

# 10

LEITURAS  
ESSENCIAIS

**Harvard  
Business  
Review**

# Gerenciando pessoas

Os melhores artigos da **Harvard Business Review**  
sobre como liderar equipes

10

LEITURAS  
ESSENCIAIS  
**Harvard  
Business  
Review**

# Gerenciando pessoas

Os melhores artigos da **Harvard Business Review**  
sobre como liderar equipes



Título original: *HBR's 10 Must Reads on Managing People*

Copyright © 2011 por Harvard Business School Publishing Corporation

Copyright da tradução © 2018 por GMT Editores Ltda.

Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press

A reprodução ou distribuição deste livro sem autorização constitui violação de direitos autorais.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

*tradução*

Paulo Geiger

*preparo de originais*

Ellen Kerscher

*revisão*

Hermínia Totti e Rebeca Bolite

*capa*

DuatDesign

*adaptação para ebook*

Hondana

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

G317 Gerenciando pessoas [recurso eletrônico] / Daniel Goleman... [et al.]; [Harvard Business Review]; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.  
recurso digital (Coleção Harvard: 10 leituras essenciais)

Tradução de: *HBR's 10 must reads on managing people*

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

ISBN 978-85-431-0647-2 (recurso eletrônico)

1. Administração de pessoal. 2. Livros eletrônicos. I. Goleman, Daniel. II. Geiger, Paulo. II. Série.

18-49312

CDD: 658.3

CDU: 005.95/.96

---

Todos os direitos reservados, no Brasil, por  
GMT Editores Ltda.  
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo  
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ  
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: [atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)  
[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)

# Sumário

1. Liderança que gera resultados  
*Daniel Goleman*
2. A síndrome do fracasso inevitável  
*Jean-François Manzoni e Jean-Louis Barsoux*
3. Salvando os gestores inexperientes deles mesmos  
*Carol A. Walker*
4. O que fazem os grandes gestores  
*Marcus Buckingham*
5. Processo justo: a gestão na economia do conhecimento  
*W. Chan Kim e Renée Mauborgne*
6. Ensinando pessoas inteligentes a aprender  
*Chris Argyris*
7. Quão (anti)ético você é?  
*Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman e Dolly Chugh*
8. A disciplina das equipes  
*Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith*
9. Mais uma vez: como você motiva os funcionários?  
*Frederick Herzberg*

10. Gerencie seu chefe

*John J. Gabarro e John P. Kotter*

Autores

# Liderança que gera resultados

*Daniel Goleman*

PERGUNTE A QUALQUER GRUPO de gestores “O que os líderes eficazes fazem?” e você receberá uma enxurrada de respostas. Líderes elaboram estratégias; eles motivam; criam uma missão; constroem uma cultura. Depois pergunte “O que os líderes *deveriam* fazer?”. Se o grupo for experiente, só haverá uma resposta: o principal trabalho do líder é gerar resultados.

Mas como? O mistério em torno do que os líderes podem e deveriam fazer para promover o melhor desempenho possível da equipe é antigo. Em anos recentes esse mistério tem propiciado a expansão de um setor antes incipiente: milhares de “especialistas em liderança” fizeram carreira ao testar e treinar executivos, todos com a intenção de formar homens e mulheres de negócios capazes de transformar objetivos ousados – em termos estratégicos, financeiros, organizacionais, ou os três – em realidade.

Mesmo assim, a definição de liderança eficaz é algo que escapa a muitas pessoas e organizações. Um motivo para isso é que até pouco tempo nenhuma pesquisa quantitativa havia demonstrado quais são exatamente os comportamentos de liderança que suscitam resultados positivos. Especialistas em liderança dão conselhos com base em dedução, experiência e instinto. Às vezes o aconselhamento atinge em cheio o alvo; às vezes não.

No entanto, uma pesquisa feita pela firma de consultoria Hay/McBer, a partir de uma amostragem aleatória de 3.871 pessoas selecionadas de uma base de dados com 20 mil executivos do mundo inteiro, elucida grande parte do mistério sobre liderança eficaz. A pesquisa revelou seis diferentes estilos de liderança, cada um oriundo de componentes distintos da inteligência emocional. Os estilos,

tomados individualmente, parecem exercer um impacto direto e singular no ambiente de trabalho de uma empresa, uma divisão ou uma equipe e, por sua vez, em seu desempenho financeiro. E o mais importante, talvez, seja o fato de a pesquisa indicar que os líderes com melhores resultados não têm apenas um estilo de liderança; ao longo de uma semana, dependendo da situação do trabalho, eles usam a maioria deles – sem descontinuidades e em medidas diferentes.

Imagine os estilos, então, como a coleção de tacos que um jogador de golfe profissional carrega. Durante um jogo, o golfista escolhe e pega cada taco com base no que é necessário para a tacada. Às vezes ele precisa pensar com calma sobre sua escolha, mas em geral a decisão vem de modo automático. O jogador pressente o desafio que tem à sua frente, pega a ferramenta correta numa questão de segundos e, com estilo, faz uso dela. É assim que atuam também os líderes altamente impactantes.

Quais são os seis estilos de liderança? Cada um, com seu nome e sua breve descrição, provavelmente será reconhecido por quem lidera, é liderado, ou, como é o caso da maioria de nós, está em ambas as posições. *Líderes coercitivos* exigem obediência imediata. *Líderes visionários* mobilizam as pessoas em torno de certa visão. *Líderes afetivos* estabelecem ligações emocionais e harmonia. *Líderes democráticos* constroem uma percepção de consenso mediante participação. *Líderes modeladores* esperam excelência e autodirecionamento. E *líderes treinadores* desenvolvem pessoas para o futuro.

Certamente você conhece alguém que faz uso de algum desses estilos. Você mesmo provavelmente emprega pelo menos um deles. A novidade da pesquisa são as implicações de cada estilo no que concerne à ação. Primeiro, permite uma compreensão refinada de como diferentes estilos de liderança afetam o desempenho e os resultados. Segundo, oferece uma orientação clara de quando o gestor deve trocar de estilo. E recomenda que exista essa flexibilidade de troca. Outra descoberta da pesquisa é a de que cada estilo de liderança se origina em componentes diferentes da inteligência emocional.

## Em resumo

Muitos gestores supõem, erradamente, que o estilo de liderança tem mais a ver com a personalidade do que com uma opção estratégica. Em vez de



escolherem o estilo que se encaixa em seu temperamento, deveriam se perguntar qual estilo atende melhor às exigências de determinada situação.

A pesquisa demonstrou que a maioria dos líderes bem-sucedidos são fortes nas seguintes competências da inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social. Há seis estilos de liderança básicos, e cada um faz uso desses componentes da inteligência emocional em diferentes combinações. Os melhores líderes não conhecem apenas um estilo de liderança – estão capacitados para vários e têm a flexibilidade de mudar de estilo segundo as circunstâncias.

## Medindo o impacto da liderança

Há mais de uma década a pesquisa fez pela primeira vez uma conexão entre aspectos da inteligência emocional e resultados no mundo dos negócios. O falecido David McClelland, psicólogo da Universidade Harvard, descobriu que líderes fortes em seis ou mais competências da inteligência emocional eram muito mais eficazes que seus pares aos quais faltavam essas competências. Por exemplo, quando ele analisou o desempenho de chefes de divisão numa empresa global de alimentos e bebidas, descobriu que 87% dos líderes com essa massa crítica de competências se encontravam entre as três melhores faixas quanto ao valor dos bônus salariais anuais por desempenho nos negócios. Mais significativo ainda, suas divisões, em média, superaram as metas de receita anual em 15% a 20%. Os executivos aos quais faltavam esses componentes da inteligência emocional raramente eram cotados como destaque nas análises de desempenho anual, e suas divisões ficaram, em média, aquém das metas em quase 20%.

### Na prática

Poucos gestores levam em consideração o fato de o clima organizacional influenciar os resultados, podendo responder por cerca de um terço do desempenho financeiro. Por sua vez, o clima organizacional é influenciado pelo estilo da liderança – pelo modo com que gestores estimulam os

subordinados, reúnem e usam informação, tomam decisões, gerenciam iniciativas de mudança e lidam com crises. Existem seis estilos básicos de liderança. Cada um deriva de competências distintas da inteligência emocional, funciona melhor em determinadas situações e afeta o clima organizacional de diferentes maneiras.

1. **Estilo coercitivo.** Esta abordagem de “faça o que eu digo” pode ser muito eficaz numa situação de recuperação, numa catástrofe natural ou quando se lida com funcionários problemáticos. Mas, na maioria das situações, a liderança coercitiva inibe a flexibilidade da organização e joga água fria na motivação dos funcionários.
2. **Estilo visionário.** Um líder visionário adota uma abordagem de “Venha comigo”: declara qual é o objetivo geral, mas deixa as pessoas livres para escolherem os próprios meios para alcançá-lo. Este estilo funciona especialmente bem quando um negócio está à deriva. É menos eficaz quando o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas mais experientes do que ele.
3. **Estilo afetivo.** A marca do líder afetivo é o lema “As pessoas em primeiro lugar”. Este estilo é particularmente útil quando se trata de criar harmonia na equipe ou aumentar o moral. Mas seu foco, voltado para o elogio, dá espaço para que um desempenho ruim não seja corrigido. Além disso, os líderes afetivos raramente dão conselhos, o que com frequência deixa os funcionários indecisos.
4. **Estilo democrático.** O impacto deste estilo no clima organizacional não é tão forte quanto se possa imaginar. Ao dar voz aos colaboradores na tomada de decisões, os líderes democráticos permitem flexibilidade e responsabilidade organizacionais e ajudam a gerar novas ideias. Mas às vezes o preço disso são reuniões intermináveis e funcionários confusos, sentindo-se carentes de uma liderança.
5. **Estilo modelador.** Um líder que estabelece padrões de desempenho alto e usa a si mesmo como modelo e exemplo tem um impacto muito positivo sobre funcionários automotivados e altamente competentes. Mas outros colaboradores costumam se sentir sobrecarregados por essas demandas de excelência – e a se ressentir de sua tendência para assumir o comando da situação.

6. **Estilo treinador ou coach.** Este estilo foca mais no desenvolvimento pessoal do que em tarefas imediatas relativas ao trabalho. Funciona bem quando os funcionários têm consciência de suas fraquezas e querem melhorar, mas não quando são resistentes a mudar seus próprios métodos.

Quanto mais estilos um líder dominar, melhor, especialmente se for capaz de alternar entre eles de acordo com as condições, o que propicia um ótimo clima organizacional e otimiza o desempenho dos negócios.

Nossa pesquisa começou a adquirir uma visão mais molecular das conexões entre liderança e inteligência emocional, e entre clima no ambiente de trabalho e desempenho. Uma equipe formada por colegas de McClelland, chefiada por Mary Fontaine e Ruth Jacobs, da Hay/McBer, analisou dados sobre milhares de executivos, ou os avaliou, observando comportamentos específicos e o impacto que tinham no clima. Como cada um motivava seus subordinados? Gerenciava iniciativas de mudança? Lidava com as crises? Foi numa fase posterior da pesquisa que identificamos quais capacidades da inteligência emocional acionavam os seis estilos de liderança. Como o líder deve se classificar em termos de autocontrole e destreza social? Deve demonstrar níveis altos ou baixos de empatia?

A equipe testou o âmbito de influência imediata de cada executivo em relação ao clima da organização. “Clima” não é um termo amorfo. Definido primeiramente pelos psicólogos George Litwin e Richard Stringer e depois aprimorado por McClelland e seus colegas, o clima se refere a seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: sua *flexibilidade* – isto é, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem se enrolarem em burocracia; seu sentimento de *responsabilidade* para com a organização; o nível de *padrões* que as pessoas estabelecem; o sentimento de precisão na avaliação do desempenho e da aptidão para *recompensas*; a *clareza* que os profissionais têm em relação a missão e valores; e, finalmente, o nível de *comprometimento* com relação a um objetivo comum.

Descobrimos que todos os seis estilos de liderança têm um efeito mensurável sobre cada um dos aspectos do clima. (Para detalhes, veja o quadro O impacto dos estilos de liderança nos fatores determinantes do clima, na página 18.) Posteriormente, quando consideramos o impacto do clima nos resultados

financeiros – como o retorno em vendas, o crescimento da receita, a eficiência e a lucratividade –, descobrimos uma relação direta entre os dois. Líderes que empregaram estilos que afetaram de modo positivo o clima tiveram decididamente melhores resultados financeiros do que os que não o fizeram. Isso não quer dizer que o clima organizacional seja o único fator do desempenho. Condições econômicas e a dinâmica competitiva têm uma importância enorme. Mas nossa análise sugere com veemência que o clima é responsável por quase um terço dos resultados. E trata-se, simplesmente, de um impacto relevante demais para ser ignorado.

## **Os estilos em detalhes**

Os executivos empregam seis estilos de liderança, mas apenas quatro têm consistentemente um efeito positivo no clima e nos resultados. Examinemos, portanto, cada estilo de liderança de forma minuciosa. (Para um resumo do material que se segue, veja o quadro Os seis estilos de liderança em síntese, na página 21.)

### **O estilo coercitivo**

A empresa de computadores estava em crise – vendas e lucros caindo, o estoque se desvalorizando vertiginosamente, e os acionistas em polvorosa. A diretoria contratou um novo CEO com reputação de recuperar empresas. Ele arregaçou as mangas e começou reduzindo cargos, vendendo divisões e tomando as decisões duras que deveriam ter sido tomadas anos antes. A empresa foi salva, ao menos a curto prazo.

No entanto, desde o início o CEO criou um ambiente de terror, intimidando e rebaixando executivos, expressando aos berros sua insatisfação ao menor deslize. Os escalões superiores da empresa foram dizimados não só pelas demissões erráticas dele, mas também por abandonos. Os que se reportavam diretamente ao CEO, aterrorizados pela tendência dele de culpar o portador de más notícias, pararam de informá-lo de qualquer coisa. O moral era o mais baixo de todos os tempos – o que se refletiu em outra queda nos negócios após a recuperação de curto prazo. Pouco depois, o CEO foi exonerado pelo conselho deliberativo.

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o coercitivo é um

dos menos eficazes na maioria das situações. Considere como esse estilo afeta o clima de uma organização. A flexibilidade é o fator mais atingido. A tomada de decisão extremamente autoritária do líder mata novas ideias pela raiz. As pessoas sentem-se tão desrespeitadas que pensam: “Nem vou sugerir ideias – sei que vão ser rejeitadas.” Da mesma forma, o senso de responsabilidade se evapora: impedidas de agir por iniciativa própria, elas não se sentem copartícipes nem que estão no controle do próprio desempenho. Algumas ficam tão ressentidas que adotam a atitude hostil de não querer oferecer contribuições ao CEO.

A liderança coercitiva também tem efeito danoso no sistema de recompensa. A maioria dos trabalhadores de desempenho alto é motivada por mais do que dinheiro – eles buscam a satisfação de um trabalho bem-feito. O estilo coercitivo corrói esse orgulho. E, finalmente, enfraquece uma das principais ferramentas de um líder: motivar as pessoas ao mostrar a elas que o trabalho de cada uma se encaixa numa grande missão compartilhada. A perda dessa ferramenta, medida em termos de uma diminuição na clareza e no comprometimento, deixa as pessoas alienadas das próprias tarefas, se perguntando: “Para que fazer tudo isso?”

Considerando o impacto do estilo coercitivo, é de se supor que ele nunca deveria ser aplicado. No entanto, nossa pesquisa revelou que houve ocasiões em que ele foi providencial. Tome o caso do presidente de uma divisão contratado para mudar o rumo de uma empresa de alimentos que estava perdendo dinheiro. Sua primeira medida foi mandar reformar a sala de reuniões dos executivos. Para ele, a sala – com uma mesa de mármore comprida que parecia o “convés da espaçonave *Enterprise*” – simbolizava a formalidade tradicional que estava paralisando a empresa. A reforma do espaço e a subsequente transformação da sala de reuniões em um cômodo menor, mais informal, enviou uma mensagem impossível de ser ignorada, e a cultura da divisão mudou rapidamente na esteira desse reposicionamento.

Dito isso, o estilo coercitivo só deveria ser usado com cuidado extremo e nas poucas situações em que é absolutamente imperativo, como num momento de recuperação ou quando na expectativa de uma incorporação hostil. Nesses casos, esse estilo pode romper com hábitos empresariais falhos e chamar a atenção das pessoas para novas maneiras de se trabalhar. É sempre adequado numa situação de emergência real, como logo após um desastre. E pode funcionar com funcionários problemáticos com os quais tudo o mais fracassou. Mas, se um líder se baseia apenas nesse estilo ou continua a usá-lo após o fim da situação, o impacto a longo prazo de sua insensibilidade ao moral e aos sentimentos

daqueles que ele lidera será desastroso.

## **O estilo visionário**

Tom era vice-presidente de marketing numa rede de pizzarias em dificuldade. Desnecessário dizer que o baixo desempenho da empresa preocupava os gestores do alto escalão, mas eles não sabiam o que fazer. Reuniam-se toda segunda-feira para analisar as vendas, lutando para encontrar soluções. Para Tom, essa abordagem não fazia sentido. “Estávamos sempre nos perguntando por que nossas vendas tinham sido baixas na semana anterior. A companhia inteira ficava olhando para trás em vez de descobrir o que deveria fazer no dia seguinte.”

Numa reunião externa sobre estratégia, Tom divisou uma oportunidade para mudar o modo de pensar das pessoas. A conversa começou com lugares-comuns antigos: a empresa precisava aumentar os ganhos dos acionistas e o retorno sobre ativos. Tom acreditava que esses conceitos não tinham o poder de inspirar um gestor de restaurante a ser inovador ou fazer mais do que um trabalho meramente satisfatório.

Assim, ele tomou uma atitude ousada. No meio de uma reunião, fez um apelo apaixonado aos colegas para que pensassem a partir da perspectiva dos clientes. “Os clientes querem conveniência”, disse ele. A empresa não estava no mercado de restaurantes, estava no mercado de distribuição de pizzas de alta qualidade, fáceis e convenientes de se obter. Essa noção – e nenhuma outra – deveria impulsionar tudo o que a empresa fizesse.

Com seu entusiasmo vibrante e sua visão clara – marcas do estilo visionário –, Tom preencheu um vácuo na liderança. De fato, seu conceito tornou-se o cerne de uma nova definição da missão da empresa. Mas essa inovação conceitual foi só o começo. Tom assegurou-se de que a missão se inserisse no processo de planejamento estratégico como o fator propulsor de seu crescimento. E garantiu que essa visão fosse articulada de tal modo que os gestores dos restaurantes em cada local compreendessem que eram a chave para o sucesso do negócio e que tinham liberdade para descobrir novos métodos de distribuição de pizza.

As mudanças surgiram rapidamente. Em questão de semanas, muitos gestores locais começaram a obter novos recordes de entrega das pizzas. Melhor ainda, passaram a agir como empreendedores, encontrando soluções criativas de locação para abrir novas filiais: quiosques em esquinas movimentadas e em

estações de ônibus e trens, até mesmo carrocinhas em saguões de aeroportos e de hotéis.

O sucesso de Tom não foi um golpe de sorte. Nossa pesquisa indica que dos seis estilos de liderança, o visionário é o mais eficaz, impulsionando cada aspecto do clima. Vejamos o caso da clareza, por exemplo. O líder visionário motiva as pessoas fazendo com que fique claro para elas como seu trabalho se encaixa numa visão maior da organização. Profissionais que trabalham para líderes assim compreendem a importância e a razão do que fazem. A liderança visionária também maximiza o comprometimento com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder visionário define padrões que circulam essa visão. Quando ele dá o feedback de um desempenho – seja positivo ou negativo –, o único critério é se esse desempenho leva ou não aquela visão avante. Os parâmetros para o sucesso estão claros para todos, assim como as recompensas. Finalmente, considere o impacto do estilo na flexibilidade. Um líder visionário define a finalidade, mas dá às pessoas uma grande margem de manobra para conceber os próprios métodos. Esse tipo de gestor confere liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados.

## Inteligência emocional: uma introdução

A inteligência emocional – a capacidade de gerenciar a nós mesmos e nossos relacionamentos com eficácia – consiste em quatro aptidões fundamentais: autoconhecimento, autogestão, consciência social e destreza social. Cada aptidão, por sua vez, é composta por conjuntos específicos de competências. Abaixo segue uma lista das aptidões e os traços correspondentes.

### Autoconhecimento

- *Autoconhecimento emocional*: a aptidão de ler e compreender suas emoções assim como de reconhecer seu impacto no desempenho profissional, nos relacionamentos, etc.
- *Precisão na autoavaliação*: uma avaliação realista de suas forças e de suas limitações.
- *Autoconfiança*: uma noção forte e positiva de seu próprio valor.

## **Autogestão**

- *Autocontrole*: a capacidade de manter sob controle emoções e impulsos desintegradores.
- *Confiabilidade*: uma demonstração consistente de honestidade e integridade.
- *Conscienciosidade*: capacidade de lidar consigo mesmo e com suas responsabilidades.
- *Adaptabilidade*: aptidão para se adaptar a situações de mudança e para superar obstáculos.
- *Disposição para conquistas*: o ímpeto para atingir um padrão interior de excelência.
- *Iniciativa*: prontidão para aproveitar oportunidades.

## **Consciência social**

- *Empatia*: aptidão para se colocar no lugar do outro, compreender seu ponto de vista e assumir um interesse ativo por suas preocupações.
- *Consciência organizacional*: capacidade de ler as tendências da vida organizacional, construir redes de tomada de decisão e lidar com questões de natureza política.
- *Disposição para atender ao cliente*: capacidade de reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.

## **Destreza social**

- *Liderança visionária*: aptidão para assumir o comando e inspirar os outros por meio de uma visão convincente.
- *Influência*: aptidão para manejar uma gama ampla de táticas de persuasão.
- *Desenvolvimento focado nos outros*: propensão para incrementar a capacitação de outros profissionais mediante feedback e orientação.
- *Comunicação*: aptidão para ouvir e enviar mensagens claras, convincentes e afinadas.



- *Catalisação de mudanças*: capacidade de dar início a ideias e liderar pessoas numa nova direção.
  - *Gestão de conflitos*: habilidade para atenuar divergências e orquestrar resoluções.
  - *Construção de vínculos*: proficiência no cultivo e na manutenção de uma rede de relacionamentos.
  - *Trabalho em equipe e colaboração*: competência para promover cooperação e formar equipes.
- 

Por conta de seu impacto positivo, o estilo visionário funciona em quase qualquer situação, mas é especialmente eficaz quando um negócio está à deriva. O líder traça um novo curso e leva seu pessoal a uma nova visão de longo prazo.

Por mais poderoso que seja, porém, o estilo visionário não funciona em todas as situações. Essa abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou pares mais experientes do que ele; eles talvez vejam o líder como prepotente ou inacessível. Outra limitação: se um gestor tentando demonstrar autoconfiança torna-se arrogante, ele pode solapar o espírito igualitário de uma equipe eficaz. Mas, mesmo com essas ressalvas, os líderes serão sensatos se aderirem ao “clube” dos líderes visionários com mais frequência. Não é garantido que se acerte na primeira tacada, mas certamente vai ajudar a ganhar o jogo no final.

---

## **O impacto dos estilos de liderança nos fatores determinantes do clima**

Nossa pesquisa investigou como cada estilo de liderança afetava os seis fatores determinantes do clima, ou seja, do ambiente de trabalho. Os números abaixo mostram a correlação entre cada estilo de liderança e cada aspecto do clima. Assim, por exemplo, se considerarmos o fator do clima “flexibilidade”, veremos que o estilo coercitivo tem uma correlação de  $-.28$ , enquanto o estilo democrático tem uma correlação de  $.28$ , ou seja, a mesma força mas em direção oposta. Focando no estilo de liderança visionário, vemos que ele tem

uma correlação de .54 com recompensas e uma correlação de .21 com responsabilidade – positiva também, mas não tão forte.

De acordo com estes dados, o estilo de liderança visionário tem o efeito mais positivo no clima, mas três outros – afetivo, democrático e treinador – o seguem de perto. Dito isso, a pesquisa indica que não se deve apoiar em nenhum estilo com exclusividade, e que todos podem ser utilizados, ao menos a curto prazo.

	Coercitivo	Visionário	Afetivo	Democrático	Modelador	Treinador
<b>Flexibilidade</b>	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
<b>Responsabilidade</b>	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
<b>Padrões</b>	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
<b>Recompensas</b>	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
<b>Clareza</b>	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
<b>Comprometimento</b>	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
<b>Impacto geral no clima</b>	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

## O estilo afetivo

Se o líder coercitivo ordena “Faça o que eu digo” e o visionário convoca “Venha comigo”, o líder afetivo diz “As pessoas em primeiro lugar”. Esse estilo de liderança tem como eixo as pessoas – seus representantes valorizam indivíduos e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder afetivo esforça-se para manter os colaboradores felizes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia estabelecendo ligações emocionais fortes e depois colhendo os benefícios dessa abordagem, ou seja, lealdade absoluta. O estilo tem também um efeito marcadamente positivo na comunicação. Pessoas que gostam muito umas das outras conversam bastante entre si. Elas dividem ideias, compartilham inspiração. E o estilo impulsiona a flexibilidade; amigos confiam um no outro, o que geralmente estimula inovação e tomada de riscos. A flexibilidade também aumenta porque o líder afetivo, como um pai ou uma mãe que adapta as regras da casa para um adolescente que amadurece, não impõe restrições desnecessárias ao modo como os funcionários realizam o trabalho. Ele dá às pessoas a liberdade

de fazer suas tarefas do modo como acreditam ser o mais eficaz.

No que se refere ao reconhecimento e às recompensas por um trabalho bem-feito, o líder afetivo oferece amplo feedback positivo. Esse feedback tem uma força especial no ambiente de trabalho por ser muito raro: fora a revisão anual, a maioria das pessoas não recebe um retorno sobre seus esforços diários – ou só tem um retorno negativo. Isso faz com que as palavras positivas do líder afetivo sejam das mais motivadoras. Finalmente, os líderes afetivos são mestres na construção de um sentimento de integração. É provável, por exemplo, que convidem seus auxiliares diretos para um almoço ou um happy hour, para se inteirar de como estão as coisas. Podem trazer um bolo para comemorar uma conquista do grupo. São construtores naturais de relacionamentos.

Joe Torre, o coração e a alma da equipe de beisebol dos Yankees, de Nova York, é um típico líder afetivo. Durante a Série Mundial de 1999, Torre cuidou habilmente do estado psíquico dos jogadores quando suportavam a pressão emocional da disputa. Durante toda a temporada, ele tratou especialmente de enaltecer Scott Brosius, cujo pai tinha morrido no mesmo período, por manter o comprometimento mesmo estando de luto. Na festa de comemoração depois do jogo final, Torre mencionou o defensor direito Paul O'Neill. Embora tivesse recebido a notícia da morte do pai naquela manhã, O'Neill decidiu participar do jogo decisivo – e caiu em lágrimas no momento em que terminou. Torre ressaltou o esforço pessoal de O'Neill, chamando-o de “guerreiro”. Ele se valeu também do holofote que a comemoração da vitória representava para elogiar dois jogadores cujo retorno ao time no ano seguinte estava ameaçado por pendências na renovação dos contratos. Ao fazer isso, claramente enviou à equipe e ao dono do time a mensagem de que valorizava demais aqueles jogadores.

Ao mesmo tempo que leva em conta as emoções de seu pessoal, um líder afetivo pode também ser abertamente suscetível às próprias emoções. No ano em que o irmão de Torre esteve à beira da morte, esperando um transplante de coração, o treinador compartilhou suas preocupações com os jogadores. Também conversou francamente com a equipe sobre seu tratamento de um câncer de próstata.

O impacto em geral positivo do estilo afetivo faz com que seja uma boa abordagem para todas as ocasiões, mas os líderes devem empregá-lo sobretudo quando tentam criar harmonia na equipe, incrementar a autoestima, melhorar a comunicação ou reparar uma quebra de confiança. Por exemplo, uma executiva em nosso estudo foi contratada para substituir um líder de equipe problemático.

Ele tinha assumido o crédito pelo trabalho dos subordinados e tentara jogá-los uns contra os outros. Seus esforços afinal fracassaram, mas a equipe que ele tinha deixado para trás estava desconfiada e desgastada. A nova executiva tratou de corrigir a situação demonstrando prodigamente sua honestidade emocional e reconstruindo vínculos. Vários meses depois, sua liderança tinha criado um sentimento renovado de comprometimento e motivação.

Apesar de seus benefícios, o estilo afetivo não deve ser utilizado isoladamente. Seu foco exclusivo no elogio pode fazer com que um mau desempenho não seja corrigido; funcionários talvez concluam que há uma tolerância com a mediocridade. E como os líderes afetivos raramente oferecem aconselhamento construtivo sobre como melhorar, os colaboradores precisam descobrir sozinhos como fazer isso. Quando pessoas necessitam de uma orientação clara para enfrentar desafios complexos, o estilo afetivo as deixa sem um leme que as direcione. De fato, se aplicado com excessiva confiança, esse estilo tem o poder de levar um grupo ao fracasso. Talvez seja por isso que muitos líderes afetivos, inclusive Torre, usam esse estilo em estreita conjunção com o estilo visionário. Os líderes visionários apresentam uma visão, estabelecem padrões e zelam para que as pessoas saibam como seu trabalho está favorecendo os objetivos do grupo. Alterne essa atitude com a abordagem de cuidado e atenção do líder afetivo e você terá uma combinação poderosa.

---

## **Os seis estilos de liderança em síntese**

Nossa pesquisa descobriu que líderes utilizam seis estilos, cada um oriundo de componentes diferentes da inteligência emocional. Aqui temos um resumo dos estilos, de suas origens, de quando funcionam melhor e de seu impacto no clima de uma organização e, portanto, no seu desempenho.

	<b>Coercitivo</b>	<b>Visionário</b>	<b>Afetivo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Modelador</b>	<b>Treinador</b>
<b>Modus operandi do líder</b>	Exige obediência imediata	Mobiliza pessoas em torno de uma visão	Cria harmonia e constrói vínculos emocionais	Forja consenso mediante participação	Estabelece padrões de desempenho altos	Desenvolve pessoas para o futuro
<b>O estilo numa frase</b>	“Faça o que eu digo.”	“Venha comigo.”	“As pessoas em primeiro lugar.”	“O que você acha?”	“Faça o que eu faço, agora.”	“Experimente isto.”
<b>Competências de inteligência emocional subjacentes</b>	Ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudanças	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Conscientização, ímpeto para alcançar conquistas, iniciativa	Desenvolvimento focado nos outros, empatia, autoconhecimento
<b>Quando o estilo funciona melhor</b>	Numa crise, para começar rapidamente uma recuperação, ou com funcionários problemáticos	Quando mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma direção clara	Contornar cisões na equipe ou motivar pessoas em circunstâncias estressantes	Construir aceitação ou consenso, ou ter a contribuição de funcionários-chave	Obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente	Ajudar um funcionário a melhorar o desempenho ou a desenvolver capacidades de longo prazo
<b>Impacto geral no clima</b>	Negativo	Mais fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

## O estilo democrático

Irmã Mary era diretora de uma instituição educacional católica numa grande área metropolitana. Uma das escolas – a única particular num bairro pobre – estava perdendo dinheiro havia anos, e a arquidiocese não podia mais mantê-la aberta. Quando a irmã Mary recebeu a ordem para que encerrasse suas atividades, ela não foi simplesmente fechar as portas. Convocou uma reunião com todos os professores e toda a equipe da escola e explicou a eles os detalhes da crise financeira – era a primeira vez que qualquer funcionário era incluído na visão de negócios da instituição. Ela pediu que sugerissem maneiras de manter a escola aberta e de como cuidar do processo de fechamento, se a situação chegasse a esse ponto. A irmã Mary passou grande parte do tempo na reunião apenas ouvindo.

Fez a mesma coisa em reuniões que se seguiram com pais de alunos e com a comunidade, e durante uma série de reuniões com os professores e a equipe administrativa. Após dois meses de reuniões, o consenso era claro: a escola precisaria ser fechada. Foi elaborado um plano para transferir alunos para outras escolas da instituição.

O resultado final não foi diferente do que seria se a irmã Mary tivesse simplesmente fechado a escola no dia em que foi instruída a fazer isso. Mas, ao permitir que os membros da equipe chegassem a essa decisão coletivamente, a irmã não precisou enfrentar as reações que viriam dessa ação. As pessoas lamentavam a perda da escola, mas compreenderam sua inevitabilidade.

Ninguém realmente se opôs ao fechamento.

Compare-se este caso com outro da nossa pesquisa, o de um padre que chefiava outra escola católica. Ele também foi instruído a fechá-la, e o fez, por decreto. O resultado foi desastroso: pais moveram ações contra a escola, houve manifestações, e os jornais locais publicaram editoriais atacando a decisão. O padre passou um ano resolvendo as disputas até poder finalmente fechar a escola.

A irmã Mary é um exemplo do estilo democrático em ação – e de seus benefícios. Ao dedicar um tempo para obter ideias e a adesão das pessoas, um líder constrói um ambiente de confiança, respeito e comprometimento. Deixando que os próprios trabalhadores tenham voz nas decisões que afetam seus objetivos e o modo pelo qual trabalham, o líder democrático propicia flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos subordinados, o líder democrático toma conhecimento do que deve fazer para manter a autoestima elevada. Finalmente, por terem voz no estabelecimento de objetivos e dos padrões de avaliação do sucesso, as pessoas que operam num sistema democrático tendem a ser bem realistas quanto ao que não pode ser realizado.

No entanto, o sistema democrático tem desvantagens, razão pela qual seu impacto no clima não é tão alto quanto o de alguns dos outros estilos. Uma de suas consequências mais irritantes são reuniões intermináveis em que ideias são remoídas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é o agendamento de mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam esse estilo para protelar tomada de decisões cruciais, esperando que o esmiuçar repetitivo das coisas leve posteriormente a um insight brilhante. Na verdade, a equipe acaba se sentindo confusa e sem liderança. Essa abordagem pode até mesmo causar uma escalada de conflitos.

Em que situação esse estilo funciona melhor? Ele é ideal quando o próprio líder está incerto sobre a melhor direção a seguir e precisa de ideias e conselhos de colaboradores competentes. E mesmo se o líder tiver uma visão forte, o estilo democrático é bom para gerar ideias novas que ajudem a colocar essa visão em prática.

É claro que o estilo democrático faz muito menos sentido quando os funcionários não são competentes ou não estão informados o suficiente para contribuir com bons conselhos. E quase não é preciso dizer que tentar chegar a um consenso é uma medida equivocada em tempos de crise. Considere o caso de um CEO cuja empresa de computadores estava seriamente ameaçada por mudanças ocorridas no mercado. Ele sempre buscava um consenso quanto ao

que fazer. Enquanto a concorrência roubava clientes e as necessidades dos consumidores mudavam, ele continuava a nomear comitês para considerar a situação. Quando o mercado passou por uma mudança brusca por conta de uma nova tecnologia, o CEO ficou sem ação. O conselho de administração o substituiu antes que conseguisse nomear mais uma força-tarefa para pensar sobre a situação. O novo CEO, embora fosse democrático e afetivo dependendo da ocasião, baseou-se firmemente no estilo visionário, sobretudo nos primeiros meses de sua gestão.

## **O estilo modelador**

Assim como o estilo coercitivo, o modelador tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado com moderação. Não é o que esperávamos. Afinal, as marcas registradas do estilo modelador parecem ser admiráveis. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e ele mesmo serve de exemplo. É obsessivo quanto a fazer tudo cada vez melhor e mais rápido, e pede que o acompanhem nesse sentido. Ele rapidamente identifica os que têm baixo desempenho e exige mais deles. Se não são capazes de ficar à altura do padrão estipulado, os substitui. Você pode achar que essa abordagem melhoraria os resultados, mas não é o que acontece.

Na verdade, o estilo modelador destrói o clima. Muitos funcionários sentem-se massacrados pelas exigências de excelência por parte do modelador, e seu moral cai. As diretrizes para o trabalho podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não as enuncia com clareza. Espera que os outros saibam o que devem saber e chega até a pensar: “Se eu preciso explicar a vocês, é sinal de que não são as pessoas certas para este emprego.” O trabalho passa a ser não uma questão de fazer o melhor possível seguindo um roteiro claro, mas de adivinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, os colaboradores sentem com frequência que o modelador não confia que eles trabalhem bem do seu próprio jeito ou que tomem a iniciativa. A flexibilidade e a responsabilidade se dissipam; o trabalho fica tão focado em tarefas e tão rotineiro que acaba sendo maçante.

Quanto a recompensas, o modelador ou não dá feedback sobre como as pessoas estão se saindo ou intervém para assumir o controle quando acha que estão se atrasando. E se o líder se ausenta, as pessoas se sentem perdidas, pois estão acostumadas a ter sempre o “perito” estabelecendo as regras. Finalmente, o comprometimento diminui sob o regime de um líder modelador porque as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no objetivo

mais amplo.

Como exemplo do estilo modelador, consideremos o caso de Sam, um bioquímico de pesquisa e desenvolvimento em uma grande companhia farmacêutica. A grande aptidão técnica de Sam fez dele um astro num piscar de olhos: era a ele que todos recorriam quando precisavam de ajuda. Logo foi promovido a chefe de uma equipe que desenvolvia um novo produto. Os outros cientistas na equipe eram tão competentes e automotivados quanto Sam; sua função como líder acabou transformando-o em um modelo de como fazer um trabalho científico de primeira linha sob grande pressão de prazo, intervindo quando necessário. Sua equipe completou a tarefa em tempo recorde.

Mas então veio outra nomeação: Sam foi encarregado de chefiar a área de pesquisa e desenvolvimento de toda a sua divisão. Quando suas tarefas se expandiram e ele precisou articular uma visão mais geral, coordenar projetos, delegar responsabilidade e ajudar a desenvolver outras pessoas, Sam se perdeu. Ao não confiar que os subordinados fossem tão capacitados quanto ele, tornou-se um chefe altamente controlador, obcecado com detalhes e assumindo a tarefa de outros quando o nível do desempenho deles caía. Em vez de acreditar que melhorariam com orientação e aperfeiçoamento, Sam acabava trabalhando durante noites e fins de semana depois de intervir para assumir o lugar do líder de uma equipe de pesquisa que estava deixando a desejar. Finalmente, seu próprio gestor sugeriu, para seu alívio, que voltasse à antiga função à frente de uma equipe de desenvolvimento de produto.

