

da e segura. Estava apaixonado por aquilo que estava a fazer.

Afinal, quem é o Sr. Joaquim? O apagado ou o motivado? O irrecuperável ou o apaixonado?

E, agora, a afirmação conhecida: lá está, o problema é a liderança, porque no estrangeiro é diferente.

De quem é a responsabilidade de criar as condições para que estas capacidades escondidas venham ao de cima? Do "chefe" ou do "líder"?

Não! De Todos!

Já fui administrador e sei que lá em cima também têm medo, sentem-se sós, também estão entre a dor/prazer, também precisam de apoio e de serem reconhecidos e motivados. E sim, também pelos membros das suas equipas. É que alguns donos de empresas, administradores e directores, também não são reconhecidos pelo seu trabalho, tal como a dona de casa, o torneiro-mecânico e o porteiro. São todos Pessoas!

Definir critérios

O desconhecimento deste padrão mental e a dualidade de interpretação originam dificuldades de comunicação e multiplicidade de visões nas equipas, sejam elas famílias, empresas e até países, comprometendo o seu desempenho. Solução: identificar nos elementos de uma equipa os seus critérios de "prazer/dor" e fazer com que o trabalho a realizar seja interpretado, por ele, como um meio para que a pessoa em causa atinja o que para ela é prazer.

Exemplo 1: em vez de dar sempre a viagem para o mesmo local, aos melhores vendedores, que até já sabem de cor todos os hotéis da ilha, por que não oferecer antes um voucher para que o colaborador escolha o local, podendo ainda, com um acréscimo que ele possa pagar, levar a sua companheira?

Exemplo 2: em vez de achar que o director comercial não pode ganhar mais do que eu, que sou o dono, por que não permitir que ele ganhe o máximo que pode e quer, rumo aos sonhos dele, e criar um ambiente de tal forma atractivo que ele nem pense em sair daqui? De certeza que por mais que ele ganhe, a empresa ganha mais. Imagine como ele passa a chegar à empresa às

segundas-feiras de manhã. E o que acha que os vendedores farão, quando virem o que também eles podem conseguir?

Trabalho com pessoas e empresas, implementando modelos de treino em excelência pessoal e alto desempenho, e numa reunião exploratória que tive com um empresário de uma rede imobiliária, ele diz-me: «O senhor não motive em demasia os meus colaboradores, senão eles acreditam que são capazes e vão-se embora.»

Nem queria acreditar no que estava a ouvir. Será que não valeria a pena este empresário criar um sistema de incentivos e de motivação pessoal que faça com que isso nem lhes passe pela cabeça? Que faça com que eles gostem tanto do ambiente que têm na empresa, que não pensem em mudar, nem que lhes paguem mais? É que ainda por cima o padrão mental dos cérebros deles também sente dificuldade em se manter na dor e busca o prazer. Esse prazer está dentro da empresa ou pode estar fora? (Isto também serve para os relacionamentos, principalmente para quem "come fora do prato".)

Como é possível querer ter uma equipa comigo, se eu sou, na maioria do tempo, uma fonte de dor para eles?

Eu, uma fonte de dor? Não vejo como.

Aqui vão alguns exemplos de dores que posso estar a gerar à minha volta, até em modo inconsciente e automático, sem me aperceber:

– digo para que os outros façam uma coisa e eu faço outra;

– digo que acredito em si e depois vou perguntar a outros se você fez o trabalho, sem o seu conhecimento (como se algo se escondesse numa empresa?);

– digo que a nossa empresa vai crescer e as pessoas vêm-me desanimado;

– quero que os meus alunos sejam aplicados e organizados, e eu chégo sempre atrasado;

– quero que o meu filho não beba, e eu estou com um copo de whisky a ver TV; etc.

Diferentes equipas, de áreas diversas, revelam, como um dos principais impedimentos para o seu êxito, a falta de congruência do líder e a inexistência de um foco unificado nos membros da equipa, muitas vezes resultado do péssimo exemplo do "líder" e/ou da sobreposição dos interesses pessoais sobre o interesse da equipa; daí ser cada vez mais importante o conceito de "liderança pelo exemplo", uma liderança baseada na verdade e no real foco no mais importante: as pessoas. ©