrimoniais e apoio administrativo geral; elaborar o Plano de Atividades e o respetivo Relatório de Execução; elaborar a orçamentação completa da organização; e garantir a sua execução de acordo com uma rigorosa gestão dos recursos disponíveis, através de relatórios e pareceres periódicos, propondo as medidas necessárias à correção de eventuais desvios.

Era necessário cumprirem prazos e serem céleres nas respostas. Um desafio “quase impossível” na opinião de Rafaela, que enfatizava o “quase” porque, apesar de alguns

atrasos pontuais e da produção de alguns pareceres e planos com menor qualidade do que aquilo que pretendia, nunca tinham deixado de entregar nenhum parecer ou relatório a tempo nos últimos dois anos. Mas a desmotivação de Carlos podia contagiar o resto da equipa. Não só estava a perder um membro importantíssimo da equipa, como a motivação dos restantes poderia também estar em risco.

A resposta para um milhão de euros: como se motiva sem dinheiro?

Quanto mais pensava no problema menos sabia o que poderia fazer para motivar Carlos. Rafaela sempre se tinha orgulhado da sua capacidade de encarar os problemas de frente. Nunca tinha pensado que liderar e motivar pessoas seria uma tarefa fácil. Desde o início que se habituou às restrições orçamentais e normativas da Administração Pública e se tentou adaptar às circunstâncias. Sabia que havia formas de motivar a sua equipa sem recorrer a incentivos monetários e teve autonomia suficiente para pôr em prática algumas ferramentas que aprendera com a experiência e com as duas formações sobre liderança que tinha feito.

Tinha por princípio certificar-se de que todos os pedidos “fáceis de resolver” dos trabalhadores eram satisfeitos. Se havia incómodo físico por causa de uma cadeira mais desconfortável ou porque o ar condicionado deixava de funcionar, resolvia esses problemas rapidamente. “Chateava incessantemente”, como dizia Ricardo Morais, dirigente do Departamento de Recursos Humanos, para adquirirem o material necessário. E também não era raro fazer um bolo em casa para o levar para o departamento.

Esforzava-se para que o espaço físico onde trabalhavam estivesse sempre limpo e organizado. Não andava de balde e esfregona, mas criou o que chamou “uma cultura de higienização” entre a equipa. Ficou surpreendida com os bons resultados de medidas tão simples. Por exemplo, antes de sair todos arrumavam os papéis e a tralha espalhada pelo escritório. Este esforço conjunto criava um ambiente colaborativo e permitia que todos trabalhassem num espaço limpo, o que, como sabia das suas experiências anteriores, “embora obrigatório pelos regulamentos, não é tão comum como isso”.

Também não oferecia resistência aos pedidos relacionados com o trabalho. Se alguém queria sair em regime de mobilidade, apenas lhe desejava “a melhor sorte do mundo”. A última coisa que queria era ter alguém contrariado na equipa. E sempre tinha incentivado os trabalhadores a beneficiarem de ações de formação, pagas pelo instituto, para aumentarem as suas competências.

E, se não tinha autonomia para satisfazer algum pedido do trabalhador, às vezes... improvisava. Quando Florinda fez 50 anos justificou-lhe a falta. Carlos, pai de duas filhas pequenas, também sabia que, dentro do razoável, podia contar com a justificação de faltas em “situações mais urgentes”.

Quando havia problemas de “avaliação de desempenho” e de “progressão na carreira” é que já era pior. Rafaela tinha sido técnica superior durante 16 anos. Conhecia o

sentimento de “dar o que se tem e o que não se tem” para no final não se sentir recompensada. Agora, como dirigente, adoraria premiar a dedicação da maioria dos trabalhadores, que se esforçavam e atingiam os objetivos com brio e aptidão. Mas sentia que o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública) não o permitia. De dois em dois anos era a mesma coisa: apenas 25% da equipa podia obter a avaliação de “Relevante” e recolher os respetivos benefícios. Independentemente das competências e do cumprimento dos objetivos de cada um, na altura da avaliação alguém saía prejudicado. Dirigente há dois anos, tinham sido mais as vezes que tinha estado do lado do avaliado do que do lado do avaliador, mas a sua empatia pouco importara. Havia sempre algum trabalhador que se sentia injustiçado e sabia que isso se manifestava na sua motivação.

