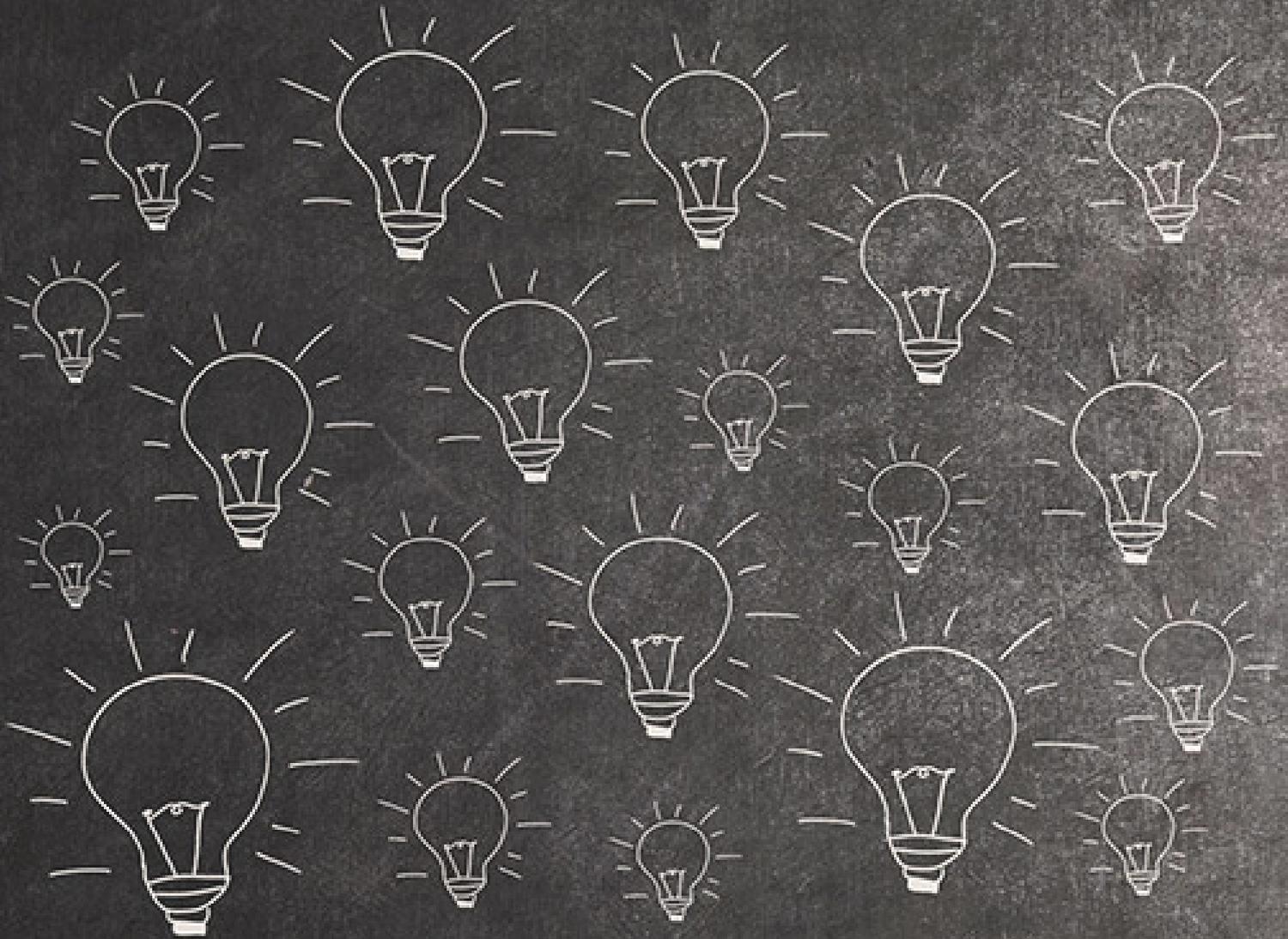


BLOG OBJETIVO LUA

2016



5 reflexões sobre

**produtividade,
motivação e liderança**

O culto de trabalhar muitas horas

Tenho ouvido muita gente falar que trabalha muito mais horas do que seria expectável, que há sempre gente no escritório até tarde e que têm dificuldade em desligar-se e conciliar a vida profissional e pessoal. Esta realidade é cada vez mais uma constante em profissões cognitivas, com pessoas com alta formação e bem pagas. Curiosamente cada vez conheço mais histórias de Portugueses que vão trabalhar para fora, em particular para a Alemanha e países nórdicos, onde ficar no escritório depois das 17 é sinal de baixa performance e de alguma incompetência. Há chefes que lhes perguntam “o que é que há de errado consigo?” e há empresas que a partir dessa hora desligam as luzes.

