



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“Insatisfação”

Alguns estudos recentes indiciam que a percentagem de pessoas insatisfeitas com a sua relação profissional ronda os 78%. Há, aliás, quem diga que a insatisfação profissional é como o colesterol. Todos temos, embora em diferentes graus. Pode ter diferentes tipos de gravidade. E depois de se “apanhar” é muito difícil livrarmo-nos dele. Convém por isso entender o que é isto de (in)satisfação profissional, perceber as suas cambiantes e aprender a lidar com ela.

Uma primeira e fundamental distinção a fazer é entre **satisfação e motivação**. Uma forma simples de explicar esta diferença é usando uma imagem. Satisfeito está o empregado duma empresa que “tem a camisola vestida”. Motivado está aquele que a tem vestida e também suada. A satisfação causa bem estar, a motivação desencadeia esforço, energia e criatividade. Em ambientes profissionais muito confortáveis as pessoas até podem estar satisfeitas, mas é quase certo que não estão motivadas. A motivação implica exigência, desafio, envolvimento, evolução, reconhecimento, etc.

Mas mesmo entre os trabalhadores insatisfeitos existe um nunca mais acabar de tipologias e graduações. Pegando apenas numa delas e usando como critério tipo de vínculo que os liga à empresa, podemos dividi-los entre insatisfeitos construtivos e insatisfeitos destrutivos.

Para explicar a diferença, é importante realçar que todos nós temos dois contratos (e não um como se poderia pensar) com a nossa organização. Um contrato legal que assinamos no primeiro dia e estipula a nossa categoria profissional, horário, salário, etc. E um contrato emocional (também chamado de psicológico) que nos liga à empresa renovando-se permanentemente e que nos faz rejubilar com os seus sucessos, sofrer com os seus fracassos, preocupar com os riscos, orgulhar com as vitórias, etc.

Os insatisfeitos construtivos são os mantêm aceso este vínculo emocional à empresa. Mesmo achando que nem tudo está bem, continuam a gostar dela, continuam a preocupar-se com o que se passa, continuam a defender que é uma pena não se ir mais longe. Os insatisfeitos destrutivos, pelo contrário, já quebraram esta ligação emocional. Deixaram de gostar da empresa, nada fazendo para ajudar, ficando (secretamente) felizes com o que de mau acontece e chegando, nalguns casos mais extremos, a contribuir para a prejudicar.

Os insatisfeitos que continuam a gostar da empresa podem ainda separar-se entre os que activamente

demonstram a sua insatisfação, os que refilam, e aquele que se calam, mantendo-se leais. Os “**Leais**” são mais difíceis de identificar porque não fazem ondas, vivendo pacatamente no seu cantinho esperando que ninguém os incomode. Nesta forma de actuar passiva são, embora infelizes, profundamente fiéis à empresa e perante uma ameaça não hesitam em a defender contra tudo e todos. Necessitam de um desafio que os abane.

Os “Refilões” são insatisfeitos que não conseguem ficar calados perante situações que eles acham que prejudicam a empresa da qual tanto gostam. Acham que se podia fazer melhor e ir mais longe. São figuras que eu, particularmente, acho muito simpáticas, mas que, reconheço, podem dar muito trabalho e, por vezes, tornar-se inconvenientes. Contudo, se bem canalizadas as suas opiniões, os refilões podem ser uma fonte de energia e inspiração.

Os insatisfeitos que (por várias razões) quebraram o seu vínculo emocional à empresa também podem agrupados em função do seu nível actividade / passividade. Os que deixaram de gostar da empresa e se fecham tendem a tornar-se “**Negligentes**”. São mais difíceis de identificar porque tentam esconder e disfarçar a sua insatisfação, mas, em regra, apresentam três características. São cépticos em relação a tudo e não mostram entusiasmo em relação a nada. Andam, mais ou menos activamente, no mercado a procurar outro emprego. E quando saem deixam um legado de imbrólios e problemas por resolver nos clientes ou nas gavetas da sua secretária. Convém acompanhá-los de perto.

Contudo os mais perigosos são os insatisfeitos que deixaram de gostar da empresa e que são activos, ie, os “**Conspiradores**”. Estes, dependendo das funções que ocupam, podem provocar enormes danos, deteriorando a imagem da empresa entre os clientes, criando problemas com fornecedores ou autoridades e / ou, ainda, minando o moral interno das equipas. Neste caso não há tempo para hesitações ou espaço segundas oportunidades.

Entender e gerir as diferentes formas de insatisfação é fundamental até porque elas são dinâmicas. Há poucos anos assisti ao caso dum refilão que foi gerido como opositor sistemático e que acabou por evoluir para conspirador, provocando enormes danos à empresa.

José Bancaleiro