

O “outro lado” da liderança

Temos a tendência de olhar para o mundo como branco ou preto, esquecendo-nos, constantemente, das enormes áreas cinzentas entre estes dois extremos. A prova de que é mais fácil, normalmente, optar pelos extremos, apareceu enquanto escrevia este artigo. Fui abordado por um colaborador, e aproveitei para o questionar sobre o seu relacionamento com os colegas. Ele passou a descrever, um-por-um, as relações actuais com os colegas, na sua maioria bastante positivas. No entanto, referiu uma relação menos boa, com um colega que tinha sido alvo de uma intervenção recente por parte da equipa de líderes, acerca de determinado padrão de comportamento, e que se tinha comprometido a fazer um esforço de mudança. O colaborador referia exactamente o padrão de comportamento negativo que tinha sido identificado no colega. Perguntei-lhe se tinha notado melhoria nos últimos dois meses (data da intervenção), ao que me respondeu: “para mim, as pessoas são ou não são, e não conseguem mudar”... só me restou meditar nas palavras do Cristo: “quem está livre de pecados, atire a primeira pedra”.

Por **Mauro Frota**, sócio gerente e director técnico
Evolution Wellness&Fitness Center,
 Avenida de Olivença 436. 2870-108 Montijo.
 Tel: 21 2316478. Fax: 21 2312633 E-mail: geral@evolution.pt - Web: www.evolution.pt



Assim, como fervoroso adepto da filosofia do “caminho do meio” de Sidharta Gautama, amplamente difundida pelos Budistas, não resisti a espreitar o “outro lado” da liderança, na esperança de encontrar um meio-termo, uma

área cinzenta, entre a visão dos líderes e a dos liderados, e as razões para tantas incompreensões de parte-a-parte.

No último artigo referi essencialmente a necessidade dos administradores das empresas melhorarem o seu comportamento e *skill's* de

liderança. Como referi, trata-se de uma tarefa hercúlea. Entre querer mudar e mudar realmente, é necessário investir muito tempo e dedicação. Trata-se de uma das jornadas mais importantes e mais difíceis que um líder deve empreender.

No entanto, o outro lado da equação é igualmente importante: os colaboradores não são meras vítimas sem culpa. A realidade é que possuem histórias colectivas e sensibilidades individuais, bem como ansiedades e vieses mentais, que podem tornar muito difícil a tarefa de um líder.

Qual a responsabilidade do líder?

(efeito “*pygmalion*” vs síndrome “*set-up-to-fail*”)

Precisamos de mais e melhores líderes. Já o afirmo anteriormente, e reafirmo-o novamente. Precisamos mudar, evoluir e perceber o enorme impacto que as nossas palavras e acções têm na performance da equipa.

As expectativas que um líder tem de um colaborador, no início da sua relação profissional, é um dos factores-chave da sua performance. Conhecido como o efeito *pygmalion*, o poder das expectativas não deve ser subestimado.

Normalmente, o ciclo de ocorrência é o seguinte:

- Todos os líderes possuem expectativas acerca dos seus liderados.
- Os líderes comunicam estas expectativas de forma consciente ou inconsciente.
- A performance das pessoas é consistente com as expectativas que captaram do líder.

Livingston, que descreveu este efeito na *Harvard Business Review*, em 1988, afirmou que “a forma como os gestores tratam os seus subordinados é influenciada subtilmente pelas expectativas que têm”.

O efeito *Pygmalion* permite que os colaboradores tenham sucesso, como resposta à mensagem do gestor de que são capazes de ter sucesso e que espera que tenham sucesso. Quando o líder tem uma expectativa positiva em relação aos colaboradores, ajuda-os a melhorar a sua auto-imagem e auto-estima. Quando as pessoas acreditam que podem ter sucesso, a sua performance sobe para o nível das suas expectativas.

No outro lado desta “equação das expectativas”, temos o síndrome *set-up-to-fail*. Os colaboradores que os líderes percebem (muitas vezes de forma errada) como fracos, acabam por vivenciar estas expectativas. Eis o que se passa:

- Começamos com uma relação positiva.