O tempo (não) cura tudo

Rafaela não conseguia dizer com exatidão quando é que Carlos tinha começado a ficar desmotivado. Os primeiros indícios tinham aparecido no início do ano – um parecer menos conseguido, atrasos pouco comuns no orçamento do instituto e uma diferença sutil no relacionamento entre os dois. A dirigente mantinha um relacionamento informal e gostava de conversar abertamente com os trabalhadores. Considerava esta relação fundamental para manter a motivação e sucesso do departamento e, na sua opinião, tanto Carlos como o resto dos trabalhadores respondiam bem a esse estilo de liderança. Mas, quando tentou agendar um jantar com as pessoas do departamento, no dia anterior às férias de verão de Rafaela, a recusa de Carlos deixara-a surpreendida. Conversou com ele, mas foi em vão, já tinha a decisão tomada. “Este ano não estava com disposição”. Mas disse-lhe que não se preocupasse com ele, que continuaria a “trabalhar como sempre trabalhou”, porque “trabalho é trabalho, conhaque é conhaque”.

Infelizmente, na opinião de Rafaela, não foi isto que aconteceu quando regressou em setembro. No início, decidiu ignorar o problema. Já conhecia Carlos há algum tempo, conhecia a qualidade do seu trabalho e pensou que era uma questão de tempo até voltar tudo ao normal. Contudo, em novembro saiu um técnico da área de contabilidade que tinha aceiteado a proposta de uma consultora privada e a equipa passou a ter apenas cinco elementos. Se não sabia quando tinham começado os problemas de motivação de Carlos, era evidente que esta saída tinha sido a gota que tinha feito transbordar o copo.

Rafaela, devido à quantidade de trabalho e ao número reduzido de pessoas, colocava os trabalhadores num regime de rotatividade de tarefas – em vez de várias tarefas em simultâneo, restringia cada trabalhador a poucas tarefas, passando para as seguintes apenas quando as terminasse. Via duas vantagens principais nesta estratégia: dividia facilmente as tarefas pela capacidade e competências de cada trabalhador e conseguia, de forma mais organizada, auxiliar e verificar a qualidade dos pareceres e relatórios. Para surpresa de Rafaela, que já tinha conseguido assegurar as responsabilidades do departamento com cinco pessoas, com esta última saída as coisas começaram a descarrilar.

O trabalho ia-se acumulando, não estava a garantir a qualidade dos pareceres orçamentais e a realização do Relatório de Atividades anual também se atrasaria se continuassem neste ritmo. Disse aos trabalhadores para fazerem um esforço acrescido até contratarem mais alguém, mas esta solução resultaria por pouco tempo. Pediu encarecidamente ao Conselho Diretivo e ao Departamento de Contratação Pública para contratarem alguém para colmatar a ausência mais recente, mas já sabia que não estava garantido, nem seria tão depressa que apareceria uma pessoa com as qualificações necessárias.

A gota de água

O sol de janeiro entrava pela janela do gabinete. O dia agradável contrastava com a notícia que Rafaela acabara de receber: Carlos queria sair do instituto em regime de mobilidade.