Apesar das falhas de Sam, o estilo modelador nem sempre acaba em desastre. Essa abordagem funciona bem quando todos os funcionários estão estimulados, são altamente competentes e não precisam de muita direção ou coordenação – por exemplo, no caso de líderes de profissionais altamente qualificados e automotivados, como grupos da área de pesquisa e desenvolvimento ou equipes em escritórios de advocacia. E, tendo uma equipe qualificada sob sua liderança, o modelador faz exatamente isto: conclui o trabalho a tempo, ou até mesmo antes do prazo. Mas como todo e qualquer estilo de liderança, o modelador nunca deve ser usado isoladamente.

## **O estilo treinador ou coach**

Uma unidade de produto numa empresa global de computadores observava as vendas despencarem de um valor que era o dobro do de seus competidores para apenas a metade. Assim, Lawrence, o presidente da divisão de fabricação,



decidiu fechar a unidade e realocar o pessoal e os produtos. Ao ouvir essas notícias, James, chefe da unidade condenada, decidiu passar por cima do chefe e pleitear seu caso junto ao CEO.

O que Lawrence fez? Em vez de explodir com James, ele se reuniu com o subordinado direto rebelde e conversou não só sobre a decisão de fechar a divisão, mas também sobre o futuro de James. Explicou como a ida para outra divisão iria ajudá-lo a desenvolver novas aptidões, tornar-se um líder melhor e aprender mais sobre os negócios da empresa.

Lawrence agiu mais como um conselheiro do que como um chefe tradicional. Ouviu quais eram as preocupações e esperanças de James, e compartilhou as suas com ele. Disse que achava que James havia estagnado no cargo atual; afinal, era o único lugar em que tinha trabalhado na empresa. Previu que o subordinado floresceria em um novo cargo.

A conversa tomou então um rumo prático. Como James ainda não havia se reunido com o CEO, Lawrence dedicou tempo a orientar James em como apresentar seu caso na reunião. “Não é tão fácil conseguir uma reunião com o CEO”, observou ele. “Então vamos garantir que você o impressione com sua ponderação e suas ideias.” Ele aconselhou James a não pleitear levando para o lado pessoal, mas focar na unidade de negócios: “Se ele achar que você está lá pensando no próprio sucesso, vai colocá-lo para fora da sala.” E sugeriu veementemente que registrasse as ideias por escrito; o CEO sempre apreciava isso.

Por que razão Lawrence preferiu instruir em vez de repreender? “James é um bom sujeito, muito talentoso e promissor”, explicou-nos o executivo, “e não quero que isso prejudique a carreira dele. Quero que permaneça na empresa, que elabore isso, quero que aprenda, que se beneficie dessa situação e cresça. Só porque pisou na bola não quer dizer que seja uma má pessoa.”

Essa atitude de Lawrence ilustra o estilo treinador por excelência. Líderes treinadores ajudam os funcionários a identificar os próprios pontos fortes e fracos e os conectam a aspirações pessoais e de carreira. Eles incentivam os colaboradores a estabelecer metas de desenvolvimento a longo prazo e os ajudam a conceituar um plano para alcançá-las. Entram em acordo com eles quanto a seus cargos e suas responsabilidades ao implementar planos de desenvolvimento, e dão muitas instruções e muito feedback. Líderes treinadores se sobressaem no ato de delegar; dão aos funcionários atribuições desafiadoras, mesmo que isso signifique que as tarefas não serão realizadas com rapidez. Em outras palavras, estão dispostos a aceitar falhas a curto prazo se isso propiciar um aprendizado a

longo prazo.

Entre os seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o treinador é o menos usado. Muitos líderes nos disseram que, diante das pressões da atual situação econômica, não têm tempo para o lento e tedioso trabalho de ensinar as pessoas e ajudá-las a crescer. Mas, após uma primeira sessão, essa atividade ocupa pouco, ou nenhum, tempo extra. Líderes que ignoram esse estilo estão desprezando uma ferramenta poderosa: seu impacto no clima e no desempenho é marcadamente positivo.

É preciso admitir que existe um paradoxo no efeito positivo do estilo treinador no desempenho dos negócios, porque ele foca sobretudo no desenvolvimento pessoal, não em tarefas diretamente relacionadas com o trabalho. Mesmo assim, o estilo treinador melhora os resultados. O motivo para isso é que ele requer um diálogo constante, e esse diálogo de algum modo impulsiona positivamente cada fator que compõe o clima. Tome como exemplo a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se importa com o que ele faz, ele se sente livre para tentar coisas novas. Afinal, tem certeza de que obterá um feedback rápido e construtivo. Da mesma forma, o diálogo contínuo do treinamento garante que a pessoa saiba o que é esperado dela e como seu trabalho se encaixa numa visão maior ou estratégica. Isso afeta a responsabilidade e a clareza. O estilo treinador ainda influencia no comprometimento, porque a mensagem implícita desse tipo de líder é: “Eu acredito em você, estou investindo em você e espero de você os melhores esforços.” Os funcionários muito frequentemente assumem esse desafio com coração, mente e alma.

O estilo treinador funciona bem em muitas situações de trabalho, porém é talvez mais eficaz quando as pessoas no lado receptor estão “prontas para isso”; por exemplo, quando já têm consciência de suas fraquezas e gostariam de melhorar o desempenho. Da mesma forma, um líder treinador é bem-sucedido quando os funcionários se dão conta de como o desenvolvimento de novas habilidades pode ajudá-los a avançar. Resumindo, o estilo será bem recebido por profissionais que querem ser treinados.

Por outro lado, esse estilo não faz muito sentido quando os funcionários, por algum motivo, resistem a aprender ou a mudar os métodos. E fracassa se o líder não está apto para ajudá-los a avançar. O fato é que muitos gestores não estão familiarizados com o coaching ou simplesmente são ineptos para ele, principalmente no que diz respeito a proporcionar um feedback contínuo de desempenho que motive e não que provoque medo ou apatia. Algumas empresas

constatarem o impacto positivo desse estilo e estão tentando fazer dele uma competência central. Em algumas delas, parte significativa dos bônus anuais está ligada ao desenvolvimento dos subordinados diretos de um executivo.

## **Líderes de excelência devem seguir mais de um estilo**

Diversos estudos, inclusive este, têm demonstrado que quanto mais estilos um líder praticar, melhor. Líderes que dominam quatro ou mais deles – especialmente os estilos visionário, democrático, afetivo e treinador – contribuem para um clima e um desempenho melhores no trabalho. E os líderes mais eficazes alternam entre os estilos com flexibilidade, de acordo com a necessidade. Embora possa soar assustador, temos testemunhado isso com mais frequência do que se imagina, tanto em grandes corporações quanto em novos pequenos empreendimentos, com gestores experientes que puderam explicar exatamente como e por que eles lideram e com empreendedores que alegam liderar apenas por instinto.

Esses líderes não ajustam mecanicamente seu estilo para que se encaixem numa lista de situações possíveis – eles são muito mais fluidos. São refinadamente sensíveis ao impacto que têm sobre outras pessoas e adaptam seu estilo para obter os melhores resultados. Por exemplo, nos primeiros minutos de uma conversa com um funcionário talentoso mas com desempenho abaixo do esperado, o líder pode concluir que ele tem sido desmoralizado por um gestor autoritário e que precisa ser inspirado por algo que o faça lembrar o motivo pelo qual seu trabalho é importante. Ou o líder poderia optar por dar uma injeção de ânimo no colaborador ao perguntar a ele sobre seus sonhos e suas aspirações e encontrar maneiras de fazer com que seu trabalho seja mais desafiador. Ou aquela conversa inicial poderia sinalizar que o funcionário precisa receber um ultimato: ou melhora o rendimento ou será demitido.

Como exemplo de uma liderança fluida em ação, considere o caso de Joan, a gerente-geral de uma grande divisão numa empresa global de alimentos e bebidas. Joan foi nomeada para sua função quando a divisão enfrentava uma profunda crise. Já fazia seis anos que não atingia suas metas de lucratividade; no ano anterior tinha perdido 50 milhões de dólares. A autoestima da equipe de gestão era das piores; falta de confiança e ressentimento só faziam piorar o cenário. A diretriz que Joan recebeu dos superiores era clara: recuperar o negócio.

E Joan recuperou, fazendo isso com uma fluidez na troca de estilos de liderança que é muito rara. Desde o início ela se deu conta de que sua margem de tempo e de manobra era muito pequena no que dizia respeito a demonstrar uma liderança eficaz e estabelecer uma relação de confiança. Sabia também que precisava urgentemente se informar sobre o que não estava funcionando, e assim sua primeira tarefa foi ouvir o que pessoas-chave tinham a dizer.

Na primeira semana no cargo teve reuniões no almoço e no jantar com os membros da equipe de gestão. Joan queria compreender como cada pessoa entendia a situação atual. Mas seu foco não era tanto levantar diagnósticos, mas conhecer melhor os gestores pessoalmente. Nesse momento Joan empregou o estilo afetivo: ela se interessou por suas vidas, seus sonhos, suas aspirações.

Assumiu também o papel de treinadora, buscando maneiras pelas quais pudesse ajudar os membros da equipe a alcançar o que queriam profissionalmente. Por exemplo, um gestor que estava tendo um feedback de que não atuava bem em equipe confiou a ela suas preocupações. Reconhecendo que era um executivo talentoso e um ativo valioso para a empresa, Joan fez um acordo com ele, segundo o qual ela lhe diria em particular quando suas ações estivessem minando seu objetivo de ser considerado um bom membro de equipe.

Ela deu sequência a essas conversas individuais com um seminário de três dias fora do ambiente empresarial. Seu objetivo era criar um espírito de equipe, de modo que cada um assumisse qualquer solução que surgisse para os problemas. Sua postura inicial no evento foi a de líder democrática. Ela incentivou cada um a expressar livremente suas frustrações e reclamações.

No dia seguinte, Joan fez o grupo focar em soluções: cada pessoa apresentou três propostas para resolver os problemas. À medida que Joan reunia as sugestões, ia surgindo um consenso natural quanto às prioridades do negócio, como o corte de custos. À medida que o grupo apresentava planos de ação específicos, Joan obtinha o comprometimento e a adesão que estivera buscando.

Estabelecida essa visão, Joan mudou para o estilo visionário, atribuindo a determinados executivos a prestação de contas pelos próximos passos, considerando-os responsáveis por sua execução. Por exemplo, a divisão vinha baixando preços de produtos sem aumentar seu volume. Uma solução óbvia seria subir os preços, mas o vice-presidente de vendas anterior não tomara uma decisão e deixou o problema aumentar. O atual tinha agora a responsabilidade de reajustar os preços para resolver o problema.

Durante os meses seguintes, Joan manteve a postura visionária. Articulava continuamente a nova visão do grupo de modo a lembrar a cada membro como

seu papel era crucial para que esses objetivos fossem atingidos. E, principalmente durante as primeiras semanas de implementação do plano, Joan sentiu que a urgência da crise justificava uma mudança momentânea para o estilo coercitivo caso alguém deixasse de corresponder à responsabilidade. Como ela disse: “Precisei ser rigorosa nesse acompanhamento e me assegurar de que todas as etapas fossem cumpridas. Isso exigiria disciplina e foco.”

Os resultados? Cada um dos aspectos do clima na empresa melhorou. As pessoas estavam inovando. Estavam conversando sobre o novo conceito da divisão e enaltecendo o próprio comprometimento com os novos e claros objetivos. A prova definitiva para o estilo fluido da liderança de Joan foi o resultado financeiro: após apenas sete meses, a divisão ultrapassou a meta anual de lucro em 5 milhões de dólares.

## **Expandindo seu repertório**

São poucos os líderes que têm todos os seis estilos no repertório, e ainda menos os que sabem quando e como usá-los. Na verdade, quando levamos as descobertas de nossa pesquisa às organizações, as respostas mais comuns são: “Mas eu só tenho dois destes!” e “Não posso usar todos esses estilos. Não seria natural”.

É compreensível que se sintam assim, e em alguns casos o antídoto é relativamente simples. O líder pode compor uma equipe com membros que utilizem os estilos que ele não domina. Tome o caso de uma vice-presidente de manufatura. Ela conduzia com sucesso um sistema global de fabricação usando o estilo afetivo. Com frequência encontrava pessoalmente funcionários da sua equipe, reunindo-se com gestores de fábricas, atendendo às suas necessidades mais urgentes e demonstrando quanto se preocupava com eles. Ela deixou a estratégia da divisão – eficiência extrema – com um colaborador em quem confiava e que possuía uma perspicaz compreensão de tecnologia e delegou o controle dos padrões de desempenho a um colega adepto da abordagem visionária. Também tinha na equipe um modelador, que sempre a acompanhava nas visitas às fábricas.

Uma abordagem alternativa, e a que eu mais recomendaria, seria os líderes expandirem os próprios repertórios de estilo. Para isso, eles precisam primeiro compreender quais competências da inteligência emocional fazem parte dos estilos de liderança que eles não possuem e, depois, trabalhar assiduamente para

aprimorá-las.

Por exemplo, um líder afetivo é forte em três competências da inteligência emocional: empatia, construção de relacionamentos e comunicação. A empatia – a aptidão para perceber como as pessoas estão se sentindo no momento – permite ao líder afetivo responder a um funcionário de um modo que é altamente coerente com as emoções dessa pessoa, formando um vínculo. Esse tipo de líder também demonstra ter facilidade para criar novos relacionamentos, interessar-se por conhecer melhor alguém e cultivar uma ligação com essa pessoa. E por fim, um bom líder afetivo domina a arte da comunicação interpessoal, especialmente a de dizer a coisa certa ou fazer o gesto simbólico adequado no momento apropriado.

Assim, se você é um líder modelador que quer se capacitar a usar o estilo afetivo mais frequentemente, vai precisar melhorar seu nível de empatia e, talvez, as aptidões para construir relacionamentos ou para se comunicar com eficácia. Em outro exemplo, um líder visionário que quer acrescentar o estilo democrático no repertório pode precisar trabalhar em suas capacidades de colaboração e comunicação. Esse conselho de acrescentar capacidades pode parecer simplista – “Mude a você mesmo” –, porém com a prática é totalmente possível melhorar a inteligência emocional. (Veja o quadro Desenvolvendo sua inteligência emocional, na página 32.)

## Desenvolvendo sua inteligência emocional

Diferentemente do QI, que é em grande parte genético – ele pouco se altera depois da infância –, as aptidões da inteligência emocional podem ser aprendidas em qualquer idade. Desenvolver sua inteligência emocional não é fácil e exige prática e comprometimento. Mas a recompensa vale o investimento.

Considere o caso de um diretor de marketing numa divisão de uma empresa global de alimentos. Jack, como vou chamá-lo, era o típico modelador: cheio de energia, sempre se esforçando para encontrar maneiras melhores de executar as atividades e muito disposto a intervir e assumir quando, por exemplo, alguém parecia prestes a perder um prazo. Jack estava sempre propenso a atacar quem aparentemente não correspondesse a seus padrões, perdendo as estribeiras se uma pessoa simplesmente não realizasse uma tarefa do jeito que ele achava que seria o melhor.

O estilo de liderança de Jack teve, como era de esperar, um impacto desastroso no clima e no resultado dos negócios. Após dois anos de estagnação no desempenho, o chefe de Jack sugeriu que ele procurasse um coach. Jack não ficou satisfeito, mas, percebendo que seu próprio emprego estava em jogo, concordou em tentar.

O coach, um especialista em ensinar as pessoas como incrementar sua inteligência emocional, começou com uma avaliação 360 graus de Jack. Um diagnóstico a partir de múltiplos pontos de vista é essencial para melhorar a inteligência emocional, porque os que mais precisam de ajuda em geral apresentam pontos cegos. De fato, nossa pesquisa descobriu que líderes de alto desempenho superestimam suas forças em, no máximo, uma aptidão da inteligência emocional, ao passo que os de baixo desempenho superestimam em quatro ou mais. Jack não chegou tão longe, mas ele se avaliou mais positivamente do que seus subordinados diretos, que lhe deram notas baixas sobretudo em autocontrole emocional e empatia.

De início, Jack teve alguma dificuldade para aceitar esse dados do feedback. Mas quando seu coach mostrou a ele como essas fraquezas estavam relacionadas à sua incapacidade de demonstrar estilos de liderança correspondentes a essas competências – especialmente o visionário, o afetivo e o treinador –, Jack se deu conta de que precisava melhorar se quisesse avançar na empresa. Fazer essa conexão é essencial; não se aprimora a inteligência emocional em um fim de semana ou durante um seminário – isso exige prática da inteligência emocional diligentemente no trabalho no decorrer de vários meses. Se as pessoas não perceberem o valor dessa mudança, não farão esse esforço.

Tendo se concentrado nas áreas em que devia se aprimorar e se comprometido a fazer esse esforço, Jack e seu coach elaboraram um plano para tornar seu cotidiano no emprego um laboratório de estudo. Por exemplo, Jack descobriu que era empático quando tudo estava calmo, mas que numa crise ele saía de sintonia com os outros. Essa tendência diminuía sua capacidade de ouvir exatamente nos momentos em que mais precisava. O plano de Jack exigia que ele focasse em seu comportamento em situações difíceis. Assim que sentia que estava ficando tenso, sua tarefa era recuar imediatamente, deixar a outra pessoa falar e depois pedir esclarecimento. O importante era não agir com criticismo ou hostilidade quando estivesse sob pressão.

A mudança não veio facilmente, mas com a prática Jack aprendeu a acalmar os ânimos, entrando num diálogo em vez de criar conflitos. Embora nem sempre concordasse com a pessoa, pelo menos ele lhe dava a oportunidade de defender

seu ponto de vista. Ao mesmo tempo, Jack praticou também o hábito de oferecer aos subordinados diretos mais feedback positivo de seu desempenho, lembrando a eles como seu trabalho contribuía para a missão do grupo. E se conteve do impulso de ser altamente controlador em relação à atuação deles.

Jack se reunia com seu coach a cada uma ou duas semanas para fazer uma revisão de seu progresso e receber orientação para problemas específicos. Por exemplo, de vez em quando ele se surpreendia voltando às velhas táticas modeladoras – interrompendo a ação das pessoas, intervindo para assumir o que estavam fazendo e irrompendo em acessos de raiva. Quase imediatamente ele se arrependia. Ele e seu coach dissecavam essas recaídas para descobrir o que havia trazido à tona esses velhos métodos e o que fazer da próxima vez em situações semelhantes. Essas medidas de prevenção vacinam as pessoas contra futuros lapsos ou evitam que simplesmente desistam.

Em seis meses Jack melhorou bastante. Os próprios registros demonstravam que tinha reduzido o número de rompantes de um ou mais por dia no início para somente um ou dois por mês. O clima melhorou vertiginosamente e os números que expressavam os resultados da divisão estavam começando a subir.

Por que o processo de aprimorar uma competência da inteligência emocional leva meses, e não dias? Porque os centros emocionais do cérebro, e não só o neocórtex, estão envolvidos. O neocórtex, o cérebro pensante que aprende aptidões técnicas e capacidades puramente cognitivas, assimila conhecimento muito rápido, mas o cérebro emocional não. Para dominar um novo comportamento, os centros emocionais precisam de repetição e de prática. Aprimorar sua inteligência emocional, portanto, é como mudar hábitos. Os circuitos cerebrais que conduzem hábitos de liderança precisam desaprender os antigos e substituí-los por novos. Quanto mais se repete uma sequência comportamental, mais fortes ficam os circuitos cerebrais subjacentes. Em certo momento, os novos caminhos neurais tornam-se a opção padrão do cérebro. Quando isso aconteceu, Jack foi capaz de percorrer os passos da liderança sem esforço, usando estilos que funcionaram para ele – e para toda a empresa.

---

## **Mais ciência, menos arte**

Assim como a paternidade e a maternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas tampouco deveria ser um mistério total para os que a



praticam. Estudos recentes têm ajudado os pais a compreender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seu “desempenho”. Com nossa nova pesquisa, os líderes também podem ter uma visão mais clara de o que é preciso para liderar com eficácia. E, talvez tão importante quanto, eles são capazes de ver como podem fazer isso acontecer.

O ambiente de negócios está em constante mudança, e um líder deve estar pronto para reagir da melhor maneira. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos precisam dominar seus estilos de liderança – usando o estilo certo no momento certo e na medida certa. A recompensa está nos resultados.

**Publicado originalmente em março de 2000.**

## A síndrome do fracasso inevitável

*Jean-François Manzoni e Jean-Louis Barsoux*

QUANDO UM FUNCIONÁRIO FRACASSA em seu trabalho – ou quando tem um desempenho insatisfatório –, os gestores, em geral, não culpam a si mesmos. Achem que o funcionário não compreendeu a tarefa. Ou é desmotivado, não consegue estabelecer prioridades ou é incapaz de seguir ordens. Seja qual for a razão, presumem que a culpa e a responsabilidade pelo problema são do funcionário.

Mas será que é isso mesmo? Às vezes, claro, a resposta é sim. Alguns profissionais não estão à altura das tarefas que lhes são atribuídas, e nunca estarão, por falta de conhecimento, talento ou simplesmente vontade. No entanto, com frequência a culpa pelo mau desempenho de um colaborador pode ser atribuída em grande medida a seu chefe.

Nossa pesquisa sugere com veemência que os chefes – embora sem querer e em geral com a melhor das intenções – são frequentemente cúmplices no que se refere à falta de sucesso do funcionário. (Veja o quadro Sobre a pesquisa, na página 43.) Como? Criando e reforçando uma dinâmica que essencialmente predispõe ao fracasso pessoas tidas como menos eficientes. Se o efeito Pigmalão descreve uma dinâmica na qual um indivíduo corresponde a grandes expectativas, a síndrome do fracasso inevitável explica o contrário. Ela descreve uma dinâmica na qual funcionários tidos como medíocres ou de desempenho fraco acabam correspondendo às baixas expectativas que os gestores têm em relação a eles. Como resultado, frequentemente deixam a organização – por vontade própria ou não.

A síndrome em geral começa devagar e de forma discreta. Sua manifestação inicial pode ser relacionada com o desempenho, como quando um funcionário

perde um cliente, não atinge um objetivo ou não cumpre um prazo. Muitas vezes, no entanto, o elemento desencadeador é menos específico. Um funcionário é transferido para uma divisão com uma recomendação não muito favorável do chefe anterior. Ou talvez o chefe e o funcionário na verdade não se entendem bem em nível pessoal – vários estudos realmente demonstraram que a compatibilidade entre chefe e subordinado, com base em semelhança de atitudes, valores ou características sociais, pode ter um impacto significativo nas impressões do chefe. Seja como for, a síndrome é acionada quando o chefe começa a se preocupar com o fato de o desempenho do funcionário não estar à altura do que é esperado.

O chefe adota então o que parece ser a medida lógica, ante a percepção das deficiências do subordinado: passa a dedicar mais tempo e atenção observando o funcionário. Ele solicita ao colaborador que obtenha sua aprovação antes de tomar decisões, pede para ver mais papelada que documente essas decisões ou fica observando esse funcionário mais atentamente nas reuniões e critica seus comentários com mais intensidade.

Essas ações têm como intenção melhorar o desempenho e evitar que o subordinado cometa erros. Infelizmente, no entanto, na maioria das vezes, os subordinados interpretam essa redobrada supervisão como falta de confiança. Com o tempo, por conta das baixas expectativas, eles começam a duvidar das próprias ideias e da própria capacidade e perdem a motivação para tomar decisões ou empreender qualquer ação. Pensam que o chefe vai questionar o que quer que eles façam – ou realizar o trabalho ele mesmo.

Ironicamente, o chefe interpreta esse recuo do subordinado como prova de que seu desempenho é de fato baixo. O colaborador, afinal, não está contribuindo para a organização com suas ideias ou sua energia. O que o chefe faz então? Intensifica a pressão e a supervisão outra vez – observando, questionando e checando duplamente tudo que o outro faz. Por fim, o subordinado desiste dos sonhos de contribuir de forma significativa. A tendência é ambos entrarem numa rotina que não é muito satisfatória, mas que, a não ser por alguns conflitos periódicos, conseguem suportar. No pior dos cenários, a intervenção e o escrutínio permanentes do chefe acabam paralisando o funcionário até a falta de ação e consumindo tanto o tempo do chefe que o funcionário vai embora ou é demitido. (Veja o quadro A síndrome do fracasso inevitável – Sem intenção de prejudicar: um relacionamento vai de mau a pior, na página 44.)

---

## Em resumo

Aquele funcionário só decepciona! O desempenho dele continua piorando – *apesar* de todo o seu cuidadoso monitoramento. O que está acontecendo? Atenção:  *você pode ter falhado, provocando inadvertidamente a síndrome do fracasso inevitável. Funcionários que você (talvez de maneira equivocada) julgou terem fraco desempenho tendem a corresponder a suas baixas expectativas. Eis como isso acontece:*

1. Você começa com um relacionamento positivo.
2. Alguma coisa – um prazo não cumprido, um cliente perdido – faz com que você questione o desempenho do funcionário. Você começa a gerenciá-lo de perto e minuciosamente.
3. Suspeitando que você tenha perdido a confiança nele, o funcionário começa a duvidar *de si mesmo*. Para de render o seu melhor, responde mecanicamente a suas ordens e evita tomar decisões.
4. Você vê neste novo comportamento mais uma prova de mediocridade – e o pressiona ainda mais.

Por que não demiti-lo simplesmente? Porque o mais provável é que você repita o modelo com outros. Em vez disso, será melhor *reverter* a dinâmica. Desfazer a espiral do fracasso inevitável traz grandes dividendos: sua empresa obtém o máximo de seus funcionários – e de você.

## Na prática

### **Como a síndrome do fracasso inevitável começa**

Um gestor classifica funcionários como bons ou ruins com base em:

- primeiras percepções sobre a motivação, iniciativa, criatividade e perspectivas estratégicas do funcionário;

- impressões dos chefes anteriores;
- um contratempo inicial;
- incompatibilidade entre subordinado e chefe.

O gestor repara então somente nas evidências que *confirmam* essa categorização, descartando evidências contrárias. E também trata os grupos diferentemente:

- Os funcionários “da panelinha” ganham autonomia, feedback e manifestações de confiança.
- Os “excluídos” ficam sob regras que enfatizam uma gestão formal e controladora.

### **Custos da síndrome do fracasso inevitável**

Essa síndrome prejudica a todos:

- *Funcionários* param de contribuir voluntariamente com ideias e informações e de pedir ajuda, evitam contato com os chefes ou ficam na defensiva.
- A *organização* deixa de obter o máximo de seus funcionários.
- O *chefe* não dispõe de energia para cuidar de outras atividades. Sua reputação sofre quando outros funcionários consideram-no injusto.
- O *espírito de equipe* define quando os funcionários de fraco desempenho recebem menos atribuições e os de bom desempenho ficam sobrecarregados.

### **Como reverter a síndrome do fracasso inevitável**

Se a síndrome ainda não se instalou, você pode evitá-la:

- Crie boas expectativas com novos funcionários logo de cara. Solte as rédeas quando eles dominarem suas tarefas.
- Questione regularmente as próprias suposições. Pergunte: “Quais são os *fatos* a respeito do desempenho deste colaborador?”, “Será que ele é mesmo tão ruim assim?”.

Estabeleça um ambiente de abertura, permitindo que funcionários

desafiem suas opiniões. Eles ficarão à vontade para discutir seu desempenho e o relacionamento com você.

Se a síndrome já é realidade, discuta a dinâmica com o funcionário:

1. Escolha um lugar neutro, não ameaçador; use uma linguagem afirmativa (“Vamos discutir nosso relacionamento e nossos papéis”); e reconheça sua parte na tensão que se estabeleceu.
2. Reconheça os pontos fracos e fortes do funcionário. Baseie suas declarações em fatos, não em sentimentos.
3. Exponha as possíveis causas dos pontos fracos. Você discorda do que ele considera prioridade? Seu funcionário carece de um conhecimento ou aptidões específicos? Pergunte: “De que maneira meu comportamento está fazendo as coisas ficarem piores para você?”
4. Identifique maneiras de melhorar o desempenho. Treinamento? Novas experiências? Decida qual a medida e qual o tipo de supervisão que você vai exercer. Afirme sua vontade de melhorar as coisas.
5. Aceite se comunicar mais abertamente: “Da próxima vez que eu fizer algo que passe a ideia de que minhas expectativas são baixas, você pode me dizer na hora?”

Talvez o aspecto mais assustador da síndrome do fracasso inevitável seja o fato de ela se autorrealizar e autofortalecer – a quintessência do círculo vicioso. O processo se autorrealiza porque as ações do chefe contribuem para suscitar exatamente o comportamento que o chefe espera de um funcionário com fraco desempenho. Ele se autorreforça porque as baixas expectativas do gestor em relação ao que os subordinados vão realizar provocam mais desse mesmo comportamento por parte do chefe, o que por sua vez suscita mais do mesmo comportamento por parte dos subordinados. E de modo contínuo, não intencionalmente, o relacionamento desce pelo ralo numa espiral.

Um caso que pode servir de exemplo é a história de Steve, um supervisor de fabricação de uma empresa classificada entre as 100 melhores pela revista *Fortune*. Quando nos encontramos com Steve pela primeira vez, ele parecia altamente motivado, arrojado e cheio de energia. Gerenciava muito bem toda a

operação, monitorando problemas e os resolvendo com rapidez. Seu chefe demonstrou ter grande confiança nele e o parabenizou com uma excelente avaliação de desempenho. Por conta disso Steve foi escolhido para chefiar uma nova linha de produção, considerada essencial para o futuro da fábrica.

No novo cargo, Steve se reportava a Jeff, que tinha acabado de ser promovido a uma posição de gestão de alto escalão. Nas primeiras semanas de relacionamento, Jeff pedia periodicamente a Steve que redigisse breves análises de rejeições significativas feitas pelo controle de qualidade. Embora Jeff na verdade não houvesse explicado a Steve na época, sua solicitação tinha dois objetivos principais: gerar informação capaz de ajudar os dois a aprender como era o novo processo de produção e auxiliar Steve a desenvolver o hábito de sistematicamente analisar na origem as causas de problemas relacionados à qualidade. E também, sendo Jeff mesmo novo no cargo, queria demonstrar ao próprio chefe que fazia um bom trabalho de gestão.

Sem ter conhecimento dos motivos de Jeff, Steve hesitou em cumprir a solicitação. Para que submeter relatórios com informações que ele mesmo compreendia e monitorava?, perguntava-se. Em parte por causa da falta de tempo, em parte como resposta ao que considerou uma interferência por parte do chefe, Steve investiu pouca energia nesses relatórios. O atraso e a qualidade abaixo da média com que eram entregues aborreceram Jeff, que começou a suspeitar que Steve não era um gestor especialmente proativo.

Quando tornou a pedir os relatórios, Jeff foi mais incisivo. Para Steve, isso apenas confirmou que Jeff não confiava nele. Ele se retraiu mais, atendendo às suas solicitações com uma resistência passiva cada vez maior. Não levou muito tempo para Jeff se convencer de que Steve não era eficaz o bastante e de que não seria capaz de fazer seu trabalho sem auxílio. Começou a supervisionar cada movimento dele – o que levou a uma previsível insatisfação de Steve. Um ano após ter assumido com entusiasmo a nova linha de produção, Steve estava tão desanimado que pensava em ir embora.

O que os gestores podem fazer para eliminar a síndrome do fracasso inevitável? Antes de responder a essa pergunta, analisemos mais atentamente a dinâmica que aciona a síndrome e dá continuidade a ela.

## **Desconstruindo a síndrome**

Dissemos antes que a síndrome do fracasso inevitável em geral começa

devagar e discretamente – ou seja, é uma dinâmica que vai tomando conta do chefe e do subordinado até que de repente ambos se dão conta de que o relacionamento entre eles azedou. Mas subjacentes à síndrome existem várias pressuposições a respeito de pessoas que têm baixo desempenho que os chefes parecem aceitar sistematicamente. Nossa pesquisa demonstra, de fato, que é comum os executivos compararem os funcionários que têm baixo desempenho com os que se saem melhor usando as seguintes descrições:

- são menos motivados, menos animados e menos propensos a fazer mais do que a obrigação;
- são mais passivos quando chega a hora de se encarregar de problemas ou projetos;
- são menos agressivos na antecipação de problemas;
- são menos inovadores e menos propensos a sugerir ideias;
- são mais convencionais em sua visão e em sua perspectiva estratégica;
- têm uma tendência maior a reter informação e a afirmar sua autoridade, o que faz deles maus chefes dos próprios subordinados.

Não é de surpreender que, com base nessas suposições, os profissionais em posição de chefia costumem tratar funcionários de alto desempenho de modo muito diferente de como tratam aqueles com baixo desempenho. De fato, inúmeros estudos demonstram que até 90% de todos os gestores tratam alguns subordinados como se fossem membros de um grupinho especial, “da panelinha”, ao passo que relegam outros ao lugar de “excluídos”. Membros do grupo especial são considerados os colaboradores mais confiáveis e por isso recebem mais autonomia, mais feedback e expressões de confiança por parte dos chefes. O relacionamento chefe-subordinado neste grupo é de confiança mútua e de influência recíproca. Membros do grupo dos excluídos, por outro lado, são tidos como mera mão de obra e são gerenciados de maneira mais formal e menos pessoal, com mais ênfase em regras, procedimentos e autoridade. (Veja o quadro Diferenças no tratamento de acordo com o desempenho percebido, na página 46.)

Por que os chefes classificam seus subordinados em grupos? Pela mesma razão que tendemos a categorizar nossa família, nossos amigos e conhecidos: isso torna a vida mais fácil. Rotular é uma coisa que todos fazemos, porque permite que funcionemos com mais eficiência. Economiza tempo ao prover manuais para



interpretar eventos e interagir com outras pessoas. Gestores, por exemplo, recorrem a esse pensamento para resolver quem vai ser encarregado de qual tarefa.

A desvantagem da categorização é que, na vida profissional, ela pode levar a conclusões prematuras. Tendo firmado opinião sobre a capacidade limitada e a baixa motivação de um subordinado, um gestor fica propenso a considerar evidências que confirmem isso e a descartar seletivamente evidências contrárias. (Por exemplo, um gestor pode interpretar que uma ideia sensacional para um novo produto, apresentada por um subordinado do grupo dos excluídos, seja um golpe de sorte.) Infelizmente para alguns subordinados, vários estudos demonstram que os gestores tendem a tomar decisões com base em grupos preferidos e não preferidos já nos cinco primeiros dias de relacionamento com os funcionários.

Será que os chefes têm consciência desse processo de classificação e de suas abordagens diferentes para funcionários? Com certeza. De fato, os chefes que estudamos, independentemente de nacionalidade, empresa ou histórico pessoal, em geral estavam bem conscientes de seu comportamento controlador quando achavam que o desempenho do funcionário era fraco. Alguns deles preferiam rotular essa abordagem como “apoiadora e prestativa”. Muitos deles também reconheceram – embora tenham evitado – que eram mais facilmente propensos a ficar impacientes com quem tinha desempenho fraco do que com quem tinha bom desempenho. Na maioria das vezes, porém, os gestores estão conscientes da natureza controladora de seus comportamentos em relação àqueles que eles consideram de fraco desempenho. Para eles, esse comportamento não é um erro de implementação; ele é intencional.

---

## Sobre a pesquisa

Este artigo se baseia em dois estudos cuja intenção é compreender melhor a relação causal entre estilo de liderança e desempenho do subordinado – em outras palavras, explorar como chefes e subordinados se influenciam. O primeiro estudo, que compreende pesquisas, entrevistas e observações, envolveu 50 pares chefe/subordinado em quatro operações de produção em empresas citadas entre as 100 melhores na *Fortune*. O segundo estudo, envolvendo uma pesquisa informal sobre 850 gestores corporativos que frequentaram programas

para desenvolvimento de executivos do Insead (Instituto Europeu de Administração de Empresas) nos últimos três anos, testou e refinou as descobertas obtidas no primeiro estudo. Os executivos no segundo estudo representam uma ampla diversidade de nacionalidades, setores e históricos pessoais.

---

O que, tipicamente, os chefes *não* percebem é que o controle rígido acaba prejudicando o desempenho do subordinado ao minar sua motivação, de duas maneiras: primeiro, ao privá-lo de autonomia no serviço e, segundo, fazendo com que se sinta pouco valorizado. O controle rígido é uma indicação de que o chefe supõe que o subordinado não é capaz de se sair bem sem orientações estritas. Quando o subordinado sente que as expectativas em relação a ele são baixas, isso tem o poder de minar sua autoconfiança. Essa relação é particularmente problemática porque muitos estudos confirmam que os profissionais apresentam desempenho bom ou ruim segundo os níveis que seus chefes esperam deles, ou, na verdade, segundo os níveis que esperam de si mesmos.

Ouvimos com frequência os executivos dizerem: “Ah, mas eu sou muito cuidadoso com essa questão de expectativas. Exerço um controle maior sobre meus subordinados que têm desempenho baixo, mas deixo claro que isso não significa falta de confiança na capacidade deles.” Acreditamos no que esses executivos dizem. Isto é, acreditamos que eles realmente tentam disfarçar suas intenções. Quando falamos com seus subordinados, no entanto, descobrimos que esses esforços são na maior parte das vezes inúteis. De fato, nossa pesquisa mostra que a maioria dos funcionários é capaz – e faz isso – de “ler a mente dos chefes”. Eles sabem muito bem se estão ou não no grupo de preferidos. Tudo que precisam fazer é comparar a maneira com que são tratados com o tratamento dado aos colegas mais bem avaliados.

---

## **A síndrome do fracasso inevitável**

### **Sem intenção de prejudicar: Um relacionamento vai de mau a pior**

. Antes de a síndrome se instalar, em geral o chefe e o subordinado estão

engajados num relacionamento positivo, ou ao menos neutro.