Embora estas histórias sejam exemplo de que há sítios onde é possível realizar trabalho de qualidade dentro do horário de trabalho, o culto do trabalho extra é uma realidade cultural na maior parte dos sítios do mundo.



Se mais horas não equivalem a mais resultados, o que leva a este fenómeno?

O hábito da má gestão: Trabalhar mais horas é a solução mais fácil e reflete muitas vezes não só falta de planeamento individual mas principalmente má gestão e organização do trabalho. Por outro lado é uma solução com (aparentes) menos custos já que uma pessoa acaba por fazer trabalho de várias pelo custo de uma. Como muitas vezes sempre foi feito assim e esse é o exemplo de liderança que tiveram, há líderes que nem param para pensar sobre como mudar isso. Hoje em dia com a narrativa da crise e da necessidade de resposta rápida aos clientes o problema agravou-se.

Ilusão de que as horas medem produtividade e resultados: Em certas áreas, as empresas recompensam trabalhar mais horas do que trabalhar de um modo mais inteligente. A produtividade é medida em horas e por vezes as pessoas são pagas pelas horas que dedicam a um determinado projeto.

Sair a horas parece mal: falo aqui da realidade portuguesa, onde os chefes ficam até tarde no escritório e muitas pessoas se sentem mal em sair porque “pode parecer mal e que não se estão a esforçar”. Muitas vezes a pressão nem é dos chefes mas dos colegas que em brincadeira dizem a quem sai às 18 “vais tirar a tarde?”. Mais uma vez, premeia-se quem fica até tarde mesmo que isso seja só o resultado de não ter sido eficiente e eficaz durante o dia.

Trabalhar muito é prova social de prosperidade: para algumas pessoas trabalhar muito é sinónimo de prosperidade e sucesso.

O mito de que estar permanentemente contactável é inevitável: mesmo quando a presença física no escritório não existe para além do horário de trabalho, hoje em dia há a expectativa que estejamos sempre contactáveis e muitos continuam ligados por email e telefone 24/7. A exigência de resposta imediata de muitos e a aceitação de que isso é normal deixou cair as barreiras entre vida pessoal e profissional. Sendo que é salutar haver flexibilidade de ambas as partes, alucino que a vida pessoal de muitos é a que tem demonstrado maior flexibilidade e ganho menos com o acordo implícito.

Quais são os resultados?

Piores resultados: Trabalhar muitas horas e reduzir o descanso (e estar em casa a ver o email não é descansar) reduz a qualidade do trabalho. Esquecemos o que já sabemos de outras áreas como, por exemplo, que os resultados dos trabalhadores industriais que trabalham muitas horas geram mais erros e acidentes no trabalho. Está provado que quando não descansamos e não dormimos, estamos a reduzir as nossas capacidades cognitivas, a nossa criatividade e a nossa capacidade de resolver problemas.

Problemas de saúde/os novos velhos: O stress, a falta de descanso, a falta de tempo para uma vida equilibrada tem impacto na saúde a curto e médio prazo. Além de enfraquecer o nosso sistema imunitário, tornando-nos mais suscetíveis a problemas de saúde no dia-a-dia e aumenta também a probabilidade de doenças como cancro, enfartes e diabetes. Conheço muita gente na casa dos 50 e 60 com um ar jovem e com energia. Conheço também outros na casa dos 30 e muitos, 40 que parecem muito mais velhos e cansados.

Pessoas mais felizes e saudáveis estão mais motivadas e produzem melhores resultados

Uma das coisas que reduz o empenho e ligação à empresa é o ressentimento que cada um vai acumulando dia após dia. Uma empresa que genuinamente se preocupe com o bem-estar dos colaboradores tem maiores hipóteses de que estes se sintam mais ligados e deem o seu melhor. Deixo algumas sugestões para lidar com o culto das horas extra.