A dirigente achava que este pedido era inevitável, mas a altura era a pior possível. Tinham de terminar o plano de atividades até ao início do próximo mês: fevereiro. A última coisa de que precisava era da saída de mais um trabalhador. Principalmente, de alguém tão experiente e capacitado como Carlos. Não costumava tentar convencer a ficarem os trabalhadores que queriam sair, mas a situação no departamento estava complicada. Queria pelo menos perceber as razões que tinham levado Carlos a abandonar, logo agora, o departamento. Estavam sentados um à frente do outro no seu gabinete. Ajeitou os papéis que tinha em cima da mesa e começou:

– Carlos, sabes que eu não te vou impedir, mas como é a primeira vez que fazes o pedido de mobilidade precisas da aprovação do instituto. O regime de mobilidade existe e não és o primeiro nem vais ser o último a sair do departamento. Mas já nos conhecemos há muito tempo e gostava de perceber as tuas razões. Bem sei que nos últimos tempos tens andado desmotivado, mas não há nada que eu possa fazer para impedir a tua saída?

Carlos não esperava a pergunta. Nos últimos dois anos já tinham saído dois trabalhadores em regime de mobilidade e não imaginou que a conversa seguisse este caminho. Rafaela nunca tentara convencer alguém a ficar. Não sabia bem o que dizer, mas conseguiu articular uma justificação:

– Não acho que a culpa seja tua. A verdade é que já estou aqui há cinco anos e estou farto deste trabalho. Farto de ter de trabalhar por dois ou três porque não temos pessoas suficientes. Farto de chegar a casa e ainda ter de agarrar no computador. E o que me pagam não vale este esforço, não me sinto valorizado.

À medida que Carlos falava, a sua saída tornava-se cada vez mais real. E as consequências catastróficas dessa saída invadiam os seus pensamentos. Decidiu que ia tentar convencê-lo a ficar:

– Sabes que não te posso aumentar o ordenado só porque quero. Se dependesse de mim, recebias mais porque não tenho dúvidas de que o teu trabalho o justifica. Mas algo que posso fazer é certificar-me de que não ficas sobrecarregado, o que infelizmente é uma constante do nosso departamento...

Carlos interrompeu Rafaela:

– Não acho que seja assim tão constante. Há pessoas que não se sacrificam como eu. E o que é que ganho em troca? Nada. Não tomo esta decisão de ânimo leve, mas olho

à minha volta e sinto-me cada vez mais infeliz. Custa-me acordar a pensar no parecer que tenho de fazer e deitar-me a pensar no relatório pendente. Acho que preciso de mudar de ares.

Rafaela sentia que pouco ou nada podia dizer para mudar a decisão de Carlos. Mas não queria desistir tão cedo:

– Eu sei, eu sei... imagino que seja difícil sentires-te valorizado. Acredita que passo pelo mesmo. Posso não conseguir dar-te um aumento salarial, mas consigo reduzir-te a carga de trabalho. Pelo menos até março seria essencial que continuasses aqui. Como sabes, eu nunca me oponho a estes pedidos e não queria começar contigo. Só te peço mais dois meses, depois é como preferires.

Carlos continuava cético, mas sentiu-se lisonjeado pelo esforço de Rafaela para o manter no departamento. Sabia que a dirigente nunca tinha tido esta atitude:

– Já te disse que a culpa não é tua, sei que sempre te esforçaste para motivar a equipa. E sei que dificilmente vou encontrar um dirigente com quem goste tanto de trabalhar. Mas tenho falado com um amigo meu de uma direção-geral e eles não trabalham tanto como nós... abriu agora uma vaga lá e não queria perder esta oportunidade. E não estou a ver como podes garantir que acabemos tudo a horas, se me deres menos responsabilidades.

Rafaela sentiu que estava na direção certa. Só tinha de o convencer que a promessa de executar menos tarefas era verdadeira:

– Carlos, não te preocupes que hei de arranjar solução. Só tens de te esforçar enquanto aqui estiveres. Às 17h podes arrumar as tuas coisas e ir para casa sem te preocupares mais com o trabalho. Pelo menos até março, fica combinado?

Carlos olhou durante alguns segundos para Rafaela, deixou escapar um suspiro e disse:

– É muita frustração para se resolver só com uma conversa. Vou ter de pensar uns dias.

A dirigente anuiu e, para não terminar a conversa numa nota muito pesada, disse com um sorriso:

– Mais uma coisa: independentemente da tua decisão... não penses que voltas a faltar a outro jantar de departamento.