- i. O evento desencadeador para a síndrome do fracasso inevitável é frequentemente algo pequeno ou oculto. O subordinado pode não cumprir um prazo, perder um cliente ou apresentar um relatório medíocre. Em outros casos, a origem da síndrome está no chefe, que se distancia do subordinado por razões pessoais ou sociais não relacionadas a seu desempenho.
  - ii. Reagindo ao evento desencadeador, o chefe aumenta a supervisão do subordinado, dá instruções mais específicas e discute com ele mais longamente os procedimentos a tomar.
  - iii. A reação do subordinado é suspeitar de uma falta de confiança nele e sentir que não é mais parte do grupo de preferidos do chefe. Ele então se distancia emocionalmente do chefe e do trabalho. Pode também lutar para mudar a imagem que o chefe tem dele, esforçando-se para fazer mais coisas ou com mais velocidade.
  - iv. O chefe interpreta esse acúmulo de problemas, esse excesso de empenho ou de tentativas como sinais de que o subordinado tem pouco discernimento e pouco potencial. Se o subordinado se sai bem, o chefe não o reconhece ou considera isso um golpe de sorte ocasional, isolado.

Ele limita o âmbito de decisão do subordinado, evita contato social e demonstra, cada vez mais abertamente, sua falta de confiança e sua frustração com o trabalho dele.
  - v. O subordinado sente-se encurralado e desconsiderado. Fica cada vez mais retraído em relação ao chefe e ao trabalho. Pode até mesmo ignorar instruções, entrando abertamente em conflito com o chefe e em certas ocasiões reagindo de modo agressivo a um sentimento de rejeição. Em geral, desempenha seu trabalho de maneira mecânica e dedica mais energia à autoproteção. Além disso, submete todas as decisões não rotineiras ao chefe ou evita contato com ele.
  - vi. O chefe sente-se cada vez mais frustrado e agora está convencido de que o subordinado não é capaz de trabalhar bem sem uma supervisão intensa. Ele deixa isso bem claro com palavras e atos, minando mais ainda a confiança e a iniciativa do subordinado.
  - vii. Quando a síndrome do fracasso inevitável está no ápice, o chefe pressiona e controla o subordinado em suas interações com ele. Ou então, evita o contato e só passa ao subordinado atribuições de rotina. O subordinado, por sua vez, se fecha ou vai embora, desanimado, frustrado ou com raiva.
-

Assim como as suposições do chefe em relação a subordinados de baixo desempenho e ao modo de lidar com eles explicam sua cumplicidade na síndrome do fracasso inevitável, as suposições do subordinado sobre o que o chefe está pensando explicam sua própria cumplicidade. O motivo? Quando pessoas percebem desaprovação, crítica ou simplesmente falta de confiança e consideração, tendem a se fechar – fenômeno comportamental que se manifesta de várias maneiras.

Em primeiro lugar, fechar-se significa se desconectar intelectual e emocionalmente. Os subordinados simplesmente param de dar o seu melhor. Eles ficam cansados de serem preteridos e perdem a vontade de lutar por suas ideias. Como expressou um colaborador: “Meu chefe me diz como executar cada detalhe. Em vez de discutir com ele, desisto e apenas digo: ‘Vamos lá, apenas me fale o que você quer que eu faça e eu farei.’ Você se torna um robô.” Outro subordinado que teria apresentado mau desempenho explicou: “Quando meu chefe me diz para fazer algo, eu simplesmente o faço mecanicamente.”

Fechar-se também envolve um processo de se desengajar, ou seja, basicamente reduzir o contato com o chefe. Em parte, esse afastamento é motivado pela natureza de mudanças anteriores que tenderam a ter um tom negativo. Como admitiu outro funcionário: “Eu costumava ter muito mais iniciativa de falar com meu chefe até que a única coisa que recebia era feedback negativo; então comecei a me distanciar.”

---

## Diferenças no tratamento de acordo com o desempenho percebido

---

Comportamento do chefe em relação a quem apresentou desempenho mais alto	Comportamento do chefe em relação a quem apresentou desempenho mais baixo
Discute objetivos de projetos, com foco limitado à implementação do projeto. Dá ao subordinado a liberdade de optar por sua abordagem na solução de problemas ou na forma de alcançar os objetivos.	É incisivo na discussão de tarefas e objetivos. Concentra-se no que precisa ser feito e também em como deveria ser feito.
Trata variantes desfavoráveis, erros ou julgamentos incorretos como oportunidades para aprender.	Dá muita atenção a variantes desfavoráveis, erros ou julgamentos incorretos.
Faz-se disponível: “Diga-me como posso ajudar.”	Fica disponível para o subordinado com base

Entabula conversas casuais e pessoais.	numa atitude de “preciso ver o que você está fazendo”. Conversa principalmente sobre assuntos relativos ao trabalho.
Fica aberto a sugestões do subordinado e as discute com interesse.	Tem pouco interesse por comentários ou sugestões do subordinado sobre como e por que o trabalho deve ser feito.
Dá ao subordinado atribuições interessantes, desafiadoras e abrangentes. Frequentemente permite que o subordinado escolha suas tarefas.	Reluta em dar ao subordinado qualquer coisa que não seja tarefa rotineira. Quando delega atribuições, oferece poucas opções. Monitora-o de perto.
Pede a opinião do subordinado sobre a estratégia, a execução, a política e os procedimentos da empresa.	Raramente pede ao subordinado um parecer sobre questões organizacionais ou relacionadas ao trabalho.
Costuma aceitar a opinião do subordinado quando há divergências.	Em geral impõe as próprias opiniões quando há divergências.
Elogia o subordinado por um trabalho bem-feito.	Enfatiza o que o subordinado está executando mal.

Além do risco de uma reação negativa, subordinados apontados com baixo desempenho se preocupam em não macular ainda mais a própria imagem. Seguindo o aforismo “Melhor ficar calado e parecer um tolo do que abrir a boca e provar que é”, eles evitam pedir ajuda por medo de expor ainda mais suas limitações. Costumam também oferecer voluntariamente menos informação – um simples alerta de alguém ser avaliado com baixo desempenho pode fazer o chefe reagir de maneira exagerada e se pôr em ação quando nenhuma ação é requerida. Como lembrou um suposto colaborador de baixo desempenho: “Eu queria apenas que meu chefe soubesse de um fato menor, só um pouco fora da rotina, mas, assim que o mencionei, ele veio com tudo para cima do meu caso. Eu deveria ter ficado calado. É o que faço agora.”

Finalmente, fechar-se pode significar que a pessoa assumiu uma atitude defensiva. Muitos profissionais qualificados com baixo desempenho começam a dedicar mais energia a se autojustificar. Antecipando que serão responsabilizados pessoalmente pelas falhas, buscam desculpas com antecedência. Acabam gastando muito tempo olhando pelo espelho retrovisor e pouco tempo olhando para a estrada à sua frente. Em alguns casos, como no de Steve, o supervisor de fabricação mencionado anteriormente, essa atitude defensiva pode levar à

inconformidade ou mesmo à oposição sistemática às ordens do chefe. Embora a ideia de um subordinado fraco estar batendo de frente com o chefe possa parecer irracional, ela reflete o que Albert Camus observou uma vez: “Quando não se tem escolha, a única liberdade que resta é a liberdade de dizer não.”

## A síndrome custa caro

Há dois tipos de custo que são óbvios na síndrome do fracasso inevitável: o custo emocional, que recai sobre o subordinado, e o organizacional, associado ao fracasso da empresa em obter o melhor do funcionário. Mas há outros custos a serem considerados, alguns deles indiretos e de longo prazo.

O chefe paga o preço da síndrome de várias maneiras. Primeiro, relacionamentos desconfortáveis com subordinados que apresentam baixo desempenho minam a energia emocional e física do chefe. Pode ser bem estressante manter uma fachada de cortesia e fingir que está tudo bem quando ambas as partes sabem que não está. Além disso, o esforço dedicado a tentar corrigir esses relacionamentos ou melhorar o desempenho do subordinado mediante uma supervisão intensiva impede que o chefe participe de outras atividades – o que frequentemente o frustra ou mesmo o irrita.

Além disso, a síndrome pode causar dano à reputação do gestor, quando outros funcionários na organização observam seu comportamento em relação aos subordinados de desempenho mais fraco. Se o tratamento que o chefe oferece ao subordinado é considerado injusto ou intolerante, observadores não vão demorar a extrair suas lições. Um funcionário com excelente desempenho comentou quanto ao comportamento controlador e hipercrítico do superior em relação a outro subordinado: “Faz com que todos aqui se sintam descartáveis.” À medida que as organizações valorizam cada vez mais as virtudes do aprendizado e da delegação de poderes, gestores devem cultivar sua reputação como coaches, assim como obter resultados.

A síndrome do fracasso inevitável também tem sérias consequências para as equipes. A falta de confiança em quem teria apresentado desempenho fraco pode dar margem para que os chefes sobrecarreguem aqueles que consideram ter um desempenho superior; chefes querem passar atribuições importantes àqueles com os quais podem contar para que as exerçam com segurança e confiabilidade e àqueles que irão além do que o dever obriga. Como disse, meio de brincadeira, um gestor: “Regra número um: se você quer que algo seja feito, dê a tarefa a

alguém que esteja ocupado – há um motivo para essa pessoa estar ocupada.”

Uma carga de trabalho maior pode ajudar profissionais que exibiram alto desempenho a aprender como administrar melhor seu tempo, especialmente quando começarem a delegar tarefas com mais eficácia aos próprios subordinados. Em muitos casos, no entanto, eles simplesmente absorvem essa sobrecarga e um estresse maior, o que, com o tempo, tem um custo pessoal e diminui a atenção que podem dedicar a outras dimensões de suas tarefas, sobretudo as que rendem benefícios a longo prazo. No pior dos cenários, sobrecarregar pessoas de desempenho alto pode levá-las ao esgotamento.

O espírito de equipe também sofre com a alienação progressiva de uma ou mais pessoas consideradas de baixo desempenho. Boas equipes compartilham um sentimento de entusiasmo e comprometimento com foco numa missão comum. Mesmo quando membros do grupo preterido pelo chefe tentam esconder sua aflição, outros membros da equipe percebem sua tensão. Um gestor relembrou o desconforto experimentado pela equipe inteira ao ver o chefe atormentar um colega toda semana. Como ele explicou: “Uma equipe é como um organismo em funcionamento. Se um membro está sofrendo, todos sentem aquela dor.”

Além disso, um subordinado oprimido na maioria das vezes não guarda o sofrimento para si. Nos corredores, ou durante o almoço, busca ouvidos solidários para desabafar as recriminações e reclamações, não só desperdiçando o próprio tempo como afastando os colegas do trabalho produtivo. Em vez de se concentrar na missão da equipe, perde tempo e energia valiosos na discussão de políticas e dinâmicas internas.

Finalmente, a síndrome do fracasso inevitável tem consequências para aqueles que são subordinados a quem supostamente possui baixo desempenho. Imagine o garoto mais fraco no pátio da escola sendo esmurrado por alguém que costuma fazer bullying. O garoto agredido muitas vezes vai para casa e agride os irmãos menores e mais fracos. Assim acontece com as pessoas que estão no grupo preterido pelo chefe. Quando é a vez de lidar com os próprios funcionários, muitas vezes replicam o comportamento do chefe em relação a eles mesmos. Deixam de reconhecer bons resultados ou, com mais frequência, supervisionam seus subordinados além da conta.

**É difícil romper com o padrão**

A síndrome do fracasso inevitável não é irreversível. Os subordinados podem se libertar dela, mas descobrimos que é raro. O funcionário precisa conseguir resultados consistentemente excepcionais a ponto de obrigar o chefe a transferi-lo do grupo dos preteridos para o dos favoritos – fenômeno dificultado pelo contexto no qual opera esse subordinado. É difícil impressionar o chefe quando se deve trabalhar em tarefas nada desafiadoras, sem autonomia e com recursos limitados; também é difícil persistir e manter altos padrões quando se é pouco incentivado.

Além do mais, mesmo se o subordinado conseguir resultados melhores, pode levar algum tempo para isso ser reconhecido pelo chefe por conta da observação seletiva dele e das lembranças que guarda do funcionário. Realmente, a pesquisa demonstra que os chefes costumam atribuir os bons resultados de quem mostrou baixo desempenho a fatores externos e não a seus esforços e sua aptidão (ao contrário do que ocorre com quem é tido como de alto desempenho: os êxitos tendem a ser atribuídos a eles, e os fracassos, a fatores externos incontrolláveis). O subordinado precisará, portanto, conseguir uma série de bons resultados para que o chefe no mínimo considere rever sua categorização inicial. Claramente, isso exige do colaborador um tipo especial de coragem, autoconfiança e persistência para se libertar da síndrome.

Em vez disso, o que acontece na maioria das vezes é que membros do grupo dos preteridos estabelecem para si mesmos metas um tanto ambiciosas, de forma a impressionar o chefe de maneira rápida e marcante – prometendo atingir a meta três semanas antes, por exemplo, ou abraçando seis projetos ao mesmo tempo, ou simplesmente tentando dar conta de um grande problema sem ajuda. Só que esses esforços sobre-humanos comumente não dão resultado. E ao estabelecer metas tão altas que são destinadas ao fracasso, os subordinados também são julgados por terem tido pouca capacidade de avaliação, para início de conversa.

A síndrome do fracasso inevitável não se restringe ao caso de chefes incompetentes. Temos visto isso acontecer com aqueles que são considerados excelentes gestores em suas organizações. O fato de gerirem mal alguns subordinados não impede necessariamente que obtenham sucesso, sobretudo quando ele e seus colaboradores preferidos alcançam altos níveis de desempenho individual. No entanto, esses chefes seriam ainda mais bem-sucedidos em relação à equipe, à organização e a eles mesmos se fossem capazes de romper com o padrão da síndrome.



## O caminho

Como regra geral, o primeiro passo para resolver um problema é reconhecer que ele existe. Essa observação é especialmente relevante no caso da síndrome do fracasso inevitável por causa de sua natureza de se autoconcretizar e autofortalecer. A interrupção da síndrome exige que um gestor compreenda a dinâmica e aceite a possibilidade de que o próprio comportamento esteja contribuindo para o baixo desempenho de um subordinado. No entanto, o passo seguinte para acabar com a síndrome é mais difícil: requer um planejamento cuidadoso e uma intervenção estruturada a partir de uma ou várias conversas francas com a intenção de trazer à superfície e desvendar as dinâmicas pouco saudáveis que definem o relacionamento entre chefe e subordinado. O objetivo dessa intervenção é conseguir uma melhora sustentável no desempenho do colaborador ao mesmo tempo que reduz o envolvimento do gestor progressivamente.

Seria difícil – e, de fato, prejudicial – fornecer um roteiro detalhado de como esse tipo de conversa deveria ocorrer. Um chefe que faz planos rígidos para falar com um subordinado não será capaz de estabelecer um diálogo de verdade com ele, porque diálogos de verdade exigem flexibilidade. No entanto, para servir de guia, oferecemos cinco componentes que caracterizam intervenções bem-sucedidas.

### **Primeiro: o chefe deve criar o contexto certo para a conversa**

Ele precisa, por exemplo, escolher a hora e o lugar para realizar esse encontro, de modo que representem o mínimo de ameaça possível ao subordinado. Um local neutro pode induzir mais facilmente um diálogo aberto do que uma sala na qual ocorreram conversas anteriores e talvez desagradáveis. O chefe também deve empregar uma linguagem afirmativa ao pedir ao subordinado que se encontre com ele. A sessão não deve ser rotulada como um feedback, porque esses termos evocam coisas do passado. Feedback também poderia implicar que a conversa será unidirecional, um monólogo do chefe para o subordinado. Em vez disso, a intervenção deve ser descrita como um encontro para discutir o desempenho do colaborador, o papel do gestor e o relacionamento entre subordinado e chefe. O chefe pode até reconhecer que sente a tensão existente nesse relacionamento e que a conversa é um meio de reduzi-la.

Por fim, ao estabelecer o contexto, o chefe deveria dizer ao subordinado com baixo desempenho que ele gostaria de um diálogo aberto. Em particular, deveria reconhecer que pode ser parcialmente responsável pela situação e que o próprio comportamento para com o subordinado estará aberto a discussão.

## **Segundo: chefe e subordinado devem usar o processo da intervenção para chegar a um entendimento quanto aos sintomas do problema**

Poucos funcionários são ineficazes em todos os aspectos de seu desempenho. E ninguém quer se sair mal no trabalho. Portanto, é crucial que a intervenção resulte num entendimento mútuo quanto às responsabilidades específicas daquelas tarefas nas quais o subordinado tem desempenho fraco. No caso de Steve e de Jeff, por exemplo, uma exaustiva classificação das evidências pode ter levado ao entendimento de que o fraco desempenho de Steve não era geral, mas restrito à qualidade dos relatórios que ele apresentava (ou que deixava de apresentar). Em outra situação, seria possível chegar ao entendimento de que um gestor de compras era fraco quando se tratava de encontrar fornecedores estrangeiros e de expressar ideias nas reuniões. Ou um novo profissional de investimentos e seu chefe poderiam concordar que o desempenho do primeiro era inferior quando se tratava de estabelecer o timing das vendas e da aquisição de estoques, mas que sua análise financeira dos estoques era bem competente. A ideia aqui é a de que, antes de se trabalhar para melhorar o desempenho ou reduzir a tensão num relacionamento, deve-se chegar a um entendimento sobre quais áreas do desempenho contribuem para a situação conflituosa.

Empregamos a palavra “evidência” ao comentar o caso de Steve e Jeff. Isso porque um chefe precisa basear suas avaliações de desempenho em fatos e dados – isto é, se quiserem que a intervenção seja útil. As avaliações não podem ser baseadas em sentimentos ou impressões – como quando Jeff diz a Steve: “Tenho a impressão de que você não está dedicando muita energia aos relatórios.” Em vez disso, Jeff precisa descrever como deveria ser um bom relatório e por que motivo os relatórios de Steve não correspondem a essas orientações. Da mesma forma, deve-se permitir que o subordinado – na verdade, ele deve ser incentivado a isso – defenda seu desempenho, comparando-o com o trabalho dos colegas, e aponte as áreas em que se sai bem. Afinal, a opinião do chefe por si só não se caracteriza como verdade absoluta.

### **Terceiro: chefe e subordinado devem chegar a um entendimento sobre o que pode estar causando o fraco desempenho em certas áreas**

Uma vez identificadas as áreas de fraco desempenho, é hora de descobrir os motivos dessa ineficiência. Será que o subordinado tem aptidões limitadas para organizar o trabalho, gerenciar seu tempo ou trabalhar com outras pessoas? Faltam a ele conhecimentos ou capacitações? O chefe e o subordinado concordam quanto às prioridades de ambos? Talvez o funcionário não esteja dando a devida atenção a determinadas tarefas porque não se dá conta da importância que o chefe atribui a elas. Será que rende menos quando está sob pressão? Será que seus padrões de desempenho são mais baixos que os do chefe?

Também é crucial nessa intervenção que o chefe levante a possibilidade de que o próprio comportamento em relação ao subordinado esteja afetando o desempenho dele. Pode até tentar descrever a dinâmica da síndrome do fracasso inevitável. “A forma como me comporto em relação a seu trabalho dificulta as coisas para você?”, pode perguntar. Ou: “O que estou fazendo que leva você a achar que o pressiono demais?”

Na conversa também é interessante trocar impressões sobre o que supõem ser as intenções do outro. Muitos mal-entendidos começam com suposições que não foram demonstradas. Por exemplo, Jeff poderia ter dito: “Quando você não entregava os relatórios que eu pedia, eu chegava à conclusão de que você não era muito proativo.” Isso permitiria a Steve trazer à tona as suposições que mantinha em segredo. “Não”, poderia responder, “eu só reagia negativamente, porque você pedia os relatórios por escrito, o que eu interpretava como sinal de controle excessivo.”

### **Quarto: chefe e subordinado deveriam chegar a um acordo quanto a seus objetivos de desempenho e à vontade de fazer o relacionamento melhorar**

Na medicina, depois que uma doença é diagnosticada, segue-se um tratamento. As coisas são um pouco mais complexas quando se trata de corrigir uma disfunção organizacional, uma vez que modificar um comportamento e desenvolver aptidões complexas pode ser mais difícil do que ingerir um remédio. No entanto, o princípio que se aplica à medicina aplica-se também aos negócios: chefe e subordinado devem usar a intervenção para traçar um processo de

tratamento que considere a raiz dos problemas que identificaram em conjunto.

O contrato entre chefe e subordinado deve identificar de que maneira eles podem melhorar as aptidões, o conhecimento, a experiência ou o relacionamento pessoal entre os dois. Deve incluir também uma discussão explícita sobre que tipo de supervisão deve ser exercida pelo chefe. Nenhum chefe, é claro, deverá abdicar subitamente de todo e qualquer envolvimento com o funcionário; é legítimo que chefes monitorem o trabalho dos subordinados, particularmente quando algum demonstrou ter capacitações limitadas em uma ou duas áreas. Do ponto de vista do subordinado, no entanto, esse envolvimento do chefe é mais suscetível de ser aceito, e possivelmente até bem-vindo, se o objetivo for ajudá-lo a se desenvolver e melhorar com o tempo. A maioria aceita com tranquilidade um envolvimento temporário que diminuirá à medida que seu desempenho melhorar. O problema está num monitoramento intenso que parece nunca ter fim.

### **Quinto: chefe e subordinado deveriam concordar que vão se comunicar mais abertamente no futuro**

O chefe poderia dizer: “Da próxima vez que eu fizer algo que passe a ideia de que minhas expectativas são baixas, você pode me alertar sem demora?” E o subordinado então responderia, ou seria encorajado a dizer: “Da próxima vez que eu fizer algo que o irrite, ou que você não compreenda, também pode me alertar logo?” Esse simples acordo tem o poder quase instantâneo de abrir a porta para um relacionamento mais honesto.

## **Não há solução simples**

Nossa pesquisa sugere que intervenções desse tipo não ocorrem com muita frequência. Discussões frente a frente sobre o desempenho de um subordinado costumam estar no topo da lista de situações que as pessoas preferem evitar, porque essas conversas têm o potencial de fazer ambas as partes se sentirem ameaçadas ou constrangidas. Subordinados relutam em iniciar a conversa porque não querem ser considerados supersensíveis ou reclamões. Os chefes, porque estão preocupados com o modo como o subordinado vai reagir; a conversa pode obrigar o chefe a tornar explícita sua falta de confiança no funcionário, fazendo com que este fique na defensiva, piorando a situação.

Em decorrência disso, os chefes que seguem a dinâmica da síndrome do fracasso inevitável talvez evitem uma conversa franca. Em vez disso, agirão taticamente, tentando incentivar os subordinados que eles consideram ter baixo desempenho. Essa abordagem evita a curto prazo o desconforto de ter que expor a situação, mas possui três grandes desvantagens.

Primeira: uma abordagem unilateral por parte do chefe tem menos probabilidade de levar a uma melhora duradoura, porque foca em apenas um sintoma do problema – o comportamento do chefe. Não considera o papel do subordinado no baixo desempenho.

Segunda desvantagem: mesmo se o incentivo do chefe tiver sucesso, melhorando o desempenho do funcionário, uma abordagem unilateral limitaria o que ambos, ele e o subordinado, poderiam, de outro modo, aprender se lidassem com o problema de uma maneira mais sincera e ativa. O subordinado, em particular, seria privado do benefício de observar e aprender como o chefe lida com as dificuldades em seu relacionamento – problemas com os quais o subordinado poderá se deparar um dia quando ele próprio estiver gerenciando.

Por fim, chefes que tentam modificar seu comportamento unilateralmente na maioria das vezes acabam exagerando na dose; eles de repente dão mais autonomia e responsabilidade do que o subordinado é capaz de lidar. Previsivelmente, o subordinado não conseguirá satisfazer o chefe, deixando-o ainda mais frustrado e convencido de que o funcionário não é capaz de atuar sem estreita supervisão.

Não estamos dizendo que a intervenção é sempre a melhor forma de agir. Às vezes a intervenção não é possível nem desejável. Pode haver, por exemplo, uma avassaladora evidência de que o subordinado não está capacitado para fazer aquele trabalho. Foi um erro tê-lo contratado, ou promovido, e o melhor a fazer é demiti-lo. Em outros casos, o relacionamento entre chefe e subordinado já extrapolou o limite – os danos não podem mais ser reparados. E, finalmente, às vezes os chefes estão ocupados e pressionados demais para investir o tipo de recursos necessários a uma intervenção.

Mas com frequência o maior obstáculo a uma intervenção eficaz é a mentalidade do chefe. Quando um gestor acredita que um subordinado tem baixo desempenho e, acima de tudo, essa pessoa também o irrita, ele não será capaz de encobrir o que sente com palavras. Suas convicções subjacentes virão à tona na hora da conversa. Por isso, a preparação para a intervenção é crucial. Antes de decidir realizar o encontro, o chefe deve separar a emoção da realidade. A situação sempre foi tão ruim quanto é agora? Será que o subordinado é tão

incapaz quanto eu penso que é? Quais são as evidências que me levam a sustentar essa crença? Pode haver outros fatores, além do desempenho, que me fizeram rotular esse subordinado como alguém de baixo desempenho? Não há nada que ele realize bem? Ele deve ter demonstrado qualificações acima da média quando foi contratado. Essas qualificações evaporaram assim, de repente?

O chefe talvez queira repassar antes, mentalmente, parte da conversa. Se eu disser isto ao subordinado, o que ele poderia responder? Sim, claro, ele diria que não é culpa dele, e que o cliente não foi razoável. Será que ele tem razão? Será que, em outras circunstâncias, eu as consideraria mais favoravelmente? E se eu ainda achar que estou certo, como posso ajudar o subordinado a enxergar as coisas com mais clareza?

O chefe também deve se preparar para estar aberto às opiniões do subordinado, mesmo que este o desafie quanto a qualquer evidência a respeito de seu mau desempenho. Será mais fácil mostrar-se aberto se, ao se preparar para o encontro, o chefe já tiver questionado as próprias pressuposições.

Mesmo quando bem preparados, os chefes costumam experimentar algum grau de desconforto durante esse encontros de intervenção. Isso não é de todo mau. O subordinado, assim como o chefe, provavelmente vai estar se sentindo desconfortável com a situação, e será reconfortante para ele ver que seu chefe é um ser humano também.

## Calculando a relação custo-benefício

Como dissemos, uma intervenção nem sempre é aconselhável. Mas, quando é, seus resultados são, de modo geral, melhores do que a alternativa – isto é, um desempenho baixo e uma tensão constantes. Afinal, chefes que sistematicamente preferem ou ignorar o desempenho inferior dos funcionários ou optar pela solução mais conveniente de simplesmente demitir os de baixo desempenho estão condenados a continuar repetindo os mesmos erros. Achar e treinar substitutos vira uma despesa recorrente e cara. Como também se torna dispendioso o monitoramento constante e o controle do desempenho cada vez pior de um subordinado desiludido. Obter resultados *apesar* das pessoas da sua equipe não é uma solução sustentável. Em outras palavras, faz sentido pensar na intervenção como um investimento, não uma despesa, cujo retorno provavelmente será alto.

Quão alto será esse retorno e que aspecto ele vai ter dependerá, obviamente,

do resultado da intervenção, que por sua vez vai depender não só da qualidade da intervenção como de vários fatores-chave contextuais: durante quanto tempo o relacionamento está em uma espiral descendente? O subordinado terá os recursos intelectuais e emocionais necessários para fazer o esforço que será requerido dele? O chefe terá tempo e energia suficientes para cumprir com a parte que lhe cabe?

Temos observado resultados que podem ser agrupados em três categorias. No melhor dos cenários, a intervenção leva a um misto de preparação, treinamento, replanejamento de funções e ares renovados; o resultado é que o relacionamento e o desempenho do subordinado melhoram, e os custos associados à síndrome desaparecem, ou pelo menos diminuem sensivelmente.

No segundo melhor cenário, o desempenho do subordinado apresenta apenas uma pequena melhora, porém, como ele teve a atenção do chefe depois de uma conversa honesta e aberta, o relacionamento entre os dois torna-se mais produtivo. Chefe e subordinado desenvolvem um melhor entendimento de quais são as dimensões do trabalho que o subordinado é capaz de fazer bem e quais aquelas que precisa se esforçar para completar. Essa melhora leva os dois a explorarem *juntos* uma forma de desenvolver a melhor adequação entre o trabalho e as forças e fraquezas do subordinado. Essa justa adequação pode ser obtida modificando significativamente as tarefas atuais do subordinado ou o transferindo para outro cargo dentro da empresa. Pode até resultar na opção do subordinado por deixar a empresa.

Embora essa conclusão não seja tão bem-sucedida quanto a primeira, ela ainda é produtiva; um relacionamento mais honesto ameniza a tensão tanto do chefe quanto do subordinado, e, por sua vez, dos subordinados do subordinado. Se o funcionário em questão se transferir para outro cargo que seja mais adequado para ele, provavelmente seu desempenho vai melhorar. O ponto-chave é que, ao ser tratado com mais equidade, o subordinado fica muito mais propenso a aceitar o resultado do processo. De fato, estudos recentes demonstram que essa percepção de equidade num processo tem um grande impacto nas reações dos funcionários às conclusões de suas situações com seus chefes. (Leia mais em *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.)

Essa equidade é benéfica até mesmo em casos nos quais, apesar dos melhores esforços do chefe, nem o desempenho do subordinado nem seu relacionamento com o chefe melhoram significativamente. Às vezes falta de fato ao subordinado a aptidão para dar conta das exigências do cargo; ele não tem interesse em se

esforçar para melhorar e o chefe e o subordinado têm diferenças profissionais e pessoais irreconciliáveis. No entanto, mesmo nesses casos, a intervenção rende benefícios indiretos, porque, ainda que o subordinado saia, é menos provável que outros funcionários na empresa se sintam dispensáveis ou traídos ao ver que o colega foi tratado com equidade.

## **Prevenir é o melhor remédio**

A síndrome do fracasso inevitável não é algo inerente ao meio organizacional. Ela pode ser suprimida. O primeiro passo é o chefe ficar ciente de sua existência e reconhecer a possibilidade de ele mesmo ser parte do problema. O segundo passo requer que o gestor dê início a uma intervenção clara e focada. Essa intervenção exige uma troca aberta entre chefe e subordinado, baseada na evidência de um desempenho fraco, de suas causas subjacentes e de suas responsabilidades comuns – culminando na decisão conjunta de como agir para eliminar a síndrome.

Para que a síndrome possa ser revertida os gestores devem questionar as próprias suposições. Além disso, precisam ter a coragem de buscar em si mesmos as causas e as soluções, antes de repassar a responsabilidade. Prevenir a síndrome é, no entanto, a melhor opção.

Em nossa pesquisa atual, analisamos diretamente a prevenção. Nossos resultados ainda são preliminares, mas parece que chefes que conseguem, de maneira consistente, evitar a síndrome do fracasso inevitável têm muitos traços em comum. É interessante saber que eles não se comportam da mesma maneira com todos os subordinados. Estão mais envolvidos com alguns do que com outros – até monitoram alguns mais do que outros. No entanto, agem dessa maneira sem desautorizar nem desencorajar os subordinados.

Como fazem isso? Esses gestores começam a se envolver ativamente com todos os seus funcionários, reduzindo esse envolvimento aos poucos, com base na melhora do desempenho. Uma orientação inicial não parece ser ameaçadora aos subordinados, porque não é provocada por falhas no desempenho; ela é sistemática e tem a intenção de ajudar a criar condições para o futuro sucesso. Um contato frequente no início do relacionamento dá ao chefe ampla oportunidade para se comunicar com subordinados sobre prioridades, avaliação de desempenho, gerenciamento de tempo e até mesmo expectativas quanto ao tipo e à frequência da comunicação. Essa clareza contribui para prevenir a



dinâmica da síndrome do fracasso inevitável, que tão frequentemente se alimenta de expectativas não declaradas e de falta de transparência quanto a prioridades.

Por exemplo, no caso de Steve e Jeff, este último poderia ter esclarecido logo de início que queria que Steve configurasse um sistema que analisasse as causas originais de rejeições sistemáticas feitas pelo controle de qualidade. Poderia ter explicado os benefícios de se estabelecer esse sistema durante as etapas iniciais da instalação de uma nova linha de produção e expressado sua intenção de estar ativamente envolvido no projeto e na operação inicial do sistema. Seu envolvimento futuro poderia então ser diminuído.

Outra forma com que os gestores parecem evitar a instalação da síndrome do fracasso inevitável é questionar continuamente as próprias suposições e atitudes em relação aos funcionários. Eles se esforçam para resistir à tentação de categorizar funcionários de maneira simplista. Também monitoram o próprio raciocínio. Por exemplo, quando se sentem frustrados em relação ao desempenho de um subordinado, eles se perguntam: “Quais são os fatos?” Eles averiguam se esperam de seu colaborador coisas que não foram enunciadas, e tentam ser objetivos quanto a com que frequência e em que medida o funcionário realmente falhou. Em outras palavras, esses chefes aprofundam-se nas próprias suposições antes de começar uma intervenção com força total.

Finalmente, os gestores evitam a síndrome do fracasso inevitável criando um ambiente no qual os funcionários se sentem confortáveis para discutir seu desempenho e seu relacionamento com o chefe. Esse ambiente se dá em função de diversos fatores: a abertura do chefe, o nível em que ele aceita ter as próprias opiniões desafiadas e até mesmo seu senso de humor. Como resultado, chefe e subordinado sentem-se livres para se comunicar frequentemente e fazer um ao outro perguntas sobre seus respectivos comportamentos antes que os problemas piorem ou se tornem crônicos.

Os métodos empregados para prevenir a síndrome do fracasso inevitável, assim como as intervenções, envolvem uma grande dose de investimento emocional por parte dos chefes. Acreditamos, no entanto, que esse intenso envolvimento emocional é a chave para que os subordinados trabalhem de forma a alcançar seu pleno potencial. Como a maior parte das coisas na vida, você só pode esperar ter um grande retorno se ele vier de um grande investimento. Como nos disse uma vez um executivo sênior: “O respeito que você demonstra ao outro é o respeito que você obtém dele.” Concordamos. Se você quiser – ou melhor, se precisar – que as pessoas em sua organização se dediquem ao trabalho de corpo e alma, coração e mente, você precisa fazer o

mesmo.

**Publicado originalmente em março de 1998.**

## Salvando os gestores inexperientes deles mesmos

*Carol A. Walker*

TOM EDELMAN, como um milhão de gestores novatos antes dele, tinha feito um trabalho maravilhoso colaborando com a equipe a nível individual. Era inteligente, confiante e cheio de ideias inovadoras. Os clientes gostavam dele, assim como seu chefe e seus colegas. Portanto, ninguém no departamento se surpreendeu quando o chefe ofereceu uma posição de gestão a Tom. Ele aceitou meio hesitante, pois gostava de trabalhar diretamente com clientes e relutava em abrir mão disso, mas, no geral, ficou felicíssimo.

Seis meses depois, quando fui chamado para fazer um trabalho de coaching com Tom (este é um nome fictício), tive dificuldade até para imaginar a pessoa confiante e atuante que ele havia sido no passado. Parecia um filhote assustado e perdido. Tom aparentava estar sobrecarregado e realmente empregou este termo várias vezes para descrever o que sentia. Ele começara a duvidar de suas aptidões. Seus subordinados diretos, que já tinham sido colegas próximos, não pareciam mais respeitá-lo, nem sequer gostar dele. Além disso, começou a pipocar em seu departamento uma série de pequenas crises, e Tom passava a maior parte do tempo apagando esses incêndios. Estava ciente de que não era a maneira mais eficaz de empregar seu tempo, mas não sabia como parar. Esses problemas ainda não haviam se traduzido em resultados ruins para o negócio, mas mesmo assim ele estava em apuros.

Seu chefe percebeu que era grande o risco de ele fracassar e me chamou para lhe dar assistência. Com apoio e coaching, Tom obteve a ajuda de que estava precisando e posteriormente tornou-se um gestor eficaz. Na verdade, foi promovido duas vezes depois de nosso trabalho e agora dirige uma pequena

divisão na mesma empresa. Mas seu quase fracasso – e o caminho que o levou até esse ponto – é surpreendentemente típico. A maioria das organizações promove funcionários a cargos de gestão com base em sua competência técnica. Muitas vezes, no entanto, os promovidos não conseguem perceber como seus papéis mudaram – que seu trabalho não diz mais respeito a uma conquista pessoal, mas, em vez disso, a viabilizar a conquista de outros, e que, às vezes, dirigir o ônibus significa sentar-se no banco de trás e que formar uma equipe é quase sempre mais importante do que fechar um negócio.

Até mesmo os melhores funcionários podem ter dificuldade para se adaptar à nova realidade da gestão. Essa dificuldade pode ser exacerbada por uma insegurança normal, que faz com que gestores inexperientes hesitem em pedir ajuda, mesmo percebendo que estão em território desconhecido. Quando esses novos gestores internalizam o estresse, seu foco torna-se interno também. Ficam inseguros e preocupados consigo mesmos e não conseguem dar apoio adequado às equipes. Inevitavelmente, a confiança é perdida, os subordinados se isolam e a produtividade sofre com isso.

Muitas empresas favorecem involuntariamente essa derrocada em espiral ao supor que os gestores inexperientes vão, de algum modo, assimilar aptidões cruciais de gestão por osmose. Alguns novatos conseguem fazer isso, claro, mas, segundo minha experiência, esses são as exceções. A maioria precisa de mais ajuda. Na ausência de um treinamento abrangente e de coaching intensivo – o que a maior parte das empresas não oferece – o chefe do gestor inexperiente desempenha um papel essencial. É claro que a maioria dos gerentes de nível estratégico não tem como passar horas e horas toda semana supervisionando o trabalho de um novo gestor; mas, se você souber quais são os desafios típicos que um gestor inexperiente enfrenta, será capaz de antecipar alguns problemas, cortando o mal pela raiz.

## Em resumo

Você promoveu, sabiamente, um funcionário de alto desempenho a um cargo de gestão. Seis meses depois, esse astro em ascensão teve uma queda abrupta: ele está sobrecarregado, inseguro e não é respeitado por sua equipe. Por quê?

Você provavelmente o promoveu com base em sua competência

técnica, depois esperou que ele assimilasse as aptidões de gestão por osmose.