Trabalhe inteligente: focar-se nos resultados que quer atingir, repensar o modo como o trabalho é feito, tornar os processos mais ágeis, planear melhor as necessidades e alocações contribui para que as horas sejam suficientes. Muita gente diz “isso é impossível” porque dependem de causas que não controlam (clientes e fornecedores) e isso impede-os de mudar alguma coisa. Às vezes não podemos mudar tudo, não conseguimos o cenário perfeito mas isso não nos deve impedir de começar por algum lado. Lembro-me da Toyota que quando desenvolveu o sistema Lean de produção não ficou paralisada com o facto de os fornecedores não estarem preparados para isso.

Defina limites e não se comprometa com o que não pode fazer: se não definir limites, se não tiver consciência do que consegue fazer com o tempo que tem, muito

difícilmente serão outras pessoas que dirão “não faça isso porque já tem muitas coisas nas suas mãos”.

Dê o exemplo: se gere equipas e ocupa posições de liderança passe a mensagem que valoriza que as pessoas tenham tempo para a sua vida pessoal. Não seja o último a sair e não responda ou envie emails fora de horas pois implicitamente está a passar a mensagem que esse é o comportamento que espera que todos tenham. Crie uma cultura que permeie aqueles que atingem as metas de um modo eficiente e eficaz.

Estas sugestões são a ponta do iceberg. O primeiro passo é decidir se está disposto a aceitar que trabalhar muitas horas não é inevitável. Depois disso, comece a encontrar soluções agindo sob aquilo que está dentro do seu controlo.

Seremos um país de profissionais sérios?

Excelente comida, serviço “profissional”

Nestas férias fui a um restaurante que me aconselharam pela qualidade da comida. A comida era excelente e a atitude dos empregados inspirou-me ... a escrever um artigo sobre o que NÃO fazer.

Desde que entrei a atitude dos empregados foi correta: indicaram-me a mesa, alertaram-me para as mesas mais expostas ao ar condicionado, explicaram o menu. Fizeram-no sempre com um ar sério, muito direitos, sem mostrar um sorriso. Ao escrever este texto quase que escrevi profissional e aqui está o problema.

Sério não significa profissional

Sério, sisudo não significa profissional. Talvez esta ideia venha de expressões parvas como “muito riso, pouco siso”, “não lhes posso mostrar os dentes”.

Em particular em ambiente profissional, ainda há muita gente (em particular em Portugal) que acredita que mostrar uma fisionomia séria e uma atitude demasiado formal cria uma imagem de profissionalismo e confiança.

Ser sério não é ser profissional. Ser sério é ser mal disposto, antipático e de pouca confiança(!).

Sorrir ou não sorrir

Não sorrir torna-nos menos acessíveis, cria menos empatia e dificulta a comunicação. Tudo isto são características indesejáveis para quem precisa de interagir e convencer outros. E todos precisamos.

Além disso, sorrir reduz os níveis de stress, ansiedade e faz-nos sentir mais felizes. Sim, sorrir traz-nos tudo isto, sejam sorrisos genuínos ou forçados (dica para aqueles dias em que tudo lhe corre mal: sorria mesmo que não tenha vontade já que isso vai ajudá-lo a sentir-se melhor).

Sorrir faz-nos parecer mais bonitos e jovens. Sorrir é contagioso. Sorrir torna-nos melhores líderes.

Sorrir muito ou pouco?

Tão importante como sorrir é termos consciência do impacto do sorriso no outro.

É uma pessoa sorridente e extrovertida a comunicar com pessoas reservadas?

Repare que pessoas mais extrovertidas, expressivas e sorridentes podem parecer excessivas e causar desconforto em pessoas mais reservadas (e daí a ideia de alguns que sorrir significa ser pouco credível).

Nestas situações, se quer criar empatia com a pessoa mais reservada, experimente ser mais discreto na sua boa disposição (mas mantendo-a e ao sorriso!) e reduzir o ritmo da sua comunicação.

É uma pessoa reservada que comunica com pessoas extrovertidas e sempre sorridentes?

Pessoas mais reservadas sorriem com menos frequência ou com sorrisos mais discretos. Isso não significa que não esteja a gostar da conversa ou que não esteja entusiasmado. Significa só que é assim que faz esses estados. Repare que se está a comunicar com pessoas extrovertidas e sorridentes, poderá ser interpretado como carrancudo ou que tem pouco interesse na conversa.