Carlos sorriu e prometeu não faltar novamente. Conversaram por mais uns minutos, até Rafaela sair para uma reunião.

Passou dias angustiada enquanto não recebeu a resposta. Na segunda-feira, logo de manhã, obteve-a: Carlos não voltaria a tocar no assunto até finalizarem o Relatório de Atividades.

Dois minutos de viagem

Fevereiro começou com boas e más notícias: o CD aumentou o prazo de entrega do Relatório de Atividades para o início de abril, mas o departamento de Rafaela ia adotar um regime provisório de teletrabalho.

O edifício “velhinho” em que trabalhavam precisava de obras, que iriam começar em março e durar quatro meses. O CD, por acordo com os restantes dirigentes, tinha decidido implementar um regime obrigatório de trabalho remoto até ao final das obras – de março a julho. Como o trabalho era praticamente todo feito nos computadores e havia pessoas com experiências anteriores de teletrabalho no instituto, todos pensaram que a mudança seria suave. Tiveram um mês para se preparar antes de as obras começarem. Os funcionários estavam curiosos sobre o teletrabalho e moderadamente otimistas. Como dizia Matilde, técnica superior do departamento: “Vamos adorar gastar só dois minutos de viagem do quarto até ao escritório”.

O instituto proporcionou-lhes breves formações *online* sobre teletrabalho – o que é o Zoom, como se criam documentos e calendários partilhados no Google e outros conhecimentos técnicos.

A forma de organizar e controlar as responsabilidades dos trabalhadores gerou mais discussão entre os diretores dos departamentos. Nas primeiras semanas de teletrabalho cada um fez como entendia ser melhor. Rafaela preferiu, tal como fazia no sistema presencial, delegar tarefas e dar autonomia para a realização das mesmas. Só intervinha se lhe pedissem ajuda, se a tarefa estava demorada, e, no final, para se certificar que estava tudo em ordem. Mas, como descobriu na reunião entre dirigentes e o CD de abril, sobre o balanço do primeiro mês de teletrabalho, nem todos apreciavam a nova realidade. O CD pediu aos dirigentes para partilharem a sua opinião. Raquel Saramago, diretora do Departamento de Planeamento e Estratégia, foi a primeira a falar:

– Senhor presidente e caros colegas, temos que voltar ao instituto quanto antes. Este sistema não está a resultar. Eu não gosto, o pessoal do meu departamento não gosta, preciso de estar junto dos meus trabalhadores, ver o que eles estão a fazer. Só assim posso assegurar a qualidade do trabalho. Neste regime é impossível.

As opiniões que se seguiram foram na mesma direção – sete dos dez dirigentes do instituto, um por departamento, sentiam que os trabalhadores tinham demasiada autonomia e era difícil assegurarem a qualidade do trabalho e o cumprimento de prazos.

Guilherme Sobral, que se encontrava nesse grupo, apresentou uma proposta:

– Aquilo que eu tenho feito é uma reunião de manhã, outra depois de almoço e uma antes de saírem. Basta cinco, dez minutos com cada trabalhador. Também temos um documento Excel onde eles colocam aquilo que fizeram durante o dia.

Rafaela achou excessivas as preocupações sobre o regime de teletrabalho, mas também não estava totalmente convicta das vantagens trazidas por esta nova modalidade de trabalho. Principalmente, porque sentia que perdera o contacto informal. Só se reuniam para falar de trabalho, já não havia conversas de corredor e todas as mensagens surgiam em forma de *e-mail*. E, se não tivesse acordado com o CD o adiamento da entrega do Relatório de Atividades para abril, não teriam conseguido fazê-lo a tempo. Foi isto que disse quando foi a sua vez de falar, mas, com cautela, admitiu também que a autonomia acrescida dos trabalhadores não era para ela um problema:

– Compreendo a questão dos restantes dirigentes. De facto, é muito mais difícil saber o que está a fazer cada elemento da equipa. Mas também acho que isto varia de departamento para departamento. Penso que o melhor é criar estratégias consoante a necessidade de cada um.