Mas ele não captou os verdadeiros desafios da gestão – por exemplo, dar poder a outros em vez de se esforçar por uma conquista pessoal. Inseguro para pedir ajuda, ele se volta para dentro. O moral da equipe despenca; a produtividade é ameaçada.

Como salvar seu funcionário promissor? Ajude-o a saber delegar, a pensar estrategicamente e a se comunicar – aptidões básicas que levam ao sucesso a maioria dos novos gestores.

## Delegar

Delegar com eficácia pode ser uma das tarefas mais difíceis para gestores inexperientes. Os superiores passam aos novatos grandes responsabilidades e prazos apertados, e os pressionam para obter resultados. A reação natural dos novos gestores diante desses desafios é dar um jeito para fazer o que precisa ser feito, uma vez que foi essa atitude que garantiu sua promoção. Mas a relutância em delegar atribuições também tem raízes em alguns temores bem reais. O primeiro é o medo de perder status: se eu atribuir projetos de alto nível aos membros de minha equipe, eles ficarão com o crédito. Que tipo de visibilidade vai sobrar para mim? Será que estará claro para meu chefe e para a equipe o valor de minha contribuição? O segundo é o medo de abdicar do controle: se eu permitir que Frank faça isso, como posso ter certeza de que vai fazer corretamente? Diante desse temor, o gestor inexperiente pode até delegar tarefas, mas vai supervisionar Frank tão de perto que este nunca vai se sentir responsável pelo próprio trabalho. Por fim, o novato pode hesitar em delegar porque tem medo de sobrecarregar a equipe. Pode se sentir desconfortável ao atribuir tarefas a ex-colegas por temer que fiquem ressentidos. Mas o ressentimento real costuma surgir quando membros da equipe sentem que a falta de oportunidade está bloqueando o progresso deles.

### Na prática

Aptidões de gestão essenciais para gestores inexperientes:

**Delegar.** Sob pressão da produtividade, os novatos frequentemente “fazem eles mesmos” o trabalho, porque temem perder o controle ou sobrecarregar outros. Mas, ao deixar de delegar, eles estão bloqueando o avanço da equipe, fazendo com que ela se ressinta e depois se desmotive.

Como ajudar:

- Explique que o desenvolvimento da equipe é tão essencial quanto bons resultados financeiros.
- Lidere dando o exemplo. Confie no gestor novato e dê poder a ele; ele vai fazer a própria equipe se empenhar.
- Incentive-o a assumir pequenos riscos quando apela para a força da equipe. Os sucessos iniciais vão construir sua confiança.
- Ajude-o a fragmentar projetos complexos em segmentos gerenciáveis com etapas bem claras.

**Obter ajuda de cima.** Muitos gestores inexperientes acreditam que estão ali apenas para servir aos chefes, não como parceiros. Para evitar parecerem vulneráveis, eles não pedem ajuda. Mas, se não virem em você uma crucial fonte de ajuda, não verão *a si mesmos* como fonte de ajuda para a própria equipe.

Como ajudar:

- Enfatize que uma comunicação aberta é essencial para o sucesso do gestor novato. Desestimule o hábito de acobertar problemas.
- Apresente-o a outros gestores aos quais pode recorrer.
- Faça com que *ele* prepare as pautas para as reuniões regulares. Esse processo o ajudará a organizar as próprias ideias.

**Transmitir confiança.** Novos gestores que não transmitem confiança são incapazes de elevar o ânimo das pessoas. Uma conduta arrogante ou insegura pode repelir os outros membros da equipe.

Como ajudar:

- Estimule um “comportamento consciente”; uma consciência constante

da imagem que o novo gestor está projetando.

- Deixe que ele expresse sentimentos, mas em sua sala, com as portas fechadas.
- Impeça-o de minar a própria autoridade, por exemplo, forçando uma iniciativa só porque a gestão superior solicitou. Explique o processo de apresentar uma iniciativa de maneira persuasiva, garantindo que ele seja o *donos* da mensagem, não apenas o encarregado de transmiti-la.

**Enxergar a situação como um todo.** Muitos gestores inexperientes deixam que medidas emergenciais eclipsam iniciativas estratégicas. O esforço para correção de problemas *parece* ser produtivo, mas não ensina equipes a enfrentar elas mesmas os desafios ou a pensar estrategicamente.

Como ajudar:

- Explique que o pensamento estratégico vai compor cada vez mais o trabalho à medida que o novo gestor avança na carreira.
- Ajude-o a focar no longo prazo, na visão do todo. Faça perguntas estratégicas; por exemplo: “Que tendências de mercado você está vendo que poderão afetá-lo em seis meses?”
- Solicite planos por escrito para documentar objetivos estratégicos, assim como as ações concretas que os apoiem.

**Oferecer feedback construtivo.** A maioria dos novos gestores tem medo de corrigir um desempenho inadequado de membros da equipe. Mas essa omissão custa a eles a própria credibilidade.

Como ajudar:

- Explique que um feedback construtivo fortalece as aptidões dos membros da equipe.
- Explique a ele como dar um feedback sobre comportamentos, não sobre personalidades.

Um dos sinais de que esses temores se instalaram é os novos gestores

trabalharem muitas horas além do expediente, hesitem em assumir novas responsabilidades, disporem de membros na equipe que não parecem estar engajados ou terem a tendência de responder pelos funcionários em vez de estimulá-los a se comunicar diretamente.

O primeiro passo para ajudar gestores inexperientes a delegar com eficácia é fazê-los compreender seu novo papel. Explique que seu trabalho difere fundamentalmente do de um colaborador individual. Deixe claro o que você e a organização valorizam nos líderes. Desenvolver funcionários talentosos, que possam ser promovidos, é um fator-chave em qualquer organização. Explique aos novos gestores que eles serão recompensados por esses esforços menos tangíveis, não apenas por atingirem metas numéricas. A compreensão desse novo papel representa metade da batalha dos gestores inexperientes, papel que muitas empresas, equivocadamente, presumem ser evidente desde o início.

Após esclarecer como o papel do novo gestor mudou, você pode seguir conversando sobre táticas. Talvez seja desnecessário dizer, mas você deve liderar pelo exemplo. É responsabilidade sua conceder poder ao gestor inexperiente e fazer o possível para ajudá-lo a superar as inseguranças quanto ao próprio valor para a organização. Com o tempo poderá então ajudá-lo a encontrar oportunidades de empoderar e motivar a equipe dele.

Um jovem gestor com quem trabalhei sempre encontrava tempo para treinar e supervisionar novos funcionários. Sua firma tinha sido adquirida recentemente, e ele precisava lidar com uma alta taxa de rotatividade na equipe, além das novas regras e dos novos regulamentos. A funcionária mais antiga na equipe – uma mulher que tinha trabalhado para a empresa adquirente – estava prestes a voltar de uma longa licença, e ele estava convencido de que não poderia pedir ajuda a ela, afinal, ela não trabalhava em tempo integral e tinha pedido para atender a maior cliente da empresa. Para complicar as coisas, o jovem gestor suspeitava que ela estivesse ressentida com a promoção dele. À medida que avaliamos a situação, o gestor pôde perceber que a prioridade da veterana era se restabelecer como parte importante da equipe. Quando se deu conta disso, ele lhe pediu que assumisse responsabilidades cruciais de supervisão, o que seria compensado por uma menor carga de clientes, com o que ela concordou de pronto. Na verdade, voltou da licença empolgada com essa parceria na missão de desenvolver a equipe junto com o gestor.

Quando um novo gestor resmungar sobre o aumento da carga de trabalho, aproveite a oportunidade para discutir delegação de tarefas. Incentive-o a assumir inicialmente pequenos riscos, tendo em vista os pontos fortes óbvios dos



funcionários. Por exemplo, pedir a seu superorganizado e confiável assistente que assuma a liderança na condução da logística do lançamento de um novo produto é muito menos arriscado do que pedir isso ao astro da equipe de vendas que não está acostumado a esse tipo de trabalho detalhado. Sucessos iniciais vão fomentar a confiança do gestor e sua disposição para assumir riscos cada vez maiores, ampliando as aptidões de todos os membros da equipe. Reitere que delegar não significa abdicar. Fragmentar um projeto complexo em segmentos gerenciáveis, cada um com etapas claramente definidas, facilita um acompanhamento eficaz. Também é importante agendar reuniões regulares até mesmo antes de o projeto começar, como forma de assegurar que o gestor esteja a par de tudo e que os membros da equipe se sintam responsáveis pelo próprio trabalho.

## Recebendo apoio de cima

A maioria dos gestores inexperientes considera o relacionamento com o chefe mais como uma servidão do que como uma parceria. Eles vão esperar que você tome a iniciativa de marcar reuniões, pedir relatórios e questionar resultados. Talvez você aprecie esse comedimento, mas geralmente não é bom sinal. Por um lado, exerce sobre você uma pressão indevida para manter o fluxo da comunicação em andamento. Mais importante ainda, evita que gestores novatos vejam em você uma fonte de apoio fundamental. Se eles não o veem como tal, é improvável que vejam a si mesmos dessa maneira em relação à própria equipe. O problema não é só o fato de que seu cargo os intimida; também tem a ver com o temor que eles têm de parecer vulneráveis. Um gestor recém-promovido não quer que você note os pontos fracos dele, menos ainda que ache que cometeu um erro ao promovê-lo. Quando pergunto a novos gestores sobre o relacionamento com seus chefes, frequentemente admitem que tentam “ficar fora do radar do chefe” e “tomam cuidado com o que dizem a ele”.

Alguns novatos não vão buscar sua ajuda mesmo quando começam a tropeçar. Muitas vezes gestores inexperientes aparentemente capazes tentam encobrir um projeto ou um relacionamento ameaçado – só até que consigam tê-los de novo sob controle. Por exemplo, uma gestora com quem trabalhei numa empresa de tecnologia contratou um profissional 20 anos mais velho do que ela. O processo de transição foi instável e, mesmo com os melhores esforços, o indivíduo não estava se adaptando à organização. (A empresa, como muitas no

setor tecnológico, tinha políticas voltadas para os jovens.) Em vez de procurar ajuda junto ao chefe, a gestora continuou a lidar com a situação sozinha. O funcionário acabou pedindo demissão na época mais cheia de trabalho no ano, e a jovem gestora sofreu a dupla punição de estar com uma equipe desfalcada no pior momento possível e de saber que tinha perdido um colaborador potencialmente importante.

O que deve fazer o chefe de um gestor inexperiente? Pode começar esclarecendo quais são as expectativas do cargo. Explicar a conexão que existe entre o sucesso do novo gestor e o seu sucesso, de modo que ele compreenda que é necessária uma comunicação aberta para atingir seus objetivos. Deixe claro que você não espera que ele tenha todas as respostas. Apresente-o a outros gestores na empresa que também podem ajudá-lo e incentive-o a recorrer a eles se necessário. Diga que erros acontecem, mas que o ato de encobrir é sempre pior do que a falha em si. Esclareça que você gosta de receber eventuais convites para almoçarem juntos tanto quanto gosta de fazê-los.

Almoços e reuniões informais são importantes, mas em geral não são suficientes. Considere a ideia de reunir-se com regularidade com o novo gestor – talvez reuniões semanais nas primeiras etapas de um novo projeto, passando a quinzenais ou mensais quando ele estiver mais confiante. Essas reuniões vão estabelecer um vínculo entre vocês, fornecer a você uma percepção de como o novato está abordando o trabalho e fazer com que ele organize pensamentos numa base regular. Deixe claro que essas reuniões contam como tempo de trabalho dele e que cabe a ele planejar a agenda. Você está lá para fazer e responder a perguntas e dar conselhos. A mensagem que transmite é que o trabalho individual é importante e que você é um parceiro leal. De modo sutil, você está modelando uma forma de, ao mesmo tempo, conferir poder e orientar subordinados.

## **Transmitindo confiança**

Parecer confiante quando você não está – este é um desafio que todos nós enfrentamos, e como gestores de nível estratégico em geral temos consciência dessa necessidade quando ela se manifesta. Gestores inexperientes frequentemente estão tão focados em si mesmos que não percebem essa necessidade nem a imagem que estão projetando. Estão tão voltados para o conteúdo que se esquecem de que a forma também conta. As primeiras semanas

e meses no trabalho constituem um período crítico para que novos líderes se comuniquem com a equipe. Se não transmitirem confiança, dificilmente conseguirão inspirar e levantar o ânimo da equipe.

Trabalho dia após dia com novos gestores que não têm consciência de que seu comportamento prejudica a organização. Numa empresa de tecnologia que estava crescendo com bastante velocidade, a gestora de atendimento ao cliente, Linda, enfrentava altos níveis de estresse. Interrupções no serviço eram bem comuns e estavam fora do controle dela. Clientes reclamavam, e eles também sofriam grande pressão. A equipe de Linda, que crescia rapidamente, era no geral pouco experiente. Clientes e funcionários agitados a estressavam sempre. Ela parecia estar sempre cansada, apressada e com medo, já antecipando o pior. Talvez o desafio fosse grande demais para uma gestora de primeira viagem, mas é isso que acontece em empresas que crescem tão rápido. Em certo nível, Linda estava fazendo um trabalho excelente, mantendo a operação em andamento. A base de clientes aumentava e o índice de retenção era alto – em grande parte como resultado da energia e por sua habilidade de lidar com problemas de modo eficaz. Mas em outro nível, ela estava causando muitos prejuízos.

O comportamento frenético de Linda teve duas repercussões críticas. Primeiro, ela involuntariamente definiu o padrão para uma conduta considerada aceitável em seu departamento e sua equipe inexperiente começou a apresentar os mesmos comportamentos. Não demorou muito e outros departamentos ficaram relutantes em se comunicar com Linda ou com sua equipe, por medo de incomodá-los ou de provocar uma reação emocional. Mas, para que a empresa encontre soluções reais para problemas no atendimento, os departamentos precisam trocar informação abertamente, e isso não estava acontecendo. Segundo, não parecia, aos olhos dos gestores corporativos do alto escalão, que Linda continuaria a ascender na empresa. Eles estavam satisfeitos com suas aptidões na resolução de problemas, mas não viam nela uma gestora de nível estratégico confiante e ponderada tomando forma. A imagem que Linda projetava iria, afinal, empacar tanto sua carreira quanto seu departamento.

Nem todos os gestores inexperientes têm os problemas que Linda teve. Alguns parecem excessivamente arrogantes. Outros não conseguem esconder a própria insegurança. Se o gestor que responde a você parece assoberbado, arrogante ou relutante, um feedback honesto é a melhor ferramenta. Você pode ajudá-lo dizendo que o mais seguro é sempre pôr para fora o que está sentindo – em sua sala, a portas fechadas. Reitere quanto o comportamento dele impacta o grupo no momento em que ele assume posições de liderança. Os membros da

equipe os observam com atenção, e se virem profissionalismo e otimismo provavelmente demonstrarão essas características também. Fale sobre o comportamento consciente – a constante consciência da imagem que a pessoa está transmitindo para o mundo. Se você observar que um gestor passa uma imagem que não é positiva, diga isso a ele assim que notar.

Você também deve permanecer alerta quanto a novos gestores que solapam a própria autoridade. Linda cometeu outro erro clássico de um gestor inexperiente quando tentou fazer os membros da equipe implementarem uma iniciativa sugerida pelo chefe. Ao apresentar a iniciativa, ela disse à equipe que era importante implementá-la porque tinha vindo do vice-presidente sênior da divisão. Embora sua intenção fosse boa – mobilizar a equipe para a ação –, suas palavras fizeram o grupo focar a atenção acima dela, não nela. Não há forma mais rápida de um novo gestor perder credibilidade junto à equipe do que parecer apenas um porta-voz da gestão corporativa de alto escalão. Salientar que os superiores vão verificar como está indo a iniciativa sem dúvida não será prejudicial, mas o novo gestor deve tomar cuidado para nunca ser visto simplesmente como um mensageiro.

Uma reunião de coaching no momento exato muitas vezes é o método mais eficaz de demonstrar a novos gestores como transmitir confiança. Por exemplo, na primeira vez em que você pedir a um novo gestor que implemente uma iniciativa, dedique um pouco de tempo extra para conduzi-lo no processo. Incute nele a regra básica da gestão: a equipe não precisa necessariamente gostar do chefe, mas precisa confiar nele. Assegure-se de que o novo gestor domine a mensagem que transmite.

Demissões de funcionários são um exemplo clássico de mensagem que um gestor inexperiente vai ter dificuldade em transmitir. Não deixe que um novo gestor faça isso sem estar totalmente preparado. Compartilhe o máximo de informação que puder. Assegure-se de que ele esteja pronto para todas as prováveis perguntas e reações, pedindo que ensaie a situação com você. Você vai ficar surpreso ao ver como ele transmite mal a mensagem nas primeiras tentativas. Um pouco de prática preserva a imagem do gestor e da empresa.

## **Enxergando a situação como um todo**

Gestores inexperientes têm mais propensão a permitir que tarefas imediatas se sobreponham a iniciativas abrangentes. Isso vale principalmente para aqueles

que acabaram de chegar das linhas de frente, onde as pessoas estão acostumadas com um constante tiroteio. Como colaborador individual recente, munido de um excelente conhecimento técnico, o novo gestor corre instintivamente para resgatar qualquer cliente ou membro da equipe que esteja precisando de ajuda. A sensação de realização que os novos gestores extraem desses resgates é sedutora e muito mais estimulante do que erradicar a causa de todo aquele tiroteio. E o que poderia ser melhor para o espírito da equipe do que fazer o chefe pular para dentro das trincheiras e combater o bom combate?

Claro que um líder que se junta às tropas em situações de emergência demonstra ter grande espírito de equipe. Mas serão todas essas emergências realmente emergências? Os membros mais novos da equipe estão sendo capacitados a lidar com desafios complexos? E, se o novo gestor estiver ocupado apagando incêndios, quem vai pensar em termos estratégicos para o departamento? Se você for o gestor de nível estratégico e essas questões estiverem pipocando em sua cabeça, pode ser porque você chefia um gestor inexperiente que não compreende de todo o próprio papel ou tem medo de assumi-lo.

Trabalhei recentemente com um jovem gestor que estava tão acostumado a reagir a um fluxo contínuo de problemas que relutava em separar um tempo para trabalhar nas iniciativas estratégicas que tínhamos identificado. Quando perguntei sobre isso, ele revelou sentir que parte crítica de seu papel era esperar que surgisse uma crise. “E o que vai acontecer se eu separar e agendar esse tempo e algo urgente ocorrer e eu desapontar alguém?”, perguntou ele. Quando salientei que ele sempre poderia adiar as sessões sobre estratégias se surgisse uma verdadeira emergência, ele pareceu aliviado. Mas o novato considerava o conceito de arranjar um tempo para pensar no negócio uma autoindulgência – e isso apesar de terem solicitado a seu grupo que aumentasse significativamente a produtividade no ano fiscal seguinte e de ele nada ter feito para preparar todo mundo para essa realidade.

Gestores de nível estratégico podem ajudar os novatos explicando a eles que pensamento estratégico é uma aptidão necessária para avançar na carreira: para gestores iniciantes, talvez 10% do trabalho seja estratégico e 90% tático. No entanto, à medida que os líderes sobem na hierarquia da corporação, há uma mudança nesses percentuais. Para ser bem-sucedido no nível seguinte, os gestores precisam demonstrar que são capazes de pensar e agir estrategicamente. Você pode utilizar as reuniões regulares para ajudar os gestores a enxergarem o quadro como um todo. Não permita que eles simplesmente repassem os últimos resultados e sigam adiante. Faça perguntas investigativas acerca desses

resultados. Por exemplo: “Que tendências você vê no mercado que possam afetar você daqui a dois trimestres? Conte-me como seus concorrentes estão reagindo a essas mesmas tendências.” Não deixe que satisfaçam você ao descreverem o maravilhoso treinamento que as equipes estão recebendo sem perguntar: “Quais são as aptidões adicionais que precisamos desenvolver na equipe para aumentar a produtividade em 25% no próximo ano?” Se não ficar satisfeito com as respostas dos novos gestores, diga a eles que espera que pensem deste modo: não precisam ter todas as respostas, mas devem estar engajados no processo de pensamento estratégico.

É muito comum que gestores inexperientes se concentrem mais em atividades do que em objetivos. Isso porque as atividades podem ser realizadas rapidamente (por exemplo, o desenvolvimento de um seminário para melhorar as qualificações da equipe de vendas na apresentação do produto), ao passo que atingir objetivos geralmente leva mais tempo (por exemplo, aumentar a eficácia da equipe de vendas). O gestor sênior pode ajudar o gestor inexperiente a pensar estrategicamente ao pedir que liste por escrito objetivos distinguindo claramente entre os objetivos propriamente ditos e as atividades que os favorecem. A insistência numa disciplina de estabelecer objetivos ajudará os gestores a organizar os próprios jogos de planejamento estratégico. Objetivos críticos porém genéricos, como o de desenvolver a equipe, são frequentemente negligenciados porque são difíceis de mensurar. Colocá-los no papel com etapas claras de ação os tornará concretos, propiciando um sentimento de realização quando são alcançados e uma probabilidade maior de que haverá recompensa. Gestores com objetivos claros ficarão menos tentados a agir taticamente em tempo integral. Tão importante quanto, o processo ajudará você a ter certeza de que eles estão pensando nas questões certas e organizando suas equipes para atuarem de maneira eficaz.

## **Fornecendo um feedback construtivo**

Faz parte da natureza humana evitar confrontos, e a maioria das pessoas sente-se mal quando precisa corrigir o comportamento ou as ações de alguém. Gestores inexperientes não são exceção, e frequentemente evitam falar com a equipe sobre questões importantes. O cenário típico é mais ou menos assim: um funcionário está enfrentando dificuldades para atingir metas de desempenho ou está agindo de modo inapropriado nas reuniões. O gestor cruza os braços,

observa e espera que as coisas melhorem como em um passe de mágica. Outros membros da equipe observam a situação e ficam frustrados com a falta de atitude do gestor. A frustração do próprio gestor aumenta, pois ele não consegue acreditar que o subordinado não esteja percebendo. Uma questão simples e direta de desempenho evoluiu agora para um problema de credibilidade. Quando o gestor finalmente menciona o problema, ele o personaliza, deixa a frustração se infiltrar na discussão com o subordinado e vê o interlocutor apressar-se em se defender do ataque.

A maioria dos gestores inexperientes esperam tempo demais para conversar com a equipe sobre problemas de desempenho. O gestor sênior pode ajudar ao criar um ambiente no qual um feedback construtivo é percebido não como crítica, mas como fonte de empoderamento. Isso começa com o feedback que você fornece a seus gestores sobre o desenvolvimento deles. Pode ser simplesmente fazer com que confidenciem a você quais são as fraquezas deles antes de elas se tornarem problemáticas. Por exemplo, após o relato de um bom desempenho, é possível dizer ao novo gestor: “Tudo indica que você tem um futuro brilhante aqui, por isso é importante que falemos sobre o que você não quer que eu saiba. Em relação a que você se sente menos confiante? Como podemos abordar essas áreas para que esteja preparado para qualquer situação que apareça?” Você provavelmente ficará surpreso ao ver como a maioria dos funcionários de alto desempenho são receptivos às necessidades do próprio desenvolvimento. Mas é bem capaz de não fazerem nada a respeito, a menos que você exponha essas necessidades.

É bem provável que o feedback que os gestores têm para oferecer às equipes não seja sempre muito positivo ou fácil de se apresentar. A chave é estimular neles a vontade de ajudar os subordinados a alcançar seus objetivos. A partir desse ponto de vista, fica mais fácil abordar até mesmo as mais desagradáveis questões pessoais.

Um dos meus clientes gerenciava um funcionário sênior que tinha alto desempenho mas que notoriamente não ajudava os outros no departamento e que se ressentia do fato de não estar progredindo. Em vez de evitar tocar no assunto por não querer dizer ao membro da equipe que sua atitude era ruim, o gestor adotou uma abordagem mais produtiva. Ele usou o conhecimento que tinha dos objetivos pessoais do funcionário como alavanca para introduzir o feedback. “Sei que você está ansioso por seu primeiro papel de gestão, e uma de minhas metas é ajudá-lo a alcançar esse objetivo. Não posso fazer isso sem ser totalmente honesto com você. Grande parte do papel de um gestor consiste em

desenvolver melhor as aptidões de sua equipe. Você está demonstrando que não gosta desse papel. Como podemos trabalhar juntos nisso?” Nenhuma culpa, nenhuma repreensão – apenas a oferta de ajuda para se conseguir o que queria. Mesmo assim a mensagem é recebida em alto e bom som.

O que levou a essa abordagem foi uma sessão de brainstorming que esse cliente e eu tivemos sobre caminhos para oferecer um feedback difícil. Frequentemente, sessões de brainstorming auxiliam novos gestores a ver que questões pessoais delicadas podem ser fragmentadas em questões práticas de negócios. No caso do membro sênior da equipe que não ajudava, não era necessário que essa atitude realmente entrasse na discussão; mas suas ações, sim. Recomendar a mudança de uma ação é muito mais fácil do que recomendar a mudança de atitude. Não se esqueça do velho ditado: não se pode pedir que as pessoas mudem de personalidade, mas é possível pedir que mudem de comportamento.

Realmente, os gestores seniores deveriam compartilhar suas técnicas de como conduzir conversas difíceis. Uma gestora com quem trabalhei assumia uma atitude defensiva sempre que um membro da equipe questionava sua avaliação para tomada de decisão. Ela não precisava de mim para dizer que seu comportamento estava minando sua imagem e sua eficácia. Ela precisava de mim para que eu propusesse algumas técnicas que lhe permitiriam reagir de modo diferente no calor do momento. A gestora treinou a si mesma para reagir rápida e seriamente com um pequeno repertório de perguntas como: “Você pode me explicar melhor o que quer dizer com isso?” Essa técnica simples dava a ela o tempo de que precisava para organizar as ideias e se engajar num diálogo produtivo, não defensivo. Ela estava muito envolvida com a situação para conceber ela mesma essa técnica.

---

Delegar, pensar estrategicamente, comunicar-se – você pode estar pensando que tudo isso soa como tópicos de introdução à gestão. E você está certo. Os elementos mais básicos da gestão de pessoas são muitas vezes os que fazem os gestores tropeçarem no início da carreira. E porque são básicos, os chefes de gestores inexperientes frequentemente os têm como óbvios. Mas não deveriam – um número extraordinário de pessoas não consegue desenvolver essas aptidões. Ao longo deste artigo posso ter dado a entender que somente gestores inexperientes sofrem por não terem dominado essas aptidões essenciais. Mas a



verdade é que gestores de todos os níveis cometem esses erros. Uma organização que der suporte aos novos gestores, ajudando-os a desenvolver essas aptidões, terá vantagens surpreendentes sobre as concorrentes.

**Publicado originalmente em abril de 2002.**

## O que fazem os grandes gestores

*Marcus Buckingham*

“O MELHOR CHEFE QUE JÁ TIVE.” É uma frase que a maioria de nós disse ou ouviu em algum momento, mas o que ela significa? O que distingue um grande chefe de um mediano? A literatura está cheia de textos instigantes sobre as qualidades de gestores e líderes e se existe diferença entre os dois, porém pouco se tem falado sobre o que acontece nas milhares de interações e decisões diárias que facultam ao gestor obter o melhor da equipe e ganhar seu apoio. Mas o que *realmente fazem* os grandes gestores?

Em minha pesquisa, que começou com uma análise feita com 80 mil gestores pela Gallup e que continuou durante os últimos dois anos com estudos detalhados de alguns poucos gestores de alto desempenho, descobri que, se por um lado existem tantos estilos de gestão quanto existem gestores, por outro há uma qualidade que realmente distingue os grandes gestores dos demais: eles descobrem o que é único em cada pessoa e tiram vantagem disso. Gestores medianos jogam damas, enquanto grandes gestores jogam xadrez. A diferença? No jogo de damas, todas as peças são equivalentes e se movem da mesma maneira; são intercambiáveis. Você precisa planejar e coordenar seus movimentos, certamente, mas todas se movem pelos mesmos caminhos paralelos. No xadrez, cada tipo de peça se move de modo diferente, e você não conseguirá jogar se não souber como é o movimento de cada peça. Mais importante, você não ganhará o jogo se não pensar cuidadosamente como mover as peças. Grandes gestores conhecem e valorizam as aptidões que são singulares em seus funcionários, e até mesmo suas excentricidades, e aprende como melhor integrá-los num plano de ataque coordenado.

Isso é exatamente o oposto do que fazem os grandes líderes. Grandes líderes descobrem o que é universal e capitalizam em cima disso. Seu trabalho é conduzir pessoas em direção a um futuro melhor. Líderes só podem ter sucesso quando são capazes de ignorar diferenças de etnia, sexo, idade, nacionalidade e personalidade e, se valendo de narrativas e celebrando heróis, tirar proveito dessas poucas necessidades das quais todos nós compartilhamos. Enquanto isso, o trabalho de um gestor é transformar um talento específico de uma pessoa em desempenho. Gestores só terão sucesso quando forem capazes de identificar essas diferenças entre profissionais e de fazer uso delas, desafiando cada funcionário a se sobressair, a seu próprio modo. Isso não quer dizer que um líder não possa ser um gestor e vice-versa, mas, para se sair bem como um ou ambos, é preciso estar consciente das diferentes aptidões que cada papel exige.

## O jogo de xadrez

Com o que um jogo de xadrez em andamento se parece? Quando visitei Michelle Miller, a gestora que abriu a loja número 4 mil da rede de farmácias Walgreens, vi que a parede de seu escritório estava totalmente coberta com horários de trabalho. A loja de Michelle, em Redondo Beach, na Califórnia, emprega pessoas com aptidões nitidamente diversas e diferenças de personalidade potencialmente desagregadoras. Parte crucial de seu trabalho, portanto, é colocar essas pessoas em papéis e em turnos que lhes permitam brilhar – e evitar juntar personalidades antagônicas. Ao mesmo tempo, ela precisa encontrar caminhos que levem os indivíduos a crescer.

Por exemplo, tem o Jeffrey, um “roqueiro gótico” cujo cabelo é raspado em um lado da cabeça e no outro é longo o bastante para cobrir seu rosto. Michelle quase não o contratou porque ele não conseguia olhar nos olhos dela durante a entrevista, mas ele queria o turno da noite, que quase ninguém quer, e assim ela decidiu dar uma oportunidade ao rapaz. Após alguns meses, ela notou que quando atribuía a Jeffrey uma instrução vaga, como “ajeite a mercadoria em todos os corredores”, o que deveria ser uma tarefa para ser feita em duas horas, ele levava a noite toda – e não fazia muito bem. Mas se ela desse a ele uma tarefa mais específica, como “Prepare as gôndolas para o Natal”, todas as gôndolas estariam dispostas simetricamente, com as mercadorias certas em cada uma delas, todas etiquetadas com o preço correto e “de frente” (voltadas para o cliente). Dê a Jeffrey uma tarefa genérica e ele vai ter dificuldades. Dê a ele uma

que o obrigue a ser preciso e analítico e ele vai se sair muito bem. Este, concluiu Michelle, era o forte de Jeffrey. Assim, como teria feito todo bom gestor, ela compartilhou com ele o que tinha concluído sobre seu desempenho e o elogiou pelo bom trabalho.

## Em resumo

Você passou meses treinando aquele funcionário para tratar melhor os clientes, trabalhar com mais independência ou se organizar – tudo isso em vão.

Como fazer um uso melhor de seu precioso tempo? Faça como os grandes gestores: em vez de tentar mudar seus funcionários, identifique as aptidões que são singulares neles (e até mesmo suas excentricidades) e depois ajude-os a usar essas qualidades para se destacarem, cada um à sua maneira.

Conheça estas três táticas:

- **Ajuste continuamente as funções para capitalizar as melhores qualidades de cada um.** Uma gestora de uma loja Walgreens encarregou um funcionário reservado porém muito organizado de reestocar corredores – liberando funcionários mais sociáveis para atender aos clientes.
- **Acione o gatilho que ativa as melhores qualidades dos funcionários.** Ofereça incentivos, como passarem mais tempo trabalhando lado a lado, oportunidades para realizar as tarefas com independência e reconhecimento pelo trabalho, expresso do modo que cada colaborador valoriza mais.
- **Modele o coaching segundo o estilo de aprendizado de cada um.** Dê aos “analisadores” a informação da qual precisam antes de começar uma tarefa. No início dê aos “executores” tarefas simples, depois, gradualmente, eleve o nível. Deixe os “observadores” acompanharem o trabalho dos colegas mais experientes.

A recompensa por capitalizar as qualidades de cada funcionário? Você

economiza tempo. Sua equipe assume a responsabilidade de aprimorar as próprias aptidões. E você ensina os colaboradores a valorizar diferenças – construindo um poderoso sentimento de equipe.

## Na prática

Uma análise mais detalhada das três táticas:

### **Capitalize sobre as melhores qualidades dos funcionários**

Primeiro identifique as qualidades únicas de cada funcionário: circule pelo escritório, observando as reações das pessoas aos acontecimentos. Atente para quais atividades cada funcionário é atraído. Pergunte: “Qual foi o melhor dia que você teve no trabalho nos últimos três meses?” Preste atenção às atividades que as pessoas acham intrinsecamente satisfatórias.

Observe fraquezas também, mas minimize-as em suas comunicações com os funcionários. Ofereça treinamento que os ajude a superar deficiências originárias de falta de aptidões e de conhecimento. Além disso, aplique as seguintes estratégias:

- **Encontre para o funcionário um parceiro com aptidões complementares.** Uma gerente de compras que não conseguia começar tarefas sem ter antes uma quantidade exaustiva de informações começou a ter um desempenho excepcional quando sua supervisora (a vice-presidente) passou a atuar como sua “parceira de informação”. A VP comprometeu-se a deixar diariamente com a gerente, por correio de voz, uma breve atualização e, marcar, duas vezes por semana, encontros rápidos para trocas de ideias.
- **Reconfigure o trabalho para neutralizar fraquezas.** Use sua criatividade para imaginar maneiras mais eficazes de organizar o trabalho e tenha a coragem de adotar projetos de trabalho não convencionais.

### **Ative as melhores qualidades dos funcionários**

O gatilho definitivo para ativar as melhores qualidades de um funcionário é

o reconhecimento. Mas cada funcionário atua para um público diferente. Assim, modele seu elogio de acordo com o quadro a seguir:

Se um funcionário dá valor ao reconhecimento vindo de...	Elogie-o...
Colegas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Celebrando o sucesso dele publicamente, na frente dos colegas</li></ul>
Você	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dizendo a ele em particular, mas com veemência, por que ele é um membro tão valioso da equipe</li></ul>
Outros que têm a mesma qualificação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concedendo-lhe um prêmio profissional ou técnico</li></ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exibindo no escritório uma foto dele com seu melhor cliente</li></ul>

### Modele o treinamento segundo o estilo de aprendizado

Adapte o coaching ao estilo exclusivo de aprendizado de cada funcionário:

Se um funcionário é...	Treine-o...
Um “analisador” – precisa de muita informação antes de assumir uma tarefa e odeia cometer erros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dedicando a ele muito tempo de sala de aula</li><li>• Fazendo com ele simulações de situações de trabalho</li><li>• Dando-lhe tempo para se preparar para desafios</li></ul>
Um “executor” – usa o método de tentativa e erro para aumentar suas aptidões ao mesmo tempo que mergulha nas tarefas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atribuindo-lhe uma tarefa simples, explicando quais são os resultados desejáveis e deixando seu caminho livre</li><li>• Aumentando gradualmente a complexidade das tarefas até ele dominar sua função</li></ul>
Um “observador” – aprimora suas aptidões observando outras pessoas em ação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fazendo com que esteja sempre junto a funcionários que têm os mais altos desempenhos</li></ul>

E um bom gestor poderia parar por aí. Mas Michelle sabia que era possível

obter mais de Jeffrey. Assim, ela bolou um esquema para redistribuir responsabilidades na loja inteira de modo a valorizar as qualidades que lhe eram únicas. Em cada loja Walgreens há uma responsabilidade chamada “reformular e atualizar estocagem”. Reformular envolve estocar um corredor com novas mercadorias, tarefa que em geral coincide com uma previsível mudança nos padrões de compra do consumidor (no fim do verão, por exemplo, as lojas substituem cremes de bronzear e protetores labiais por remédios contra alergia). Atualizar é uma versão do reformular que consome menos tempo, no entanto é mais frequente, como substituir as caixas de pasta de dente por uma variedade nova e melhorada; ou expôr uma nova linha de detergente na extremidade da fileira. Todo corredor requer alguma forma de atualização pelo menos uma vez por semana.

Na maioria das lojas Walgreens, cada funcionário é “dono” de um corredor, no qual é responsável não só por atender aos clientes como também ajeitar adequadamente a mercadoria nos expositores, manter o corredor limpo e arrumado, etiquetar itens e fazer toda a reformulação e atualização de estocagem. Esse arranjo é simples e eficiente, e permite que cada funcionário tenha um senso de responsabilidade pessoal. Porém Michelle decidiu que, como Jeffrey era tão bom em reformular e atualizar – e não gostava de interagir com clientes –, este seria seu trabalho, em tempo integral, em todos os corredores.

Era um desafio. O trabalho de atualizar a estocagem durante uma semana preenche um fichário com 10 centímetros de espessura. Mas Michelle sabia que não só Jeffrey ficaria empolgado com o desafio e que se sairia cada vez melhor com a prática, como também outros funcionários, liberados de uma tarefa que consideravam uma chatice, teriam mais tempo para receber e atender aos clientes. O desempenho da loja provou que ela estava certa. Após a reorganização, Michelle constatou um aumento não só nas vendas e no lucro, mas também no parâmetro do desempenho mais crucial: a satisfação do cliente. Nos quatro meses seguintes sua loja teve uma pontuação perfeita no programa de cliente oculto da Walgreens.

Até aí, tudo bem. Infelizmente, não durou muito. Esse arranjo “perfeito” dependia de Jeffrey continuar satisfeito, e ele não continuou. Com seu sucesso na tarefa de reformular e atualizar, sua confiança aumentou e, depois de seis meses nessa função, ele quis passar para uma gestão. No entanto, Michelle não ficou desapontada; ficou intrigada. Ela tinha observado atentamente o progresso de Jeffrey e havia decidido que ele poderia sair-se bem como gestor, apesar de saber que não seria um gestor particularmente afetivo. Além disso, como todo bom

jogador de xadrez, ela tinha antecipado alguns movimentos.

