

Onde nasce a automotivação

por Eduardo Botelho*

Algumas vezes sou chamado para falar numa empresa, com o seguinte pedido: "Professor, por favor, motive meu quadro. As pessoas estão com o astral muito baixo". Eu respondo: "Sem problema, mas no dia seguinte elas continuarão motivadas? Quando olharem para a empresa, para os chefes e para suas tarefas, continuarão motivadas ou ficarão ainda mais desmotivadas pelas diferenças entre o que eu lhes disser e a realidade em que vivem?"

De uma vez por todas vamos acabar com esse condicionamento equivocado, segundo o qual somos obrigados a motivar os outros. Isso não existe. O que não podemos fazer, como chefe ou dono de empresa, é desmotivar as pessoas. Isso nos custa muito caro, mas é exatamente o que acontece.

As pessoas começam a trabalhar numa empresa bastante motivadas. É claro que há exceções, mas a quase totalidade, quando admitida numa empresa, começa com o astral altíssimo, em busca de realização tanto material quanto pessoal. E o que acontece depois de algum tempo? Essas mesmas pessoas se encontram desmotivadas e sem o ânimo inicial. Por quê?

Porque, quando começaram, elas tinham um sonho, ou melhor, um inimigo que se chamava "conquistar definitivamente o emprego ou o trabalho conseguido". À medida que isso vai deixando de ser um problema, naturalmente e sem se dar conta as pessoas se acomodam porque assim se sentem melhor. O sentimento de segurança faz com que se acomodem. Em outras palavras, é difícil conviver diuturnamente com um inimigo durante muito tempo. Então elas passam a buscar, consciente e inconscientemente, a sensação de que estão seguras.

Isso quer dizer que as empresas devem cultivar o inimigo inicial? Significa que elas precisam permanentemente ameaçar as pessoas com demissão para mantê-las automotivadas? Claro que não.

É lamentável, mas essa ainda é uma prática muito comum. No entanto, sempre que ocorre, a reação dos funcionários é de desesperança e completa alienação a tudo o que os cerca. Na cabeça das pessoas seguidamente ameaçadas de demissão há um desejo de revanche, de vingança, não uma motivação autêntica.

Esse inimigo só funciona quando é um sentimento da própria pessoa, não um fator que vem de fora, de um chefe ou patrão. Quando estou brigando por algo em que acredito, que é muito importante para mim, coloco todas as forças nessa luta. Mas quando essa mesma meta é imposta por alguém que me ameaça, minha reação é exatamente oposta.

Então, onde está o equívoco da maioria dos chefes e, por conseguinte, das empresas? Está no fato de não serem capazes de substituir o inimigo inicial por outro. O que estou dizendo é que um inimigo comum se faz necessário para que nasça e se fortifique o espírito de grupo. Note que todas as vezes que um agrupamento de pessoas se vê ameaçado por um mesmo mal, um mesmo perigo, ele se transforma automaticamente em um grupo e seus integrantes passam a agir em conjunto contra o que os ameaça.

Por que isso não ocorre na maioria das empresas? Porque o patrão tem seu inimigo particular (sua meta pessoal); o diretor tem outro inimigo que é só seu (sua meta pessoal); o gerente também elege o seu. Deixa de existir, assim, o inimigo comum, capaz de fazer com que todos

se sintam igualmente importantes e automotivados a vencê-lo. Resultado: cada um por si e ninguém tem nada a ver com os problemas coletivos, até porque estes não conseguem ser mais importantes e "competentes" que os problemas individuais. Em outras palavras, o individual prevalece sobre o coletivo.

Por que uma orquestra age coletivamente? Porque o inimigo comum - o coletivo, a orquestra, tem de ser brilhante - é mais importante que o brilhantismo deste ou daquele integrante. Por que nos esportes coletivos, quando praticados com espírito de equipe, os times são imbatíveis? Porque o coletivo (o inimigo comum) uniu a todos.

O que estou afirmando é que, no início, a pessoa traz consigo um objetivo: conquistar o lugar conseguido. Esse é seu inimigo particular. Uma vez alcançada a meta, esse problema se resolve. Mas também estou dizendo que, desde o primeiro momento de convivência, a empresa tem de ter competência para fazer com que o iniciante se sinta parte importante de um desafio comum, de uma briga de todos. Ele foi admitido por ter sido considerado capaz de reforçar o coletivo contra esse inimigo, que pode representar a conquista de mais ou melhores clientes, a superação de um fortíssimo concorrente, a conquista de um certificado de qualidade, a melhoria das condições de trabalho para todos, a superação de uma crise momentânea. É preciso que exista na empresa algo que faça com que ela seja e aja como uma verdadeira e brilhante orquestra. E isso só se consegue se houver algo ameaçando, positivamente, as pessoas.

É muito importante registrar que esse inimigo comum que ameaça a todos não pode gerar medo. Ele tem de ser algo que energize positivamente, e não negativamente. Ou seja, deve ser algo que traga consigo um gostoso sabor de vitória, de superação, de inesquecível conquista - algo altamente positivo. Senão, acontecerá exatamente o oposto.

A automotivação existe e é fundamental para energizar cada um de nós, mas há também a automotivação gerada pela superação coletiva de algo, a que chamo de inimigo comum e que, sem dúvida alguma, é muito mais energizadora. Quando falamos em liderança, estamos nos referindo ao talento e à competência de fazer com que, sem perder de vista os objetivos individuais, as pessoas se tornem e se sintam parte de algo formidável e gratificante para todos.

* Eduardo Botelho é consultor e diretor do IPEB - Instituto Profissionalizante Eduardo Botelho.