- Alguma coisa – um cliente perdido, uma reclamação de um cliente – faz com que questione a performance do colaborador. Começa a observá-lo atentamente.
- Suspeitando da sua redução de confiança, o colaborador começa a duvidar de si mesmo. Pára de dar o seu melhor e evita tomar decisões.
- Este comportamento é percebido pelo gestor como prova adicional de mediocridade, o que vem reforçar as novas expectativas.

Quando um colaborador falha, os gestores normalmente não se culpabilizam. Qualquer que seja a razão, assumimos que a culpa e a responsabilidade são do empregado. Como humanos, somos normalmente rápidos a apontar o dedo aos outros, e extremamente lentos a reconhecer a nossa quota-parte de culpa. O problema não é novo, pois Jesus já o havia identificado, à dois mil anos atrás, quando disse: “*Por que vês tu, pois, o argueiro no olho do teu irmão, e não vês a trave no teu olho?*”. A realidade que a pesquisa tem demonstrado é que os gestores – embora acidentalmente e usualmente com as melhores intenções – são normalmente cúmplices na falta de sucesso dos funcionários. O síndrome *set-up-to-fail* descreve a dinâmica em que os colaboradores percebidos

como mediocres ou com fraca performance acabam por vivenciar as baixas expectativas que os seus líderes têm deles.

Qual a responsabilidade dos colaboradores?

Como vimos, o líder deve policiar-se constantemente e identificar prematuramente a sua responsabilidade no desenvolvimento dos membros da equipa. A maior parte dos autores que pesquisam e escrevem sobre liderança focam-se essencialmente na transformação pela qual os líderes devem passar, de forma a melhorar a relação e performance da equipa. Não posso estar mais de acordo. No entanto, como referi anteriormente, interessa-me particularmente, para este artigo, perceber a quota-parte de responsabilidade dos colaboradores, o outro lado da moeda. Só conhecendo os extremos podemos começar a identificar a área cinzenta.

Manzoni e Barsoux, após mais de uma década de trabalho e pesquisa no relacionamento entre patrões e subordinados, encontraram muitas situações em que os colaboradores, individual ou colectivamente, sabotaram os esforços dos líderes, ao ponto de se chegar a uma situação em que todos perderam. O seu trabalho vem mostrar que os colaboradores nem sempre são inocentes como se imagina, e que até um excelente líder bem intencionado pode



falhar, se não tiver receptividade por parte da equipa.

Os investigadores pediram aos funcionários para classificarem as primeiras impressões acerca do seu chefe, baseados em questões como:

Partilha as perspectivas e valores do seu chefe?

Espera que o seu chefe tenha sucesso na organização?

As conclusões mostram que as expectativas dos colaboradores acerca do líder, medidas nos primeiros cinco dias do seu relacionamento, são fortes preditoras do relacionamento profissional medido duas semanas, seis semanas e seis meses mais tarde. O problema com estas



Comportamento observado	Interpretação do subordinado	
	“bom chefe”	“mau chefe”
Dá feedback crítico	honesto	abrasivo
Toma uma decisão unilateral	decisivo	autocrático
Pede para refazer o trabalho	exigente	Impossível de agradar
Impõe medidas de performance	disciplinado	maniaco do controlo
Trabalha aos fins-de-semana	motivado	obsessivo
Permanece com um rumo duvidoso	persistente	teimoso
Ignora os conselhos do seu chefe	auto-confiante	arrogante
Dá conselhos não requisitados	prestável	intrometido
Faz perguntas específicas	informado	faz microgestão
Atrasa a resposta a propostas	reflecte	não dá apoio a nada
Não pune um erro	tem compaixão	sem “espinha dorsal”
Perde a paciência em público	apaixonado	temperamental
Gere a percorrer a empresa, em contacto com os colaboradores	empático	não faz ideia do que está a fazer
Quebra uma promessa	agarra as oportunidades	não se pode confiar
Limita o tempo de interacção	estruturado	inatingível

Tabela 1. In MIT Sloan Management Review, nº 47, Summer 2009

primeiras impressões, apenas baseadas numa evidência ténue resultante de poucas interacções iniciais, é que servem como referência para processar as informações futuras. Uma vez que os colaboradores “suspeitem” que têm um chefe difícil, logo encontrarão as provas necessárias para confirmar as suas primeiras impressões. O seu comportamento consequente – passividade, agressividade, defesa – podem realmente tornar o líder num chefe difícil. Neste ponto, o círculo fecha-se e a profecia é concretizada!

As organizações são ambientes complexos, que produzem um fluxo constante de sinais – alguns observados directamente (verbais ou não verbais), alguns relatados por outros e alguns deduzidos a partir de dados. Para sobreviver, como vimos, por vezes os funcionários simplificam – tirando conclusões acerca do comportamento de um chefe, baseados na sua

perspectiva inicial de que o chefe é bom ou mau e nas suas próprias concepções pessoais. Os rótulos atribuídos ajudam as pessoas a filtrar os dados que parecem ser menos relevantes. Uma vez atribuído o rótulo, é extremamente difícil contrariá-lo. Não surpreende, pois, que os subordinados que vêem o seu líder como metedigo tendem a reparar em alturas em que o líder fala de forma abrasiva, mas não prestam muita atenção, ou fazem uma leitura errada, quando o chefe age com um estilo mais fortalecido. Vejam os seguintes exemplos:(tabela 1)

Que soluções?

A questão central e o resultado da análise dos dois lados da equação, é que as nossas expectativas iniciais, de parte-a parte, são as grandes responsáveis por inúmeros conflitos e erros de julgamento nas empresas. Possuímos pouca inteligência emocional e *skill's* interpessoais e temos tendên-

cia a simplificar e a extremar a nossa posição. Tal como desconfiava, o mundo é, para a generalidade das pessoas, branco ou preto!

Mas, se o mundo é branco ou preto, a solução deve ser cinzenta. O que podemos fazer, líderes e liderados, para precaver estes conflitos e julgamentos apressados?

Prevenção:

- Estabeleça expectativas de performance com os novos colaboradores, logo no início. Alivie a pressão conforme vão dominando as suas tarefas.
- Coloque em causa as suas próprias conclusões. Pergunte-se: “Quais são os factos acerca da performance deste colaborador, será realmente assim tão mau?”.
- Estimule a abertura de diálogo, permitindo que os colaboradores questionem as suas opiniões. Eles sentir-se-ão mais confortáveis para discutir a sua perfor-

mance e relacionamento consigo.

Problema estabelecido:

- Escolha um local neutro e use uma linguagem directiva (“vamos discutir o nosso relacionamento e o papel de cada um”), e reconheça a sua parte de responsabilidade.
- Discuta tanto os pontos fracos como os fortes do colaborador. Tenha a certeza de apresentar factos, não sentimentos.
- Descubra as causas dos pontos fracos. Será que discorda das prioridades da empresa? Será que faltam alguns conhecimentos ou *skill's* específicos? Pergunte: “De que forma o meu comportamento está a piorar as coisas?”.
- Descubra a melhor forma de melhorar a performance. Mais treino? Novas experiências? Decida a quantidade e tipo de supervisão melhor para aquela pessoa. Insista que está interessado em ajudá-lo a melhorar.
- Diga que vai comunicar de forma mais aberta: “Da próxima vez que eu fizer algo que comunique baixas expectativas, pode-me dizer imediatamente?”

Boa reflexão!

Bibliografia

Revistas:

1. Mawani, A. Será que os meus subordinados estão a levar-me ao fracasso? Executive Digest. Nº 41. II série. Agosto 2009.
2. Manzoni, J. e Barsoux, J. Setting you up to fail? MITSloan Management Review. Vol 50. Nº 4. Summer 2009.
3. Manzoni, J. e Barsoux, J. The set-up-to-fail syndrome. Harvard Business Review. 76. Nº 2. March-April 1998.

Site:

<http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>