

"Reconhecimento é a melhor forma de estimular alguém"

Para o filósofo Mário Sérgio Cortella, a ausência de reconhecimento é a grande causa da atual desmotivação nas empresas

O salário não é a principal fonte de insatisfação dos brasileiros dentro das empresas. Mais do que uma remuneração condizente com o que seria justo pelo seu trabalho, as pessoas querem ser reconhecidas e valorizadas dentro das organizações. Ser mais uma peça da engrenagem é um fardo nos tempos atuais, defende o filósofo **Mário Sérgio Cortella**. Docente, educador, palestrante e consultor de empresas, Cortella afirma que a principal causa da atual desmotivação é a **ausência de reconhecimento**. E ela manifesta-se de várias formas: do chefe injusto à falta de valorização em cada projeto e tarefa. Não é uma questão puramente de promover o elogio desmesurado, mas uma forma de "dar a energia vital ao funcionário para continuar fazendo e seguindo em frente". É principalmente evitar a mensagem de que "não ser mandado embora já é um elogio" ou que "o silêncio é a melhor maneira de dizer que está tudo em ordem".

Em seu novo livro, Mário Sérgio Cortella fala sobre reconhecimento e de outras questões que considera inerentes à insatisfação de muitas pessoas hoje em relação ao próprio emprego. Em "Por Que Fazemos O Que Fazemos" [Editora Planeta], o professor reflete sobre propósito e por que as pessoas almejam empregos que conciliam uma satisfação pessoal e a certeza de não realizar um esforço "inútil" dentro da sociedade. Este tipo de aflição ganha maior evidência com a geração millennial que passou a almejar um "projeto de vida que não soe como conformado", ou seja, do trabalho pelo trabalho. É sonhar com o trabalho grandioso, com uma rotina que não seja monótona, com um 'projeto que faça a diferença'. Por outro lado, é uma geração também que chega - em parte - com pouca disciplina, que tem ambição e pressa, que vê seus desejos como direitos - e ignora os deveres.

Todas essas aflições corporativas têm moldado a forma de atuar das empresas e das pessoas na hora de se associarem a um emprego. Em momentos de crise econômica, elas ganham um nível de contestação ainda maior. Em entrevista à **Época NEGÓCIOS**, Cortella comenta esses dilemas e mudanças, os "senões" de se fazer o que se ama e por que há uma "obsessão enorme por uma ideia de felicidade que não existe":

As pessoas não querem mais somente um salário mais alto, querem acreditar que fazem algo importante, autoral. Por que a necessidade de ter propósito ganhou maior relevância? É uma questão geracional?

Ela é mais densa e angustiante na nova geração que enxerga muitas vezes na geração anterior, que a criou, certa estafa em relação ao propósito. É muito comum que jovens e crianças enxerguem hoje nos pais algum cansaço e até tristeza naquilo que fazem. O pai e mãe dizem "eu trabalho para sustentar, esse é meu trabalho". Há uma grande conformidade. E essa conformidade de certa forma acabou marcando uma nova geração,

a millennial, que traz aí a necessidade de ter algum projeto de vida. Eles não querem repetir um modelo que, embora esforçado, dedicado e valoroso soa, de certa maneira, como conformado. Hoje há uma aflição muito grande na nova geração de maneira que se traduz numa expressão comum: “eu quero fazer alguma coisa que me torne importante e que eu goste”. A geração anterior tinha um pouco essa preocupação, mas deixou um tanto de lado por conta da necessidade.

Quando o sr. se refere à geração Y, aos millennials, está considerando um recorte ou o todo?

Claro que temos recortes. Não estou falando de quem está atrelado ao reino da necessidade, que precisa trabalhar sem discussão porque precisa sobreviver. Esta é uma questão de outra natureza. O termo millennial que eu adoto, como muitos, é aquele que cunham para quem nasceu a partir dos anos 1990. E essa geração tem recortes mais diretos em relação à camada social. Evidentemente se você considerar aqueles que são escolarizados, têm boa condição de vida e que estão acima da classificação oficial da classe D, essa geração tem mais possibilidade de escolha à medida que a sobrevivência imediata não é uma questão. Ela pode viver até mais tempo com os pais e ser por eles sustentada. Isso vem acontecendo. Já integrantes das classes D e E têm mais dificuldade - uma parcela às vezes encontra sobrevivência na transgressão, no crime de outra natureza e outros encontram aquilo que é o trabalho suplicial que o dia a dia coloca sem escolhas.

Como o senhor diz no seu livro até para ser mochileiro, você precisa ser livre de uma série de restrições...