Raquel quis contrapor:

– Dra. Rafaela, não me parece bem uns fazerem assim e outros, assado. Devíamos encontrar um método que funcionasse para todos. Ou, pelo menos, que não ficasse totalmente ao critério de cada dirigente.

A conversa continuou por mais uma hora. No final, após ouvir as opiniões dos dirigentes, o CD decidiu que o melhor seria “produzir uma diretiva” para orientar os diretores de departamento. Não precisavam de a seguir “à risca”, mas, uma vez que ficariam nesta situação por mais três meses, consideravam esta iniciativa essencial. Também decidiram que os dirigentes precisavam de maior controlo para “assegurar a qualidade e celeridade das funções dos departamentos”. O Departamento de Recursos Humanos ficou responsável por redigir a diretiva, tendo isto em consideração.

No fim ficam as dúvidas

Os meses que passaram em teletrabalho representaram uma surpresa para Rafaela: Carlos não voltou a insistir na saída do departamento – mesmo depois de terminarem em abril o Relatório de Atividades.

Carlos não partilhara a razão e Rafaela decidiu não arriscar perguntar-lhe e avivar-lhe a memória sobre o assunto, mas estava claramente mais alegre. A redução da carga de trabalho e a passagem para o teletrabalho pareciam ter-lhe dado o tempo de que precisava para a sua vida privada.

No entanto, era nítido que não estava a beneficiar da melhor versão de Carlos. O pessoal do departamento começava discretamente a comentar o reduzido empenho do técnico superior quando trabalhavam em conjunto num parecer ou relatório. Eram apenas comentários a meia voz, mas temia que, se a situação continuasse por muito tempo, surgissem reações mais preocupantes.

As dificuldades em executar todas as tarefas mantiveram-se, uma vez que continuava apenas com cinco elementos, mas Rafaela não achava que o teletrabalho tivesse agravado a situação. Após duas semanas a cumprir a diretiva do CD de maior controlo sob os trabalhadores, rapidamente a pôs de lado. Sentiu que aquela “cultura de controlo e desconfiança” não funcionava bem no seu departamento. Apenas pediu aos seus subordinados para não discutirem a questão com os colegas para não “suscitar comentários”. Matilde disse, em tom de brincadeira, que “ia ser difícil” porque “em alguns departamentos parece que não podes ir à casa de banho sem fazer uma chamada Zoom primeiro a pedir licença”. Mas nunca ninguém a chamou à atenção.

Contudo, nem tudo foi um mar de rosas. O instituto não conseguiu assegurar o material informático para muitos dos trabalhadores, que estavam dependentes do equipamento que tinham em casa – nem sempre adequado. As relações também se foram tornando mais distantes. Rafaela organizou algumas atividades online para a equipa e almoçavam juntos uma vez por mês, mas o calor e a proximidade que a dirigente queria não era possível através dos ecrãs dos computadores. As opiniões na equipa também se dividiam: três adoraram o teletrabalho e dois não viam o dia de voltar para o escritório.

Rafaela tinha pensado sugerir um regime misto – uma semana em casa, uma semana no escritório – mas, no final de junho, dez dias antes do fim das obras, recebeu a informação do CD de que o trabalho presencial seria obrigatório. As justificações: *feedback* negativo dos dirigentes, garantir a uniformidade de critérios no funcionamento dos departamentos e uma recomendação do ministério que tutelava o instituto “para manterem um regime semelhante às outras organizações públicas”.

Essa notícia, e a incerteza que criou, provocou o retorno às noites mal dormidas: como iria comunicar a notícia à equipa? Voltaria Carlos a pedir para sair? Como o motivaria quando voltassem ao instituto? Porque não podia decidir o regime que preferia para o seu departamento?

Uma coisa era certa: Rafaela tinha mais perguntas do que respostas.

Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte