



# 3

✓ COMUNS

## ATITUDES DE LIDERANÇA QUE DESMOTIVAM QUALQUER EQUIPE...

... E COMO ELIMINÁ-LAS!

---

GILSON FILHO

# Conteúdo

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>ELIMINE SUAS ATITUDES DESMOTIVADORAS E MULTIPLIQUE A MOTIVAÇÃO DO SEU TIME .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Ter receio de valorizar "demais" e banalizar o reconhecimento ...</b>	<b>7</b>
ALGUNS PENSAMENTOS COMUNS DE QUEM ACREDITA DESTA FORMA.....	8
PERGUNTA PARA A SUA AUTO-AVALIAÇÃO .....	8
O QUE FAZER.....	8
<b>2. Acreditar que os padrões pessoais são a principal referência .....</b>	<b>9</b>
ALGUNS PENSAMENTOS COMUNS DE QUEM ACREDITA DESTA FORMA.....	10
PERGUNTA PARA SUA AUTO-AVALIAÇÃO .....	10
O QUE FAZER.....	10
<b>3. Entender que o resultado entregue não foi tão importante assim</b>	<b>11</b>
ALGUNS PENSAMENTOS COMUNS DE QUEM ACREDITA DESTA FORMA.....	13
PERGUNTA PARA SUA AUTO-AVALIAÇÃO .....	14
O QUE FAZER.....	14
<b>COMECE A MOTIVAR O SEU TIME HOJE MESMO .....</b>	<b>15</b>

## INTRODUÇÃO

Este ebook ajudará você a conhecer e evitar três atitudes de liderança, geralmente não intencionais mas muito comuns, que prejudicam decisivamente a motivação de qualquer equipe. Durante a leitura, você poderá fazer uma auto-avaliação e descobrir o quanto essas atitudes podem ou não fazer parte do modo como você tem agido, mesmo sem querer, e, por meio desta consciência e dedicação a eventuais mudanças no seu comportamento, impactar positivamente e, quase que, instantaneamente, na motivação dos membros do seu time.

**A motivação de sua equipe representa a garantia de que os objetivos serão alcançados e muitas vezes superados.**

Ter um time altamente motivado é o desejo de qualquer líder e sentir-se motivado é o desejo de qualquer membro de uma equipe.

Para o líder, a motivação de sua equipe representa a garantia de que os objetivos serão alcançados e muitas vezes superados, porque ele sabe que todos darão o melhor de si, que as ideias mais criativas e inovadoras surgirão, que se for preciso um esforço extra todos estarão dispostos a dar aquela contribuição adicional sem reclamar e, principalmente, que ele terá à sua disposição um grupo de pessoas pronto para resolver os problemas e não pronto para criar problemas ou complicar os desafios do trabalho.

Em outras palavras, promover a motivação da equipe é a melhor estratégia de um líder que busca atingir os resultados criando um ambiente de trabalho agradável e inspirador, ter chefes e clientes felizes e satisfeitos com o resultado e qualidade do serviço, ter ele mesmo um balanço entre trabalho e vida pessoal mais equilibrado, pois não precisará

atuar tanto na gestão de conflitos, nos problemas de relacionamento ou no retrabalho de atividades que foram mal realizadas, ou seja, tanto o líder quanto os membros do time serão felizes, não só no final, mas, principalmente, durante o caminho da conquista dos objetivos.

Talvez essa ainda não seja a sua realidade. Talvez você esteja sofrendo com reclamações constantes do seu chefe ou clientes, porque a sua equipe vive perdendo os prazos, ou entregando os trabalhos com problemas de qualidade ou fora das especificações. Isso pode estar consumindo uma boa parte do seu dia apenas para ouvir as reclamações e tentar amenizar os impactos e prejuízos, enquanto tenta entender o que está acontecendo e o que você pode fazer para reverter a situação.

A dificuldade, por outro lado, pode ser a necessidade de você ter que acompanhar quase que passo a passo algumas ou, mesmo, todas as pessoas do seu time, em cada etapa do processo, pois parece que se você não ficar em cima, cobrando ou exigindo que tudo seja feito da forma que você espera, as coisas não acontecem. Mais uma vez, isso consome seu tempo e energia, fazendo com que seu expediente de trabalho some mais de uma dezena de horas todos os dias.

Ou, finalmente, você tem problemas que já afetam sua saúde ou vida pessoal. Você se sente cansado, estressado, sobrecarregado, já não consegue chegar em casa a tempo de encontrar as pessoas que você gosta acordadas, ou percebe que não consegue desligar sua mente dos problemas não resolvidos deixados no trabalho, e isso tem afetado, agora, seus relacionamentos pessoais e sua vida e rotina familiares. Os finais de semana podem ter se tornado uma extensão dos dias regulares de trabalho durante a semana e você se sente insatisfeito e infeliz. Esses

são todos sintomas cuja causa, muito provável, é a desmotivação do seu time.

**Algumas de suas atitudes como líder podem ser a principal fonte de desmotivação do seu time, como foram para mim!**

Eu também já passei por esses problemas, quando me tornei um líder formal há vários anos, e levou um bom tempo para eu perceber e aprender o quanto que as minhas próprias atitudes eram as principais

fontes geradoras da desmotivação no meu time, sem eu ter, obviamente, o desejo e intenção que isso acontecesse.

Eu tinha chegado à posição de executivo, em grande parte, por ser muito competente em fazer, eu mesmo, as coisas acontecerem e sempre com alta qualidade. Passei, então, a acompanhar de perto, aliás, bem de perto, o que cada membro do meu time fazia, para garantir que tudo saísse conforme eu queria, e aproveitava para dar minhas “dicas” de como as coisas deveriam ser feitas.

Certa vez um funcionário veio me apresentar uma planilha com dados importantes sobre o plano anual de comunicação interna para toda a empresa. Ele se dedicou muito e durante dias para compilar os pedidos de todas as áreas, além das demandas da presidência e da diretoria da empresa. Após ele me apresentar o trabalho, o meu comentário foi o seguinte: “Você poderia colocar o logotipo da empresa no canto esquerdo e mudar a fonte para Arial 12? Também, acho que essas cores estão um pouco carregadas. Ah, um outro detalhe, os textos na primeira coluna ficam melhores se estiverem alinhados para a esquerda.” Eu não fiz nenhuma, mas nenhuma menção mesmo à informação contida no material, e não que eu não tivesse avaliado isso, pois eu sabia o quanto

era importante que estivessem corretas, mas como estavam ótimas resolvi me preocupar com aquilo que não estava do meu agrado, ou seja, o *layout* do documento, e não fiz um elogio se quer ao conteúdo que ele havia preparado.

O resultado, obviamente, foi a desmotivação deste funcionário, ao ponto que me peguei fazendo eu mesmo o trabalho dele algumas vezes e, pior, eu considerava que o problema, agora, era o baixo desempenho dele, e não a minha atitude negativa que destruiu a motivação que ele apresentou inicialmente.

Por pelo menos 3 anos, no início de minha carreira como gestor de pessoas, me comportei como descrevi neste episódio e de muitas outras formas desastrosas que vou deixar para contar em outro livro. O que eu conquistei neste período? Muita frustração pessoal e um sentimento de incompetência profissional, cargas enormes de trabalho, pois fazia as tarefas muitas vezes que o meu time deveria fazer, perdi a proximidade que tinha com várias pessoas antes de ser promovido, e os resultados já não eram tão bons assim. Cheguei a pensar, naquela época, que perderia o emprego por causa disso.

Felizmente, meu chefe percebeu minha situação e aproveitou uma oportunidade para me incluir em um treinamento de liderança, quando, em contato com outros líderes, percebi que minhas preocupações e frustrações eram mais comuns do que eu imaginava. Foi nesse momento que aprendi que não bastava eu querer ser um líder eficaz, eu precisava aprender e saber o que líderes eficazes faziam, como desenvolviam e motivavam suas equipes, e eu teria que praticar muito para aprimorar as

**Liderança pode ser aprendida, não é uma habilidade inata; todos podem desenvolver suas competências de liderança e se tornar um líder eficaz.**

minhas próprias competências e corrigir os meus erros de comportamento.

A melhor das notícias, que recebi durante o treinamento, era de que Liderança pode ser aprendida, não é

uma habilidade inata; todos podem desenvolver suas competências de liderança e se tornar um líder eficaz. E eu fiz isso tão bem e pratiquei tanto que, por várias vezes depois desse momento, fui reconhecido e valorizado pelas pessoas que trabalhavam comigo, pelos meus líderes e pela própria organização por causa do impacto positivo e transformador que o meu modelo de gestão tinha sobre as pessoas e passei a treinar, orientar e acompanhar muitos outros profissionais, multiplicando este conhecimento.

Durante meu relacionamento com vários profissionais e líderes eu observei e aprendi que há três atitudes de liderança, infelizmente muito comuns, que simplesmente destróem a motivação de qualquer pessoa e equipe. Você pode estar agindo de alguma dessas formas e não ter consciência disso ou, mesmo, não acreditar que elas sejam, de fato, um problema. Conhecer essas atitudes e verificar o quanto você pode estar agindo, sem intenção, de alguma dessas maneiras, e corrigir eventuais oportunidades de melhoria, poderá transformar positivamente os seus relacionamentos profissionais, multiplicar a motivação e, conseqüentemente, os resultados do seu time.

# ELIMINE SUAS ATITUDES DESMOTIVADORAS E MULTIPLIQUE A MOTIVAÇÃO DO SEU TIME

Então, vamos lá, preste bastante atenção em cada uma dessas atitudes desmotivadoras, faça uma auto-avaliação sobre como você tem se comportado e se alguma melhoria é requerida no seu caso:

## 1. Ter receio de valorizar "demais" e banalizar o reconhecimento

O reconhecimento é uma poderosa ferramenta de promoção da motivação, disponível para qualquer líder. Porém, muitos deles acreditam que há riscos em elogiar repetidamente um mesmo colaborador ou valorizar com muita frequência o trabalho que ele realizou. Na opinião desses líderes isso pode levar ao descrédito e reduzir ou, mesmo, eliminar o impacto positivo que um reconhecimento poderia ter. Esses líderes passam a ser, então, super criteriosos sobre o que e quando algo deve ser reconhecido mas, curiosa e invariavelmente, eles migram do receio de serem "cansativos" para serem "inexistentes".

Enquanto a definição de *muitas vezes* é algo relativo, pois depende do que cada um entende que seja ou não excesso no número de reconhecimentos que alguém deveria receber por dia, semana, mês e assim por diante, o que eu posso afirmar é que acreditar deste modo leva os líderes a agirem de forma a não reconhecerem o suficiente ou, mesmo, de maneira alguma os seus funcionários.



## ALGUNS PENSAMENTOS COMUNS DE QUEM ACREDITA DESTA FORMA

- Já elogiei ele antes por isso. Pra que elogiar novamente?
- Se eu reconhecer qualquer realização não vou fazer outra coisa.
- As pessoas não sabem lidar com muitos elogios, prefiro não arriscar.
- Se eu só elogiar eles não terão estímulo para fazer melhor.

## PERGUNTA PARA SUA AUTO-AVALIAÇÃO

- Quantas vezes você elogiou ou reconheceu alguém do seu time nos últimos 7 dias? Se pudesse voltar no tempo e reconsiderar todos os acontecimentos desse período, o número de pessoas reconhecidas por você seria menor ou maior? Por quê?

## O QUE FAZER

Não estipule limites de quantidades para reconhecer ou valorizar o trabalho de alguém. Esqueça completamente este critério. Apenas foque no que a pessoa está fazendo e qual foi o resultado e impacto efetivo do trabalho ou do comportamento dela para a conquista dos objetivos.

**LEMBRE-SE:**  
**O que é reconhecido  
é repetido !**

Há uma máxima no reconhecimento eficaz que diz que O QUE É RECONHECIDO É REPETIDO! Use-a como seu mantra e auxiliadora para identificar quando você

deve interromper momentaneamente o trabalho de alguém para dizer um sincero "muito obrigado pelo seu trabalho" ou "parabéns por este relatório tão bem feito e completo" ou "fiquei muito contente pela sua

apresentação hoje de manhã, você deu um show!" ou "sei que não foi fácil, mas parabéns pela forma com a qual você lidou com aquele cliente exigente".

Não estou dizendo para você reconhecer qualquer resultado ou atitude, mas acredite quando eu digo que você DEVE reconhecer qualquer resultado ou atitude que queira que se repita mais e mais vezes, não importa quem e quão frequente isso aconteça. E se você chegar ao ponto de fazer isso muitas vezes no mesmo dia, parabéns para você, pois deve ter um time que, além de competente, deve estar muito motivado, e seu papel de líder ficou muito mais fácil e prazeroso. Reconheça sem medo!

## **2. Acreditar que os padrões pessoais são a principal referência**

Outra atitude de liderança comum de ser observada e que dificulta muito a motivação no ambiente de trabalho é considerar que a maneira que "eu gosto" que as coisas sejam feitas e executadas é a única ou principal fonte de avaliação, e quem não aceita isso ou quem realiza as coisas diferente do "meu modelo" está errado!

Bem, este comportamento de liderança vai diretamente contra um dos pilares da motivação, conforme estudos de Daniel H. Pink. Ele é o escritor americano, entre outras obras, do *bestseller* "Drive - The Surprising Truth About What Motivate Us" (em tradução livre: CONDUZIR – A Surpreendente Verdade Sobre o Que Nos Motiva). Pink revela que, com base em estudos e experimentos realizados por ele e sua equipe do MIT (Instituto de Tecnologia de *Massachusetts*), há três fatores poderosos de

motivação de um profissional e o primeiro deles é a AUTONOMIA (eu abordo os outros dois em outro livro).

A liberdade que alguém tem de, dentro do seu trabalho e responsabilidades profissionais, poder criar e escolher a forma que será executado é um poderosíssimo motivador. Líderes que têm grande necessidade de controle ou exigência de que as coisas sejam feitas apenas de uma maneira, ou seja, a dele, são grandes fontes de desmotivação para seus subordinados.

### **ALGUNS PENSAMENTOS COMUNS DE QUEM ACREDITA DESTA FORMA**

- Eu sei a melhor forma de fazer as coisas, sigam-me e todos seremos felizes.
- Pra que se arriscar. Vamos fazer da forma que já deu certo antes.
- Cheguei até esta posição fazendo as coisas deste modo e não quero me arriscar agora.
- Não gosto da “Mariana”, ela não é competente o suficiente. Mas “Roberto” é um talento e será promovido em breve (avaliação feita exclusivamente com base nas preferências pessoais e não nas qualidades e resultados profissionais).

### **PERGUNTA PARA SUA AUTO-AVALIAÇÃO**

- Eu cobro o resultado e deixo meus subordinados desenvolverem seus próprios métodos para resolver os problemas ou realizar os seus trabalhos?

### **O QUE FAZER**

**Deixe o caminho livre para os seus subordinados. A autonomia é um grande motivador.**

Deixe o caminho livre para os seus subordinados. Interfira somente o necessário e, de preferência, apenas quando eles pedirem a sua ajuda. É lógico que nem todos

podem ter o mesmo grau de independência e autonomia, porque podem estar em diferentes estágios de seus aprendizados e experiências. Mas todos podem e devem ter o seu espaço, maior ou menor, para criar e desenvolver o trabalho da forma que acreditam ser a melhor.

Tenha com cada pessoa do seu time um alinhamento forte sobre onde se quer chegar, quais são os resultados esperados e os prazos a serem atendidos. Mas, além disso, procure não criar mais definições e deixe para o empregado decidir o caminho e a forma que deseja realizar a atividade. Confie na capacidade e na competência das pessoas!

### **3. Entender que o resultado entregue não foi tão importante assim**

Afinal de contas, o que deve ou não ser elogiado? O que é significativo o suficiente para que alguém receba a minha atenção e admiração e mereça um reconhecimento? Com essas dúvidas em mente vários líderes acabam tomando a decisão de elevarem tanto a "barra" que é muito difícil alguém ultrapassar as expectativas o suficiente para merecer o tal reconhecimento.

Preste bastante atenção nesta história que presenciei e fiz parte, e que traduz muito bem o que deve ser prioridade na seleção dos reconhecimentos.

*Era uma quinta-feira, logo após o almoço, e eu já me preparava para a reunião regular do estafe de Recursos Humanos, quando recebi a ligação do diretor da área me pedindo uma ajuda. Como a assistente dele estava de férias, ele gostaria que durante a reunião uma aprendiz que trabalhava no meu time (Juliana, uma jovem menor de idade, que participava do programa de estágio) ficasse no lugar de sua assistente para receber os telefonemas e anotar os recados.*

*Conversei com a Juliana que demonstrou certa apreensão, entendendo a responsabilidade que teria, mas aceitou e logo se dirigiu para o seu novo e temporário posto de trabalho, enquanto eu me dirigi para a sala de reuniões. Já tínhamos passado mais da metade do tempo previsto do estafe, quando alguns de nós ouviram uma leve batida na porta da sala e logo em seguida eis que a Juliana abre a porta, timidamente, e entrega para o diretor um bilhete, saindo rapidamente da sala depois disso. A conversa entre nós continuou sobre o assunto em discussão quando, então, o diretor pede a atenção de todos e comenta: "Vejam só, essa moça fez algo que eu não esperava. Ela acabou de passar um bilhete dizendo que o presidente quer falar comigo assim que possível e, como ela não sabia se eu tinha o telefone dele, o anotou no bilhete. Todos vocês sabem que eu tenho os contatos de todos os líderes da empresa, mas ela quis ter certeza que eu não deixaria de ligar por causa disso. Gilson, por favor, diga a ela muito obrigado por mim."*

*A reunião encerrou-se e reencontrei a Juliana. Comecei a explicar para ela o que tinha acontecido e quando já estava concluindo o agradecimento olhei para ela e percebi que ela chorava, silenciosamente, emocionada por ter sido elogiada pelo diretor.*

Como um simples obrigado pode provocar tamanha reação? Por que esse simples reconhecimento foi tão significativo para a Juliana? Esta breve história revela algo fundamental e muito esquecido ou até ignorado por vários líderes.

Com certeza eu ou você não esperamos ser elogiados por repassarmos um recado para alguém porque, para nós, isso não representa um desafio ou uma realização significativa. Mas pense por um momento o que representava para a Juliana ficar naquela posição, com aquela responsabilidade. Por isso, os líderes mais competentes e eficazes na motivação e no reconhecimento de seus times são aqueles que têm a competência de se colocarem no lugar de seus subordinados e entenderem o que significa para cada um deles, e não para si mesmos, a realização, o esforço e a conquista de uma tarefa. Sem esta competência não se consegue ser eficaz na motivação das pessoas!

## **ALGUNS PENSAMENTOS COMUNS DE QUEM ACREDITA DESTA FORMA**

- Acho que eles podem fazer mais e melhor. Quando chegarem lá eu vou reconhecê-los.
- Isso eu já esperava. Quando me surpreenderem, aí sim, vou reconhecê-los.

- Só reconheço o que de fato merece ser reconhecido (!?)

## PERGUNTA PARA SUA AUTO-AVALIAÇÃO

- Quando foi a última vez que reconheci alguém tendo em mente o que era importante e significativo para ela, não necessariamente para mim?

## O QUE FAZER

**Esqueça suas referências pessoais. Coloque-se no lugar da pessoa para saber a relevância que uma realização teve para ela.**

Sobre qualquer oportunidade de reconhecer ou valorizar o trabalho de alguém, procure se imaginar no lugar daquela pessoa e medir a relevância que aquilo tem para ela.

Considere quais desafios pessoais, conhecimentos que ela possivelmente ainda não tinha completos, realidade e momento de carreira de cada uma dessas pessoas e o como aquela realização pode representar uma superação significativa para elas, mesmo que seja simples para você.

Lembre-se que às vezes um "muito obrigado" seu pode ser, na sua visão uma mera questão de educação, mas a depender do contexto e da sinceridade de como ele é dado será traduzido pela pessoa que o recebe como um importante reconhecimento. Demostre sua apreciação e gratidão pelo esforço e pelo resultado e receba, em troca, comprometimento e um profissional motivado para fazer ainda mais e melhor da próxima vez!

## COMECE A MOTIVAR O SEU TIME HOJE MESMO

Todos nós temos oportunidades maravilhosas de promover a motivação nos membros do nosso time todos os dias. Faça o seguinte exercício prático:

- Marque, na sua agenda, 15 minutos todos os dias, de preferência no final do expediente, para refletir com tranquilidade e sem interrupções sobre a seguinte pergunta:  
*O que aconteceu hoje que eu gostaria que fosse repetido mais vezes?*
- Lembre-se de observar e recordar tudo o que aconteceu naquele dia, pode ser um resultado ou um comportamento que você gostaria de ver mais vezes acontecendo. Ah, e evite TODAS as três atitudes desmotivadoras que mencionei anteriormente.
- Com essa lista em mãos, escreva ao lado de cada ítem o nome da pessoa (ou pessoas) envolvidas.
- No dia seguinte, durante a parte da manhã, procure cada uma delas e faça um agradecimento sincero pelo que aconteceu, ou por como a pessoa agiu ou pelo resultado conquistado. É uma interação curta, breve, mas que demonstre sua real gratidão. Por isso, olhe nos olhos da pessoa enquanto fala e sorria!
- Repita isso por uma semana inteira.
- Este exercício visa aguçar sua capacidade de observação sobre as coisas e atitudes positivas que acontecem todos os dias, mas que, muitas vezes, deixamos passar sem dar o devido significado.
- Depois de uma semana, passe a fazer essas observações enquanto as coisas acontecem. Por exemplo, se um colaborador seu acabou



de fazer algo que você gostaria de ver acontecendo mais vezes, imediatamente reconheça essa pessoa.

Durante todo este processo, verifique como as pessoas reagem com você, como elas parecem estar se sentindo quando precisam falar com você, quais atitudes, por mais sutis que sejam, podem ter mudado, como uma maior rapidez em atender os seus pedidos, um clima mais leve e descontraído na área, menos desculpas e mais resultados, e outros que provavelmente passarão a surgir.

#### **DICA EXTRA:**

Pratique estes princípios, também, em sua vida pessoal. Observe e reconheça os comportamentos e resultados das pessoas próximas a você (cônjuge, filhos, parentes, amigos) e que você gostaria que fossem repetidos.

Você, como eu, não pode ser perfeito. Mas todos nós podemos ser melhores a cada dia. E ser melhor consistentemente é a estratégia mais eficaz para atingirmos todos os nossos objetivos profissionais e pessoais.

Agora, que você conhece dicas importantes que irão ampliar sua capacidade de promover a motivação do seu time, quero apresentar a você uma outra oportunidade para ampliar o seu conhecimento e competências de liderança, descobrindo os **4 Elos Fundamentais dos Líderes Altamente Eficazes**. [Clique aqui e saiba mais](#).