Sim, você precisa dominar outro idioma, saber se virar. Há uma diferença entre um filho meu, de camada média, com uma mochila nas costas andando pela rua em relação ao modo que ele se conduz, à maneira como ele se dirige às pessoas do que ele ser, por exemplo, um andarilho. Uma pessoa pode até ser mochileira, mas ela já tem condições prévias que a tornam uma mochileira com menos transtornos do que como seria de outro modo.

O senhor diz frequentemente que, para fazer o que se gosta, é preciso fazer uma série de coisas das quais não se gosta. Esse entendimento provém de uma educação na empresa, da família ou escola?

É uma questão de formação familiar. Hoje há uma nova geração que, especialmente nas classes A, B e C, cresceu com facilidades da vida. Hoje a gente até fala em “adolescência estendida” que vai até aos 30 anos e não necessariamente até os 18 anos. São as pessoas que continuam vivendo com os pais, sob sustentação. Isso acabou levando também a uma condição, que uma parcela dos jovens entende que “desejos são direitos”, que vão obter aquilo porque é desejo deles e um outro vai providenciar. Cria-se assim a perspectiva equivocada de que as coisas podem ser obtidas sem esforço. Mas sabe, eu lembro sempre, trabalhar dá trabalho. Como costume dizer: “só mundo de poeta que não tem pernilongo”.

É óbvio que isso não anula a riqueza que essa nova geração tem de criatividade, expansividade, de receptividade em relação a vários modos de ser. Uma geração mentalmente rica, mas que precisa de um disciplinamento - que não é torturante, mas pedagógico - e que começa na família e vai encontrando abrigo na empresa. Essas estruturas são importantes para que essa energia vital não se dissipe. É preciso organizar essa energia de modo que não se perca com inconstâncias, para ser algo que possa de fato gerar benefício para o indivíduo e para a comunidade dele.

As empresas ainda não sabem lidar, de forma geral, com a energia desses jovens?

Não, elas ainda estão começando a aprender. Há algumas que já possuem uma certa inteligência estratégica e estão se preparando e preparando seus gestores para que acolham essa nova geração como um patrimônio e não como um encargo. Porque quando você acolhe a nova geração como um encargo, em vez dela ser “sangue novo”, ela se torna algo que é perturbador. E é claro que não é só o jovem que tem de se preparar para essa condição. É necessário que a pessoa que a receba seja acolhedora, mas que também se coloque em uma postura de humildade pedagógica. Que ela saiba que vai aprender muito com alguém que chega com novas habilidades que a geração anterior não tem. Lidar nos dois polos de maneira que equipes multigeracionais ganhem potência em vez de entrarem em situação de digladio ou confronto.

Nesses dois polos, os profissionais mais seniores ficam inseguros com receio de que seu papel não seja mais relevante nas organizações. Como eles podem lidar com esse novo cenário?

Eu só conseguirei ter essa percepção de que estou ficando para trás se eu deixar de lançar mão daqueles que chegam com coisas que eu ainda não conheço. E aí eu não vou ter só a percepção, eu vou ficar mesmo para trás. A gente aprende muito com quem chega, mas a gente também tem o que ensinar. Tem dois princípios que precisamos implantar: 1) quem sabe, reparte 2) quem não sabe, procura. Se eu formar seniores e juniores nesses dois princípios, de um lado vai ter generosidade mental e de outro a humildade intelectual. Essas duas trilhas virtuosas serão decisivas para que a gente construa maior potência no que precisa ser feito.

Com todos esses dilemas e mudanças, a ambição é necessária? Uma pessoa ambiciosa é boa ou perigosa para a empresa?

A pessoa ambiciosa é aquela que quer ser mais e melhor. É diferente de uma pessoa gananciosa, que quer tudo só para si a qualquer custo. Uma parte do apodrecimento que nosso país vive no campo da ética hoje se deve mais à ganância do que à ambição. Eu quero um jovem ambicioso. Eu, Cortella, sou ambicioso. Quero mais e melhor. Mais e melhor conhecimento, mais e melhor saúde. Mas não quero só para mim e a qualquer custo. A ganância é a desordem da ambição. É quando você entra no distúrbio que é eticamente fraturado. Por isso, é necessário que uma parte dos jovens seja ambiciosa. Um ou outro tem sim essa marca da ganância caso ele seja criado em uma família, estrutura,

comunidade, na qual a regra seja a pior de todas: “fazemos qualquer negócio”. E essa regra é deletéria, é malévola aos negócios que, embora possam ser feitos, não devem ser feitos. A ambição é necessária, mas a ganância tem que ser colocada fora do circuito.

