

## CRÔNICAS DA LIDERANÇA: FAÇA O QUE EU DIGO, MAS NÃO FAÇA O QUE EU FAÇO!

**P**ara um dito popular conhecidíssimo entre todos nós, podemos leva-lo para o mundo do trabalho. Quem nunca trabalhou com um “chefe” que não encontrava coerência entre a teoria e a prática? São milhares, estão espalhados por todos os lados e são mais comuns do que a gente imagina. Dá até a impressão que a “grama do vizinho” é melhor, mas saiba que não! Esse é um dos problemas mais críticos em todas as empresas que vai desde o pequeno gestor ao acionista majoritário. De norte a sul do Brasil, de qualquer porte, nacionalidade ou empresa familiar, a liderança sem gestão de pessoas afasta qualquer hipótese de resultados superiores, ou pior, eleva ao máximo os índices de desmotivação. É sabido que não é fácil lidar com pessoas exercendo sobre elas influência seja por comando, ou simplesmente por servir. Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço, é o primeiro pensamento popular que vem a mente de quem está na condição de liderado e observa condutas inapropriadas de seu gestor, até mesmo indiretamente.

Certa vez estava fazendo entrevista verbal de desligamento e o colaborador disse: O bom de ter trabalhado aqui é que eu aprendi o que eu não devo fazer em matéria de ética e liderança. Vejam bem: Ética e Liderança. São centenas de autores que fomentam brilhantes aprendizados sobre o tema, mas quero me colocar em uma posição única e acima de tudo enfática sobre a liderança. Seja por falta de preparo, capacitação, qualificação e até mesmo treinamento, ações práticas básicas e simples denotam gestos de grandeza por parte de um líder, mesmo que marinheiro de primeira viagem. Isto é, não é necessários grandes esforços e investimentos em ética para liderança. Aliás, ética ou você tem ou você não tem! Não existe “meio grávida” em liderança. Ou o chefe é democrático ou autocrático. Este “papinho” de ficar em cima do muro serve para transvestir ideais e denota ausência de posicionamento do gestor. Humilhar o outro é a defesa de um homem ignorante pela necessidade de se sentir superior.

Perceba que em todas as metáforas ou analogias a expressão popular circunda a ética do colaborador. E para tanto podemos separar esta crônica em duas partes: Faça o que eu digo. E a outra: Mas não faça o que eu faço!

Simples assim...

... Faça o que eu digo, é à força da expressão mais genuína que um chefe pode emitir sob duas circunstâncias: mandar ou pedir. É aí que mora a grande diferença e que já começa a conotar a diferença entre a democracia e a autocracia. Hoje em dia a liderança está miscigenada e encontramos empresas modernas e democráticas com áreas e departamentos autocráticos e arcaicos em sua forma de pensar e agir e vice-versa. Dizer o que os outros devem fazer é simplesmente a coisa mais fácil do mundo! Embora, muitos nem isso o consigam fazer. Até porque para dizer é necessário conhecimento técnico ou tácito, experiência vivencial ou por observação e acima de tudo poder de delegação. OU seja, muitos vulgos “líderes” delargam aos colaboradores ao invés de delegar o propósito explicando o objetivo da

atividade meio e fim e explicitando com feedbacks pontuais os avanços e regressos de cada colaborador preocupando-se com seu desenvolvimento. No conceito “faça o que eu digo” este perfil hiperativo pode apresentar características de um perfil coercivo gerando reações inversas de comportamento por adequação. Falta de conhecimento no manuseio, traquejo ou operacionalização é uma das principais causas que irritam os colaboradores, justamente pelos líderes estarem desprovidos de envergadura técnica para falar ou agir. É fato que o líder necessariamente não necessite operacionalizar até porque suas competências centrais devem canalizar seus esforços para o planejamento e cumprimento das ações. Ser um gestor “hands on” mãos-obra pode até ser exemplo às equipes, mas não aos seus pares se sua vontade exceder a de seus colaboradores. Motivação pelo exemplo cria engajamento no contexto, mas não valida o papel que o colaborador deve desempenhar. Motivar é uma coisa, fazer pelo outro, é outra totalmente diferente. Então o quanto mais se conhecer tecnicamente melhor com pinceladas de execução pelo exemplo e atitude, devem substituir a ação de fazer pelo outro, até porque uma coisa é observação e outra é criar uma cultura de vício por folga nos colaboradores. Liderar pelo exemplo é como o vinho. Quanto mais o tempo passa melhor fica.