Na ala de cosméticos trabalhava uma funcionária chamada Genoa. Michelle via em Genoa uma espécie de ameaça dupla. Não só gostava de deixar os clientes à vontade – lembrava o nome deles, fazia boas perguntas, era receptiva mas profissional quando atendia ao telefone – como também era uma adepta da organização. O departamento de cosméticos estava sempre com os produtos perfeitamente alinhados e voltados para os clientes. Sua ala despertava o desejo de estender a mão e tocar na mercadoria.

Para capitalizar sobre esses talentos gêmeos e para satisfazer o desejo de Jeffrey de ser promovido, Michelle mexeu mais uma vez nos cargos dentro da loja. Ela dividiu a função de Jeffrey, de reformular e atualizar, em duas e deu a parte do “atualizar” para Genoa, de modo que a loja inteira pudesse agora se beneficiar de habilidade dela de arrumar a mercadoria de maneira atraente. Mas Michelle não queria que a loja perdesse o talento de Genoa no atendimento aos clientes, por isso pediu a ela que se concentrasse na função de atualizar somente entre 8h30 e 11h; depois disso, quando a loja começava a ficar mais movimentada, Genoa deveria voltar sua atenção para os consumidores.

A operação de reformular continuou com Jeffrey. Subgerentes em geral não têm uma responsabilidade contínua na loja, porém, pensou Michelle, Jeffrey agora era tão bom e tão rápido em desmontar e remontar um corredor inteiro que poderia facilmente fazer e terminar uma reformulação de estocagem importante em cinco horas, e assim seria capaz de lidar com essa tarefa juntamente com suas responsabilidades gerenciais.

Michelle continuou a conceber outras configurações eficazes e inventivas. A habilidade de reajustar funções para capitalizar as qualidades singulares de cada pessoa é a essência da boa gestão.

O modo como um gestor capitaliza as diferenças pode variar tremendamente de lugar para lugar. Entre no escritório de outra loja Walgreens, esta em San Jose, na Califórnia, gerenciada por Jim Kawashima, e não verá um único cronograma com turnos de trabalho nas paredes. Em vez disso, as paredes estão cobertas com números e estatísticas de vendas, os melhores circulados com uma caneta vermelha, e dezenas de fotografias de vencedores de competições de vendas, a maioria exibindo uma representante do serviço aos clientes chamada Manjit.

Manjit apresenta um desempenho melhor e mais consistente do que os colegas. Quando ouvi falar dela pela primeira vez, tinha acabado de vencer, no programa de sugestão de vendas da Walgreens, uma competição de quem vendia mais unidades de desodorantes Gillette em um mês. A média nacional era 300;



Manjit tinha vendido 1.600. Câmeras descartáveis, pasta de dentes, baterias – não importava o produto, ela era capaz de vender. E Manjit vencida uma competição atrás da outra, apesar de trabalhar no pior turno, de 00h30 às 8h30, durante o qual encontrava um número significativamente menor de clientes do que os colegas.

Manjit nem sempre tivera um desempenho tão excepcional. Só passou a ser incrivelmente bem-sucedida quando Jim, que criara o hábito de ressuscitar lojas em dificuldades, entrou em cena. O que ele fez para dar início a essa mudança em Manjit? Ele de cara identificou as idiossincrasias dela e imaginou como traduzi-las num desempenho excepcional. Por exemplo, quando ainda estava na Índia, Manjit era atleta – corredora e halterofilista – e sempre se animava ante o desafio de medir seu desempenho. Quando a entrevistei, uma das primeiras coisas que saíram de sua boca foi: “No sábado, vendi 343 barrinhas de cereais. No domingo, 367. Ontem, 110, e hoje, 105.” Perguntei a ela se tinha sempre noção de que estava se saindo bem. “Ah, claro”, respondeu. “Todo dia eu checo os gráficos do chefe. Mesmo no meu dia de folga faço questão de vir para conferir meus números.”

---

## A pesquisa

Para reunir o material bruto para meu livro *A única coisa que você precisa saber sobre gestão, liderança e uma trajetória de sucesso*, a partir do qual este artigo foi adaptado, usei uma abordagem bem diferente da que eu havia empregado em obras anteriores. Durante 17 anos tive a sorte de trabalhar para a Gallup, uma das mais respeitadas empresas de pesquisa do mundo. No decorrer desse tempo, fui contemplado com a oportunidade de entrevistar líderes, gestores, professores, vendedores, corretores de títulos, advogados e servidores públicos de alto desempenho. Essas entrevistas eram parte de estudos de grande escala que envolviam pesquisar grupos de pessoas na esperança de encontrar amplos padrões nos dados recolhidos. Para o meu livro, usei esse fundamento como ponto de partida para uma pesquisa mais profunda, mais individualizada.

Em cada uma das três áreas visadas no livro – gestão, liderança e sucesso individual sustentável –, primeiro identifiquei uma ou duas pessoas, em várias funções e várias áreas, que tinham se desempenhado melhor do que seus colegas. Entre estes estava Myrtle Potter, presidente de operações comerciais da

Genentech, que transformou um medicamento malsucedido no mais receitado e vendido no mundo; Terry Leahy, presidente da gigante do varejo europeu Tesco; Manjit, representante do serviço ao consumidor da loja Walgreens de alto desempenho, sob os comandos de Jim Kawashima, em San Jose, na Califórnia, que vendeu mais de 1.600 unidades de desodorante Gillette em um mês; e David Koepp, o prolífico roteirista que escreveu grandes sucessos como *Parque dos Dinossauros*, *Missão: Impossível* e *Homem-Aranha*.

O que me interessava nessas pessoas de alto desempenho eram os detalhes práticos, aparentemente banais, de suas ações e de suas escolhas. Por que Myrtle Potter repetidamente rejeitou promoções antes de assumir o desafio de conduzir a reviravolta daquele medicamento malsucedido? Por que Terry Leahy, ao definir a estratégia de sua empresa, confia mais nas lembranças provenientes de sua origem humilde do que nos resultados de pesquisas do consumidor ou em grupos de pesquisa específicos? Manjit trabalha no turno da noite e um de seus hobbies é o levantamento de pesos. Serão esses fatores relevantes para o desempenho dela? O que essas pessoas especiais estavam fazendo que as tornou tão boas em suas funções?

Quando esses muitos detalhes começaram a ser devidamente observados e registrados, lentamente foram se juntando para revelar aquela “coisa única” que existe no cerne de uma grande gestão, uma grande liderança e de um sucesso individual que se sustenta.

---

Manjit gosta de vencer e se deleita com o reconhecimento público. Por isso as paredes do escritório de Jim estão cobertas com gráficos e números; a pontuação de Manjit está sempre destacada em vermelho e há fotos que registram o sucesso dela. Outro gestor talvez tivesse pedido a Manjit que moderasse seu entusiasmo por estar no foco das atenções e desse a outros uma oportunidade. Jim achou uma maneira de capitalizar isso.

Mas e quanto aos outros membros da equipe de Jim? Em vez de se ressentirem com esse reconhecimento público, eles compreenderam que Jim tinha parado para vê-los como indivíduos e avaliá-los com base em seus méritos pessoais. Também sabiam que o sucesso de Manjit falava bem da loja inteira, e assim isso era um estímulo para a equipe. De fato, pouco tempo depois, os retratos de Manjit passaram a incluir outros funcionários da loja também. Poucos meses depois, a loja de San Jose foi classificada como a número um, entre 4 mil unidades, no programa de sugestão de vendas da Walgreens.

## Grandes gestores são românticos

Pense novamente em Michelle. Sua iniciativa criativa pode soar como um último recurso, uma tentativa de fazer o melhor possível de uma contratação ruim. Não é. Jeffrey e Genoa não são funcionários medíocres, e capitalizar aquilo que é único em cada pessoa é uma ferramenta tremendamente poderosa.

Primeiro, identificar e capitalizar o que é único em cada um economiza tempo. Nenhum funcionário, mesmo que talentoso, tem características perfeitamente equilibradas. Michelle poderia ter despendido incontáveis horas treinando Jeffrey a bajular, sorrir, fazer amizade com os clientes e lembrar o nome deles, mas ela veria, talvez, que seus esforços tinham rendido pouco resultado. Seu tempo foi mais bem empregado lapidando uma função que se valia das aptidões naturais de Jeffrey.

Segundo, capitalizar o que é único em alguém faz com que cada pessoa seja mais responsável pelo próprio trabalho. Michelle não se limitou a elogiar Jeffrey por sua aptidão para executar missões específicas. Ela o desafiou a fazer dessa aptidão a pedra angular de sua contribuição à loja, a assumir essa habilidade, a praticá-la e refiná-la.

### A elusiva singularidade

É sempre temerário caracterizar o que quer que seja como a explicação, ou a solução. Por isso, afirmar categoricamente que “esta é a coisa singular que todos os grandes gestores fazem” é sempre um risco. No entanto, com bastante pesquisa e muito foco, é possível identificar essa elusiva singularidade.

Gosto de pensar no conceito de “singularidade” como um “insight de controle”. Insights de controle não explicam todos os resultados ou acontecimentos; servem como a melhor explicação para a maioria dos acontecimentos. Esses insights ajudam você a descobrir quais de suas ações terão a influência de mais longo alcance em praticamente qualquer situação.

Para um conceito se configurar como sendo esse insight único de controle, ele precisa passar por três testes. Primeiro, tem que ser aplicável num amplo espectro de situações. Tome a liderança como exemplo. Recentemente tem-se discutido muito a noção de que não existe uma maneira melhor de liderar, e que, em vez disso, o estilo de liderança mais eficaz vai depender das circunstâncias.

Mesmo não havendo dúvida de que situações diferentes requerem ações diferentes por parte de um líder, isso não quer dizer que a coisa mais perspicaz que se pode dizer sobre liderança é que ela é situacional. Com bastante foco, é possível identificar a singularidade que está por trás de uma liderança bem-sucedida em todas as situações e todos os estilos.

Segundo, um insight de controle deve servir como multiplicador. Em qualquer equação, alguns fatores terão somente valor de soma: quando você foca suas ações nesses fatores você vê alguma melhora adicional. O insight de controle deveria ser mais poderoso. Deveria mostrar a você como obter uma melhora exponencial. Por exemplo, uma boa gestão é o resultado da combinação de muitas ações – de selecionar funcionários talentosos, estabelecer expectativas claras, valorizar as pessoas que estão fazendo coisas certas, e assim por diante –, mas nenhum desses fatores se qualifica como a “singularidade” de que os grandes gestores compartilham, pois, mesmo quando bem executadas, essas ações meramente evitam que gestores afugentem seus melhores funcionários.

Por fim, o insight de controle precisa orientar a ação. Tem que indicar o que exatamente é possível fazer para criar resultados melhores de modo mais consistente. Insights com os quais gestores possam agir – em vez de apenas ruminar – são aqueles capazes de fazer toda a diferença.

---

Terceiro, capitalizar o que é único em cada pessoa ajuda a formar um espírito de equipe mais forte, porque cria interdependência. Incentiva as pessoas a apreciar as aptidões específicas de cada um e a saber que seus colegas de trabalho podem preencher os espaços em que não se destacam. Em suma, faz as pessoas precisarem umas das outras.

Finalmente, quando você capitaliza o que é único em cada um, está introduzindo um grau saudável de ruptura em seu mundo. Está embaralhando hierarquias existentes: se Jeffrey está encarregado de toda a reformulação e atualização de estocagem na loja, deveria inspirar mais ou menos respeito do que como subgerente? Você também está embaralhando suposições existentes que estabelecem a quem é permitido fazer o quê: se Jeffrey conceber novos métodos de reformular um corredor, ele vai precisar pedir permissão para experimentá-los ou poderá fazer isso sozinho? E você embaralha crenças existentes sobre onde reside a verdadeira expertise: se Genoa aparecer com um modo de arrumar mercadorias novas que ela acha ser mais atraente do que o método sugerido pelo “planograma” enviado pela matriz da Walgreens, sua expertise põe em cheque a

dos planejadores da corporação? Essas questões vão desafiar as ortodoxias da Walgreens e com isso ajudar a empresa a ser mais inquisitiva, mais inteligente, mais vigorosa e, a despeito de seu tamanho, mais capaz de se reinventar e mergulhar no futuro.

Os grandes gestores se concentrarem na singularidade não só porque isso faz sentido para os negócios. Eles agem dessa forma porque não saberiam agir de outra. Como Shelley e Keats, os poetas românticos do século XIX, os grandes gestores são fascinados pela individualidade por si mesma. Nuances sutis de personalidade, embora possam ser invisíveis para alguns e frustrantes para outros, para os grandes gestores são cristalinas e altamente valorizadas. Eles não poderiam ignorar essas sutilezas mais do que ignoram as próprias necessidades e os próprios desejos. Descobrir o que faz as pessoas progredirem simplesmente é parte de sua natureza.

## **As três alavancas**

Apesar de os românticos ficarem hipnotizados com as diferenças, em certo momento os gestores precisam refrear sua curiosidade, juntar o que sabem sobre uma pessoa e pôr em uso as idiossincrasias do funcionário. Para esse fim, há três coisas que você precisa saber sobre alguém para poder gerenciá-lo bem: os pontos fortes dessa pessoa, os gatilhos que ativam esses pontos e como ela aprende.

### **Obtenha o máximo dos pontos fortes**

Leva tempo e exige esforço fazer uma avaliação total dos pontos fortes e fracos de um funcionário. O grande gestor passa boa parte do tempo longe da própria mesa, circulando, observando a reação de cada pessoa aos acontecimentos, ouvindo e registrando o que atrai cada indivíduo e em que ele encontra dificuldades. Não há nada que substitua esse tipo de observação, mas você pode obter um bocado de informação sobre uma pessoa fazendo algumas perguntas simples e abertas e escutando atentamente o que foi respondido. Duas perguntas, em particular, provaram ser as mais reveladoras no que concerne a identificar pontos fortes e fraquezas, e recomendo que elas sejam feitas a todas as novas contratações – e que as perguntas sejam repassadas periodicamente.

Para identificar os pontos fortes de uma pessoa, pergunte primeiro: “Qual foi

o melhor dia que você teve no trabalho nos últimos três meses?” Descubra o que a pessoa estava fazendo e por que ela gostou tanto daquilo. Lembre-se: um ponto forte não é meramente algo em que você é bom. Na verdade, pode ser algo em que você ainda não é bom. Pode ser apenas uma predileção, algo que você acha ser tão intrinsecamente satisfatório que anseia por fazer repetidamente e, com o tempo, fazer cada vez melhor. Essa pergunta vai fazer seu funcionário começar a pensar nos interesses e nas aptidões dele a partir dessa perspectiva.

Para identificar as fraquezas de uma pessoa, é só inverter a pergunta: “Qual foi o pior dia que você teve no trabalho nos últimos três meses?” E depois faça uma sondagem buscando detalhes sobre o que ele estava fazendo e por que isso o aborreceu tanto. Assim como o ponto forte, uma fraqueza não é meramente algo em que você não é bom (na verdade, você pode ser bem competente naquilo). É algo que drena a sua energia, uma atividade que você nunca anseia por fazer e que, quando está fazendo, só pensa em parar.

Embora você deva ficar atento tanto aos pontos fortes quanto aos pontos fracos de seus funcionários, seu foco deve ser nos pontos fortes. Diz a sabedoria convencional que a autoconsciência é uma coisa boa e que é função do gestor identificar fraquezas e conceber um plano para superá-las. Mas uma pesquisa de Albert Bandura, pai da teoria da aprendizagem social, demonstrou que a autoconfiança (rotulada como “autoeficácia” por psicólogos cognitivos), e não a autoconsciência, é o mais forte indicador da capacidade de uma pessoa de estabelecer altos objetivos, de persistir diante de obstáculos, de se recuperar quando ocorrem reveses e, finalmente, de atingir os objetivos que estabeleceu. Em contrapartida, a autoconsciência não demonstrou ser um indicador de nenhum desses resultados e, em alguns casos, parece que ela os retarda.

---

## O que você precisa saber sobre cada um de seus subordinados diretos

- Quais são seus pontos fortes?
  - Quais são os gatilhos que ativam esses pontos?
  - Qual é seu estilo de aprendizagem?
-

Grandes gestores parecem compreender isso instintivamente. Sabem que seu trabalho não é armar cada funcionário com uma compreensão desapaixionada e precisa dos limites de seus pontos fortes e dos estorvos de suas fraquezas, mas fortalecer sua autoconfiança. É por isso que os grandes gestores focam nos pontos fortes. Quando um funcionário tem sucesso, o grande gestor não o elogia por seu trabalho duro. Mesmo que haja certo exagero nesta declaração, ele informa que o funcionário teve sucesso porque se tornou muito bom em fazer uso de seus pontos fortes específicos. Isso, o gestor sabe, fortalecerá a autoconfiança do funcionário e o deixará mais otimista e mais resiliente ante os desafios.

Essa abordagem de se concentrar nos pontos fortes pode gerar no funcionário um pequeno excesso de confiança, mas grandes gestores atenuam isso enfatizando o tamanho e a dificuldade de seus objetivos. Eles sabem que a meta primordial é criar em cada funcionário um estado de espírito específico que inclua uma avaliação realista das dificuldades envolvidas para atingir o objetivo que tem à frente, mas também uma irrealista e otimista crença em sua capacidade de superá-las.

E se o funcionário fracassar? Supondo que o fracasso não é atribuível a fatores que estão além do controle do funcionário, explique sempre o fracasso como falta de esforço, mesmo que seja só parcialmente verdade. Isso vai aplacar o sentimento de dúvida que ele tem de si mesmo e dar a ele algo com que trabalhar quando for enfrentar o próximo desafio.

Uma repetição do fracasso, é claro, pode indicar fraqueza onde uma função requer força. Em casos assim, há quatro abordagens para superar fraquezas. Se o problema é falta de aptidão ou de conhecimento, ele é fácil de resolver: simplesmente ofereça o treinamento adequado, dê ao funcionário algum tempo para incorporar as novas aptidões e procure sinais de melhora. Se seu desempenho não melhorar, você saberá que ele está tendo dificuldade porque lhe faltam certos talentos, um déficit que provavelmente nenhum treinamento para adquirir aptidão ou conhecimento vai resolver. Você precisará encontrar um modo de contornar essa fraqueza e neutralizá-la.

O que nos traz à segunda estratégia para superar uma fraqueza do funcionário. Você é capaz de achar um parceiro, alguém cujos talentos são fortes exatamente nas áreas em que os dele são fracos? Eis aqui como essa estratégia pode se apresentar na prática. Como vice-presidente de compras para a loja Ann Taylor, Judi Langley descobriu que a tensão estava aumentando entre ela e uma de suas gerentes de compras, Claudia (nome fictício), cuja mente analítica e

natureza intensa tinham criado uma avassaladora “necessidade de saber”. Se Claudia tomasse ciência de alguma coisa antes que Judi tivesse tido oportunidade de repassar a ela, ficava profundamente frustrada. Dadas a rapidez com que decisões eram tomadas e a agenda movimentada de Judi, isso acontecia com frequência. Judi estava preocupada porque a irritação de Claudia desestabilizava toda a equipe de produção, além de dar à funcionária a reputação de estar sempre descontente.

Um gestor comum poderia ter identificado esse comportamento como uma fraqueza e conversado com Claudia sobre como controlar sua necessidade de receber informação. No entanto, Judi percebeu que essa “fraqueza” era um aspecto do ponto mais forte de Claudia: sua mente analítica. Claudia nunca seria capaz de controlar isso, ao menos não por um tempo prolongado. Assim, Judi buscou uma estratégia que respeitasse e apoiasse a necessidade que Claudia tinha de ficar por dentro, com informações suficientes, direcionando essa necessidade para algo mais produtivo. Judi decidiu agir como uma parceira de Claudia no que tange a informação e se comprometeu a deixar para ela, ao final de cada dia, um correio de voz com uma breve atualização. Para ter certeza de que nada ia passar despercebido, elas combinaram de ter duas conversas presenciais por semana para trocar ideias. Essa solução satisfaz as expectativas de Claudia e assegurou a ela que teria a informação de que precisava, e, se não fosse exatamente quando ela queria, pelo menos seria frequente e a intervalos previsíveis. O fato de Claudia ter uma parceira neutralizou as manifestações negativas de seus pontos fortes, permitindo que focasse sua mente analítica em seu trabalho. (Claro que, na maioria dos casos, essa parceira não deveria ser a gestora.)

Se for difícil encontrar um parceiro perfeito, tente esta terceira estratégia: introduza no mundo do funcionário uma técnica que o ajude a realizar por meio de disciplina o que ele não é capaz de realizar por instinto. Conheci um roteirista e diretor de cinema de muito sucesso que estava com dificuldades de dizer a outros profissionais, como, por exemplo, compositores e diretores de fotografia, que o trabalho deles não era satisfatório. Assim, inventou um truque mental: ele agora fica imaginando de que coisas o “deus da arte” gostaria, e usa essa entidade imaginária como fonte de força. Em sua mente, ele já não está impondo a própria opinião aos colegas, mas dizendo a si mesmo (e a eles) que uma terceira e impositiva parte tinha intervindo.

Se o treinamento não produzir nenhuma melhora, se uma parceria complementar se mostrar impraticável e se não se encontrar técnica satisfatória



para impor disciplina, você vai precisar tentar uma quarta e final estratégia, que é reorganizar o mundo de trabalho do funcionário para tornar sua fraqueza irrelevante, como Michelle fez com Jeffrey. Essa estratégia vai requerer de você, primeiro, criatividade para conceber uma organização mais eficaz, e, segundo, a coragem de fazer essa organização funcionar. Mas, como revelou a experiência de Michelle, a recompensa que pode vir daí, em forma de um aumento de produtividade e engajamento do funcionário, faz com que isso valha a pena.

## **Encontre gatilhos para o bom desempenho**

Os pontos fortes de uma pessoa nem sempre estão à vista. Às vezes eles requerem que alguém os acione precisamente para se tornarem visíveis. Encontre o modo correto de estimular essas forças, e a pessoa vai exigir mais de si mesma e perseverar quando encontrar resistência. Provoque o lado errado e pode ser que a pessoa se feche. Isso talvez seja complicado, porque os estímulos (para o bem e para o mal) se apresentam de formas variadas e misteriosas. O estímulo de um funcionário pode estar ligado à hora do dia (ele é uma coruja noturna, e seus pontos fortes só entram em ação depois das três da tarde.) O estímulo de outro funcionário pode estar ligado quando está com você, o chefe (mesmo tendo trabalhado com você por mais de cinco anos, ele ainda precisa que você dê uma conversadinha com ele todo dia, ou achará que está sendo ignorado). O estímulo de um outro poderia ser exatamente o contrário – independência (só trabalha para você há seis meses, mas se você ficar checando o trabalho dele, mesmo que só uma vez por semana, ele vai se sentir microgerenciado).

O estímulo mais poderoso é, de longe, reconhecimento, não dinheiro. Se você não está convencido disso, comece a ignorar um de seus astros mais bem pagos e observe o que acontece. A maioria dos gestores está ciente de que funcionários respondem bem a reconhecimento. Grandes gestores refinam e ampliam este insight. Eles se dão conta de que cada colaborador atua para uma plateia um pouquinho diferente. Para se sobressair como gestor, você precisa ser capaz de vincular o funcionário com a plateia que ele mais valoriza. Talvez essa plateia seja composta por seus colegas; e a melhor maneira de elogiá-lo seria colocá-lo na frente deles e comemorar publicamente seu feito. A plateia favorita de outros pode ser você; e o reconhecimento mais poderoso seria uma conversa particular na qual você diz a ele calma mas vividamente por que ele é um membro da equipe tão valioso. Outro funcionário pode se definir por sua

expertise; a forma de reconhecimento que ele mais valorizaria seria algum tipo de prêmio profissional ou técnico. E ainda outro pode só dar valor a um retorno que venha de clientes, e neste caso um retrato do funcionário com seu melhor cliente, ou uma carta dirigida a ele por esse cliente seria a melhor forma de reconhecimento.

Considerando a grande quantidade de atenção pessoal que isso requer, configurar o elogio de modo que corresponda ao que a pessoa valoriza é principalmente uma responsabilidade do gestor. Mas as organizações também podem tirar proveito disso. Não há motivo para que uma grande empresa não adote essa abordagem individualizada de reconhecimento e a aplique a todos os funcionários. De todas as empresas que conheci, a divisão norte-americana do HSBC, um banco com sede em Londres, foi a que fez o melhor trabalho neste sentido. Todo ano ela presenteia o funcionário que apresentou o melhor desempenho na operação de crédito ao consumidor com o Prêmio dos Sonhos. Cada vencedor recebe um prêmio único e exclusivo. Durante o ano, os gestores pedem aos funcionários que indiquem o que gostariam de receber se fossem o vencedor. O valor do prêmio é limitado a 10 mil dólares e não pode ser recebido em dinheiro, mas, fora essas duas restrições, cada funcionário está livre para escolher o prêmio que quiser. No fim do ano a empresa realiza uma cerimônia de gala para o Prêmio dos Sonhos, durante a qual exibe-se um vídeo sobre o funcionário vencedor e o motivo de a pessoa ter escolhido aquele prêmio.

Pode-se imaginar o impacto que essas premiações personalizadas têm nos funcionários do HSBC. Uma coisa é ser chamado ao palco e receber uma costureira placa. Outra é quando, somando-se ao reconhecimento do público pelo seu desempenho, você ganha uma bolsa de estudos na faculdade para seu filho, ou a moto Harley-Davidson com que sempre sonhou, ou – o prêmio que deu o que falar na empresa – as passagens aéreas para você e sua família voarem ao México para visitar a avó que já não vê há 10 anos.

## **Leve os estilos de aprendizado em consideração**

Embora existam muitos estilos de aprendizado, uma revisão cuidadosa da teoria do aprendizado de adultos revela que são três os estilos predominantes. Eles não são reciprocamente excludentes; alguns funcionários podem se valer de uma combinação de dois, ou talvez dos três. Não obstante, estar sintonizado com o estilo ou os estilos de cada funcionário pode ajudar a focar seu treinamento.

Primeiro, há o analisador. Claudia, da Ann Taylor, é uma analisadora. Ela

compreende qual é a tarefa separando e analisando seus elementos e recompondo-os peça por peça. Como considera importante cada componente isolado de uma tarefa, Claudia anseia por informação. Precisa absorver tudo o que se sabe sobre um assunto para sentir-se à vontade com ele. Se achar que não tem informação suficiente, ela vai procurar até encontrar. Vai ler a literatura recomendada, assistir às aulas que foram requeridas, tirar notas boas, estudar, e ainda vai querer mais.

A melhor maneira de ensinar a um analisador é dar à pessoa bastante tempo de aprendizado. Faça simulações com ela. Realize exercícios para avaliarem situações passadas, como conversar sobre o resultado de um projeto, incluindo como foi o período para realizá-lo. Divida o desempenho dela em partes de modo que ela possa cuidadosamente reconstruí-lo. Sempre dê tempo para que a pessoa se prepare. O analisador detesta erros. Uma ideia comumente aceita é a de que erros fomentam o aprendizado, mas para o analisador isso simplesmente não acontece. Na verdade, o motivo de seu preparo tão diligente é querer minimizar a possibilidade de cometer erros. Assim, não espere que vá ensinar muita coisa a ele se o atirar numa situação nova e pedir que improvise.

O contrário disso vale para o segundo estilo dominante de aprendizado, o de fazer. Enquanto para o analisador os momentos mais poderosos de aprendizado ocorrem antes do desempenho, para o executor esses momentos ocorrem *durante* o desempenho. Tentativa e erro são parte integrante desse processo de aprendizado. Jeffrey, da loja de Michelle Miller, é um executor. O momento em que mais aprende é quando está descobrindo e resolvendo coisas. Para ele, a preparação é uma atividade monótona e nada inspiradora. Assim, em vez de fazer simulações com alguém como Jeffrey, pegue uma tarefa específica das funções dele que seja simples mas real, faça uma breve descrição dos resultados que você quer e saia. Depois aumente gradualmente a complexidade das tarefas até ele dominar cada aspecto de sua função. Ele pode cometer alguns equívocos ao longo do caminho, mas, para o executor, erros são matéria-prima para o aprendizado.

Por fim, temos o observador. Observadores não aprendem muito com simulações. Tampouco aprendem fazendo. Como a maior parte dos programas de treinamento formais incorporam esses dois elementos, os observadores são frequentemente vistos como maus alunos. Isso pode ser verdade, mas eles não são necessariamente ruins no aprendizado.

Observadores podem aprender muito quando lhes é dada a oportunidade de ver o desempenho em sua totalidade. Estudar as partes individuais de uma tarefa

é tão relevante para eles quanto estudar individualmente cada pixel de uma fotografia digital. O que é importante para esse tipo de aprendiz é o conteúdo de cada pixel, sua posição em relação a todos os outros. Observadores só são capazes de enxergar isso quando olham para o quadro completo.

Aliás, é desse modo que eu aprendo. Anos atrás, quando comecei a entrevistar candidatos pela primeira vez, tive dificuldade em adquirir a aptidão de fazer um relatório sobre uma pessoa depois de a ter entrevistado. Eu entendia quais eram os passos necessários, mas não conseguia reuni-los numa ação. Alguns de meus colegas eram capazes de terminar um relatório em uma hora; para mim, isso levava a maior parte do dia. Então, uma tarde, quando eu estava olhando, mal-humorado, para o meu gravador digital, entreouvi a voz do analista ao lado. Falava tão rápido que, no início, pensei que estava ao telefone. Só após alguns minutos percebi que estava ditando um relatório. Era a primeira vez que eu ouvia alguém “no ato”. Eu já tinha visto os resultados finais dos relatórios inúmeras vezes, já que era lendo os documentos de outros que se supunha que aprenderíamos a fazê-los, mas eu nunca tinha ouvido efetivamente outro analista em pleno ato de criação. Foi uma revelação. Finalmente eu via como tudo se juntava num todo coerente. Lembro de ter pegado meu gravador, imitando a cadência e até mesmo a entonação do meu colega vizinho, e sentir que as palavras começavam a fluir.

Se você está tentando ensinar a um observador, a técnica mais eficaz, de longe, é tirá-lo da sala de aula. Afaste-o dos manuais e faça-o acompanhar um de seus mais experientes subordinados de bom desempenho.

---

Vimos nas histórias de grandes gestoras como Michelle Miller e Judi Langley que bem no âmago de seu sucesso está uma valorização da individualidade. Isso não quer dizer que gestores não precisam de outras qualidades. Devem ser capazes de contratar bem, de estabelecer expectativas e de interagir produtivamente com os próprios chefes, para citar só algumas. Mas o que eles fazem – instintivamente – é jogar xadrez. Gestores medíocres supõem – ou esperam – que seus funcionários sejam todos motivados pelas mesmas coisas e movidos pelos mesmos objetivos, que desejem os mesmos tipos de relacionamentos e aprendam mais ou menos da mesma maneira. Eles definem os comportamentos que esperam das pessoas e dizem a elas que trabalhem com comportamentos que não lhes ocorrem naturalmente. Elogiam aqueles que são capazes de se sobrepôr a

seus estilos naturais para se adaptar a ideias preestabelecidas. Em resumo, acreditam que o trabalho do gestor é moldar, ou transformar, cada funcionário para que desempenhe a versão perfeita do cargo atribuído a ele.

Grandes gestores não tentam mudar o estilo de uma pessoa. Não tentam mover um cavalo da mesma maneira que um bispo. Sabem que seus funcionários são diferentes no modo de pensar, em como constroem relacionamentos, na maneira que ajudam os outros, em quão pacientes são capazes de ser, no grau de especialização que precisam ter, em quanto precisam sentir que estão preparados, no que os motiva, no que os desafia e em quais são seus objetivos. Essas diferenças de característica e de talento são como tipos sanguíneos: ignoram as variações superficiais de etnia, sexo e idade e captam a singularidade essencial de cada indivíduo.

Quase todas essas diferenças são duradouras e resistentes a mudanças. O recurso mais precioso do gestor é o tempo, e grandes gestores sabem que a maneira mais eficaz de investir seu tempo é identificar exatamente em que aspecto cada funcionário é diferente e depois imaginar como incorporar melhor essas duradouras idiosincrasias no plano geral.

Para se destacar na gestão de outras pessoas, você precisa ter esse insight presente em suas ações e interações. Lembre-se sempre de que a boa gestão tem a ver com liberação, não com transformação. Tem a ver com estar constantemente ajustando seu ambiente de modo que as contribuições únicas, as necessidades únicas e o estilo único de cada funcionário sigam com rédeas soltas. Seu sucesso como gestor dependerá quase totalmente de sua competência para fazer isso.

**Publicado originalmente em março de 2005.**

## Processo justo: a gestão na economia do conhecimento

*W. Chan Kim e Renée Mauborgne*

UM POLICIAL DE LONDRES MULTOU uma mulher por conversão proibida. Quando a mulher protestou, dizendo que não havia uma placa de proibição no local, o policial apontou para uma que estava amassada e disforme, difícil de ser vista da rua. Furiosa, a mulher decidiu entrar com um processo. Enfim o dia da audiência chegou, e ela mal podia esperar sua vez de falar. Mas assim que começou a contar sua versão da história o juiz a interrompeu e sumariamente decidiu a seu favor.

Como a mulher se sentiu? Inocentada? Vitoriosa? Satisfeita?

Não, ela ficou frustrada e profundamente infeliz. “Vim aqui buscar justiça”, reclamou, “mas o juiz não me deixou explicar o que aconteceu.” Em outras palavras, embora tenha gostado do resultado, ela não gostou do processo que levou a ele.

Para os propósitos de suas teorias, os economistas supõem que as pessoas buscam a maximização da utilidade, movidas principalmente por cálculos racionais visando o próprio interesse. Isto é, os economistas supõem que as pessoas focam somente em resultados. Essa suposição migrou para grande parte da teoria e da prática da gestão. Por exemplo, ela se incorporou às ferramentas que gestores tradicionalmente usam para controlar e motivar o comportamento de funcionários – desde sistemas de incentivo até estruturas organizacionais. Mas é uma suposição que os gestores fariam bem em reanalisar, porque todos sabemos que na vida real ela nem sempre se mostra verdadeira. As pessoas de fato se importam com os resultados, no entanto – assim como a mulher em Londres – também se importam com os processos que produzem esses

resultados. Querem se pronunciar – querem que seu ponto de vista seja levado em conta, mesmo que tenha sido rejeitado. Resultados importam, mas não mais do que a justiça dos processos que os produzem.

Nunca a ideia de um processo justo foi mais importante para gestores do que é atualmente. Processos justos tornam-se uma ferramenta poderosa de gestão para empresas que se esforçam por fazer a transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada em conhecimento, na qual a criação de valor depende cada vez mais de ideias e inovação. Um processo justo influencia profundamente as atitudes e os comportamentos que são cruciais para um alto desempenho. Ele constrói confiança e desbloqueia a criatividade. Com ele, os gestores podem alcançar até mesmo os objetivos mais árduos e difíceis, ganhando a cooperação voluntária dos funcionários envolvidos. Sem um processo justo, pode ser difícil atingir até mesmo resultados que os funcionários apoiem – como ilustra a experiência de uma fábrica de elevadores, que chamaremos de Elco.

## Resultado bom, processo injusto

No final da década de 1980, as vendas na indústria de elevadores caíram quando um excesso na construção de prédios comerciais deixou algumas grandes cidades dos Estados Unidos com taxas de desocupação de 20%. Ante a diminuição da demanda doméstica para seu produto, a Elco sabia que precisava melhorar suas operações. A empresa tomou a decisão de substituir seu sistema de produção em lotes por uma abordagem celular que permitiria que equipes autogeridas alcançassem um desempenho superior. Considerando o colapso da indústria, a alta administração achava que a transformação teria que ser feita em tempo recorde.

### Em resumo

Em questão de meses, uma força de trabalho exemplar se transformou em um caldeirão de desconfiança, resistência e desempenho em queda. Por quê? Porque a gestão tinha iniciado um grande esforço de mudança sem pedir a opinião dos funcionários, sem explicar os motivos da mudança e

sem esclarecer quais eram as novas expectativas de desempenho.

Em outras palavras, a empresa ignorou o processo justo – uma abordagem da tomada de decisões que expressa nossa necessidade humana básica de sermos valorizados e respeitados. Quando as pessoas acham que uma decisão que as afeta foi tomada de maneira justa, elas confiam nos gestores e cooperam com eles. Compartilham ideias e, de boa vontade, vão além da obrigação. O desempenho da corporação dispara.

Em organizações baseadas em conhecimento – cuja essência vital consiste na confiança, no comprometimento e nas ideias dos funcionários –, o processo justo é essencial. Ele permite às empresas direcionar a energia e a criatividade das pessoas para objetivos organizacionais.

Os benefícios do processo justo podem parecer óbvios, porém a maioria das organizações não o praticam. Por quê? Alguns gestores o consideram ameaçador, supondo que vão diminuir o seu poder. Mantêm os funcionários de rédea curta para evitar que desafiem a sua autoridade. Outros acreditam que os colaboradores só se preocupam com o que é melhor para eles mesmos. Mas as evidências demonstram que a maioria das pessoas aceitará resultados que não sejam inteiramente a seu favor se acreditarem que o processo para chegar até eles foi justo.

Sem experiência na fabricação celular, a Elco contratou uma firma de consultoria para projetar um plano para a conversão. Ela pediu aos consultores que trabalhassem rapidamente, com um mínimo de perturbação para os funcionários. O novo sistema de fabricação seria instalado primeiro na fábrica de Chester, onde as relações com os funcionários eram tão boas que em 1983 os trabalhadores tinham efetivado a dissolução do próprio sindicato. Em seguida, a Elco iria transferir o processo para sua fábrica em High Park, onde um forte sindicato provavelmente resistiria àquela mudança – ou a qualquer outra.

Sob a liderança de um gerente de fábrica muito estimado, a operação de Chester era, em todos os aspectos, exemplar. Clientes que a visitavam ficavam sempre impressionados com o conhecimento e o entusiasmo dos funcionários, tanto que o vice-presidente de marketing considerava a fábrica um dos melhores instrumentos de marketing da Elco. “É só deixar que os clientes conversem com os funcionários de Chester”, observou ele, “e irão embora convencidos de que comprar um elevador Elco é a melhor opção.”

Em um dia de janeiro de 1991, porém, os empregados de Chester



encontraram estranhos na fábrica. Quem eram aquelas pessoas com ternos escuros, camisas brancas e gravatas? Não eram clientes. Apareciam diariamente e falavam baixinho entre si. Não interagiam com os funcionários. Surgiam atrás deles, tomando notas e rabiscando diagramas elaborados. Circulavam rumores de que à tarde, depois que os funcionários iam para casa, essas pessoas andavam pela fábrica, esquadrihavam as estações de trabalho e tinham discussões acaloradas.

Durante esse período, o gestor da fábrica estava cada vez mais ausente. Passava muito tempo no escritório central da Elco em reunião com os consultores – sessões que eram deliberadamente marcadas fora da fábrica para não desviar a atenção dos funcionários. Porém a ausência do gestor da fábrica produziu o efeito contrário. As pessoas estavam ansiosas, perguntando-se por que o capitão de seu navio aparentemente os tinha desertado, e os rumores só aumentavam. Todos ficaram convencidos de que os consultores reduziriam o quadro. Tinham certeza de que iriam perder o emprego. O fato de o gestor da fábrica estar sempre fora – obviamente os evitava –, sem qualquer explicação, só poderia significar que a gestão estava tentando “passar a perna” neles. A confiança e o comprometimento na fábrica de Chester se deterioraram rapidamente. Logo as pessoas estavam trazendo recortes de jornais sobre outras indústrias pelo país que tinham sido fechadas com a ajuda de consultores. Os funcionários viram-se como iminentes vítimas de mais um daqueles casos e se ressentiram com isso.

## Na prática

O processo justo não é uma decisão por consenso ou democracia no ambiente de trabalho. Seu objetivo é encontrar as melhores ideias, não é criar harmonia. O processo justo consiste em três princípios:

- **Engajamento** – envolver indivíduos nas decisões pedindo sua contribuição e os incentivando a desafiarem as ideias uns dos outros. O engajamento expressa o respeito da gestão pelos indivíduos e suas ideias, e constrói uma sabedoria coletiva. Produz decisões melhores e maior comprometimento de quem as está executando.
- **Explicação** – esclarecer o pensamento que fundamenta uma decisão

**final.** A explicação dá às pessoas a certeza de que os gestores levaram em consideração suas opiniões e tomaram a decisão pensando nos interesses gerais da empresa. Os funcionários confiam nas intenções dos gestores – mesmo que suas próprias ideias tenham sido rejeitadas.

- *Clareza nas expectativas* – **apresentar as novas regras do jogo, inclusive os padrões de desempenho, as punições por falhas e as novas responsabilidades.** Minimizando manobras políticas e favoritismo, a clareza nas expectativas permite que os funcionários se concentrem em seu trabalho atual.

*Exemplo:* Diante de uma demanda cada vez menor, um fabricante de elevadores que chamaremos de Elco decide criar um sistema de fabricação mais eficiente. Introduziria o sistema em sua fábrica em Chester, que mantinha uma operação exemplar com relações tão positivas com seus funcionários que estes tinham dissolvido o próprio sindicato. Depois, a Elco incorporaria o novo sistema em High Park, uma fábrica fortemente sindicalizada e muito resistente a mudanças.

Visando a um mínimo de perturbação na força de trabalho, os gestores decidiram não envolver os funcionários em Chester nos processos daquele projeto de sistema, não explicaram por que a mudança era necessária, nem esclareceram as novas expectativas para o desempenho. Logo proliferaram rumores de demissões, a confiança e o comprometimento se deterioraram e irromperam brigas na área de produção. A qualidade despencou.

Tendo aprendido a lição, a Elco adotou outro procedimento em High Park. Os gestores realizaram continuamente reuniões abrangendo toda a fábrica para explicar a necessidade do novo sistema, incentivaram os funcionários a ajudarem a projetar o novo processo e apresentaram as expectativas. A antecipada resistência nunca ocorreu – e, confiantes, os funcionários abraçaram o novo sistema.

Na verdade, os gestores da Elco não tinham intenção de fechar a fábrica. Queriam acabar com o desperdício, liberando pessoas para melhorar a qualidade e produzir elevadores para novos mercados internacionais. Mas os funcionários não tinham como saber disso.

## O plano

Em março de 1991, a gestão reuniu os funcionários de Chester num grande salão. Três meses após os primeiros consultores terem aparecido pela primeira vez, eles foram apresentados formalmente. Nesse encontro, a gestão revelou aos colaboradores qual era o plano para a mudança que haveria na fábrica. Em 30 minutos, os funcionários ouviram como o modo de trabalho deles, medido em horas, seria abolido e substituído por algo chamado “fabricação celular”. Ninguém explicou por que a mudança era necessária, nem disse exatamente o que seria esperado de cada funcionário nessa nova abordagem. Os gestores não tinham intenção de deixar de responder a essas questões; só achavam que não tinham tempo para entrar em detalhes.

Os funcionários ficaram sentados em silêncio, atordoados, o que os gestores interpretaram erradamente como aceitação, esquecendo os muitos meses que tinha levado para que eles, como líderes, se acostumassem com a ideia de fabricação celular e com as mudanças que isso implicava. Os gestores estavam satisfeitos quando a reunião terminou, acreditando que os empregados haviam embarcado no plano. Com um quadro tão bom de funcionários, pensaram eles, a implementação do novo sistema estava destinada a transcorrer bem.

Com o plano na mão, a gestão rapidamente começou a reconfigurar a fábrica. Quando colaboradores perguntavam o que o novo arranjo pretendia alcançar, a resposta era “ganhos na eficiência”. Os gestores não tinham tempo para explicar por que a eficiência precisava ser melhorada e não queriam deixar ninguém preocupado. Mas na falta de compreensão intelectual do que estava acontecendo com eles, alguns funcionários começaram a se sentir mal ao chegarem para trabalhar.

Os gestores informaram aos funcionários que não seriam mais avaliados pelo desempenho individual, mas pelo desempenho da célula. Disseram que os mais rápidos ou mais experientes teriam que compensar as deficiências dos colegas mais lentos e menos experientes. Mas não foram além disso: a gestão não deixara claro como se esperava que o novo sistema funcionasse.

Na verdade, esse novo modelo de célula oferecia aos funcionários grandes benefícios, facilitando, por exemplo, o agendamento de férias e dando a eles a oportunidade de ampliar aptidões e se engajar numa variedade maior de trabalho. Mas por falta de confiança no processo de mudança, os funcionários só conseguiam ver o lado negativo de tudo isso. Começaram a descontar seus medos e raiva uns nos outros. Irrumpiam brigas quando funcionários se recusavam a ajudar aqueles que chamavam de “pessoas preguiçosas que não são

capazes de terminar as próprias tarefas” ou interpretavam oferecimentos de ajuda como intromissão, respondendo com “Quem cuida do meu trabalho sou eu. Você que cuide do seu”.

A força de trabalho exemplar em Chester estava desmoronando. Pela primeira vez na carreira do gestor da fábrica, os funcionários se negavam a fazer o que ele pedia, recusando tarefas “mesmo que você me demita”. Sentiam que não podiam mais confiar no gestor que uma vez fora popular e assim começaram a evitá-lo, levando as reclamações diretamente ao chefe dele no escritório central.

O gestor da fábrica anunciou então que a nova organização por células permitiria aos funcionários atuar como equipes autogeridas e que o papel do supervisor seria abolido. Com isso esperava que as pessoas ficassem empolgadas com esta visão de Chester como um epítome da fábrica do futuro, em que os funcionários teriam o poder de trabalhar como empreendedores. Em vez disso, eles ficaram só confusos. Não tinham ideia de como ter sucesso nesse novo ambiente de trabalho. Sem supervisores, o que fariam se o estoque começasse a acabar ou se as máquinas quebrassem? Esse empoderamento significava que as equipes poderiam fazer hora extra, avaliar problemas de qualidade e promover mudanças no produto ou adquirir novos apetrechos para as máquinas? Sem saber como progredir, sentiram que estavam sendo configurados para o fracasso.

## **Entendendo o por quê**

No meio de 1991 o custo e o desempenho estavam em queda livre. Os funcionários já falavam em reabrir o sindicato. Finalmente, em desespero, o gestor da fábrica ligou para o psicólogo organizacional da Elco. “Preciso da sua ajuda”, disse. “Eu perdi o controle.”

O psicólogo fez uma pesquisa de opinião entre os funcionários para compreender o que tinha dado errado. Os funcionários reclamaram: “A gestão não se importa com nossas ideias ou nossa contribuição.” Eles sentiam que a empresa tinha pouco respeito por eles, tratando-os como se não fossem dignos de conhecer as condições do negócio: “Eles não se deram o trabalho de nos contar para onde estamos indo e o que isso significa para nós.” E estavam confusos e desconfiados: “Não sabemos o que a gestão espera exatamente de nós com essa nova célula.”

## **O que é um processo justo?**

O tema da justiça tem preocupado escritores e filósofos ao longo dos séculos, mas o estudo sistemático de um processo justo surgiu apenas em meados da década de 1970, quando dois cientistas sociais, John W. Thibaut e Laurens Walker, combinaram seu interesse na psicologia da justiça com o estudo do processo. Focando sua atenção em cenários judiciais, eles procuraram entender o que faz os indivíduos confiarem num sistema legal de modo a cumprirem a lei sem serem coagidos a isso. A pesquisa estabeleceu que pessoas se importam tanto com a justiça de um processo por meio do qual se produziu um resultado quanto com o próprio resultado. Pesquisadores posteriores a eles, como Tom R. Tyler e E. Allan Lind, demonstraram o poder que um processo justo tem em diversas culturas e diferentes cenários sociais.

## Compreendendo um comportamento irracional na VW e na Siemens-Nixdorf

As teorias econômicas fazem um bom trabalho ao explicar o lado racional do comportamento humano, mas não conseguem explicar por que as pessoas são capazes de agir negativamente diante de resultados positivos. A questão do processo justo oferece aos gestores uma teoria de comportamento que explica – ou poderia ajudar a prever – o que, caso contrário, pareceria ser um comportamento não econômico ou irracional.

Considere o que aconteceu à Volkswagen. Em 1992, a fabricante alemã de automóveis estava em meio à expansão de sua fábrica em Puebla, no México, sua única unidade de produção na América do Norte. A valorização do marco alemão em relação ao dólar estava tirando a Volkswagen do mercado americano. Mas após o Tratado de Livre-Comércio Norte-Americano (Nafta) tornar-se lei em 1992, a rentável unidade mexicana da Volkswagen estava bem posicionada para reconquistar o grande mercado dos Estados Unidos.

No verão de 1992, um novo acordo trabalhista precisou ser fechado às pressas. O acordo que a VW assinou com o secretário-geral do sindicato incluía um generoso aumento de 20% no salário dos empregados. A VW pensou que os operários ficariam satisfeitos.

No entanto, os líderes do sindicato não tinham incluído os empregados nas discussões sobre os termos do contrato; não comunicaram o que o novo acordo significaria para os empregados e não informaram por que eram necessárias

mudanças em algumas regras de trabalho. Os trabalhadores não compreenderam qual era a base para as decisões que seus líderes tinham tomado. Sentiram-se traídos.

A direção da VW foi pega totalmente desprevenida quando, em 21 de julho, os funcionários começaram uma greve maciça que custava à empresa algo em torno de 10 milhões de dólares por dia. Em 21 de agosto, cerca de 300 manifestantes foram atacados por cães da polícia. O governo foi obrigado a intervir para pôr fim à violência. Os planos da Volkswagen para o mercado americano estavam em estado caótico, e seu desempenho, assolado.

Em contrapartida, considere a reviravolta na Siemens-Nixdorf Informationssysteme (SNI), então a maior fornecedora europeia de tecnologia da informação. Criada em 1990, quando a Siemens adquiriu a atribulada Nixdorf Computer Company, a SNI cortou 17 mil vagas em 1994. A ansiedade e o medo dominavam a empresa.

Em 1994, Gerhard Schulmeyer, o recém-nomeado CEO, começou a conversar com o maior número possível de colaboradores. Numa série de reuniões, grandes e pequenas, com um total de 11 mil pessoas, Schulmeyer compartilhou sua missão de fazer a empresa dar a volta por cima. Começou dando uma descrição detalhada, deprimente mas honesta, da situação da SNI: a empresa estava perdendo dinheiro apesar dos esforços recentes de corte de custos. Eram necessários cortes mais profundos e cada negócio precisaria demonstrar sua viabilidade, ou seria eliminado. Schulmeyer estabeleceu regras claras mas duras de como as decisões precisariam ser tomadas. Depois pediu que os funcionários se voluntariassem e levassem suas ideias a eles.

Em três meses, o grupo inicial de 30 voluntários cresceu, abrangendo mais 75 executivos da SNI e 300 funcionários. Esses 405 agentes da mudança logo se tornaram mil, depois 3 mil, depois 9 mil, à medida que progressivamente recrutavam outros para ajudar a salvar a empresa. Durante o processo, pediam-se, tanto de gestores como de seus subordinados, ideias concernentes a decisões que os afetaria, e todos compreendiam como as decisões seriam tomadas. As ideias seriam leiloadas a executivos que quisessem patrociná-las e financiá-las. Se nenhum executivo comprasse uma ideia por seus méritos, ela não seria adotada. Embora de 20% a 30% de suas propostas fossem rejeitadas, os funcionários acharam que o processo era justo.

As pessoas participavam voluntariamente – em geral depois do expediente, muitas vezes até meia-noite. Em apenas dois anos a SNI tinha passado por uma transformação notável na história corporativa da Europa. Apesar de ter

acumulado perdas que, em 1995, chegavam a 2 bilhões de marcos alemães, a SNI já operava no azul. No mesmo período, o índice de satisfação dos funcionários quase dobrou, apesar das mudanças radicais e difíceis em andamento.

Por que os empregados da Volkswagen se revoltaram, a despeito de circunstâncias econômicas otimistas? Como, diante de condições econômicas tão desmoralizantes, a SNI conseguiu reverter seu desempenho? O que está em questão não é *o que* as duas empresas fizeram, mas *como* fizeram. Esses casos ilustram o poder do processo justo – a equidade no processo de tomar e executar decisões. O processo justo influencia atitudes de modo profundo e tem uma presença crucial no que diz respeito à obtenção de um desempenho alto.

---

Descobrimos a relevância de um processo justo em termos de gestão há mais de uma década, durante um estudo sobre a tomada de decisões estratégicas em multinacionais. Muitos dos executivos de alto escalão nessas corporações estavam frustrados – e perplexos – com o modo com que gestores de nível estratégico das subsidiárias locais se comportavam. Por que esses gestores deixavam com tanta frequência de compartilhar informação e ideias com os executivos? Por que sabotavam a execução de planos que tinham concordado em levar adiante? Nas 19 empresas que estudamos, encontramos uma conexão direta entre processos, atitudes e comportamento. Os gestores que acreditavam que os processos da empresa eram justos exibiam um alto nível de confiança e comprometimento, os quais, por sua vez, davam origem a uma cooperação ativa. Inversamente, quando os gestores sentiam que não havia processo justo, não expunham as ideias e procrastinavam, dificultando o trabalho.

Numa pesquisa de campo posterior, exploramos a relevância do processo justo em outros contextos de negócios – por exemplo, em empresas que passam por transformações, em equipes engajadas em inovação de produto e em parcerias com empresas fornecedoras de produtos e serviços para outras empresas. (Veja o quadro Compreendendo um comportamento irracional na VW e na Siemens-Nixdorf, na página 106.) Para as empresas que buscam aproveitar a energia e a criatividade de gestores e subordinados engajados, a ideia central que surge nessa pesquisa de processo justo é esta: é mais provável que indivíduos confiem e cooperem livremente com sistemas – quer eles mesmos ganhem ou percam com esses sistemas – quando se segue um processo justo.

Processos justos respondem a uma necessidade humana básica. Todos nós, seja qual for nosso papel numa empresa, queremos ser valorizados como seres

humanos, não como “mão de obra” ou “ativos humanos”. Queremos que os outros respeitem nossa inteligência. Queremos que nossas ideias sejam consideradas com seriedade. E queremos compreender o racional que há por trás de decisões específicas. As pessoas são sensíveis aos sinais transmitidos pelos processos de tomada de decisão da empresa. Esses processos podem revelar a disposição da organização para confiar nos colaboradores e buscar suas ideias – ou podem sinalizar o contrário.

## Os três princípios

Em todos os diversos contextos de gestão que estudamos, pedimos às pessoas que identificassem os elementos fundamentais de um processo justo. E quer estivéssemos trabalhando com executivos de nível estratégico ou com atendentes nas lojas, surgiam consistentemente os mesmos três princípios que se fortalecem reciprocamente: engajamento, explicação e clareza nas expectativas.

*Engajamento* significa o envolvimento dos indivíduos nas decisões que os afetam, pedindo-se sua contribuição e permitindo que refutem o mérito de outras ideias e suposições. O engajamento expressa o respeito da gestão pelos indivíduos e suas ideias. Incentivar a refutação aguça o pensamento de todos e constrói uma sabedoria coletiva. O engajamento resulta em melhores decisões da gestão e maior comprometimento de todos os envolvidos na execução dessas decisões.

*Explicação* significa que cada pessoa envolvida e afetada deveria compreender por que as decisões finais são aquelas que foram tomadas. Explicar que coisas fundamentam as decisões faz com que as pessoas fiquem confiantes pelo fato de os gestores terem considerado suas opiniões e tomado aquelas decisões imparcialmente em meio aos interesses gerais da empresa. Permite que os colaboradores confiem nas intenções do gestor, mesmo que suas próprias ideias tenham sido recusadas. Isso serve também como um poderoso ciclo de feedback que melhora o aprendizado.

*Clareza nas expectativas* requer que uma vez tomada uma decisão, os gestores apresentem claramente as novas regras do jogo. Embora as expectativas possam ser ambiciosas, os funcionários deveriam saber com antecedência por quais padrões serão avaliados e quais são as penalidades se fracassarem. Quais são as novas metas e marcos importantes esperados? Quem é responsável? Para se alcançar um processo justo, importa menos quais são as novas regras e políticas, e mais que elas sejam compreendidas claramente. Quando as pessoas entendem



o que se espera delas, manobras políticas e favoritismo são minimizados, e elas podem se concentrar no trabalho imediato.

Tenha em mente que um processo justo não significa decisão por consenso. Não se conduz um processo justo para se chegar a uma harmonia ou ganhar o apoio das pessoas mediante concessões que acomodem as opiniões, as necessidades ou os interesses de cada indivíduo. Embora a noção de um processo justo inclua dar uma oportunidade a toda ideia, é o mérito das ideias – e não o consenso – que orienta a tomada de decisão.

Tampouco é o processo justo o mesmo que democracia no ambiente de trabalho. Promover um processo justo não significa que os gestores se desapoderem da prerrogativa que têm de tomar decisões e estabelecer políticas e procedimentos. O processo justo busca as melhores ideias, quer sejam apresentadas por um ou por muitos.

### **“Nós erramos feio”**

Os gestores da Elco transgrediram todos os três princípios básicos do processo justo na fábrica de Chester. Falharam ao não conseguir engajar os funcionários em decisões que os afetavam diretamente. Não explicaram por que as decisões estavam sendo tomadas daquela maneira e o que elas significavam para a carreira dos funcionários e para os métodos de trabalho. E deixaram de esclarecer o que seria esperado dos empregados no sistema celular de fabricação. Na falta de um processo justo, os colaboradores de Chester rejeitaram a transformação.

Uma semana depois de concluída a pesquisa dos psicólogos, a gestão convidou os funcionários para reuniões em grupos de 20. Os funcionários supuseram que os gestores ou fingiriam que a pesquisa nunca acontecera ou os acusariam de deslealdade por terem expressado suas reclamações. Mas, para o espanto de todos, os gestores começaram a reunião apresentando integralmente os resultados da pesquisa e declarando: “Estávamos errados. Nós erramos feio. Na pressa e na ignorância, não adotamos o processo adequado.” Os funcionários não conseguiam acreditar no que estavam ouvindo. Em mais de 20 reuniões nas semanas seguintes os gestores admitiram novamente: “Ninguém estava preparado para acreditar em nós no início”, disse um gestor. “Tínhamos cometido um erro grande demais.”

Em reuniões seguintes, a gestão compartilhou com os funcionários a sombria previsão de negócios da empresa e as poucas opções disponíveis. Sem uma

redução nos custos, a Elco precisaria elevar os preços, e preços mais altos reduziram mais as vendas. Isso significaria cortar ainda mais a produção, talvez até mesmo tendo que recorrer à fabricação fora do país. Cabeças assentiram. Os funcionários estavam vendo a saia justa em que a empresa estava. Os problemas nos negócios estavam se tornando deles, e não só da gestão corporativa.

Mas ainda havia preocupações: “Se ajudarmos a cortar os custos e aprendermos a produzir elevadores duas vezes melhores na metade do tempo, não estaremos tirando nossos próprios empregos?” Em resposta, os gestores descreveram sua estratégia de aumentar as vendas fora dos Estados Unidos. Também anunciaram uma nova política chamada *tempo proativo*: ninguém seria dispensado temporariamente ou demitido por conta de quaisquer melhorias feitas por um funcionário. Em vez disso, os funcionários poderiam usar o tempo livre recém-adquirido para participar de programas de treinamento cruzado destinados a fornecer as aptidões necessárias para trabalharem em qualquer área de operações. Ou poderiam atuar como consultores, avaliando questões de qualidade. Além disso, a gestão concordou em não substituir qualquer funcionário que fosse embora por novos contratados até que as condições do negócio melhorassem. Ao mesmo tempo, no entanto, os gestores corporativos deixaram claro que preservavam o direito de demitir pessoas se as condições do negócio piorassem.

Talvez os funcionários não tenham gostado do que foi dito, mas eles compreenderam. Começaram a ver que compartilhavam com a gestão a responsabilidade pelo sucesso da Elco. Se conseguissem melhorar a qualidade e a produtividade, a Elco poderia trazer mais valor ao mercado e impedir mais erosão nas vendas. Para dar aos funcionários a confiança de que não estavam sendo iludidos, os gestores prometeram compartilhar regularmente dados sobre vendas, custos e tendências de mercado – um primeiro passo voltado para a reconstrução da confiança e do comprometimento abalados.

Os gestores da Elco não eram capazes de desfazer erros do passado, mas poderiam envolver os funcionários na tomada de decisões futura. Perguntaram a eles por que achavam que as novas células de fabricação não estavam funcionando e como corrigi-las. Os funcionários sugeriram que se fizessem mudanças na localização dos materiais, no posicionamento das máquinas e nas maneiras de realização das tarefas. Começaram a compartilhar seu conhecimento; ao fazerem isso, as células foram reprojatadas e o desempenho melhorou de forma contínua, muitas vezes ultrapassando as expectativas estabelecidas originalmente pelos consultores. Quando confiança e

comprometimento foram restabelecidos, a ideia de reabertura do sindicato foi abandonada.

## **A vez de High Park**

Enquanto isso, a gestão corporativa se preocupava com a introdução dos novos métodos de trabalho na fábrica em High Park, a qual, diferentemente da de Chester, tinha uma história de resistência a mudanças. O sindicato era forte em High Park, e alguns funcionários de lá chegavam a ter 25 anos de serviço. Além disso, o gestor daquela unidade, um jovem engenheiro recém-chegado, nunca tinha gerenciado uma fábrica antes. Tudo estava contra ele. Se a mudança suscitara descontentamento e rancor em Chester, podia-se imaginar quão pior poderia se tornar a situação em High Park.

Mas os temores da gestão não se consumaram. Quando os consultores chegaram, o jovem gestor os apresentou a todos os funcionários. Numa série de encontros com a presença de toda a fábrica, executivos da corporação discutiram abertamente as condições do negócio e o declínio das vendas e do lucro da empresa. Explicaram que tinham visitado outras unidades e visto a melhora na produtividade que a fabricação celular poderia trazer. Anunciaram a política de tempo proativo para aplacar os justificáveis temores dos funcionários quanto a demissões. Na fábrica de High Park, os gestores incentivaram os funcionários a ajudar os consultores a projetar as novas células de fabricação, estimulando um ativo debate. Depois, quando os antigos parâmetros de desempenho foram descartados, os gestores trabalharam com os funcionários para desenvolver novos parâmetros e estabelecer as novas responsabilidades das equipes das células.

Todo dia, o gestor da fábrica de High Park esperava um colapso, mas ele não veio. Claro que houve algumas queixas, porém, mesmo quando as pessoas não gostavam das decisões, elas achavam que tinham sido tratadas com equidade, e, assim, participaram voluntariamente na posterior reviravolta no desempenho da fábrica.

Três anos depois, fomos novamente conversar com pessoas das duas fábricas. Tanto os empregados de Chester quanto os de High Park acreditam agora que a abordagem celular é um método melhor para se trabalhar. Os funcionários de High Park falaram com admiração de seu gestor de fábrica e lastimaram as dificuldades que os gestores da Elco tinham tido na transição para a fabricação celular. Concluíram que fora uma experiência necessária, positiva e que valera a

pena. Porém os funcionários de Chester falaram com raiva e indignação ao descrever como haviam sido tratados pelos gestores da Elco. Para eles, assim como para a mulher de Londres injustamente multada, um processo justo era tão importante quanto – se não mais importante que – o resultado.

## O processo justo na economia do conhecimento

A ideia do processo justo pode soar como uma questão óbvia e tranquila, porém compreender seu valor é crucial para gestores que tentam adaptar suas empresas às exigências da economia baseada no conhecimento. Diferentemente dos fatores tradicionais da produção – terra, trabalho e capital – o conhecimento é um recurso que está confinado à mente humana. Criar e compartilhar conhecimento são atividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem obtidas das pessoas à força. Acontecem somente quando elas colaboram voluntariamente. Como alegou o economista laureado com o Prêmio Nobel Friedrich Hayek: “Praticamente todo indivíduo (...) possui uma informação única” que só pode ser posta em uso com “a cooperação ativa dele”. Obter essa cooperação talvez seja uma das questões-chave das próximas décadas no que diz respeito à gestão. (Veja o quadro O processo justo é crucial no trabalho do conhecimento, na página 116.)

A cooperação voluntária não era o que Frederick Winslow Taylor tinha em mente quando, na virada do século XIX para o XX, começou a desenvolver um arsenal de ferramentas para promover eficiência e consistência mediante o controle do comportamento de indivíduos e obrigando empregados a cumprir os ditames da gestão corporativa. A ciência da gestão tradicional, que tem suas raízes nos estudos de tempo e movimento de Taylor, incentivava uma preocupação da gestão com a alocação de recursos, criando incentivos econômicos e recompensas, monitorando e medindo o desempenho e manipulando estruturas organizacionais para estabelecer linhas de autoridade. Essas alavancas de gestão convencional ainda desempenham seu papel, mas pouco podem fazer para estimular uma cooperação ativa. Em vez disso, elas operam no domínio da justiça do resultado, ou o que cientistas sociais chamam de *justiça distributiva*, na qual a psicologia funciona assim: quando pessoas obtêm a compensação (ou os recursos, ou um lugar na hierarquia da organização) que merecem, ficam satisfeitas com o resultado. Vão, em troca, cumprir ao pé da letra sua obrigação com a empresa. A psicologia do processo

justo, ou *justiça procedimental*, é bem diferente. O processo justo constrói confiança e comprometimento, e a cooperação voluntária implica desempenho, levando as pessoas a irem além do dever, compartilhando conhecimento e fazendo uso da criatividade. Em todos os contextos de gestão que estudamos, qualquer que seja a tarefa, observamos consistentemente essa dinâmica funcionar. (Veja o quadro Dois caminhos complementares para o desempenho, na página 119.)

Considere a transformação que houve na divisão Sparrows Point da Bethlehem Steel Corporation, em Maryland, nos Estados Unidos, uma unidade responsável pelo marketing, pelas vendas, pela produção e pelo desempenho financeiro. Até 1993, essa divisão com 106 anos de existência era gerida no clássico estilo comande-e-controle. Esperava-se que as pessoas fizessem o que era ordenado – nem mais nem menos –, e a gestão e os empregados viam-se como adversários.

Naquele ano, a Bethlehem Steel introduziu em Sparrows Point um modelo de gestão tão diferente que Taylor – que tinha sido o engenheiro consultor da empresa cerca de 100 anos antes – não o teria reconhecido. O novo modelo fora projetado para invocar nos funcionários um ativo senso de responsabilidade em relação ao compartilhamento das ideias e do conhecimento deles entre si e com a gestão. Isso visava também incentivá-los a tomar a iniciativa de cuidar para que o trabalho solicitado fosse feito. Nas palavras de Joe Rosel, o presidente de um dos cinco sindicatos da divisão: “Trata-se de envolvimento, justificativa para as decisões e um claro conjunto de expectativas.”

Em Sparrows Point os funcionários estão envolvidos na tomada e execução de decisões em três níveis. No topo está uma equipe de liderança conjunta, composta de gestores de nível estratégico e cinco representantes dos funcionários, que trata de assuntos no âmbito geral da empresa. No nível dos departamentos há equipes de cada área, consistindo em gestores, como superintendentes, e em empregados das diversas áreas da fábrica, como membros de comitês de zonas. Essas equipes tratam de questões operacionais do dia a dia, tais como atendimento ao consumidor, qualidade e logística. Equipes de funcionários para solução de problemas específicos avaliam oportunidades e obstáculos quando estes surgem no andar da oficina. Em cada nível, os participantes compartilham e debatem ideias. Com isso, assegura-se que os pontos de vista dos colaboradores sejam considerados em decisões que provavelmente vão afetá-los. Com exceção de decisões que envolvam grandes mudanças ou comprometimento de recursos, as equipes tomam e executam elas

mesmas as decisões.

Sparrows Point utiliza inúmeros processos e dispositivos para garantir que todos os funcionários compreendam por que as decisões foram tomadas e como devem ser implementadas. Existe, por exemplo, um quadro de avisos onde decisões são apresentadas e explicadas, permitindo que as pessoas que não estão diretamente envolvidas entendam o que está acontecendo e por quê. Além disso, em mais de 70 seminários com quatro horas de duração cada um, grupos com entre 50 e 250 colaboradores se encontravam para discutir mudanças que tinham ocorrido na divisão, tomar conhecimento de novas ideias que estavam sendo consideradas e descobrir como as mudanças poderiam afetar os papéis e as responsabilidades do funcionário. Uma newsletter trimestral e um relatório mensal sobre o desempenho estratégico, de marketing, operacional e financeiro mantêm informados cada um dos 5.300 funcionários na unidade. E as equipes relatam aos colegas sobre as mudanças que estão realizando, pedindo ajuda para fazer essas ideias funcionarem.

O processo justo produziu mudanças significativas nas atitudes e no comportamento das pessoas. Considere, por exemplo, a unidade de fabricação de estanho, em Sparrows. Em 1992, o desempenho da unidade estava entre os piores da indústria. Então, como explica um funcionário: “As pessoas começaram a se apresentar e compartilhar ideias. Passaram a se importar mais com fazer bem o trabalho do que com se livrar dele. Veja o sucesso que tivemos no revestimento de cabos de baixo calibre. Tínhamos deixado esse produto, de grande valor agregado, marginalizado porque o longo período requerido para sua produção imobilizava as outras máquinas da unidade. Mas depois que começamos a fazer com que todos se envolvessem e a explicar por que precisávamos melhorar a produção, ideias começaram a fluir. No início, a empresa teve dúvidas: se o produto havia criado um gargalo antes, por que seria diferente agora? Mas surgiu a ideia de usar duas máquinas em sequência em vez de uma só, para eliminar o gargalo. Será que as pessoas ficaram mais espertas de repente? Não. Eu diria que elas começaram a se importar.”

## O processo justo é crucial no trabalho do conhecimento

É fácil ver um processo justo funcionar no chão de fábrica, onde sua violação é

capaz de produzir manifestações amplamente visíveis, como greves, desaceleração de operações e altos índices de defeitos. Mas o processo justo pode ter um impacto ainda maior na qualidade em termos de trabalho especializado e de gestão. Isso porque a inovação é o desafio da economia baseada no conhecimento, e a inovação requer troca de ideias, que por sua vez depende de confiança.

Executivos e especialistas raramente iniciam protestos, mas quando não confiam no processo eles muitas vezes não colaboram mutuamente de forma plena – e não transmitem suas ideias. No trabalho com base em conhecimento, então, a omissão de um processo justo cria altos custos de oportunidade na forma de ideias que nunca veem a luz do dia e de iniciativas que nunca são aproveitadas. Por exemplo:

**Uma equipe multifuncional é criada para desenvolver um novo e importante produto.** Como contém representantes de cada grande divisão funcional da empresa, a equipe *deveria* produzir produtos mais inovadores, com menos conflitos internos, em menos tempo e a custos mais baixos. A equipe se reúne, mas as pessoas procrastinam. Os executivos de um fabricante de computadores que desenvolve um novo modelo avançado, por exemplo, implementam meticulosamente os recursos tradicionais de gestão. Eles conseguem conceber um bom esquema de incentivo. Definem o escopo e a estrutura do projeto. E alocam os recursos adequados. Mas a confiança, o compartilhamento de ideias e o comprometimento desejados por todos nunca se materializam. Por quê? No início do projeto, os representantes da produção e do marketing na equipe propõem construir um protótipo, mas o forte grupo de engenharia, que está conduzindo o projeto, os ignora. A isso se seguem problemas porque o projeto é de difícil fabricação e o software utilizado é inadequado. Os membros da equipe que são das áreas de produção e marketing estão cientes dessas questões o tempo todo, porém, passivamente, não compartilharam suas preocupações com os poderosos engenheiros de projeto. Em vez disso, esperam até que os problemas se revelem por si mesmos – quando resolvê-los torna-se muito dispendioso.

**Duas empresas criam um empreendimento conjunto que oferece benefícios claros a ambas as partes.** Mas os sócios de cada uma escondem tanto as cartas um dos outros que acabam assegurando, com isso, que a aliança não vai acrescentar muito valor para nenhum dos dois. O sócio chinês numa empresa

conjunta com um grupo de engenharia europeu, por exemplo, não passa informações críticas sobre o andamento da sua sede, não relatando que clientes estão tendo problemas ao instalar produtos e não atendendo a requisições de novas características para o produto. Por que os chineses não cooperam totalmente, mesmo que isso signifique prejudicar o próprio negócio?

No início da sociedade, os chineses se sentiram excluídos de decisões-chave quanto ao produto e à operação. Para piorar as coisas, os europeus nunca explicavam a lógica que orientava suas decisões. Quando os chineses retiveram informações essenciais, o cada vez mais frustrado sócio europeu respondeu na mesma moeda, retardando a transferência de conhecimento de gestão estratégica, do qual os chineses estavam precisando muito.

**Duas empresas criam uma sociedade de fornecimento de bens, para alcançar um valor maior a baixo custo.** Ambas concordam em atuar de maneira integrada e sem complicações, como se fossem uma só empresa. Mas a companhia fornecedora parece estar despendendo mais energia desenvolvendo relacionamentos com outros clientes do que fortalecendo a sociedade. Um fabricante de bens de consumo, por exemplo, fica adiando a instalação de um sistema eletrônico de dados de respostas ao consumidor, cujo uso visa ser compartilhado com um grande varejista do setor alimentício. O sistema vai melhorar substancialmente a gestão de inventário para ambas as empresas, mas a companhia fornecedora continua cautelosa quanto ao investimento. Por quê? O varejista tem um histórico de abandonar alguns dos produtos da empresa societária sem explicação. E a companhia fornecedora não é capaz de compreender o critério ambíguo do varejista no que diz respeito a quem são seus “fornecedores preferenciais”.

---

A finalidade da criação dessa nova maneira de se trabalhar em Sparrows Point era incrementar a adesão intelectual e o comprometimento emocional dos funcionários. Aparentemente teve sucesso. Em 1993, Sparrows Point apresentou lucratividade durante três anos seguidos; era a primeira vez que isso acontecia desde o final da década de 1970. A divisão está se tornando uma amostra de como um setor em declínio pode ser revitalizado na atual economia do conhecimento. Nas palavras de um funcionário de Sparrows Point: “Desde que ficamos sabendo de tudo o que se passa na empresa, temos mais confiança na gestão e estamos mais comprometidos com fazer acontecer. As pessoas agora



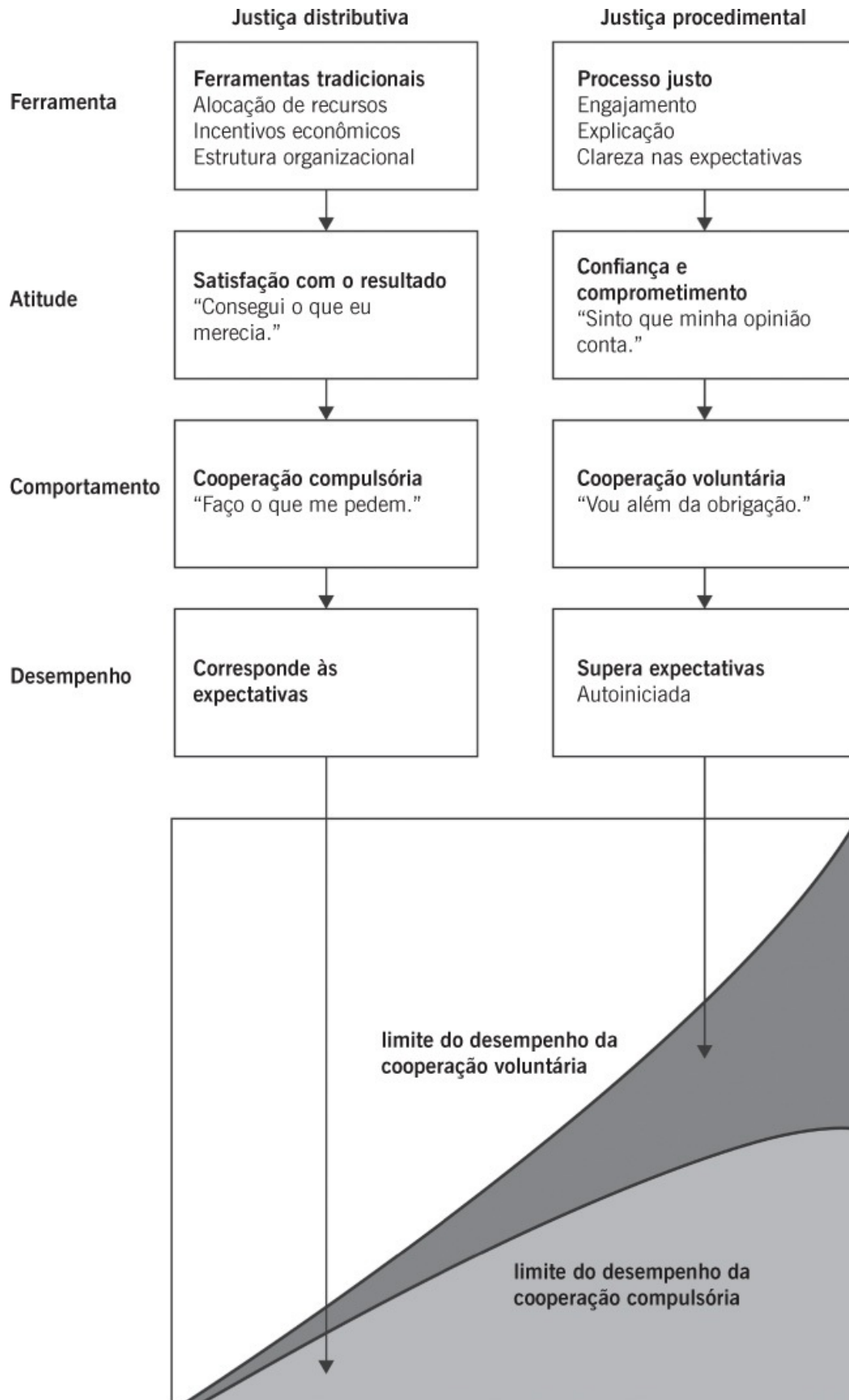
realizam o que normalmente está além da obrigação.”

## **Superando barreiras mentais**

Se o processo justo é uma ideia tão simples e mesmo assim tão poderosa, por que tão poucas empresas a praticam? Muitas pessoas acham que são justas, e gestores não constituem exceção. Porém, se você perguntar a eles o que significa ser um gestor justo, a maioria vai descrever como dão aos funcionários a autoridade que eles merecem, ou os recursos dos quais necessitam, ou as recompensas às quais fizeram jus. Em outras palavras, eles vão confundir processo justo com resultados justos. Os poucos gestores que se concentram no processo talvez identifiquem apenas um dos três princípios do processo justo (o mais amplamente compreendido é o engajamento) e vão parar por aí.

No entanto, há mais duas razões fundamentais, além da simples falta de compreensão, que explicam por que o processo justo é tão raro. A primeira envolve poder. Alguns gestores ainda acreditam que conhecimento é poder e que eles devem guardá-lo consigo retendo o que sabem. Sua estratégia implícita é preservar sua prerrogativa de gestão deixando deliberadamente vagas as regras do sucesso e do fracasso. Outros gestores mantêm o controle tendo os funcionários sempre a seu alcance, substituindo memorandos e formulários por uma comunicação direta nos dois sentidos, evitando com isso desafios a suas ideias ou a sua autoridade. Esses estilos podem refletir padrões de comportamento profundamente entranhados, e raramente os gestores estão conscientes de como estão exercendo o poder. Para eles, o processo justo representaria uma ameaça.

## **Dois caminhos complementares para o desempenho**



A segunda razão também é em grande parte inconsciente porque reside numa suposição da economia que a maioria de nós cresceu aceitando como verdadeira: a crença de que as pessoas só se preocupam com o que é melhor para si mesmas. Mas, como vimos, há ampla evidência de que, quando o processo é percebido como justo, a maioria dos funcionários aceitará resultados que não são totalmente voltados a seu favor. Eles se dão conta de que esses compromissos e sacrifícios são necessários no trabalho. Aceitam a necessidade de sacrifícios pessoais a curto prazo para fazer progredir os interesses de longo prazo da corporação. Essa aceitação, no entanto, é condicional, vinculada a um processo justo.

O processo justo atinge uma dimensão da psicologia humana que ainda não foi totalmente explorada na prática de uma gestão convencional. Mas toda empresa é capaz de provocar a cooperação voluntária de seu pessoal construindo confiança mediante um processo justo.

**Publicado originalmente em julho de 1997.**

## Ensinando pessoas inteligentes a aprender

*Chris Argyris*

QUALQUER EMPRESA QUE ASPIRE AO SUCESSO primeiro precisa resolver um dilema básico: o êxito no mercado depende cada vez mais de aprendizado, mas a maioria das pessoas não sabe como aprender. Além do mais, os colaboradores que uma organização julga serem os que melhor aprendem, na verdade não são muito bons nisso. Estou me referindo aos profissionais com boa instrução, grande autoridade e alto comprometimento que ocupam posições-chave de liderança na corporação moderna.

A maior parte das empresas não só tem grande dificuldade para abordar o dilema do aprendizado: elas nem mesmo sabem que ele existe. Isso acontece porque elas compreendem mal o que é aprendizado e como promovê-lo. Como resultado, cada uma costuma cometer dois erros em seus esforços para se tornar uma organização na qual se aprende.

Primeiro, a maioria das pessoas define aprendizado de modo simplista, como se fosse meramente “resolução de problemas”, e assim focam na identificação e na correção de erros no ambiente externo. Resolver problemas é importante, mas, para persistir no aprendizado, gestores e subordinados precisam também olhar para dentro. Devem refletir criticamente sobre o próprio comportamento, identificar as maneiras com que, muitas vezes, contribuem inadvertidamente para os problemas da organização e então mudar o modo de agir. Em particular, eles devem aprender como o próprio método que usam na definição e resolução de problemas pode ser por si mesmo uma fonte de problemas.

Cunhei os termos aprendizado de circuito simples (*single loop learning*) e aprendizado de circuito duplo (*double loop learning*) para essa distinção crucial.

Uma analogia simples: um termostato que automaticamente liga o aquecimento sempre que a temperatura num ambiente cai para menos de 20°C é um bom exemplo de aprendizado de circuito simples. Um termostato que perguntasse “Por que estou regulado para 20°C?”, e então explorasse ou não algumas outras temperaturas que pudessem ser mais econômicas no objetivo de aquecimento do ambiente, estaria entrando num aprendizado de circuito duplo.

Profissionais altamente qualificados com frequência são muito bons no aprendizado de circuito simples. Afinal, passaram boa parte da vida adquirindo credenciais acadêmicas, dominando uma ou várias disciplinas e aplicando essas disciplinas para resolver problemas do mundo real. Porém, ironicamente, esse simples fato ajuda a explicar por que profissionais especializados costumam ser tão ruins no aprendizado de circuito duplo.

Em termos simples, como muitos profissionais são quase sempre bem-sucedidos no que fazem, raramente experimentam o fracasso. E porque raramente falharam, nunca aprenderam a aprender com o fracasso. Assim, sempre que suas estratégias de aprendizado de circuito simples dão errado, eles ficam na defensiva, filtram as críticas e põem a “culpa” em todo mundo, menos em si mesmos. Resumindo, sua aptidão para aprender desaparece quando mais precisam dela.

A propensão entre profissionais especializados de se comportar de maneira defensiva ajuda a esclarecer o segundo erro que as empresas cometem na questão do aprendizado. É comum supor que fazer as pessoas aprenderem é em grande parte uma questão de motivação. Quando colaboradores têm as atitudes certas e comprometimento, o aprendizado se segue automaticamente. Assim, as empresas se concentram na criação de novas estruturas organizacionais – programas de recompensa, reavaliações de desempenho, cultura corporativa e afins – destinadas a desenvolver funcionários motivados e comprometidos.

## Em resumo

A resolução de problemas é um exemplo de **aprendizado de circuito simples**. Você identifica um erro e aplica determinada medida para corrigi-lo. Mas um autêntico aprendizado envolve um passo a mais, no qual você reflete sobre suas suposições e testa a validade de suas hipóteses. Adquirir esse aprendizado de circuito duplo é mais do que uma questão de

motivação – você precisa refletir sobre *a maneira* como pensa.

O fracasso obriga você a refletir sobre suas suposições e inferências. É por esse motivo que os funcionários mais inteligentes e mais bem-sucedidos são frequentemente tão ruins no quesito aprendizado: eles não tiveram a oportunidade de introspecção que o fracasso proporciona. Assim, quando acabam falhando – ou simplesmente mostrando desempenho abaixo do normal – podem ficar na defensiva. Em vez de analisar criticamente o próprio comportamento, jogam a culpa num fator externo – qualquer pessoa ou qualquer coisa.

Mas um aprendizado de circuito duplo eficaz não é simplesmente uma questão de como as pessoas se sentem. É um reflexo de como elas pensam – isto é, das regras cognitivas de raciocínio que usam para projetar e implementar suas ações. Pense nessas regras como uma espécie de “programa-mestre” armazenado no cérebro, responsável por governar todo o comportamento. Um raciocínio defensivo pode bloquear o aprendizado mesmo que o comprometimento do indivíduo com ele seja alto, assim como é possível que um programa de computador com bugs ocultos produza resultados exatamente opostos aos que seus criadores programaram.

As empresas devem aprender como resolver esse dilema do aprendizado. Para isso é preciso fazer com que o modo como gestores e funcionários raciocinam seja o foco do aprendizado organizacional e de programas de melhora contínua. Ensinar pessoas a raciocinar de uma maneira nova e mais eficaz sobre seu comportamento destrói as defesas que bloqueiam o aprendizado.

Todos os exemplos que se seguem envolvem um tipo específico de profissional: consultores em grandes empresas de consultoria de gestão. Mas as implicações de meu argumento vão muito além desse grupo específico. O fato é que cada vez mais profissões – sejam elas quais forem – estão adquirindo os contornos de “trabalho do conhecimento”. Pessoas de todos os níveis da organização devem combinar seu domínio de alguma expertise técnica altamente especializada com a capacidade de trabalhar bem em equipe, de criar relacionamentos produtivos com clientes e consumidores, e de refletir criticamente sobre isso, para então mudar as próprias práticas organizacionais. E todo o conjunto de ferramentas de gestão – seja de consultores, de gestores de nível estratégico ou de técnicos de produção – consiste cada vez mais em orientar e integrar o trabalho autônomo mas interconectado de pessoas altamente

qualificadas.

## Como os profissionais evitam o aprendizado

Durante 15 anos, tenho estudado em profundidade consultores de gestão. Decidi estudá-los por algumas razões simples. Primeiro, eles são o epítome de profissionais muito instruídos que desempenham um papel cada vez mais central em todas as organizações. Quase todos os consultores que estudei têm MBA das três ou quatro mais importantes universidades na área de administração dos Estados Unidos. Eles também são muito comprometidos com seu trabalho. Por exemplo, numa empresa, mais de 90% dos consultores responderam numa pesquisa que estavam “muito satisfeitos” com seus empregos e com a companhia.

Também supus que tais consultores seriam bons em aprender. Afinal, a essência do trabalho deles é ensinar os outros a fazer as coisas de modo diferente. Descobri, no entanto, que esses consultores eram a encarnação do dilema do aprendizado. Os mais entusiastas com o aprimoramento contínuo das próprias organizações eram também, frequentemente, os maiores obstáculos para o sucesso completo desse aprimoramento.

Enquanto os esforços de aprendizado e mudanças focavam em fatores organizacionais externos – reconfiguração do tipo de trabalho, programas de recompensas, revisões de desempenho e treinamento de liderança, os profissionais eram participantes bem animados. De fato, a criação de novos sistemas e estruturas era exatamente o tipo de desafio no qual profissionais bem instruídos e altamente motivados prosperavam.

### Na prática

As pessoas frequentemente afirmam que são abertas à crítica e a um novo aprendizado, mas suas ações sugerem um conjunto muito diferente de valores ou teorias que as governam:

- o desejo de permanecer com controle unilateral;
- o objetivo de maximizar o “vencer” e minimizar o “perder”;

- a crença de que sentimentos negativos devem ser suprimidos;
- o desejo de parecer o mais racional possível.

Tomados em conjunto, esses valores revelam uma postura profundamente defensiva: uma necessidade de evitar constrangimentos, ameaças ou sentimentos de vulnerabilidade e incompetência. Esse raciocínio em circuito fechado explica por que o simples incentivo para questionamentos e pesquisas pode ser intimidador para alguns. E é especialmente relevante para explicar o comportamento de muitos dos mais qualificados e mais bem treinados funcionários. Por trás de suas altas aspirações está o medo do fracasso e uma tendência de se envergonhar quando não correspondem às expectativas. Em consequência, ficam frágeis e desanimados em situações nas quais não se sobressaem logo.

Felizmente é possível, para indivíduos e organizações, desenvolver padrões de comportamento mais produtivos. Eis como:

1. Aplique o mesmo tipo de raciocínio rigoroso que você usa para fazer análises estratégicas. Reúna os dados mais objetivos que puder encontrar. Explícite suas inferências e teste-as constantemente. Submeta suas conclusões ao mais rigoroso dos testes: assegure-se de que elas não se autojustifiquem e de que não seja impossível que outros as verifiquem.
2. Gestores de nível estratégico precisam primeiro servir de exemplo às mudanças desejadas. Quando a liderança demonstra sua disposição para analisar criticamente as próprias teorias que estão em uso, mudando-as conforme indicado, todos acharão mais fácil fazer o mesmo.

*Exemplo:* O CEO de uma firma de desenvolvimento organizacional criou um estudo de caso para abordar o problema real causado pela intensa competição entre seus subordinados diretos. Num parágrafo, ele descreveu uma reunião que pretendia ter com eles. Depois registrou o que planejava dizer, como achava que os subordinados reagiriam, assim como pensamentos e sentimentos que achava que ele mesmo talvez tivesse mas que não expressava por medo de desvirtuar a conversa. Em vez de realizar efetivamente a reunião, o CEO analisou *com* seus subordinados diretos o



cenário que se tinha desenvolvido. O resultado foi uma esclarecedora conversa na qual o CEO e os subordinados conseguiram contornar o raciocínio circular que tinha caracterizado tantas discussões anteriores.

Mas no momento em que a busca por uma melhora contínua se voltava para o desempenho dos *próprios* profissionais, alguma coisa dava errado. Não era questão de uma atitude ruim. O comprometimento dos profissionais com a excelência era autêntico e a visão da empresa era clara. Não obstante, a melhora contínua não persistia. E quanto mais se prolongavam os esforços por essa melhora contínua, maior era a probabilidade de que produziram retornos sempre piores.

O que tinha acontecido? Os profissionais começaram a se sentir constrangidos. Estavam ameaçados pela perspectiva de analisar criticamente o próprio papel na organização. De fato, por serem tão bem remunerados (e geralmente acreditavam que seus empregadores os apoiavam e eram justos), a ideia de que seu desempenho poderia não ser dos melhores os fazia se sentirem culpados.

Longe de constituírem um catalisador de uma mudança real, esses sentimentos fizeram com que a maioria deles reagisse defensivamente. Eles jogaram a culpa por quaisquer problemas para longe de si, atribuindo-a ao que diziam ser objetivos pouco claros, líderes insensíveis e injustos e clientes idiotas.

Tome este exemplo. Numa importante empresa de consultoria de gestão, o gestor de um grupo de estudos de caso convocou uma reunião para analisar o desempenho da equipe num projeto de consultoria recente. O cliente estava muito satisfeito e tinha atribuído à equipe notas relativamente altas, mas o gestor acreditava que a equipe não havia criado o valor agregado de que era capaz e que a empresa de consultoria prometera. Dentro do espírito de melhora contínua, ele achou que a equipe poderia fazer melhor. E, de fato, assim também pensavam alguns dos membros da equipe.

O gestor sabia como é difícil para as pessoas refletir criticamente sobre o próprio desempenho no trabalho, sobretudo na presença do gestor, portanto ele adotou algumas medidas para possibilitar uma discussão franca e aberta. Convidou para a reunião um consultor externo que os membros da equipe conheciam e no qual confiavam. Concordou também que toda a reunião fosse gravada. Desse modo, qualquer confusão ou divergência que se seguisse quanto

ao que se passou na reunião poderia ser checado na transcrição. Finalmente, o gestor deu início à reunião enfatizando que nenhum assunto estava fora de discussão – inclusive o próprio comportamento.

“Entendo que talvez vocês acreditem que não podem me confrontar”, disse o gestor. “Mas eu os encorajo a me desafiar. Vocês têm a responsabilidade de me dizer onde acham que a minha liderança está errando, assim como eu tenho a responsabilidade de identificar os erros que acredito que vocês cometeram. E todos nós devemos ter ciência de nossos próprios erros. Se não tivermos um diálogo aberto, não vamos aprender.”

Os consultores aceitaram a sugestão do gestor referente à primeira metade do convite, mas ignoraram a segunda. Quando foi pedido que apontassem exatamente os principais problemas na experiência que tinham com o cliente, eles tiraram o corpo fora. Os clientes foram pouco cooperativos e arrogantes. “Eles não achavam que pudéssemos ajudá-los.” Os próprios gestores da equipe estavam indisponíveis e malpreparados. “Às vezes, nossos gestores não estavam preparados para as reuniões com o cliente.” Basicamente, os consultores afirmaram que estavam impotentes para agir de modo diferente – não por conta de quaisquer limitações deles mesmos, mas pelas limitações de outros.

O gestor ouviu atentamente os membros da equipe e tentou responder a suas críticas. Falou sobre os erros que tinha cometido durante o processo da consultoria. Por exemplo, um consultor havia apresentado objeções à maneira como o gestor tinha conduzido as reuniões do projeto. “Percebo que o modo como eu fazia perguntas encerrava as discussões”, respondeu o gestor. “Não era minha intenção, mas agora consigo ver que você poderia concluir que eu já tinha tomado uma decisão.” Outro membro da equipe reclamou que o gestor cedera à pressão do superior para produzir um relatório do projeto depressa demais, considerando a pesada carga de trabalho da equipe. “Creio que era minha responsabilidade ter dito não,” admitiu o gestor. “Estava claro que todos nós estávamos com uma imensa quantidade de trabalho.”

Por fim, após cerca de três horas de discussão sobre o próprio comportamento, o gestor começou a perguntar aos membros da equipe se havia alguns erros que *eles* tivessem cometido. “Afinal,” disse ele, “este cliente não era diferente de muitos outros. Como poderemos ser mais eficazes no futuro?”

Os consultores repetiram que realmente a culpa tinha sido dos clientes e de seus chefes. Um deles disse: “Eles precisam ficar abertos a mudanças e querer aprender.” Quanto mais o gestor tentava fazer com que a equipe analisasse a própria responsabilidade pelo resultado, mais os consultores ignoravam suas

preocupações. A melhor sugestão que um deles conseguiu fazer foi que a equipe de estudos de caso “promettesse menos” – sugerindo que realmente não havia como o grupo melhorar seu desempenho.

Os membros da equipe reagiam de maneira defensiva para proteger a si mesmos, apesar de seu gestor não agir de modo que alguém de fora pudesse considerar ameaçador. Mesmo que houvesse alguma verdade em suas alegações – os clientes podem ter sido arrogantes e fechados, e os próprios gestores, distantes –, a maneira com que apresentaram essas reclamações era certamente um ponto final para o aprendizado. Com poucas exceções, os consultores fizeram atribuições quanto ao comportamento dos clientes e dos gestores, mas nunca deram prova dessas reclamações. Por exemplo, disseram que os clientes não estavam motivados para aprender, mas nunca apresentaram qualquer evidência que desse suporte a essa afirmação. Quando se apontou para eles essa falta de evidência concreta, eles simplesmente repetiram a crítica, com ainda mais veemência.

Se os consultores haviam tido uma impressão tão forte a respeito dessas questões, por que nunca a mencionaram durante o projeto? De acordo com eles, até mesmo isso tinha sido por culpa de outros. “Não queríamos criar uma situação chata com o cliente”, alegou um. “Não queríamos ser vistos como resmungões”, disse outro.

Os consultores estavam usando suas críticas a outros para proteger a si mesmos do potencial embaraço de precisarem admitir que talvez eles também tenham contribuído para o desempenho menos que perfeito da equipe. Além disso, o fato de insistirem em repetir suas acusações ante os esforços do gestor para chamar a atenção do grupo para o próprio papel demonstra que sua postura defensiva tornara-se um reflexo rotineiro. Da perspectiva dos consultores, eles não estavam resistindo; estavam se concentrando nas causas “reais”. Na verdade, eles deveriam ser respeitados, se não elogiados, por trabalhar tão bem como o fizeram em condições tão difíceis.

O resultado final foi um falatório improdutivo. Tanto o gestor quanto os consultores haviam sido sinceros; expressaram suas opiniões energicamente. Mas tiveram um diálogo de surdos, nunca encontrando uma linguagem comum para descrever o que acontecera com o cliente. Os consultores continuaram insistindo que a culpa era dos outros. O gestor tentou, sem sucesso, fazer com que eles vissem como haviam contribuído para o que estavam criticando. A conversa tem o seguinte aspecto:

*Consultores:* “Os clientes têm que estar abertos. Eles precisam querer mudar.”

*Gestor:* “É tarefa sua ajudá-los a ver que a mudança é do interesse deles.”

*Consultores:* “Mas os clientes não concordaram com nossa análise.”

*Gestor:* “Se eles não achavam que nossas ideias estavam certas, como poderíamos tê-los convencido?”

*Consultores:* “Talvez devêssemos ter mais reuniões com o cliente.”

*Gestor:* “Se não estivermos preparados adequadamente e se os clientes não nos considerarem merecedores de crédito, como é que mais reuniões vão ajudar?”

*Consultores:* “Deveria haver uma comunicação melhor entre a equipe de estudos de caso e a gestão.”

*Gestor:* “Concordo. Mas profissionais deveriam ter a iniciativa de informar o gestor dos problemas que estavam vivenciando.”

*Consultores:* “Nossos líderes estão indisponíveis e distantes.”

*Gestor:* “Como vocês esperam que saibamos o que vocês não nos contam?”

Conversas como esta ilustram o dilema do aprendizado. O problema com as reclamações dos consultores não é que elas estejam erradas, mas que não são úteis. Ao afastar constantemente o foco do seu comportamento e do de outros, os consultores estão levando o aprendizado a um ponto de interminável estagnação. O gestor vê a armadilha, mas não sabe como sair dela. Para aprender a fazer isso, ele precisa se aprofundar na dinâmica do raciocínio defensivo – e nas causas especiais que fazem com que as pessoas sejam tão propensas a isso.

## **Raciocínio defensivo e o circuito desastroso**

Qual é a explicação para a atitude defensiva dos colaboradores? Não é sua postura em relação a mudanças ou ao comprometimento com uma melhora contínua; eles realmente queriam trabalhar com mais eficácia. Na verdade, o fator principal é a maneira com que raciocinam sobre o comportamento deles e o de outros.

É impossível raciocinar de uma maneira nova em cada situação. Se

tivéssemos que pensar em todas as respostas possíveis sempre que alguém perguntasse “Como vai você?”, não faríamos outra coisa da vida. Portanto, todo mundo desenvolve uma teoria de ação – um conjunto de regras usado para conceber e implementar o próprio comportamento assim como para compreender o comportamento dos outros. É comum que essas teorias de ação tornem-se tão óbvias que as pessoas nem sequer se deem conta de que as estejam usando.

Um dos paradoxos do comportamento humano, no entanto, é que o programa central que efetivamente usamos raramente é aquele que pensamos que estamos usando. Peça a pessoas numa entrevista ou num questionário que descrevam as regras que usam para governar suas ações, e elas responderão com o que eu chamo de uma teoria de ação “adotada”. Mas observe o comportamento dessas mesmas pessoas, e logo verá que essa teoria adotada pouco tem a ver com o modo como realmente se comportam. Por exemplo, os consultores na equipe de estudos de caso disseram acreditar em melhora contínua, e ainda assim agiram consistentemente de modo a tornar a melhora impossível.

Quando você observa o comportamento das pessoas e tenta identificar as regras que dariam sentido a ele, descobre uma teoria de ação muito diferente – o que eu chamo de “teoria em uso” de um indivíduo. Simplificando, os indivíduos consistentemente agem de modo inconsistente, sem terem noção da contradição entre o modo como pensam estar agindo e o modo como realmente agem.

Além disso, a maioria das teorias em uso apoiam-se num mesmo grupo de valores que as governam. Parece haver uma tendência humana universal de configurarmos as nossas ações segundo quatro valores básicos:

1. permanecer em controle unilateral;
2. maximizar o “ganho” e minimizar a “perda”;
3. suprimir sentimentos negativos;
4. ser o mais “racional” possível – o que para as pessoas em geral significa definir objetivos claros e avaliar seu comportamento levando em consideração o fato de terem alcançado ou não esses objetivos.

O objetivo de todos esses valores é evitar constrangimentos ou ameaças, assim como o sentimento de vulnerabilidade ou incompetência. Quanto a isso, o programa central que a maioria das pessoas usa é profundamente defensivo. O raciocínio defensivo incentiva indivíduos a manterem para si mesmos as premissas, inferências e conclusões que configuram seu comportamento e evitar

testá-los de modo realmente independente e objetivo.

Como as atribuições que resultam em raciocínio defensivo nunca são de fato testadas, formam um circuito fechado, notavelmente impermeável a pontos de vista conflitantes. A reação inevitável à observação de que alguém está raciocinando de maneira defensiva é um raciocínio ainda mais defensivo. Na equipe de estudos de caso, por exemplo, sempre que alguém mostrava aos consultores seu comportamento defensivo, a reação inicial era buscar a causa em outros – clientes tão sensíveis que uma situação chata poderia pairar sobre o projeto se os consultores os criticassem, ou um gestor tão fraco que não seria capaz de aguentar o tranco se os consultores partilhassem com ele suas preocupações. Em outras palavras, os membros da equipe de estudos de caso mais uma vez refutavam a própria responsabilidade considerando o problema como externo e o atribuindo a outras pessoas.

Nessas situações, o simples ato de incentivar uma investigação mais aberta é muitas vezes atacado por outros como “intimidante”. Os que fazem esse ataque lidam com os sentimentos de que talvez estejam errados culpando os indivíduos mais abertos por despertar essas emoções e com isso os aborrecerem.

Desnecessário dizer que um programa central como esse inevitavelmente provoca um curto-circuito no aprendizado. E por várias razões exclusivas dessa psicologia, profissionais altamente instruídos e especializados são especialmente suscetíveis a isso.

Quase todos os consultores que estudei tinham currículo acadêmico brilhante. Ironicamente, o sucesso e a instrução ajudam a explicar os problemas que têm com aprendizado. Antes de entrar no mundo do trabalho, sua vida é repleta de sucessos, de modo que raras vezes experimentaram o embaraço e a sensação de estarem ameaçados advindos do fracasso. Como resultado, seu raciocínio defensivo quase nunca foi ativado. As pessoas que raramente experimentaram o fracasso acabam não sabendo como lidar com ele com eficácia. E isso serve para reforçar a tendência humana natural de raciocinar defensivamente.

Numa pesquisa com várias centenas de jovens consultores nas organizações que tenho estudado, esses profissionais descrevem a si mesmos como movidos interna e irrealisticamente por um elevado ideal de desempenho: “A pressão sobre o trabalho é autoimposta.” “Preciso não apenas fazer um bom trabalho, mas também ser o melhor.” “As pessoas por aqui são brilhantes e trabalham duro; estão muito motivadas para entregar um trabalho excepcional.” “A maioria de nós não quer apenas ter sucesso, mas também fazer isso rápido.”

Esses consultores estão sempre se comparando com o melhor que existe à sua volta e tentando incrementar o próprio desempenho. E não gostam quando são exigidos a competir abertamente entre si. Preferem ser um contribuidor individual – que poderia ser descrito como “um solitário produtivo”.

Por trás dessa aspiração ao sucesso existe um igualmente intenso medo de fracassar e uma propensão a sentir vergonha e culpa quando deixam de alcançar seus padrões elevados. “É preciso evitar cometer erros”, disse um deles. “Eu detesto cometê-los. Muitos de nós temem o fracasso, quer admitamos isso quer não.”

Por terem sempre experimentado o sucesso, esses consultores não precisaram se preocupar com o fracasso e os correspondentes sentimentos de vergonha e culpa. Mas também não desenvolveram uma tolerância a sentimentos de fracasso ou a aptidão para lidar com eles. Isso por sua vez os levou não só a ter medo de fracassar, como também a ter medo do próprio medo do fracasso. Porque estão cientes de que não vão saber lidar com ele superlativamente – em seu nível de aspiração normal.

Os consultores usam duas intrigantes metáforas para descrever esse fenômeno. Falam sobre um “circuito desastroso” e sobre “ampliação do desastre”. Frequentemente os consultores têm bom desempenho na equipe de estudos de caso, mas, se não fazem seu trabalho com perfeição nem recebem elogios dos gestores, entram num circuito desastroso de desespero. E não se aquietam dentro do circuito – eles o ampliam.

Como resultado, muitos profissionais têm uma personalidade extremamente “frágil”. Quando de repente deparam com uma situação que não são capazes de resolver de imediato, tendem a se desestabilizar. Encobrem sua angústia diante do cliente. Comentam com frequência sobre isso com os colegas da equipe de estudos de caso. O interessante é que essas conversas em geral são dedicadas a falar mal dos clientes.

Essa fragilidade leva a um alto e inapropriado sentimento de desânimo ou mesmo desespero quando não se atingem os altos níveis de desempenho aos quais se aspira. Esse desânimo raras vezes é psicologicamente devastador, mas, quando combinado com um raciocínio defensivo, pode resultar numa grande predisposição contra o aprendizado.

Não há melhor exemplo de como essa fragilidade abala uma organização do que avaliações de desempenho. Como a avaliação representa o momento em que o colaborador deve medir seu desempenho comparando-o com algum padrão formal, ela é perfeita para empurrar um profissional a um circuito desastroso. De

fato, uma avaliação ruim pode repercutir muito além do indivíduo particularmente envolvido e desencadear o raciocínio defensivo numa organização inteira.

Numa empresa de consultoria, a gestão estabeleceu um novo processo de avaliação de desempenho mais objetivo e mais útil que o anterior. Os consultores participaram no projeto do novo sistema e, no geral, ficaram animados, porque ele correspondia a seus valores adotados de objetividade e justiça. Num breve período de dois anos, no entanto, o novo processo tornou-se motivo de insatisfação. O catalisador para essa guinada foi a primeira avaliação insatisfatória.

Os gestores de nível estratégico tinham identificado seis consultores cujo desempenho foi considerado por eles abaixo do padrão. Agindo de acordo com esse novo processo de avaliação, eles fizeram tudo que puderam para transmitir suas preocupações aos seis e para ajudá-los a melhorar. Os gestores se reuniram com cada um de acordo com a demanda dos colaboradores a fim de explicar as razões daquela avaliação e discutir o que era necessário para melhorar – porém em vão. O desempenho continuou no mesmo nível e, posteriormente, os seis foram demitidos.

Quando a notícia da demissão se espalhou pela empresa, a reação das pessoas foi de confusão e ansiedade. Depois que cerca de 12 consultores reclamaram raivosamente com a gestão, o CEO realizou duas longas reuniões, nas quais os funcionários puderam expor suas preocupações.

Nas reuniões, os colaboradores apresentaram várias reivindicações. Alguns disseram que o processo de avaliação de desempenho era injusto, porque os julgamentos eram subjetivos e tendenciosos e o critério que estabelecia qual era o desempenho mínimo não estava claro. Outros suspeitavam de que a verdadeira causa para as demissões era financeira e que o processo de avaliação de desempenho era só um artifício para esconder o fato de que a empresa estava passando por dificuldades. Houve quem alegasse que o processo de avaliação ia contra o aprendizado. Se a empresa era verdadeiramente uma organização que valorizava o aprendizado, como apregoava, então as pessoas com desempenho abaixo do padrão mínimo deveriam ser ensinadas a alcançar esse mínimo. Como disse um profissional: “O que disseram para nós é que a empresa não tinha uma política de ‘quem não alcançar o padrão será demitido’. Essa política é inconsistente com o aprendizado. Vocês nos enganaram.”

O CEO tentou explicar a lógica por trás da decisão da gestão com base nos fatos daquele caso e pedindo aos colaboradores que apresentassem qualquer



evidência que contradissesse esses fatos.

Havia subjetividade e tendenciosidade no processo de avaliação? Sim, respondeu o CEO, mas “trabalhamos muito para reduzi-las. Estamos sempre tentando melhorar o processo. Se vocês têm ideias, por favor, nos falem. Se sabem de alguém que foi tratado injustamente, por favor, apresentem o caso. Se qualquer um de vocês acha que foi tratado injustamente, vamos discutir isso agora, ou, se quiserem, em particular”.

O padrão que define o nível mínimo de competência está vago demais? “Estamos trabalhando para definir com mais clareza qual é o mínimo de competência”, respondeu. “No caso dos seis, no entanto, o desempenho foi tão ruim que não foi difícil chegar a uma decisão.” A maioria dos seis recebeu sem demora um feedback sobre seus problemas. E nos dois casos em que não ocorreu dessa forma, o motivo foi que eles nunca assumiram a responsabilidade de buscar nossas avaliações – e, na verdade, as evitavam ativamente. “Se vocês têm quaisquer dados que mostrem o contrário”, acrescentou o CEO, “vamos falar sobre isso.”

Os seis tinham sido dispensados por razões econômicas? Não, respondeu o CEO. “Temos mais trabalho do que somos capazes de realizar, e tomar a decisão de demitir é extremamente custoso para nós. Algum de vocês tem qualquer informação que contradiga isso?”

Quanto à queixa de a empresa ser contrária ao aprendizado, a verdade era que todo o processo de avaliação fora projetado para estimular o aprendizado. Quando um profissional está com desempenho abaixo do nível mínimo, explicou o CEO, “nós projetamos conjuntamente com o indivíduo experimentos de correção. Depois buscamos sinais de melhora. Nesses seis casos, ou os consultores relutaram em assumir esses procedimentos ou falharam repetidas vezes quando o fizeram. Novamente, se vocês possuem informação ou evidência que ateste o contrário, gostaria de ouvir o que têm a dizer”

O CEO concluiu: “É lamentável, mas às vezes cometemos erros e contratamos as pessoas erradas. Se indivíduos não produzem resultados e demonstram várias vezes não serem capazes de melhorar, não sabemos o que fazer a não ser demiti-los. Simplesmente não é justo manter na empresa quem apresenta desempenho insatisfatório. Eles compartilham da recompensa financeira sem fazer por merecer.”

Em vez de responderem com os próprios dados, os colaboradores apenas repetiram as acusações, mas de maneiras que consistentemente contradiziam suas alegações. Disseram que um processo de avaliação justo de fato incluiria

dados claros e documentáveis sobre o desempenho – mas não conseguiram apresentar exemplos em primeira mão da injustiça que segundo eles caracterizava a avaliação dos seis funcionários demitidos. Alegaram que as pessoas não deveriam ser julgadas por inferências não ligadas a seu desempenho efetivo – porém julgavam a gestão exatamente dessa maneira. Insistiram que a gestão definisse clara, objetiva e inequivocamente os padrões de desempenho – mas alegavam que nenhum sistema humano levaria em consideração que o desempenho de um profissional não pode ser medido com exatidão. Por fim, apresentaram-se como defensores do aprendizado – no entanto nunca propuseram nenhum critério para determinar se um indivíduo poderia não ser capaz de aprender.

Em resumo, os colaboradores pareciam atribuir à gestão um nível de desempenho diferente daquele que atribuíam a si mesmos. Em suas conversas nas reuniões usavam muitas das características de uma avaliação ineficaz que eles condenavam – por exemplo, a ausência de dados concretos e dependência de uma lógica circular no estilo “se der cara, ganhamos; se der coroa, vocês perdem”. Era como se estivessem dizendo: “Aqui estão as características de um sistema justo de avaliação de desempenho. Vocês deveriam adotá-las. Mas nós não precisamos fazer isso ao avaliar vocês.”

Na verdade, se fôssemos explicar o comportamento dos colaboradores formulando as regras que deviam estar na cabeça deles para agirem da maneira que agiram, elas teriam este aspecto:

1. Ao criticar a empresa, faça-o de uma maneira que você acredite ser válida – mas também de modo a impedir que outros decidam por si mesmos se sua alegação de validade está correta.
2. Quando pedirem a você que exemplifique sua crítica, não inclua qualquer dado que permita a outros decidir por si mesmos se suas exemplificações são válidas.
3. Declare suas conclusões de modo a disfarçar suas implicações lógicas. Se outros lhe mostrarem essas implicações, negue-as.

É claro que, quando essas regras foram descritas para os profissionais, eles as acharam abomináveis. Era inconcebível que elas pudessem explicar suas ações. Mesmo assim, ao se defenderem dessa observação, quase sempre eles confirmavam as regras sem sequer reparar.

## Aprendendo a raciocinar produtivamente

Se o raciocínio defensivo está tão disseminado quanto acredito que esteja, concentrar-se nas atitudes ou nos comprometimentos individuais nunca será o bastante para produzir uma mudança real. E, como ilustra o exemplo anterior, tampouco o será a criação de novas estruturas ou novos sistemas organizacionais. O problema é que, mesmo quando as pessoas estão comprometidas de verdade na melhora de seu desempenho e a gestão fez mudanças estruturais para poder estimular o tipo “correto” de comportamento, as pessoas ainda ficam presas a um raciocínio defensivo. Ou continuam a não ter consciência disso ou, se passam a tê-la, culpam os outros.

Há, no entanto, motivos para se acreditar que as organizações podem romper esse círculo vicioso. Apesar da força do raciocínio defensivo, as pessoas se esforçam para produzir o que pretendem. Elas valorizam uma atuação competente. Sua autoestima está intimamente ligada a um comportamento consistente e um desempenho eficaz. As empresas podem usar essas tendências humanas universais para ensinar aos colaboradores como raciocinar de uma nova maneira – efetivamente mudar a programação mental delas e com isso reformatar seu comportamento.

As pessoas podem ser ensinadas a reconhecer o raciocínio que usam quando estão concebendo e implementando suas ações. Podem começar a identificar as inconsistências entre suas teorias adotadas e as efetivas teorias de ação. Podem enfrentar o fato de que inconscientemente concebem e implementam ações que não eram de sua intenção. Por fim, podem aprender como identificar o que os indivíduos e grupos fazem para criar defesas organizacionais, e como essas defesas contribuem para os problemas de uma organização.

Depois que a empresa tiver embarcado nesse processo de aprendizado, vai descobrir que o tipo de raciocínio necessário para reduzir e superar as defesas organizacionais é o mesmo tipo de “raciocínio rigoroso” que subjaz a todo uso eficaz de ideias em estratégias, finanças, marketing, produção e outras disciplinas da gestão. Qualquer análise estratégica sofisticada, por exemplo, depende de uma coleta válida de dados, de sua análise cuidadosa e de testes constantes das inferências extraídas desses dados. Os testes mais rigorosos são reservados para as conclusões: bons estrategistas asseguram-se de que suas conclusões sejam capazes de resistir a todos os tipos de questionamento crítico.

O mesmo vale para um raciocínio produtivo sobre o comportamento humano. O padrão de análise é igualmente alto. Programas de recursos humanos

não precisam mais se basear em raciocínios “brandos”, mas deveriam ser tão analíticos e fundamentados em dados quanto qualquer outra disciplina de gestão.

Claro que não era esse o tipo de raciocínio que os consultores usavam quando se deparavam com problemas constrangedores ou ameaçadores. Os dados que coletavam dificilmente eram objetivos. As inferências que fizeram poucas vezes se tornaram explícitas. As conclusões às quais chegaram eram na maioria autojustificadas, impossíveis de serem testadas por outros e, como resultado disso, impermeáveis a mudanças.

Como é possível que uma organização reverta essa situação e ensine seus membros a raciocinar de maneira produtiva? O primeiro passo é os gestores de nível executivo analisarem criticamente e mudarem as próprias teorias em uso. Enquanto os gestores no alto escalão não tomarem consciência de como eles raciocinam de maneira defensiva e das consequências contraproducentes que isso implica, haverá pouco progresso real. Provavelmente toda ação de mudança será passageira.

A mudança precisa começar no topo porque, de outro modo, gestores no alto escalão rejeitarão toda transformação de modelos de raciocínio vinda de baixo. Se gestores de nível médio e subordinados mudarem o modo como raciocinam e agem, essas mudanças provavelmente serão vistas como estranhas – se não realmente perigosas – pelos que estão no topo. O resultado é uma situação instável, na qual gestores do alto escalão ainda acreditam que deixar passar e encobrir questões difíceis é sinal de cuidado e sensibilidade, enquanto os subordinados veem essas mesmas ações como defensivas.

A chave para qualquer experiência educacional designada a ensinar gestores do alto escalão a raciocinar produtivamente é conectar o programa a problemas reais do negócio. A melhor demonstração da utilidade do raciocínio produtivo para esses líderes muito atarefados é ver como ele pode fazer uma diferença direta no próprio desempenho e no da organização. Isso não acontecerá da noite para o dia. Gestores precisam ter muitas oportunidades para praticar as novas aptidões. No entanto, uma vez que percebem o poderoso impacto do raciocínio produtivo em seu efetivo desempenho, eles têm um grande incentivo para raciocinar produtivamente, não apenas numa sessão de treinamento, mas em todas as relações de trabalho.

Uma abordagem simples que uso para dar início a esse processo é fazer com que os participantes produzam uma espécie de estudo de caso simples. O caso é um problema real de negócio com o qual o gestor quer lidar ou que tentou, sem

sucesso, abordar no passado. Descrever o caso no papel leva em geral menos de uma hora, mas depois o caso torna-se o ponto focal de uma extensa análise.

Por exemplo, um CEO numa grande empresa de consultoria sobre desenvolvimento organizacional estava preocupado com os problemas causados pela competição intensa entre as várias funções do negócio representadas por seus quatro subordinados diretos. Não só ele estava cansado dos problemas que eram jogados em seu colo como também se preocupava com o impacto que os conflitos interfuncionais estavam tendo na flexibilidade da organização. Ele até havia calculado que o dinheiro gasto para aplacar as discordâncias chegava todo ano a centenas de milhares de dólares. E quanto mais brigas havia, mais defensivas ficavam as pessoas, o que só aumentava os custos para a organização.

Em mais ou menos um parágrafo, o CEO descreveu uma reunião que pretendia ter com os subordinados diretos para abordar o problema. Em seguida, dividiu o papel ao meio, e no lado direito da página escreveu um cenário para a reunião – como se fosse o roteiro de um filme ou uma peça –, colocando o que ele diria e como provavelmente seus subordinados responderiam. No lado esquerdo da página registrou quaisquer pensamentos e sentimentos que pudesse ter durante a reunião, mas que não expressaria por medo de desvirtuar a discussão.

Porém, em vez de realizar a reunião, o CEO analisou este cenário *com* os subordinados diretos. O caso tornou-se o catalisador de uma discussão na qual o CEO aprendeu várias coisas sobre o modo como ele agia com sua equipe de gestores.

Descobriu que os quatro subordinados diretos frequentemente achavam que suas conversas eram contraproducentes. Sob o disfarce de estar sendo “diplomático”, ele fingia que existia um consenso em relação ao problema. O resultado não pretendido era que, em vez de se sentirem tranquilizados, seus subordinados ficavam desconfiados e tentavam imaginar “o que ele está *realmente* querendo”.

O CEO também se deu conta de que o modo como lidava com a competitividade entre seus chefes de departamento era completamente contraditória. Por um lado, ele os instava a “pensar na organização como um todo”. Por outro, pedia ações – corte no orçamento de um departamento, por exemplo – que os deixava em uma posição de competição direta uns com os outros.

Finalmente, o CEO descobriu que muitas das tácitas avaliações e atribuições que ele havia listado revelaram-se equivocadas. Como nunca tinha expressado

essas suposições, nunca descobrira quanto estavam erradas. Além disso, soube que muito do que ele pensava omitir chegava a seus subordinados de qualquer maneira – porém com a mensagem adicional de que o chefe o estava encobrindo.

Os colegas do CEO também tomaram conhecimento dos próprios comportamentos ineficazes ao analisar o próprio comportamento quando tentavam ajudar o CEO a analisar o caso dele; e depois ao escreverem e ao analisarem os próprios casos. Começaram a ver que eles também costumavam deixar passar e encobrir a situação real e que o CEO frequentemente tinha ciência disso mas não dizia nada. Além disso, faziam atribuições e avaliações inexatas que não externavam. E a crença de que tinham ocultado ideias e sentimentos importantes do CEO, e uns dos outros, para não melindrar ninguém acabou se mostrando enganosa. No contexto das discussões de caso, toda a equipe executiva estava mais do que querendo discutir o que sempre tinha sido indiscutível.

Na realidade, o exercício de estudar um caso torna legítimo falar de questões que as pessoas nunca tinham sido capazes de abordar. Uma discussão assim pode ser emocional – até mesmo dolorosa. Mas para os gestores com coragem para persistir a recompensa é grande: equipes de gestão e organizações inteiras trabalham de maneira mais aberta e eficaz, e têm mais opções para se comportar com flexibilidade e se adaptar a situações específicas.

Quando gestores do alto escalão são treinados em novas competências de raciocínio eles podem ter um grande impacto no desempenho da organização toda – mesmo que outros funcionários ainda estejam raciocinando defensivamente. O CEO que conduziu as reuniões sobre como proceder à avaliação de desempenho conseguiu desfazer a insatisfação porque não respondeu às críticas dos colaboradores por si mesmas, mas, em vez disso, fez uma clara apresentação de dados relevantes. De fato, muitos participantes interpretaram o comportamento do CEO como um sinal de que a empresa realmente atuava com base nos valores que ela defendia, de participação e envolvimento dos funcionários.

É claro que o ideal é que todos os membros de uma organização aprendam a raciocinar produtivamente. Isso aconteceu na empresa em que houve a reunião da equipe de estudos de caso. Os consultores e seus gestores são agora capazes de enfrentar algumas das questões mais difíceis no relacionamento entre consultor e cliente. Para ter uma noção da diferença que o raciocínio produtivo é capaz de fazer, imagine como poderia ter sido a conversa original entre o gestor e a equipe de estudos de caso se todos se engajassem num raciocínio eficaz. (O diálogo

seguinte baseia-se em sessões reais, às quais assisti, de outras equipes na mesma empresa depois de concluído o treinamento.)

Primeiro, os consultores demonstrariam seu comprometimento com a melhora contínua ao estarem dispostos a analisar o próprio papel nas dificuldades que surgiram durante o projeto de consultoria. Não há dúvida de que identificariam seus gestores e clientes como parte do problema, mas em seguida admitiriam que eles também tinham contribuído para ele. Mais importante, concordariam com os gestores que, quando explorassem os vários papéis de clientes, gestores e profissionais, cuidariam de testar quaisquer avaliações ou atribuições que pudessem contrariar os dados. Cada indivíduo incentivaria os outros a questionar seu raciocínio. Na verdade, insistiriam nisso. E cada um, por sua vez, entenderia o ato de questionar não como sinal de desconfiança ou uma invasão de privacidade, mas como uma valiosa oportunidade de aprendizado.

A conversa sobre a falta de vontade do gestor de dizer “não” poderia se parecer com isto:

*Consultor 1:* “Um dos maiores problemas que tive com a maneira como você conduziu este caso foi que você parecia ser incapaz de negar quando ou o cliente ou seu superior fazia exigências não razoáveis.” [Dá um exemplo.]

*Consultor 2:* “Tenho mais um exemplo a acrescentar. [Descreve um segundo exemplo.] Mas também gostaria de dizer que nunca contamos a você como realmente nos sentíamos em relação a isso. Por trás, falávamos mal de você – algo do tipo, ‘ele está sendo fraco’ –, mas nunca dissemos publicamente.”

*Gestor:* “Com certeza teria sido útil se vocês tivessem dito alguma coisa. Eu disse ou fiz algo que deu a ideia de que seria melhor não manifestar isso comigo?”

*Consultor 3:* “Na verdade, não. Acho que não queríamos parecer reclamações.”

*Gestor:* “Bem, certamente não acho que estejam sendo reclamações. Mas me ocorrem dois pensamentos. Se estou entendendo direito, vocês *estavam* reclamando, mas essa reclamação em relação a mim e a minha incapacidade de dizer não ficou às escondidas. Segundo, se tivéssemos discutido isso, eu poderia ter obtido os dados dos quais precisava para poder dizer não.”

Note que quando o segundo profissional descreve como os consultores

estavam guardando as reclamações para eles, o gestor não o critica. Ao contrário, ele o enaltece por estar sendo aberto ao responder no mesmo tom da pergunta. O gestor se concentra no modo como ele mesmo talvez tenha contribuído para o encobrimento. Uma reflexão não defensiva sobre seu papel no problema, portanto, permite que os consultores falem sobre o medo de parecerem reclamões. O gestor concorda então com o fato de que os consultores não deveriam ficar reclamando. Ao mesmo tempo, ressalta as consequências contraproducentes de encobrir essas reclamações.

Outra questão não resolvida na equipe de estudos de caso tem a ver com a suposta arrogância dos clientes. Uma conversa mais produtiva sobre esse problema poderia ser assim:

*Gestor:* “Você disse que os clientes foram arrogantes e não cooperativos. O que eles disseram e fizeram?”

*Consultor 1:* “Um deles me perguntou se eu já tinha visto uma folha de pagamento antes na vida. Outro perguntou há quanto tempo eu havia me formado.”

*Consultor 2:* “Um até questionou quantos anos eu tinha!”

*Consultor 3:* “Isso não é nada. O pior é quando eles dizem que tudo o que fazemos é entrevistar as pessoas, escrever um relatório com base no que disseram e depois cobrar o pagamento.”

*Gestor:* “O fato de sermos em geral tão jovens é um problema real para muitos dos nossos clientes. Eles ficam desconfiados. Mas eu gostaria de ver se existe uma maneira de eles expressarem livremente a opinião deles sem que nós fiquemos na defensiva... O que me deixou preocupado quanto a suas respostas iniciais foi vocês acharem que estavam certos aos chamar os clientes de idiotas. Uma coisa que percebi nos consultores – nesta e em outras empresas – é que costumamos nos defender falando mal do cliente.”

*Consultor 1:* “Verdade. Afinal, se eles são idiotas mesmo, é óbvio que não é culpa nossa que não estejam entendendo!”

*Consultor 2:* “É claro que essa é uma situação que vai contra o aprendizado e se enquadra como superproteção. Ao supor que eles não são capazes de aprender, estamos nos dispensando de ter que aprender.”

*Consultor 3:* “E quanto mais continuarmos a falar mal deles, mais estaremos



reforçando a atitude defensiva de um em relação ao outro.”

*Gestor:* “Então qual é a alternativa? Como podemos incentivar nossos clientes a expressar sua desconfiança e ao mesmo tempo partir dela para algo construtivo?”

*Consultor 1:* “Todos sabemos que a questão real não é nossa idade; é se somos ou não capazes de agregar valor à organização do cliente. Eles deveriam nos julgar por aquilo que produzimos. E se não estivermos agregando valor, deveriam se livrar de nós – não importa a nossa idade.”

*Gestor:* “Talvez isso seja exatamente o que deveríamos dizer a eles.”

Nesses dois exemplos, os consultores e o gestor estão realizando um trabalho valioso. Estão aprendendo sobre a dinâmica do próprio grupo e abordando alguns problemas genéricos do relacionamento entre o cliente e o consultor. Os insights que adquirem permitirão que ajam com mais eficácia no futuro – tanto como indivíduos quanto como equipe. Não estão apenas resolvendo problemas, mas desenvolvendo uma compreensão muito mais profunda e mais sólida de seu papel como membros da organização. Estão lançando as bases para uma melhora contínua que é verdadeiramente contínua. Estão aprendendo a aprender.

**Publicado originalmente em maio de 1991.**

## Quão (anti)ético você é?

*Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman e Dolly Chugh*

RESPONDA SE A AFIRMAÇÃO É VERDADEIRA OU FALSA: “Sou um gestor ético.”

Se você respondeu “verdadeiro”, eis um fato incômodo: provavelmente você não é. Quase todos acreditamos que somos éticos e imparciais. Imaginamos que somos bons tomadores de decisões, capazes de avaliar objetivamente um candidato a emprego ou um acordo de negócios e chegar a uma conclusão justa e racional de acordo com nossos melhores interesses e os de nossa organização. Porém, décadas de pesquisa confirmam que, na realidade, a maioria de nós lamentavelmente fica muito aquém de nossa inflada autopercepção. Somos iludidos pelo que o psicólogo David Armor, de Yale, chama de ilusão de objetividade, a noção de que estamos livres das tendências e das inclinações que tão rapidamente reconhecemos nos outros. Além disso, essas inclinações inconscientes, ou implícitas, podem ser o contrário de nossas crenças conscientes, explícitas.

Podemos crer com convicção que a etnia de um candidato a emprego não pesa em nossa decisão de contratá-lo, ou que somos imunes a conflitos de interesses. Mas a pesquisa psicológica expõe rotineiramente inclinações não intencionais, inconscientes. A prevalência dessas inclinações sugere que mesmo uma pessoa com a melhor das intenções permite de maneira involuntária que pensamentos e sentimentos inconscientes influenciem decisões aparentemente objetivas. Esses julgamentos falhos são eticamente problemáticos e afetam o trabalho fundamental de um gestor – de recrutar e manter talentos excepcionais, aprimorar o desempenho de indivíduos e equipes e colaborar de maneira eficaz com colegas de trabalho.

Este artigo explora quatro fontes relacionadas a tomadas de decisão involuntariamente antiéticas: formas implícitas de preconceito, uma inclinação a favorecer o próprio grupo, conflito de interesses e uma tendência a reivindicar créditos de forma indevida e demasiada. Como não temos plena consciência dessas fontes de inclinações, muitas vezes elas não podem ser abordadas quando penalizamos pessoas por suas decisões ruins. Nem é provável que sejam corrigidas mediante um treinamento convencional com foco em ética. Em vez disso, os gestores precisam exercer um novo tipo de vigilância. Para começar, devemos abandonar a noção de que nossas atitudes conscientes sempre representam o que acreditamos que representam, além da nossa crença em nossa objetividade e em nossa capacidade de sermos justos. Nas páginas seguintes ofereceremos estratégias que podem ajudar gestores a reconhecer essas insidiosas, corrosivas e inconscientes inclinações e com isso reduzir seu impacto.

## **Preconceito implícito: inclinação que provém de crenças inconscientes**

A maioria das pessoas justas e imparciais tenta julgar os outros segundo os méritos deles, mas nossa pesquisa demonstra quão frequentemente, em vez disso, elas julgam de acordo com estereótipos e atitudes inconscientes, ou preconceito implícito. O que torna o preconceito implícito tão comum e persistente é que ele está enraizado nos mecanismos fundamentais do pensamento. Aprendemos cedo a associar coisas que costumam andar juntas e esperamos que elas inevitavelmente coexistam: trovoadas e chuva, por exemplo, ou cabelos brancos e idade avançada. Essa aptidão – de perceber associações e aprender com elas – é frequentemente benéfica para nós.

### **Em resumo**

**Você é um gestor ético? Provavelmente todos dirão: “É claro!” Na verdade, a maioria não é.**

**Quase todos acreditamos que somos éticos e não temos preconceitos. Supomos que avaliamos objetivamente candidatos a um emprego ou acordos de negócios e que chegamos a conclusões justas e racionais que**

correspondem aos melhores interesses de nossa organização.

Mas o fato é que abrigamos muitas inclinações inconscientes – e antiéticas – que desvirtuam nossas decisões e afetam nosso trabalho como gestores. Esses prejulgamentos nos impedem de reconhecer profissionais de grande potencial e de reter gestores talentosos. Não nos permitem colaborar de maneira eficaz com colegas de trabalho. Enfraquecem o desempenho de nossa equipe. E podem também nos levar a processos legais dispendiosos.

Mas como podemos erradicar essas inclinações se elas são inconscientes? Felizmente, como gestor, você pode adotar ações intencionais que neutralizam a influência delas. **Faça regularmente uma análise crítica de suas decisões.** Por exemplo, você contratou um número desproporcionalmente grande de pessoas de sua própria etnia? **Exponha-se a ambientes não estereotipados que desafiem suas inclinações.** Se seu departamento é dirigido por homens, passe algum tempo em um no qual mulheres tenham posições de liderança. **E considere opções contraintuitivas** quando tomar decisões. Não se baseie numa lista mental e limitada de candidatos para uma nova atribuição; considere qualquer funcionário que tenha qualificações relevantes.

Porém, é claro, nossas associações refletem apenas aproximações da verdade; raramente são aplicáveis a toda ocorrência. Nem sempre a chuva é acompanhada de trovoadas, e jovens podem ter cabelos brancos também. Não obstante, como fazemos essas associações automaticamente com a intenção de organizar nosso mundo, acabamos confiando nelas. O problema é que elas podem nos ofuscar naquelas circunstâncias em que as associações não são exatas – quando não se enquadram em nossas expectativas.

Como o preconceito implícito surge da tendência comum e inconsciente de fazer associações, ele se distingue das formas conscientes de preconceito, como racismo ou sexismo escancarados. Essa distinção explica por que pessoas que não têm preconceito consciente podem ainda assim ter inclinações e agir de acordo com elas. Expostos a imagens que justapõem negros e violência, retratam mulheres como objetos sexuais, concluem que os portadores de necessidades físicas especiais são mentalmente fracos e que pobres são preguiçosos, até a pessoa mais livre, conscientemente, de inclinações está sujeita a fazer associações preconceituosas. Essas associações se manifestam no local de trabalho assim

como em qualquer outro lugar.

Em meados da década de 1990, Tony Greenwald, professor de psicologia na Universidade de Washington, desenvolveu uma ferramenta experimental chamada Teste de Associação Implícita (na sigla em inglês, IAT) para estudar a inclinação inconsciente. Uma versão computadorizada do teste solicita aos participantes que classifiquem rapidamente palavras e imagens como “boas” ou “ruins”. Usando um teclado, os participantes precisam fazer, em frações de segundo, distinções boas/más em palavras como “amor”, “alegria”, “dor” e “tristeza” e ao mesmo tempo classificar imagens de rostos que são (dependendo da inclinação que está sendo testada) negros ou brancos, jovens ou velhos, gordos ou magros e assim por diante. O teste expõe inclinações implícitas ao detectar alterações sutis no tempo de reação que podem ocorrer quando os participantes são solicitados a parear grupos de palavras ou de rostos. Talvez aqueles que conscientemente acreditam que não têm sentimentos negativos em relação a, digamos, negros ou idosos, sejam mais lentos ao associar rostos de idosos ou de negros com as palavras “boas” do que são ao associar rostos jovens ou brancos com essas palavras.

Desde 1998, quando Greenwald, Brian Nosek e Mahzarin Banaji puseram o IAT on-line, pessoas de todo o mundo fizeram 2,5 milhões de testes, que confirmaram e ampliaram as descobertas de experimentos de laboratório mais tradicionais. Tanto estes quanto aqueles demonstram que as inclinações implícitas são fortes e extensivas.

Essas inclinações provavelmente também custam caro. Em experimentos controlados, os psicólogos Laurie Rudman, na Universidade Rutgers, e Peter Glick, na Universidade Lawrence, estudaram como as inclinações implícitas podem agir para excluir pessoas qualificadas de certas funções. Um conjunto de experimentos analisou a relação entre estereótipos de gênero implícitos dos participantes e suas decisões ao contratar. Os que tinham inclinações implícitas mais fortes dificilmente selecionariam uma mulher qualificada que demonstrasse aspectos de personalidade estereotipicamente “masculina”, como ambição ou independência, para um emprego que requeresse qualidades estereotipicamente “femininas”, como habilidade em relações interpessoais. Mas selecionariam um homem com as mesmas características. A percepção preconceituosa dos contratantes era de que provavelmente a mulher seria socialmente menos apta que o homem, embora na verdade suas qualificações fossem as mesmas. Esses resultados sugerem que as inclinações implícitas podem impor custos ao excluir com sutileza pessoas qualificadas daquelas mesmas organizações que buscam

seus talentos.

## Na prática

### Inclinações inconscientes

Estarão as inclinações inconscientes a seguir impondo uma “taxa de estereótipo” em sua empresa?

**Preconceito implícito** Fazer julgamentos segundo estereótipos inconscientes e não por mérito tem um alto custo nos negócios. Exposta a imagens que associam deficiências físicas a debilidades mentais ou retratam pessoas pobres como preguiçosas, até mesmo a pessoa conscientemente mais livre de inclinações está sujeita a fazer associações preconceituosas. Em consequência, com frequência ignoramos candidatos qualificados para determinadas atribuições.

**Favoritismo de grupo** Privilegiar pessoas que tenham afinidades com você significa efetivamente discriminar as pessoas que são diferentes. Considere o custo potencial de oferecer incentivos a funcionários que indicam seus amigos para vagas de emprego: haverá o risco de contratar pessoas que, *sem* o favoritismo de grupo, não preencheriam os requisitos necessários.

**Reivindicação exagerada de crédito** A maioria de nós se considera acima da média. Mas quando o membro de uma equipe pensa que é ele mesmo quem está oferecendo a maior contribuição, começa a achar que os outros não estão dando seu máximo. Isso prejudica futuras colaborações. Também frustra trabalhadores talentosos, que podem pedir demissão porque se sentem subvalorizados.

### Neutralize suas inclinações

Para não incorrer nessas reivindicações distorcidas, considere as seguintes diretrizes:

**Reúna dados melhores** Exponha suas próprias inclinações implícitas. Faça

o Teste de Associação Implícita (<https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil>). Se descobrir preconceito de gênero ou racial, analise sob esta nova luz suas decisões quanto a contratações e promoções. Ao trabalhar com outras pessoas, faça com que os membros da equipe avaliem as contribuições de seus colegas *antes* de reivindicarem o próprio crédito.

**Livre seu local de trabalho de referências estereotipadas** Pense nas associações preconceituosas que seu local de trabalho pode encorajar. O material de publicidade e marketing de sua empresa inclui com frequência metáforas do esporte ou jargão tecnológico? Faça um esforço consciente para conter essa linguagem dirigida a quem “está por dentro” a fim de tornar seus produtos mais atraentes a uma base diversificada de consumidores. E se o seu departamento promove invariavelmente o mesmo tipo de gestor (muito analítico, por exemplo), imagine um departamento que valoriza um conjunto diferente de aptidões – talvez mais conceitual.

**Amplie sua maneira de pensar ao tomar decisões** Aplique o “véu da ignorância” à sua próxima decisão de gestão. Suponha que está considerando uma nova política de dar mais dias de férias a todos os funcionários mas que para isso eliminaria o horário flexível de pais de filhos recém-nascidos. Sua opinião seria uma se você tivesse filhos e outra se não tivesse? Se fosse homem ou se fosse mulher? Se fosse uma pessoa saudável ou não? Você saberá em que medida as inclinações implícitas influenciam você.

Processos legais também revelam os custos reais, tanto econômicos quanto sociais, de inclinações implícitas. Considere-se o caso *Price Waterhouse contra Hopkins*. Apesar de ter trabalhado mais horas do que os colegas, faturando 25 milhões de dólares para a empresa e ganhando o elogio de seus pares, Ann Hopkins foi recusada como sócia e moveu uma ação contra a firma. Os detalhes do caso revelaram que seus avaliadores eram explicitamente preconceituosos em suas atitudes. Por exemplo, eles comentaram que Ann era “super-remunerada por ser mulher” e precisava de um “curso para aprender a usar seu charme”. Mas talvez o mais condenável sob o ponto de vista legal foi o testemunho imparcial da

pesquisa experimental. Depondo como testemunha perita para a defesa, a professora de psicologia Susan Fiske, agora na Universidade Princeton, alegou que o potencial para uma tomada de decisão preconceituosa é *inerente* a um sistema no qual uma pessoa é a única de uma condição (a única mulher, o único afro-americano, a única pessoa com deficiência, e casos semelhantes). O juiz Gerhard Gesell concluiu que “um processo muito mais sutil [do que o da intenção discriminatória usual] está envolvido” nas avaliações do processo de Ann Hopkins, e ela ganhou tanto na primeira instância quanto na Suprema Corte no caso que atualmente é um marco na lei antidiscriminação.

Da mesma forma, o caso de 1999 de *Thomas contra Kodak* demonstra que as inclinações implícitas podem ser a base para decisões judiciais. O tribunal apresentou a questão de “se o empregador pretende conscientemente basear suas avaliações em aspectos raciais ou simplesmente fez isso por conta de impensados estereótipos ou inclinações”. A corte concluiu que os reclamantes podem realmente contestar “avaliações subjetivas capazes de mascarar com facilidade discriminação racial velada ou inconsciente”. Embora os tribunais sejam cuidadosos em não atribuir facilmente responsabilidade por inclinações não intencionais, esses casos demonstram o potencial de responsabilidade corporativa que esses padrões de comportamento podem criar de maneira involuntária.

## **Favoritismo de grupo: inclinações que privilegiam o seu grupo**

Pense em alguns dos favores que você fez em anos recentes, seja para um amigo, um parente ou um colega. Você fez a ponte entre duas pessoas, a ser admitido numa escola ou a conseguir emprego? A maioria de nós fica satisfeita se puder fazer esses favores. Não constitui surpresa o fato de que costumamos fazer mais favores a pessoas que conhecemos, e que essas pessoas tendem a ser parecidas conosco: têm a mesma nacionalidade, mesma classe social e talvez religião, etnia, empregador, ou universidade de formação. Tudo isso parece ser bem inocente. O que há de errado em pedir a seu vizinho, o reitor da universidade, que receba o filho de um colega de trabalho? Não estamos apenas sendo úteis quando recomendamos uma amiga da nossa antiga faculdade para um emprego ou falamos com nosso primo que trabalha no banco quando um amigo da nossa igreja não consegue um empréstimo imobiliário?



Poucas pessoas têm a intenção de excluir alguém quando praticam esses atos de gentileza. Mas quando aqueles que constituem uma maioria, ou que estão no poder, destinam recursos escassos (como empregos, promoções e financiamentos) somente para pessoas que são como eles, estão efetivamente discriminando os que são diferentes. Esse “favoritismo de grupo” equivale a dar um crédito extra a quem é membro do grupo. Embora a discriminação contra os que são diferentes seja considerada antiética, ajudar pessoas que são próximas a nós com frequência é visto de modo favorável. Pense na quantidade de empresas que estimulam isso explicitamente oferecendo gratificações por contratação a funcionários que indicam os amigos quando há oportunidades de emprego.

Por outro lado, considere a descoberta de que é mais provável os bancos nos Estados Unidos recusarem um pedido de financiamento a uma pessoa negra do que a uma pessoa branca, mesmo que elas tenham as mesmas condições financeiras. A interpretação comum tem sido que os bancos são hostis aos afro-americanos. Embora isso possa ser verdade no caso de alguns bancos e de funcionários responsáveis pelo empréstimo, o psicólogo social David Messick argumentou que é mais provável que a origem dessa discriminação na concessão do empréstimo seja o favoritismo de grupo. Um funcionário branco pode se sentir mais confiante ou flexível em relação a um solicitante branco não qualificado enquanto segue rigorosamente os padrões de empréstimo do banco em relação a um solicitante negro não qualificado. Ao negar o financiamento ao solicitante negro, o funcionário talvez não esteja expressando tanto uma hostilidade em relação a negros quanto um favoritismo em relação a brancos. É uma distinção sutil porém crucial.

O custo ético é claro e seria razão suficiente para abordar o problema. Mas essa inclinação inadvertida produz um efeito adicional: ele compromete o resultado financeiro. Credores que discriminam dessa maneira, por exemplo, incorrem em custos de dívida que poderiam ter sido evitados se suas decisões fossem mais objetivas. Também arriscam se ver expostos a uma publicidade danosa ou a ações judiciais de discriminação se o modelo distorcido do empréstimo for revelado publicamente. Num contexto diferente, empresas acabam pagando alto preço por contratações que não preencheriam os requisitos necessários não fosse o fato de o gestor de contratações ter agido de acordo com o favoritismo de grupo.

O favoritismo de grupo é persistente quando pertencer ao grupo confere vantagens claras, como acontece, por exemplo, entre brancos ou outros grupos sociais dominantes. (Pode ser mais fraco ou ausente entre pessoas para as quais a

pertinência ao grupo oferece pouca vantagem social.) Assim, para uma ampla gama de tarefas de gestão – desde contratar, despedir e promover até a contratação de serviços e a formação de parcerias –, candidatos qualificados de uma minoria são discriminados de modo sutil e inconsciente, às vezes simplesmente porque são minoria: seu número não é suficiente para se oporem à propensão do favoritismo de grupo da maioria.

## **Demasiada reivindicação de crédito: uma inclinação que favorece você**

É natural que indivíduos bem-sucedidos tenham uma opinião positiva sobre si mesmos. Porém muitos estudos demonstram que a maioria das pessoas se considera acima da média em muitos aspectos, desde a inteligência até a perícia ao volante. Executivos não são exceção. Costumamos superestimar nossa contribuição individual a grupos, o que, dito sem rodeios, tende a levar a uma percepção inflada de direito adquirido. Nós nos tornamos os desavergonhados, recorrentes beneficiários dessa inclinação inconsciente, e quanto mais pensamos apenas em nossas próprias contribuições, menor é a isenção com que julgamos os outros com quem trabalhamos.

Uma pesquisa em laboratório demonstra esta que é a mais pessoal das inclinações. Em Harvard, Eugene Caruso, Nick Epley e Max Bazerman pediram recentemente a estudantes de mestrado em grupos de estudo que avaliassem que porção de seu trabalho de grupo cada um tinha feito. A soma das contribuições de todos os membros deveria, é claro, ser de 100%. Mas os pesquisadores descobriram que os totais para cada grupo de estudo foram, em média, de 139%. Num estudo relacionado, Caruso e seus colegas revelaram superestimações desenfreadas, por parte de autores acadêmicos, de sua contribuição a projetos compartilhados. Quanto mais a soma do total estimado para o esforço do grupo excedia os 100% (em outras palavras, quanto mais crédito cada pessoa reivindicava), menor era a vontade que as partes sentiam de colaborar no futuro.

Assim como no trabalho, reivindicar créditos em demasia pode desestabilizar alianças. Quando cada parte numa parceria estratégica reivindica crédito demais sobre a própria contribuição e não acredita que o parceiro esteja fazendo a parte dele, ambas, para compensar, tendem a reduzir suas contribuições. Isso tem repercussões óbvias no desempenho do empreendimento comum.

É de esperar que um excesso inconsciente de reivindicações reduza o desempenho e a longevidade de grupos dentro de organizações, assim como diminuiu a disposição dos autores acadêmicos para colaborar. Pode prejudicar também o comprometimento do funcionário. Pense em como os funcionários enxergam os aumentos de salário. A maioria acredita que se classifica na metade superior de seu grupo. Porém, necessariamente, muitos deles terão aumentos abaixo da média. Se um funcionário souber que um colega tem uma remuneração maior – enquanto acredita, honestamente, que ele mesmo merece mais – é natural que haja ressentimento. No pior dos casos, ele pode deixar a organização, que parece não valorizar sua contribuição.

## **Conflito de interesses: inclinação que favorece quem é capaz de beneficiar você**

Todos sabem que um conflito de interesses pode levar a um comportamento intencionalmente corrupto. Mas inúmeros experimentos psicológicos demonstram a força com que esses conflitos podem, involuntariamente, distorcer a tomada de decisões. (Para uma análise da evidência disso numa arena de negócios, leia o artigo de Max Bazerman, George Loewenstein e Don Moore na *HBR* de novembro de 2002, “Why Good Accountants Do Bad Audits”.) Esses experimentos sugerem que o mundo do trabalho está repleto de situações nas quais esses conflitos levam profissionais honestos e éticos a, inconscientemente, fazerem recomendações infundadas e antiéticas.

Médicos, por exemplo, enfrentam conflitos de interesses quando aceitam pagamento por indicar pacientes para testes clínicos. Embora a maioria dos médicos acredite, conscientemente, que essa é a melhor opção clínica para o paciente, como sabem que a promessa de pagamento não distorceu suas decisões? Da mesma forma, muitos advogados recebem honorários com base em adjudicações ou acordos extrajudiciais. Como ir a julgamento é caro e o resultado é incerto, um acordo extrajudicial é, muitas vezes, uma opção atraente para o advogado. Advogados podem acreditar conscientemente que os acordos servem aos melhores interesses de seus clientes. Porém como podem ser objetivos e não tendenciosos em tais circunstâncias?

Uma pesquisa feita com analistas de corretoras demonstra como um conflito de interesses é capaz de distorcer inconscientemente a tomada de decisão. Uma investigação realizada pelo serviço de pesquisa financeira First Call mostrou que

durante um período no ano 2000 em que a Nasdaq caiu 60%, 99% das recomendações a clientes de analistas das corretoras continuou a ser “comprar firmemente”, “comprar” ou “manter”. O que explica essa discrepância entre o que estava acontecendo e o que era recomendado? A resposta pode estar num sistema que fomenta conflitos de interesses.

Parte do pagamento aos analistas baseia-se nas receitas das firmas de corretagem. Algumas firmas até condicionam a remuneração dos analistas ao volume de negócios que eles obtêm com seus clientes, dando aos analistas um óbvio incentivo para prolongar e estender seus relacionamentos com eles. Mas supor que durante essa queda da Nasdaq todos os analistas de corretoras foram conscientemente corruptos, sugando seus clientes para explorar o sistema de incentivos, desafia o senso comum. É claro que havia algumas maçãs podres ali no meio, mas é muito mais provável que a maioria desses analistas acreditasse que suas recomendações eram sensatas e buscassem o melhor para seus clientes. O que muitos não perceberam foi que o conflito de interesses que estava embutido no sistema de incentivos para sua remuneração fazia com que fosse impossível para eles discernir a inclinação implícita que havia nas próprias e equivocadas recomendações.

## **Tentar mais arduamente não é suficiente**

Enquanto algumas empresas continuam a desmoronar em escândalos financeiros, várias respondem com programas de treinamento ético para gestores, e muitas das principais universidades com foco em negócios do mundo criaram novos cursos e disciplinas obrigatórias sobre ética. Muitos desses esforços se concentram em ensinar amplos princípios de filosofia moral para ajudar gestores a compreender os desafios morais que precisam enfrentar.

Aplaudimos esses esforços, mas duvidamos que uma bem-intencionada abordagem do tipo “apenas tente mais arduamente” vá melhorar de fato a qualidade do processo de tomada de decisões de executivos. Para conseguir isso, o treinamento ético precisa ser ampliado para incluir o conhecimento atual sobre como nossa mente funciona e tem que expor gestores aos mecanismos inconscientes que estão por trás dos processos tendenciosos de tomada de decisão. Além disso, deve prover os gestores de exercícios e intervenções capazes de erradicar essas inclinações que levam a decisões ruins.

Os gestores poderão adotar decisões mais sábias e mais éticas se tomarem

consciência de suas inclinações inconscientes. Mas como podemos chegar a algo que está fora de nosso conhecimento consciente? Trazendo a mente consciente até ele. Assim como o motorista de um carro mal alinhado corrige intencionalmente esse desvio, os gestores podem desenvolver estratégias conscientes para corrigir o desvio gerado por suas inclinações inconscientes. Para isso é necessário vigilância – uma constante consciência das forças capazes de fazer a tomada de decisões se desviar de seu pretendido curso e contínuos ajustes para se contrapor a elas. Esses ajustes podem ser agrupados em três categorias gerais: coleta de dados, configuração do ambiente e ampliação do processo de tomada de decisões.

## Colete dados

O primeiro passo para reduzir suas inclinações inconscientes é coletar dados que revelem sua presença. Frequentemente, os dados serão contraintuitivos. Considere a surpresa de muita gente quando descobre no IAT as próprias inclinações em relação a gênero e etnia. Por que a surpresa? