

# Opinião: “Como os gestores hoteleiros podem promover a motivação das suas equipas”

17 de Abril, 2023

Por [Tiago Gomes Santos](#), Business Development Manager - [FPG](#)

Um General Manager tem, nos dias de hoje, como um dos seus principais desafios, a motivação da sua equipa. Ter conhecimento sobre a motivação humana, conhecer em detalhe os fatores motivacionais das suas pessoas e promover uma cultura de motivação são aspectos que distinguem os melhores GM's dos demais. Reforço o verbo usado - “promover” - sinónimo de “fomentar” e “desenvolver” e não outro como “dar” ou “oferecer”. De que forma pode um líder promover a motivação é o que veremos de seguida.

Como referiu Frederick Herzberg em 1959 na célebre “Teoria dos Dois Fatores”, podemos dividir a motivação em duas: Extrínseca e Intrínseca.

A **motivação extrínseca** é baseada no desejo do indivíduo de obter uma recompensa externa, como reconhecimento social, bens materiais, dinheiro, status ou evitar punições. Para compreender esta motivação teremos de ir às suas origens. Na segunda metade do século XIX, durante o período industrial, a motivação extrínseca era amplamente utilizada para incentivar as pessoas a realizarem tarefas. A Teoria Behaviorista dava os primeiros passos, e definia que, uma recompensa ou punição, se aplicada de forma sistemática, condicionava e reforçava as respostas dos indivíduos como antecipação de recompensas ou punições futuras. Ou seja, aplicar um ordenado mensal regular levava a maior motivação e consequentemente produtividade. Herzberg chama a isto “Fatores Higiénicos”.

A **motivação intrínseca** é determinada por fatores gerados internamente e que fazem com que as pessoas se comportem de uma forma ou de outra na procura de determinada direção. O indivíduo não está dependente de fatores externos como contexto, ambiente ou opinião de alguém para efetuar determinada tarefa. Herzberg chama a estes, “Fatores Motivacionais”. Já em 1981, os psicólogos Edward Deci e Richard Ryan criam a “Teoria da Autodeterminação” que identifica que os indivíduos adquirem motivação com base em três competências básicas: competência, autonomia e conexão. Em conjunto, estas competências produzem resultados mais duradouros.

● **Competência** é o desejo contínuo de melhorar, de dominar o que fazemos. Se somos motivados principalmente pela mestria, provavelmente acreditamos que o nosso potencial é ilimitado e procuramos constantemente aprimorar as nossas competências pela aprendizagem e prática. Quando somos motivados pela procura do domínio de algo, queremos alcançá-lo pelos nossos próprios meios. Como refere Andy Murray: “o meu trabalho é tentar atingir o meu potencial e tirar o máximo partido de mim.”

● **Autonomia** é a necessidade de direcionar a nossa própria vida e o trabalho. Para estarmos totalmente motivados, devemos ser capazes de controlar o que fazemos, quando o fazemos e com quem o fazemos. Citando José Mourinho, “enquanto líder não digo a um jogador, agora vira à direita, agora vira à esquerda. Não sou o waze”.

● **Conexão** é a procura de realizar algo maior do que nós próprios ligando-nos à humanidade. De

contribuir para coisas que importam. As pessoas podem tornar-se desconectadas e desmotivadas no trabalho se não compreenderem ou não puderem investir na “missão da empresa”. Mas aqueles que acreditam que estão a trabalhar em direção a algo maior e mais importante do que eles mesmos são geralmente os mais trabalhadores, produtivos e comprometidos.

A nossa natureza humana é de sermos autónomos, orientados para nós mesmos e com foco em sermos melhores nas coisas que realmente importam. É a ligação entre conexão, autonomia e competência que tornará o trabalho mais apaixonante. Como disse Confúcio, pensador e filósofo chinês - “se você encontrar um emprego que ame, nunca mais trabalhará”.

Contudo, para que tenhamos os nossos colaboradores focados no seu desenvolvimento pessoal e profissional, na procura por conexão e totalmente autónomos, temos de assegurar que as duas primeiras categorias da Pirâmide de Maslow - necessidades fisiológicas e de segurança - estão garantidas. As

necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia devem ser satisfeitas antes que os indivíduos possam atender às necessidades dos níveis mais altos. Ou seja, só faz sentido explorar outras formas de motivar os nossos colaboradores se as necessidades fisiológicas (comida, roupas, habitação) e de segurança (no emprego) não ocuparem as preocupações diárias dos mesmos. Se temos dificuldades em pagar as despesas, comprar comida ou garantir a segurança do agregado familiar, o nosso cérebro reptiliano entra em “modo sobrevivência”. Assim, enquanto líder, explorar outras formas de motivação é o mesmo que nos falarem no Curling: sabemos que este desporto existe, já nos falaram que tem muitos adeptos, mas não compreendemos nem queremos saber.

Por isso mesmo, num Hotel, a motivação extrínseca é obrigatória para que exista motivação intrínseca. Garantindo isto podemos procurar dar as condições para que os nossos colaboradores atinjam o estado de flow, consagrado em 1990 por Mihaly Csikszentmihalyi. Na sua investigação, percebeu que, mesmo com crescimento económico e maior rendimento, a percentagem de felicidade permaneceu igual: 30%. O incentivo económico não promove felicidade a longo prazo. Pelo contrário, as pessoas que se sentiram desafiadas e com controlo sobre as suas decisões, foram as que tiveram melhores índices de felicidade.

Como, enquanto General Managers de um hotel, podemos ajudar a promover a motivação dos nossos colaboradores? Ficam aqui alguns exemplos:

### **1. Incentivo e reconhecimento:**

- Garantir pacote salarial atrativo;
- Apostar num plano de benefícios diferenciador;
- Ter plano de incentivos atrativo;
- Criar cultura de reconhecimento.

### **2. Competência:**

- Realizar sessões de Coaching e Feedback;
- Promover desenvolvimento pessoal e profissional;
- Priorizar promoção interna;
- Medir a evolução de competências;

### **3. Autonomia:**

- Promover uma cultura que aceite o erro;
- Apoiar projetos individuais dos colaboradores (empreendedorismo interno);
- Construir conjuntamente objetivos de desenvolvimento;
- Dar flexibilidade de horário;

#### **4. Conexão:**

- Definir em conjunto Missão, Visão e Valores e criar uma cultura organizacional em que estes sejam refletidos;
- Envolver colaboradores em iniciativas de Responsabilidade Social;
- Apoiar eventos da comunidade local;
- Criar momentos de dar e ajudar.

Muitos líderes confundem incentivo (extrínseco) com motivação (intrínseca), tal como outros acreditam que um é mais importante do que outro. Enquanto humanos dependemos da simbiose dos dois. Enquanto General Managers, a nossa grande missão passa, não por “dar” motivação, mas por gerar as condições (financeiras e baseadas em reconhecimento) para os nossos colaboradores disporem de autonomia, tornarem-se cada vez melhores na sua arte e ainda terem um propósito conectado com os outros. Este será o caminho a tomar para termos uma equipa com mais energia e produtividade, menos burnout e turnover e, principalmente, verdadeiramente motivada.