Nestas situações, se quer criar empatia com a pessoa mais extrovertida, faça um esforço consciente por sorrir mais e aumentar o ritmo da sua comunicação.

O truque: observar o comportamento do outro e aproximar-se desse nível de “energia” sem perder a sua autenticidade.

Sabe o que é o fenómeno do amortecimento do sorriso?

Lembro-me de na Física estudar o fenómeno do amortecimento que descreve o modo como a energia de um sistema em oscilação é dissipada e que leva ao repouso esse sistema (por exemplo se colocarmos um peso numa mola ela vai oscilar até parar). Podemos calcular o tempo que o sistema leva a parar.

Quando vejo uma pessoa a sorrir e esse sorriso desaparece rapidamente lembro-me sempre deste fenómeno.

Um dos empregados do restaurante de que falei há pouco fazia-o. Fazia um sorriso forçado que desaparecia logo. Já vi isto muitas vezes. Pessoas que “sabem” que têm que sorrir mas assim que perdem o contacto ocular ou viram as costas, retornam à fisionomia sisuda como um robot mostrando que o sorriso e o interesse não era genuíno.

Talvez algumas vezes precisemos de forçar o sorriso mas tenha cuidado com o tempo de amortecimento do seu sorriso pois se for muito rápido vai parecer falso. Qual é o tempo adequado? Não sei...mas não é com certeza uma coisa instantânea...

Voltando ao restaurante: a memória mais forte que me ficou não foi a comida mas sim a experiência. O produto era de qualidade mas o que fez toda a diferença foram as pessoas e no fim, isso é que conta.

“As pessoas vão esquecer o que você disse,

As pessoas vão esquecer o que você fez

mas nunca se vão esquecer como as fez sentir.”

Maya Angelou

Fatores de higiene e motivacionais para o empenho das equipas

Há uns tempos escrevi um artigo sobre [“A ciência da motivação: às vezes não precisa de fazer algo, basta parar de fazer o que já faz!”](#).

Hoje retorno a este tema com a extrapolação de um modelo que nos pode ajudar a criar as condições que alimentam equipas empenhadas.

A pirâmide de Maslow

Nos anos 40, o psicólogo americano Abraham Maslow criou um modelo conhecido hoje como a hierarquia de necessidades de Maslow/pirâmide de Maslow para sistematizar o que motiva o Ser Humano.

Segundo este modelo, para nos sentirmos satisfeitos/realizados procuramos satisfazer várias necessidades. Maslow sistematizou estas necessidades em cinco categorias hierárquicas na forma de uma pirâmide. Teoricamente, começamos a procurar satisfazer as necessidades dos níveis mais altos da pirâmide quando as dos níveis mais baixos estão satisfeitas.

Os cinco níveis de necessidades definidos estão ilustrados na imagem.



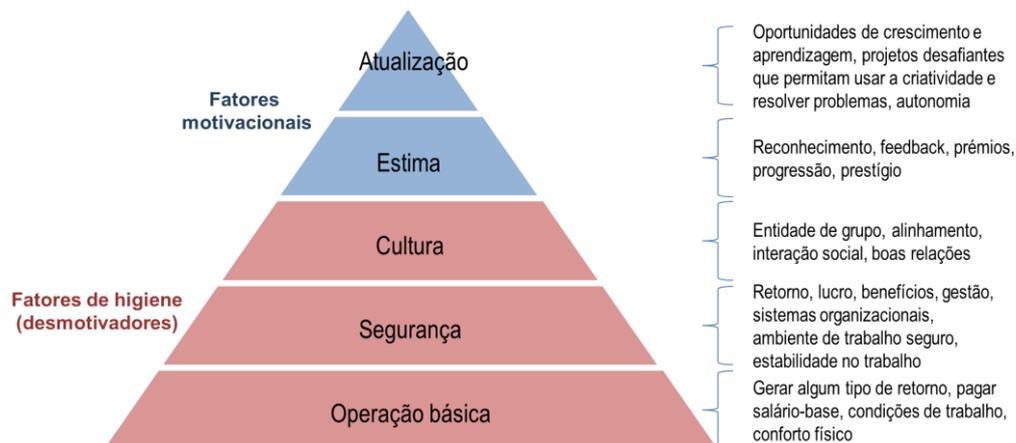
A hierarquia dos cinco níveis sugere que será difícil atingir a motivação e satisfação quando, por exemplo, as necessidades básicas não são satisfeitas o que, à primeira vista, parece ser intuitivo: se não temos as necessidades básicas como as necessidades fisiológicas e segurança satisfeitas dificilmente temos energia para procurar satisfazer outras nos níveis mais elevados da pirâmide.