E quando você junta ambição e pressa?

Não é algo que traz bons resultados. Uma das coisas boas da vida não é ter pressa, é ser veloz. Se você faz um trabalho apressadamente, você vai ter que fazer de novo. Quando eu vou consultar médico, eu quero velocidade para chegar à consulta, mas eu não quero pressa na consulta. Velocidade resulta de perícia, habilidade, de ser alguém que tem competência no que faz. A pressa resulta da imperícia. Por isso, o desenvolvimento da perícia, habilidade, competência permite que se faça algo velozmente. E se sou veloz, aquilo que resulta da minha ambição pode se transformar no meu êxito. Se sou apenas um apressado, vou ter que lançar mão de trilhas escusas para chegar ao mesmo objetivo - e o nome disso é Lava Jato.

Há um certo profissional que prefere hoje estabilidade e quer seguir uma carreira linear, sem grandes saltos. Mas é visto como um profissional medíocre. Ele está errado?

É um direito que ele tem. Uma pessoa tem direito de fazer essa escolha, mas ela também não pode se lamentar em relação ao resultado que isso traz. Afinal de contas, essa é uma vida morna, sem vibração. Não é uma que eu gostaria de seguir. Mas pode ser feita. Ninguém é obrigado a atuar de um outro modo. Eu acho que escolher essa vida irá beirar, em algum momento, à monotonia e isso gerará tristeza e frustrações.

Essa pessoa não projeta provavelmente as expectativas dela dentro da empresa?

Não, ela apenas vê aquilo ali como emprego. Emprego é fonte de renda e trabalho é fonte de vida. Trabalho dá vitalidade, emprego pode te dar dinheiro. Qual a diferença entre trabalho e emprego? O trabalho você faria até de graça. Há pessoas que encontram no emprego o trabalho que gostariam de ter. Há pessoas que não encontram e são infelizes e outras ficam apenas na rotina do emprego. Não seremos nós a dizer a alguém que ele não pode fazer isso, mas a mediocridade como escolha não deixa de ser mediocridade só porque foi escolhida.

Do mesmo modo, há quem projete todas as expectativas dentro da empresa...

Sim e isso tem piorado muito. Como o ambiente econômico piorou e a vida ficou mais complexa em relação à condição de sobrevivência, muita gente se encontra desmotivada. Ela até faz, mas não queria estar fazendo daquele modo e às vezes nem tem clareza do porquê está fazendo. A empresa precisa entender que necessita criar movimentos de estímulo em relação a essa atividade, promover formação continuada, reconhecimento, tudo aquilo que faz com que a pessoa ganhe energia e receba combustível. Ninguém motiva alguém, o que se pode é estimular. A motivação é movimento interno - mas uma

pessoa se encontrará mais motivada se ela for estimulada a fazê-lo. Empresa inteligente faz isso, promove momentos de reconhecimento para que as pessoas se sintam autorais naquilo que fazem, nos quais as pessoas entendam que as empresas se interessam por elas e não somente as usam. Entendam que são um bem, não apenas uma propriedade no sentido maquinário do termo. E quem é cuidado por uma organização também vai querer cuidar dela.

Em uma empresa com hierarquia muito rígida, é muito difícil fazer isso caso a caso, correto?

Se a empresa não tiver isso vai ter que inventar. Se ela é capaz de inventar participações do mercado, novas tecnologias e inovação, ela terá também de buscar inovação na formação de pessoas. Isso dá trabalho, mas é garantia de futuro. Quando a empresa fala que o maior ativo é gente, isso precisa ser demonstrado. Lealdade é reciprocidade. Se eu não percebo lealdade por parte de quem me contrata quanto à minha dedicação... eu preciso ver que a empresa se dedica a mim também. E isso não é com relação ao meu salário, porque eu vou sempre querer que ele seja superior, mas que seja evidente que a empresa consegue cuidar de mim, ajudar a aumentar minha capacidade, competência, não me colocar apenas como um peão de xadrez dentro do tabuleiro. Porque aí uma hora a reciprocidade virá.

No livro, o senhor defende que as empresas devem realizar atividades que façam seus funcionários refletirem sobre o propósito do trabalho que realizam. Por que essa é uma atividade tão rara nas empresas?

Algumas empresas temem que, ao promover essa revisão, a pessoa abandone a companhia. Só que é necessário promover situações, criar ocasiões que levem a refletir sobre a razão de estar ali para que quando a pessoa resolva continuar na empresa, ela fique de modo mais legal, mais persistente e sólido. De nada adianta eu ter um grupo que nem pensa sobre a razão e no primeiro tropeço desiste, enfraquece, perde energia. É uma medida cautelar, é criar ocasiões que façam vir à tona as razões e os senões pelas quais alguém está ali. Assim é possível corrigir e dar maior densidade à razão para que ela continue de uma forma muito mais substantiva. É questão de estratégica, um caminho de perenidade que seja maior do que aquele que traz apenas uma ilusão ou uma simulação de lealdade.

Se você olhar para as organizações que não têm um produto muito mais admirado, como elas podem fazer para atrair e reter talentos em um mundo onde o propósito é mais valorizado?

Há algumas pessoas que não querem mais trabalhar em uma organização que comercializa algo que seja malévolo, menos sedutor, encantador. Isso tem levado as próprias empresas a reorientarem seu modo de atuação. Um dos produtos que hoje está no alvo é o refrigerante, sendo visto como fonte de malefício. Mas as grandes empresas

do varejo vêm reordenando a sua atuação nesse campo de maneira a tornar aquele produto como algo que não seja entendido como maléfico. É difícil trabalhar hoje na indústria do tabaco, na indústria armamentista. Mas veja bem, o que é trabalhar na indústria armamentista? É trabalhar naquela que faz míssil ou naquela que faz computador que também é colocado no míssil? Essa inter-relação leva a uma revisão dessas percepções. A empresa não pode ser sedutora apenas na aparência, precisa explicitar os compromissos que tem. É muito mais difícil enganar alguém hoje do que há algumas décadas. A fonte de informação é imediata. Não sou tão iludível quanto era quando era menino. Um jovem de 20 anos tem informações sobre uma organização que não se conseguia tão facilmente antes.

O senhor aponta no livro que o maior descontentamento atual dos funcionários nas empresas não é salarial, mas a falta de reconhecimento. Por que a questão ganhou força nos últimos anos?

Hoje há um anonimato muito forte na produção. Como a gente tem uma estrutura de trabalho em equipe muito grande, o trabalho em equipe quase leva à anulação do reconhecimento do indivíduo. E isso significa que um trabalho em equipe não prescinde da atuação de cada pessoa. É necessário que não se gere anonimato. Eu insisto: reconhecimento não é só pecuniário, financeiro, é autoral. É necessário que a empresa exalte, mostre quem colaborou com aquilo. À medida que você tem reconhecimento, comemoração, celebração, isso dá energia vital para continuar fazendo. Não se entende aquilo como sendo apenas uma tarefa. O reconhecimento ultrapassa a ideia de tarefa. Não sei se seu pai fazia isso, mas chegava em casa com o boletim da escola, altas notas, e ele dizia: “não fez mais que a obrigação” - isto é altamente desestimulador. É preciso reconhecer, dizer que é bacana, comemorar. Aquilo que estimula a continuar naquela rota. Reconhecimento é a principal forma de estímulo que alguém pode ter.

No livro, o senhor também cita a obsessão por “uma tal ideia de felicidade” que acaba levando as pessoas a viverem muito mais a expectativa do que a realização. Por que isto ocorre?

A felicidade não é o lugar onde você chega. A felicidade é uma circunstância que você vivencia no seu dia a dia. Não tem “a felicidade”. Você tem circunstâncias de felicidade, ocasiões, que quando vêm à tona não devem ser deixadas de lado. Ninguém é feliz o tempo todo - isso seria uma forma de idiotia - à medida que a vida tem suas turbulências. Mas quando ela vier, admita a felicidade. Colocar a felicidade só num ponto futuro, inatingível, isso é muito mais resultante de uma dificuldade de lidar com a questão do que concretamente uma busca efetiva. Por isso, sim, a felicidade é um desejo porque o mundo tecnológico nos colocou em contato com tantas coisas, mas nos deu uma certa marca de solidariedade, de ficar solitário com relação àquilo que se tem, a uma ausência de contato muito forte. Tudo é muito virtual e isso acaba gerando desconforto interno, angústia nas pessoas. E a felicidade é um nome que as pessoas dão para superar essa angústia.

O que é felicidade para o sr.?

É a que eu tenho na minha vivência. Quando percebo uma obra feita, uma aula bem dada, um abraço sincero, afeto verdadeiro, conquista merecedora. São meus momentos de felicidade. Não são um lugar onde desejo chegar.

Fonte: Revista Época

Acesso: <http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/08/reconhecimento-e-melhor-forma-de-estimular-alguem.html>