

## O QUE MAIS DESMOTIVA

Em mais passagens por empresas, na condição de palestrante ou de consultor, há um aspecto que considero a maior fonte de desmotivação dos funcionários. Muitos podem pensar que se trata de algum fator ligado à remuneração. Não é. O retorno financeiro tem importância, mas é relativa.

A principal causa da desmotivação é a ausência de reconhecimento. Quando o profissional não é objeto de gratidão pelo que faz.

Embora o indivíduo saiba que é um empregado, ser só “mais um” empregado é um fardo muito maior. Ser só mais um não significa não ser nada. Quer dizer que não é o patrão, é um entre outros. E que, portanto, o não reconhecimento do valor, do resultado do trabalho, da colaboração no projeto coletivo, é absolutamente frustrante.

Essa sensação acomete grande parte das pessoas nas corporações, quando não lhes dão o valor que julgam adequado. Embora o salário tenha uma parte nisso, não é a principal. É o valor em relação à atitude, à dedicação, à obra.

As organizações mais atentas ao capital humano costumam fazer o reconhecimento público, seja em festividades, seja no registro em algum meio de comunicação da empresa, até coisas que até parecem tolas- como a foto do funcionário do mês – não o são.

É um gosto imenso receber algum tipo de distinção. Na área acadêmica é o equivalente a receber alguma titulação, algum prêmio.

A fonte central da desmotivação é o não reconhecimento. Afinal de contas, se a pessoa está naquela atividade, algum motivo forte ela teve – pode ser a necessidade, a vontade de fazer aquilo, mas ela está exercendo aquele ofício por alguma razão. Essa razão vai minguando quando o não reconhecimento é corriqueiro.

Outro motivo de desconexão é quando a pessoa não mais considera aquela atividade decente. Como algo pelo qual ela daria o sangue. Alguém que percebe, por exemplo, que a empresa é hipócrita, isto é, propaga posturas e comportamentos, fala do balanço social e da importância das pessoas, mas é pouco autêntica.

A falta de autenticidade da empresa faz com que a pessoa vá perdendo a energia, por considerar que não vale ser colocada em algo a que não adere. A não ser por necessidade, é muito difícil persistir numa empresa na qual não se acredita mais, seja pelo produto, seja pela ação dela no mercado, ou pela conduta na comunidade.

A ausência de reconhecimento se manifesta de várias formas. Se o chefe é injusto, se o salário não é adequado.

Quando eu julgo que valho muito mais do que acham que estou valendo, é sinal de exploração. Uma coisa é colocar o meu trabalho a serviço de alguém, vender meu tempo para uma empresa. Outra coisa é achar que estou sendo explorado, isto é, que estão me usando sem retorno.

Para ilustrar a importância do reconhecimento, basta reparar no quanto a atividade militar trabalha com insígnia, aquilo que marca. Um uniforme cheio de símbolos carrega as marcas do que aquele integrante fez. E isso tem um poder de incentivo imenso.

A desmotivação vem à tona quando eu perco potência para fazer algo que passo a julgar que não vale mais. Aliás, sempre achei curiosa a expressão “não vale a pena”. Fico imaginando o que a pessoa pensa quando lê um livro meu ou vai a uma palestra e, ao final, para elogiar, diz: “ Valeu a pena ter vindo”. Tenho curiosidade em saber o que ela entende como pena. Será que havia um suplício no ponto de partida para assistir a uma conferência ou para ler um livro?

“ Vale a pena trabalhar nesta empresa”. Qual pena? Existe ali alguma condenação prévia? Por que a ideia central é a da pena? Essa é a percepção do trabalho ou do emprego como castigo. Vale o sacrifício. Essa percepção, sempre danosa, martirizante, é agravada quando não se obtém reconhecimento pelo que é realizado.

Por outro lado, o gestor precisa ter cautela para não fazer um elogio que soe falso, ou indistinto, conveniente para qualquer situação. Como quando alguém apresenta uma ideia e não se quer avaliar, mas se diz “que interessante”, uma frase de grande vacuidade.

Da mesma forma, o elogio exagerado fragiliza mais do que motiva, pois a pessoa acha que já chegou ao ponto em que precisa chegar. Nesse caso, não que o elogio desestimule, mas engana. Se o profissional se sente “o cara”, imune a qualquer tipo de fragilidade abre brechas para ficar debilitado.

Como sempre digo, o grande calcanhar de Aquiles foi achar que não tinha um calcanhar de Aquiles, portanto, supor-se invulnerável. Nenhum de nós é perfeito, que em latim significa “feito por completo”.

A propósito, na área de educação escolar, um professor disse uma frase absolutamente tonta: “Comigo não tem esse negócio de dez. Nunca eu dei um dez na vida. Porque sempre haverá a possibilidade de melhorar”. Isto é uma tolice imensa.

Conforme a suposição dele, a ideia de melhor é uma gradação. E melhor é uma atitude de elevar algo, mesmo que ele já seja ótimo. Gradação é “ótimo”, “bom”, “regular” e “ruim”. Dez, nove, oito, sete .... zero. Eu posso tirar dez e fazer melhor. Eu posso dar dez e falar: “Fantástico, e você consegue fazer melhor”.

Algumas empresas dão a entender que “não ser mandado embora daqui já é um elogio”, “não ser repreendido já é uma maneira de ser elogiado”, “silêncio é a melhor maneira de dizer que está tudo em ordem”.

Feitorar não é uma forma de gestão. Dar nota boa para alguém não significa desestimulá-lo a crescer. É dar a avaliação máxima e dizer: “Nessa circunstância, ótimo, e você consegue fazer melhor”. Estabelecer um patamar de conclusão é absolutamente limitante.

Tanto a ausência de reconhecimento quanto o reconhecimento superdimensionado são atitudes equivocadas no trato com o outro.