Há quem argumente que não existe necessariamente uma hierarquia e que pode ser possível uma pessoa estar realizada sem a total satisfação de uma das necessidades ou passando por estas etapas. Além disso, é também apontado que esta teoria é demasiado uniforme em particular na vertente profissional, que não leva em conta um conjunto de fatores como expectativas, experiência e perceção e que não é completamente aplicável nos dias de hoje.

Não é o propósito deste artigo analisar estas questões mas sim oferecer mais uma ferramenta para refletirmos e definirmos estratégias sobre motivação, em particular estender este modelo para a cultura organizacional.

A pirâmide de Maslow nas organizações

Considerando o ponto de vista das organizações e das necessidades que esta satisfaz aos seus colaboradores, podemos representar este modelo como ilustrado na imagem seguinte.



Uma das ideias mais importantes da extrapolação deste modelo é que nem todas as necessidades têm igual contributo para a motivação. Podemos considerar dois grandes grupos de fatores que contribuem para a motivação e empenho:

- Fatores de higiene (os três níveis inferiores da pirâmide) cuja existência não garante equipas empenhadas e motivadas, mas cuja ausência contribui para a insatisfação, ansiedade e tensão.
- Fatores de motivação (os dois níveis superiores da pirâmide) que, sedimentados na existência dos fatores de higiene, contribuem para equipas empenhadas e crescimento da organização.

Enquanto não satisfizer os fatores de higiene, garantido condições de trabalho básicas e justas, percepção de segurança, bem como um bom ambiente de trabalho, pode ser contraproducente investir em estratégias “motivacionais”.

O problema é a falta de tempo ou o excesso de expectativas?

Faz parte da minha missão ajudar outros a criarem tempo, tempo para realizarem melhor (e não necessariamente mais) no trabalho, tempo para realizarem as suas ambições, tempo para as coisas que gostam, tempo para si.

A maior parte das pessoas que conheço reclama de que “não tem tempo”.

Há dias ocorreu-me que o problema não é falta de tempo mas sim excesso de expectativas. Pode parecer uma transformação linguística sem real impacto. Ou não.

O tempo é limitado. O dia tem 24 horas, 1440 minutos, 86400 segundos. Nunca vai haver mais. Nunca vamos conseguir controlar o tempo, nunca vamos fazê-lo esticar.

Mas as expectativas do que fazemos com esse tempo ... essas podemos influenciar!

As expectativas dos outros do que podemos fazer com o tempo

Quem são os “outros” que têm expectativas sobre o modo como usa o tempo? Pode ser o seu chefe, os seus colegas, clientes, familiares, amigos.

Muitas vezes estas pessoas têm expectativas relativamente ao tempo que temos disponível para investir nas suas necessidades porque na realidade nunca lhes dissemos “não posso agora”, “não consigo”.

Muitas vezes isto acontece porque nós próprios não temos consciência de que na realidade não vamos conseguir cumprir o que prometemos ou vamos fazê-lo à custa do resultado final ou à custa de não respondermos a outras expectativas.

O primeiro passo é termos consciência do modo como usamos o tempo, onde investimos o nosso tempo e qual o tempo que temos disponível.

Se trabalha ao computador, [espreite este artigo que o pode ajudar a descobrir para onde vai o seu tempo](#). Aqui sugiro uma aplicação que pode instalar no seu computador para avaliar o que anda a fazer. Também pode (e deve) instalar nos seus dispositivos móveis.

Outras vezes nem temos consciência do tempo que algo demora a fazer. Tanto para coisas profissionais como pessoais:

- Lembre-se da última vez que o fez. Quanto tempo, mais ou menos, demorou?
- Divida essa tarefa em subtarefas. Estime o tempo de cada uma dessas subtarefas.

Use essa informação para avaliar o tempo que tem disponível e comprometa-se com plena consciência da sua capacidade para responder às expectativas dos outros. Lembre-se que pode sempre gerir expectativas definindo por exemplo prazos mais realistas e avaliando a real urgência e importância dessas expectativas.

