

## *“Dinheiro, prestígio ou propósito?”*



Liderar não é fácil! Quem, como eu, teve de liderar no dia a dia equipas compostas por pessoas com características, personalidades e interesses muito diversos, compreendeu, há muito, que não existe uma forma (the way) de o fazer, mas sim diversas formas que se vão recriando ao longo dos anos.

Tal como acontece com os pais em relação à educação dos filhos, também os líderes têm permanentemente dúvidas sobre se estarão a fazer as coisas certas em relação a cada um dos seus colaboradores e à equipa em si. Se for este o seu caso, não se preocupe! Não só as suas dúvidas são naturais, como não existe uma receita infalível. Vale mais que se ocupe a investir o seu tempo, energia e emoção nas suas pessoas. Não é garantia de sucesso, mas é, sem dúvida, o melhor que pode fazer.

Alguns anos de leitura e de meditação sobre este tema, levaram-me a concluir que, no que se refere à forma como as pessoas valorizam o seu trabalho, podemos identificar três (ou antes, quatro) grandes grupos.

As pessoas que integram o primeiro, que denomino de materialistas, vêem o trabalho essencialmente como uma fonte de rendimento, não esperando dele qualquer outra forma de gratificação. Estas pessoas tendem a ver o seu trabalho meramente como um meio para atingir um fim, trabalhando para receber uma retribuição que lhes permita “pagar” os seus objetivos fora da sua atividade profissional. Valorizam particularmente o “salário” que recebem, focando-se e lutando por objetivos em função da recompensa financeira que daí advém. Habitualmente, são pessoas pragmáticas, focadas e imediatistas, daí que os sistemas de incentivos devam ser simples, temporalmente próximo do resultado obtido e variando fortemente em função desse resultado. Evitam misturar a vida pessoal com a profissional.

O segundo grupo, que apelido de “progressistas” valoriza (mesmo que subconscientemente) o trabalho essencialmente como uma forma de reconhecimento e status social, dando especial importância a todas as atividades que lhes possam trazer visibilidade, sucesso, prestígio e reputação. Mais do que dinheiro, estas pessoas procuram atividades que lhes permitam visibilidade, subir na carreira e exercer o poder. O trabalho serve sobretudo pelo subir socialmente. Habitualmente, são pessoas resilientes, dedicadas, alinhadas, persistentes e com grande capacidade de planeamento. Sentem-se especialmente atraídos por organizações com notoriedade, que possuam sistemas claros de carreira e que se situem em setores “sexys” e com elevados graus de crescimento.

O terceiro grupo, que chamo de “idealistas”, valoriza o trabalho em si e, em especial, a finalidade que lhe está inerente. São pessoas com propósito, para quem o trabalho é, em última instância, uma forma de contribuir para bem de alguém ou do mundo. Valorizam muito a afiliação, sendo muito orientados para o trabalho em equipa, contribuintes para o bom ambiente, vendo os colegas como uma segunda família. Frequentemente, descrevem as suas funções como fazendo parte da sua identidade, tendo grande dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. O trabalho é a sua forma de autoexpressão e realização pessoal. Habitualmente, as pessoas com propósito apresentam elevados níveis de desempenho e maior lealdade às organizações onde trabalham. Contudo, também são muito mais exigentes em relações a elas. Pessoas com propósito exigem organizações com propósito!

Uma pesquisa liderada por Amy Wrzesniewski da Universidade de Yale, concluiu que a percentagem destes grupos de pessoas é similar e também que as pessoas tendem a se manter a orientação em relação ao trabalho ao longo das suas carreiras, independentemente da indústria, posição ou função que vão ocupando. Não há, aliás, certo nem errado nestes três grupos. Cada um deles tem uma “face clara e uma face escura”.

Por uma questão de aderência à realidade, direi que existe um quarto grupo que é a soma destes três. Na verdade, mesmo tendo uma tendência para ser materialista, progressista ou idealista, todas as pessoas têm um pouco de cada um deles. Uma pessoa pode ver a sua função como um propósito de vida e forma de realização pessoal e, em simultâneo, dar grande importância ao salário que recebe e procurar exercer atividades que lhes possam trazer visibilidade, prestígio e carreira.

Pense, por exemplo, numa secretária de direção numa empresa farmacêutica. As suas formas de ver a sua função podem ser bastantes distintas. Pode valorizar essencialmente o (bom) salário que recebe e focar a sua energia para o (nobre) objetivo de apoiar o crescimento dos filhos e o bem-estar da sua família. Mas também pode ver aquele trabalho como um passo em direção a tornar-se na secretária do CEO, aumentando o seu “poder” na empresa e passando a ter acesso a outros tipos de pessoas.

Pode ainda ver e orgulhar-se da sua função como uma forma de contribuir diariamente para a saúde das pessoas, sentindo-se parte integrante duma equipa que faz bem ao mundo. O mais natural é, contudo, que ela agregue, em percentagens diferentes, estes três desideratos.

Já pensou qual é a sua orientação?

Sintra, 24 de maio de 2016

José Bancaleiro,  
Managing Partner  
Stanton Chase – Your Leadership Partner