No princípio do faça o que eu digo, a teoria da reprodução, muito estudada pela psicologia em suas escolas comportamentais apresenta outro ofensor as experiências que lhes apresento agora em forma de metáfora: “Porque eu sofri para aprender, todo mundo vai ter que sofrer.” Parece pensamento do sistema militar que se aplica normalmente ao pensamento das pessoas. Tá certo que muitos devem pensar: Ah, mais devo entregar de mão beijada tudo que sei ou aprendi para qualquer um? E de bate pronto respondo. Claro que não! Nem muito ao seu nem muito ao inferno. Tudo tem uma dosagem e calibragem adequada. Parece-me que muitos líderes que sofreram em seus aprendizados reproduzem a margem seu comportamento aprendido e repreendido. “Se dás peixe a um homem faminto, o alimentarás durante o dia. Se lhe ensinas a pescar, o alimentarás para toda a vida.” -- Lao Tsé.

Quando você estiver diante de um líder que manda fazer o que diz, tente identificar por qual dos três motivos ele tem essa postura, e se você é um líder assuma uma mudança de comportamento identificando os pontos que te levaram a agir dessa forma. Aos profissionais que atuam em Recursos Humanos, saiba que suas carreiras profissionais passaram, passam ou passarão por gestores com este perfil faça o que eu digo! Se isso serve de consolo eu não sei, mas o destacável e saber que devemos nos programar e preparar para lidar com este perfil.

Ainda assim, pode-se estender este pressuposto por outras diversas perspectivas, mas como o objetivo desta obra é apresentar uma direção, mantenha sempre o foco na observância de seu comportamento para monitorar seus pensamentos e ações independentes da cadeira que está sentado e da posição que ocupa. É como se você tivesse que pensar alguns segundos mais antes de dizer e se colocar no lugar do outro com empatia e referência com a metáfora: “Não faça para os outros, o que não deseja a si próprio”, ou ainda empatia nada mais é do que pensar: “podia ser...” aí nas reticências você coloca no lugar uma pessoa que ama.

Isso tem tudo haver com ética, e ética com o princípio que emana o cerne dos valores. Ou você nasce com isso ou aprende observando, não tem como fazer um

curso temático “Como se tornar ético quando líder”. Na verdade liderança é uma condição pontual de poder que exerce influencia sobre os liderados, e tudo que se somatizou na vida para lhe colocar na posição de líder gera uma carga de crenças na identidade pessoal. Até porque em primeira estância somos pessoas, humanos! Se um líder chega a sua cadeira derrubando os demais ou criando manobras arquitetadas pela manipulação ou correção, este nunca será ético. Assim como na política funciona também na iniciativa privada.

Por esta linha de raciocínio o líder ou potencial, que é aquele que mesmo sem o cargo e crachá exerce resultados superiores à expectativa, deve encontrar coerência entre os pensamentos e ações para que sua liderança seja um pilar de sustentação de seus valores. Essa é a forma mais natural e genuína de certificar uma imagem de credibilidade fincada em uma comunicação poderosa.

Em antítese a isso vemos a incoerência predominar nas ações sobre as palavras. Ou seja, o famoso “mas não faça o que eu faço”. Liderança por exemplo passa longe de profissionais aéticos, que se dividem em dois modelos: Os que disfarçam a hipocrisia e os que escancaram e exacerbam sua desonestidade com o senso de justiça. Para saber qual é um e qual é outro, não precisa de julgamento e sim de simples observações. Alias, incoerência é o que mais se observa entre todos profissionais e obviamente destaca-se na liderança pelo poder que a posição cria para referenciar as equipes que abaixo observam estes problemas, tão clássicos e graxos. Excesso de liberdade causando libertinagem, dotar de preconceitos, mentir e omitir para abusar da posição que ocupa mimos e vantagens sobre os demais, abuso de poder pela autoridade, vangloriar status ou poder, criar um discurso manipulador, são os principais itens de destaque no perfil incoerente evidenciadas por liderados insatisfeitos.

Verdade! Estes são alguns dos principais pontos de atenção a desprezar qualquer liderado. Jamais se constrói uma mensagem de legado se a imagem for corrompida ou quiçá duvidosa. A dúvida ainda no campo da imaginação pode ser corrigida se a postura de caráter assim o fizer pela percepção do tempo. Ou seja, se você faz certo o tempo todo, mesmo que queiram lhe derrubar sua imagem ainda assim permanecerá intacta.

Quando o exemplo é desprezível de ser seguido, isto é, inválido e pífio o liderado deve buscar refugio em outras referencias, na certeza de que líderes heróis hollywoodianos não existem. Não se compara líder de uma empresa com o de outra. Até mesmo porque as pessoas são únicas e possuem características próprias. Embora saibamos que o líder é muito mais observado do que todos que em seu guarda-chuva estão alocados. Essa é uma questão muito delicada e que sem percebermos fazemos o tempo todo! Comparar pessoas. Circunstâncias, perfis, características são diferentes até mesmo entre gêmeos que trabalham no mesmo setor. Na verdade antes de perderes tempo buscando em seu líder referencias, encontre seu referencial que baliza seu crescimento e desenvolvimento. É como se você abstivesse de procurar-nos outros o modelo ideal e buscasse cada vez mais dentro de você suas competências especiais para lapida-las.

Para merecer os créditos de um verdadeiro líder as ações práticas não podem gerar libertinagem, o que em tese é muito próximo da liberdade sendo excedido muitas vezes apenas pela carga de afinidade e energia que se empreende no relacionamento profissional. Preconceitos também estão presentes no cotidiano do líder. Alias preconceito profissional não é apenas um problema encontrado na liderança e sim pela grande maioria das pessoas nas empresas.

E aquele líder mentiroso? Você já conheceu algum? Este é uma lastima no desenvolvimento da equipe, porque quando se torna um profissional da mentira, a aceitação é tanta que quando este se dá conta nem percebe mais que está mentindo, crendo ter mudado o “drive” das pessoas que deveriam segui-lo.

Puxa-saquismo, mimos e vantagens sobre os demais cria abuso de poder pela autoridade ou excesso de confiança, até porque para vangloriar status ou poder cria-se uma arquitetura de comunicação sem feedbacks e com um discurso autocrático manipulador.

Mas o principal vilão do preceito “não faça o que eu faço” é aquele que não se comunica, não dá feedbacks, que trabalha por imagina quando pensa, e o colaborador fica esperando de forma reacionária sua evolução que nunca acontece...

... Este sim não deve ser seguido, pois até mesmo aquele que conversa sobre tudo, menos sobre o desenvolvimento profissional é desprovido de competências que progridam a carreira dele mesmo. Então prefira um líder que seja até mesmo menos carismático ao que é amigo da rapaziada e não produz nada favorável sua evolução.

Parece até que estamos à procura de um líder imaginário. Não se exige um líder super-herói, mas que seja um ser humano acima de tudo que seja capaz de olhar o próximo como ser humano. Simplesmente isso! É como dizia Yoshio Kindo: "Os líderes sempre precisam atingir o sucesso, mas devem evitar meios que impliquem sacrificar seus subordinados."

Um indicador que pesa nos problemas de liderança precede as distâncias que os líderes colocam para tratar as relações com os afastando-os em uma tentativa de exprimir poder, o que na verdade produzirá resultados menores do que os esperados ao líder que se mantém próximos e não usa sua “Câmara de egos” para enaltecer sua posição. É como dizia Fred Allen: “Trate seus funcionários como sócios e eles agirão como sócios.” Essa é a mais pura realidade do dia-a-dia que podemos perceber. Muito se exige das equipes para externalizar o sentimento de dono do negócio, que é aquela competência especial tão esperada pelos líderes. E de nada adianta esperar dos programas de desenvolvimento humano organizacional feito pelo RH para alcançar resultados considerado modelo se o líder não trata seus funcionários como sócios.

De forma coletiva na relação de liderança que torna mais difícil a observação dos pontos de destaque aos erros de atuação de um líder, o contexto também pode ser um limitador na capacidade do líder enxergar em profusão as necessidades, expectativas e anseios das equipes. Trata-se da cultura organizacional viciada e adaptada ao consumo dos efeitos que os gestores reproduzem por conta da cultura coletiva. Até porque Errar é humano. “Colocar a culpa em alguém, então, nem se fala.” Como dizia o dito popular que todos nós conhecemos bem.

Ora se um líder diz a sua equipe que seu departamento não é bom, assim como este que recebeu a fala diz o mesmo a outro líder, que por sua vez ratifica em veracidade com outro líder de outra unidade de negocio, podemos concluir que a empresa como um todo não é boa para se trabalhar e que a liderança sentencia sua incapacidade de liderar. Ou seja, “jogar no ventilador” é a coisa mais fácil, e concordar mais ainda, mas por que será que ninguém quer ser o pioneiro a tentar melhorar o clima ou reduzir os conflitos de uma imagem viciada? Fui encontrar esta resposta em um espelho. Cultura organizacional é como um sistema político. Tudo está “amarrado e conchavado”. A regra do jogo na política de RH é uma coisa e na prática das relações profissionais é outra. Então todos os malefícios externos que possam gerar um ranço na imagem do líder devem ser deixados de lado, pois tem coisas que o líder sabe que não pode compartilhar com a equipe e a carga de energia sobrecarregada fica inteira nas costas do líder. Para tanto, este deve ser capaz de programar linguisticamente seus pensamentos através do desenvolvimento de sua equipe por meio de ações práticas, ao invés de perder seu precioso tempo participando do sistema leva e traz de informações irrelevantes.

Artigo escrito por Fagner Gouveia – Todos direitos reservados. Permitida reprodução intelectual com referência do autor.