As nossas expetativas do que podemos (e devemos) fazer com o tempo

Uma das expetativas mais distorcidas é a nossa perceção daquilo que conseguimos fazer. Pior, é a expetativa do que DEVÍAMOS fazer, como profissionais, como pais, como seres humanos. A pressão do sucesso, das milhares de regras e boas práticas com que somos bombardeados diariamente para termos sucesso e sermos felizes, deixa-nos atolados num mar de expetativas que nos autoimpomos.

Faça uma lista das coisas que precisa e quer fazer.

Agora, desta lista risque as que não vai fazer. O mundo vai provavelmente continuar a girar e a sua vida não vai ser diferente...ou talvez vá!

As nossas expetativas do resultado final

Esta é a minha expetativa favorita: a nossa expetativa do resultado final. Muitas vezes complicamos, tornamos a nossa vida mais complicada do que pode ser.

E aqui não falo só das expetativas profissionais e as tarefas e grau de exigência que muitas vezes inventamos como também expetativas pessoais. Aqui as piores são as obrigações domésticas (“a minha casa tem que estar impecável”, “os cortinados têm que ser lavados de 3 em 3 meses”, “o meu filho tem que praticar muitas atividades no fim-de-semana”, “todos os dias preciso de preparar uma refeição diferente para a minha família não enjoar”).

Treine-se a simplificar a sua vida e o seu trabalho.

Pergunte-se:

- Preciso mesmo de fazer isto? Se não fizer o que acontece? Posso viver assim?
- O que é que estou a deixar de fazer para fazer isto? O que é mais importante?
- Como posso simplificar? Quem me pode ajudar?

Não faça, faça menos. Deixe de fazer. Aceite que assim também está bem.

Em vez de gerir o tempo (e já agora o tempo não se gere), comece a gerir expetativas. :)

6 dicas para organizar o seu dia

Encare o seu dia como um lego em que cada peça é uma tarefa. As peças que escolhe e o modo com as arruma tem um impacto profundo no resultado, em particular, nas coisas que consegue fazer. Deixo algumas dicas para o pôr a pensar nisso e ajudar a arrumar as suas pecinhas.

Implementar algumas destas estratégias todos os dias pode ser difícil já que nem sempre isso depende de si. Não deixe no entanto que isso o impeça de o fazer sempre que pode. Não é por não podermos mudar tudo que vamos deixar de mudar alguma coisa.

1. Bloquei e proteja períodos do seu dia para ... trabalhar!

Faça os possíveis para bloquear um período do seu dia para trabalhar em atividades que requeiram a sua atenção. Isto significa evitar marcar reuniões e evitar ver o email neste período. Pode ser a manhã ou a tarde, ou apenas algumas horas. Isto depende de cada um e do tipo de trabalho que realiza. Torne isso numa rotina que não questiona.

Por exemplo, muita gente não marca reuniões nem dá muita atenção ao email nas primeiras horas da manhã e o seu objetivo é realizarem uma das tarefas importantes que têm em mãos nesse período. Nem sempre é possível, mas muitas vezes é! E nesse período, em vez de fazerem tarefas menos importantes ou distraírem-se com outras coisas, aproveitam cada minuto investindo a sua energia e concentração no que têm em mãos.

Identifique qual é o seu período do dia em que se sente com mais energia e com mais capacidade de concentração. Proteja esse período de tudo o que o possa distrair. Se deixar esse período ficar “esburacado” com interrupções, reuniões, telefonemas e respostas a emails com certeza que não vai conseguir ser produtivo.

2. Marque reuniões para horas menos produtivas e que não lhe cortem o dia

Marque reuniões e telefonemas para as horas em que tem menos energia. É mais fácil interagimos com outros nestes períodos do que realizarmos tarefas que requerem concentração.

Para muitos, as boas horas para marcar reuniões são antes do almoço (já que todos estão focados em serem eficientes para irem almoçar) ou depois do almoço em que a energia é mais baixa (além de que não vão interromper o que estão a fazer para ir à reunião).

Evite sempre que possível e que dependa de si, marcar reuniões para meio da manhã ou da tarde.

3. Síndrome da gota de água: divida as tarefas grandes em tarefas mais pequenas

Alguns de nós têm tarefas grandes que requerem concentração, como escrever uma proposta, fazer alguns cálculos, etc. Muitos pensam “vou agarrar nisto quando tiver

algumas horas para o fazer”. Quando têm uma hora mais disponível pensam que o tempo não será suficiente para fazerem a tarefa e por isso nem lhe agarram. O desafio de muitos é que dificilmente têm essas horas o que leva a que por exemplo a tarefa seja adiada ou acabem por levar esse trabalho para casa onde “têm sossego”.

Uma estratégia para lidar com este desafio (e principalmente com a crença de que precisa de um período de tempo longo para realizar a tarefa) é dividir essa tarefa em pequenas tarefas e realizá-las em períodos de tempo menores. Por exemplo, se tem um documento para escrever pode subdividir esse trabalho em várias tarefas mais pequenas como definir a estrutura do documento, identificar os conteúdos de cada secção, recolher os dados necessários, escrever secção 1, escrever secção 2, rever, etc. Estime o melhor que conseguir a duração destas tarefas. Cada uma destas pequenas tarefas pode ser realizada em períodos mais pequenos de tempo. Será mais fácil encaixar estes tempos no seu dia e ir avançando com o trabalho.

Pode parecer que cada uma destas tarefas é uma gota de água...só que gota a gota irá encher o copo!

4. Junte tarefas pequenas/semelhantes e aproveite pequenos tempos

Mantenha uma lista de pequenas tarefas como telefonemas, tarefas administrativas, etc. Provavelmente durante o seu dia tem momentos em que percebe que falta meia hora para uma reunião ou ir almoçar. Já não vai agarrar no grande relatório mas pode fazer estas pequenas tarefas.

5. Aceite que pode desperdiçar tempo e gira a sua energia

Multitasking demora mais tempo, reduz as suas capacidades cognitivas e a sua energia. Ponto!

Tipicamente aqueles que acham que isso é um mito, que são diferentes, que são bons a trabalharem em modo multitasking são os que acabam por ter pior performance.

Há muitos momentos em que aparentemente estamos a desperdiçar tempo e por isso tentamos fazer coisas ao mesmo tempo. Por exemplo, muitas vezes estamos a fazer algo no computador e este está a demorar uns segundos a carregar uma página ou a descarregar algum documento. Ou estamos a ligar a alguém que não nos atende. Como estamos numa sociedade louca por eficiência, aproveitamos para fazer outra coisa qualquer. Experimente não o fazer. Aguarde. Páre. Aproveite o momento para fazer algumas respirações profundas. Ponha-se em pé e traga vitalidade ao seu corpo. Se está na rua, observe o que o rodeia. O impacto que isso terá na sua energia ao fim do dia, e consequentemente na sua produtividade, é muito mais significativo do que o que conseguiu fazer nos segundos de espera.

Faça várias pausas ao longo do dia (por exemplo pequenas pausas de 5 minutos ao fim de uma hora ou hora e meia). Se trabalha ao computador, aproveite a pausa para mudar a sua postura física, levante-se, beba água, tire os olhos do computador. Experimente fazer isto durante alguns dias e avalie como se sente.

6. Encare o seu dia como um lego

O tempo é uma grandeza física como o espaço. Encare o seu dia, as horas que tem disponíveis, como um espaço que vai preenchendo com peças do lego. Cada peça representa uma tarefa que consome tempo.

Se lhe dessem uma caixa para encher de peças de lego, haveria um momento em que diria “não cabem mais”. Muitos têm dificuldade de chegar a esse momento quando falam do seu tempo. Um dos desafios é não terem consciência de que não cabe mais. A menos que tenha uma capa e consiga voar, não é o super-homem/mulher e não consegue reverter as leis da física.

Aceite que há uma restrição física para o quanto lá consegue acomodar. Para ter uma visão do espaço/tempo disponível, aconselho a que use a sua agenda como ferramenta de planeamento, estimando o tempo das tarefas (em particular as que requerem algum tempo e são importantes) e encaixe-as na sua agenda como blocos. Muitas vezes não vai conseguir realizar a tarefa nos períodos que tinha planeado mas pelo menos sabe que essas horas precisam de ser protegidas. Terá assim uma visão global do seu dia e da sua semana que o vai ajudar com certeza a gerir prioridades e principalmente a realizar o que é importante.