

# Como desmotivar pessoas?

Por Jaime Moggi

Fonte: [www.adigoempresasfamiliares.com.br](http://www.adigoempresasfamiliares.com.br)



Você deve estar estranhando a pergunta do título deste artigo. Mas quando comecei minha carreira como educador de executivos, ministrava um programa chamado “O gerente e a organização”. Este programa era ancorado em seis filmes bastantes didáticos estrelados, por nada mais e nada menos “Peter Drucker”.

Eram filmes feitos na década de 60 com atores usando aquelas gravatas enormes e calças até quase o meio do peito, Peter Drucker era na época um “jovem” consultor no alto dos seus 70 anos. O título de um dos filmes era “Como motivar as pessoas?”

Este filme começava com Drucker e um diretor de empresa caminhando em volta de uma grande fábrica. Em dado momento, o executivo pergunta: “Peter como a gente faz para motivar as pessoas?”. Peter Drucker então faz alguns segundos de silêncio e responde: “Eu estudei a minha vida inteira este assunto e vou te confessar uma coisa... Não tenho a menor ideia! Mas eu sei o que “desmotiva”, e, você também deve saber.... a questão é: o que você faz que desmotiva as pessoas? Pare de fazer, e, é muito provável que a motivação apareça”.

Inspirados por esse sabedoria, podemos fazer uma lista genérica de coisas que podem desmotivar as pessoas:

As mais básicas são:

- Mantenha a pessoa na ignorância de como está seu desempenho. Ela não precisa saber se está indo bem ou mal, se está atendendo às expectativas, e, principalmente, ela não tem porque saber no que ela realmente precisa melhorar.
- Faça-a pensar que o trabalho dela não tem a menor relevância e que qualquer um poderia substituí-la.
- Nunca diga: “por favor”, nem “como vai”, e muito menos “obrigado” para sua equipe.
- Quando vierem te perguntar algo, mantenha os olhos no computador. Responda sem parar o que você estiver fazendo.
- Mude todo o trabalho que ela fez e não dê a menor explicação.
- Não se preocupe em saber da vida pessoal. Se é casado, solteiro ou se está com algum problema sério. Aliás, “nunca” toque nesse assunto, e nem tampouco fale de suas coisas pessoais (essa observação: vale para países latinos).
- Não elogie, não dê “feedback” de reforço – algumas pesquisas sugerem que você deve elogiar quatro vezes mais do que criticar para ter um efeito significativo -. Elogiar pouco, também está valendo.
- Estimule sempre a competição entre os subordinados.
- Nunca admita seus erros ou fraquezas.
- Não seja claro quando pedir alguma coisa, ela é que tem que saber o que é melhor.
- Nunca converse sobre o futuro, as aspirações de carreira, ambições, etc.
- Peça a mesma coisa para pessoas diferentes sem avisá-las. Elas vão acabar descobrindo sozinhas.
- Nunca deixe de mostrar por palavras e atos quem é o chefe por aqui.

Brincadeiras a parte podemos continuar esta lista ao infinito. Talvez algumas dessas coisas pareçam absurdas, mas posso garantir que não são. Aliás, são bem comuns. Faça a sua lista ou peça para a equipe fazê-la (anonimamente é claro).

Ambientes desmotivadores: além do impacto na produtividade da organização destroem seu futuro.

Na minha experiência, os profissionais que estão acima da média, ou seja, aqueles mais talentosos, quando sentem-se desmotivados, começam rapidamente a procurar outro emprego, e pior, na grande maioria das vezes sem sinalizar nada para a organização.

Se o líder não tem uma relação próxima e aberta com esses talentos, fica difícil perceber e tomar alguma providência antes de perdê-los.

De todos os fatores que impactam a motivação de alguém (salários, benefícios, carreira, equilíbrio na vida e trabalho, etc) sabemos que, isoladamente, o de maior impacto é a relação com o líder. Todas as pesquisas feitas, até hoje, demonstram isso de forma irrefutável. É muito comum vermos gerentes bem intencionados brigando por cargos e salários de suas equipes com a justificativa de que precisam motivá-los. Sendo que existe uma lista enorme de coisas que ele poderia fazer pessoalmente com um resultado

bem mais impactante na motivação do seu grupo do que um aumento de salário puro e simplesmente, que acaba afetando, quando afeta, o curto prazo.

Neste mesmo filme citado no início, um gerente comercial vem se queixar com Peter Druker sobre a prática de um dos seus vendedores. “Ele liga toda a semana para contar o que está acontecendo em sua região, pergunta pelas novidades, sobre fulano, beltrano, etc....”. Acontece, que tal comportamento estava irritando o gerente, e ele dizia a Peter que o vendedor deveria ser maduro o suficiente para não precisar desse tipo de tratamento. Diante do descontentamento do gerente, Peter pergunta: “Como são os resultados de vendas dele?” Então, o gerente responde: “Não é o meu melhor vendedor, mas está muito longe de ser o pior”. E Peter diz: “Se é isso que ele precisa para se sentir bem e motivado, dê a ele. Deixe ele ligar toda a semana, e, procure dar o máximo de atenção que você puder. Tentar mudar isso vai gerar mais problemas e perda de tempo do que atendê-lo. E o pior, você não vai conseguir. E vai acabar tendo de trocar um bom vendedor, por outro, com outras necessidades, e, talvez não tão bom quanto o anterior. Lembre-se: você é um gerente, e, gerentes são pagos para isso.”

Manter profissionais engajados tem que ser o seu principal objetivo, só assim, entregarão bons resultados.

As pessoas têm necessidades diferentes, como por exemplo: falar aquilo que estão fazendo; outros precisam saber o que está acontecendo; algumas produzem melhor se trabalharem algumas horas em casa; tem também aquele que sente a necessidade de sair da rotina; outros anseiam serem reconhecidos e respeitados;

Um dos modelos psicológicos mais conhecidos que tentam explicar este comportamento é a “Teoria das Necessidades Adquiridas” conceituado por David McClelland.

De acordo com essa teoria, são três os tipos de necessidades: Realização; Poder; Associação.

Segundo McClelland, a forma de atuação do indivíduo será determinada pela força ou fraqueza dessas necessidades.

1. Necessidade de Realização: é o desejo de atingir objetivos que o desafiam a fim de obter reconhecimento pelas suas conquistas. Preferem trabalhar sozinhos.
2. Necessidade de Poder: é o desejo de influenciar e controlar outras pessoas. Prefere situações competitivas.
3. Necessidade de Associação: preferem trabalhar em equipe. Buscam aprovação e coesão de grupo – no exemplo do filme, o vendedor é claramente orientado pela associação.

Nas organizações modernas vemos muito pouco dessas necessidades sendo alcançadas, aliás, na maioria das vezes ocorre exatamente o contrário.

Insatisfação: este sentimento é encontrado em todos os “corações”; operários, CEOs, astros de futebol, artistas, intelectuais, enfim, todos os tipos e níveis de atuação estão sujeitos a essa sensação miserável e desmotivadora.

Patrick Lencioni no seu livro “3 Signs of a miserable job”, afirma a partir de suas pesquisas que são três os fatores fundamentais para deixar o trabalho de alguém miserável.

**1 – Irrelevância:** trabalho irrelevante Não se sabe o porque do trabalho ser feito ou qual a relação daquelas atividades com a estratégia da organização e nem tampouco o impacto dele nos outros.

**2 – Anonimato:** ser anônimo. Ninguém nota seu trabalho. O profissional que se achar invisível, comum ou anônimo não tem como sentir-se motivado com o trabalho. Ele precisa que alguém a reconheça, que saiba de suas aspirações. É imprescindível saber quanto o “João” ou a “Maria” vende na região tal! O profissional precisa ser apreciado nas suas qualidades por alguém numa posição de autoridade. Alguém que o enxergue como um ser humano completo.

**3 – Não mensurável:** o que você faz não é avaliado e não pode ser mudado. Ninguém sabe se vai bem ou mal, qual a avaliação do seu trabalho. As pessoas precisam sentir seu progresso, de uma forma que não dependa exclusivamente da opinião dos seus gestores. Isto faz com que o profissional se sinta realizado no trabalho. Outra situação bastante comum é a do profissional de 15, 20 até 30 anos de empresa com comportamentos arraigados e completamente desmotivado para fazer tarefas e projetos novos. Um primeiro cuidado que você precisa ter é quanto a “rótulos”. Nem todos os funcionários com muito tempo de casa são assim, há muitas exceções.

Um erro bastante comum é colocá-lo na defensiva. Não se inteirando pela história ou pela experiência que ele tem na organização.

Outro é não deixar bem claro as expectativas comportamentais e técnicas do momento. Espera-se que as pessoas percebam o que está acontecendo por si mesmas e se adaptem. Ou, às vezes, deixa-se claro no coletivo, mas não no individual. Jogam-se carapuças e espera-se que as pessoas vistam as que lhes servirem, mas isto raramente acontece. Você não pode ter medo de tirar as pessoas de sua zona de conforto, mudá-las de função, dar-lhes um projeto inovador. Para profissionais há muito tempo na mesma posição costuma ser um bom remédio.

A maior dificuldade é você conseguir fazer que esta mudança seja encarada como uma oportunidade e não como um castigo.

Precisamos ser realistas e encarar que muitas pessoas não estão desmotivadas por uma questão específica do trabalho. Muitas vezes esta desmotivação é com a vida. Casamento, filhos, expectativas pessoais não realistas, saúde, etc.

Não há como separar as duas dimensões, mas a organização tem seus limites e não é responsável por tudo que cada um faz da sua vida.

Mas quanto mais você olhar para o profissional como um ser humano na sua plenitude, melhor você poderá atuar. E cada um de nós tem necessidades diferentes.

Nas novas gerações, a maior causa de insatisfação e conseqüente desmotivação é o Aprendizado, ou melhor, a falta dele. Se olharmos com um pouco mais de profundidade

sobre este assunto, encontraremos aí alguns dos motivos que levam as organizações a perderem seus principais talentos.

Basicamente podemos dizer que o ser humano tem três impulsos básicos para o aprendizado: ligados ao Pensar, Sentir e Querer.

1. No nível do pensar temos um impulso para o conhecimento. Conhecer novas coisas, entender como elas funcionam. Talvez você seja uma dessas pessoas que compra mais livros do que é capaz de ler. E que vai acumulando os livros ao lado da cama ou no e-book. Trata-se de um impulso para o conhecimento.
2. Outro impulso é para o desenvolvimento. “Des-envolver” aquilo que estava envolvido, busca do autoconhecimento, meus limites, meus potenciais. Quando olhamos alguém fazendo um belo trabalho e dizemos que quero ser assim quando crescer. Quando procuramos um amigo para confidenciar nossa falta de habilidade para lidar com algo. Estamos genuinamente procurando nos desenvolver.
3. O terceiro impulso é para o aperfeiçoamento. A primeira vez que você pinta a parede de sua casa, provavelmente as tomadas e interruptores são pintados também. Talvez na segunda, você proteja interruptores com uma fita crepe.

Quando procuramos um caminho melhor para fugir do trânsito estamos em busca do aperfeiçoamento das coisas que fazemos. Alguns de nós temos um destes três impulsos mais conscientes do que os outros. E também vamos encontrar pessoas em que todos os três estão adormecidos.



Como despertá-los? Parando de fazer aquilo que os adormece e criando condições para eles se manifestem no trabalho.

Bernard Lievegoed, excepcional cientista social e médico da década de 50, diz que para saber se uma pessoa é saudável, basta fazer lhe três perguntas:

- Você gosta do que você faz?
- Você ama alguém?
- Você sente que você é uma pessoa melhor agora do que era no passado?

Ele considerava que a saúde física e psicológica estão atreladas à satisfação destes três impulsos de aprendizado.

Quando estes impulsos não encontram um caminho para se manifestar, temos a desmotivação e o desengajamento das pessoas.

Os líderes, agora, e cada vez mais, assumem no futuro o papel de educadores e apoiadores de processos de aprendizagem.

As organizações são as grandes universidades no 3º milênio. Transformar sua área/empresa num grande espaço de aprendizado é o melhor caminho para você não ter mais espaço para a desmotivação.

Outro caminho é descobrir as necessidades de cada um, e dentro do bom senso, sem paternalismo, procurar atendê-las.

Aliás, e você, quais são suas necessidades para se sentir feliz e engajado no trabalho?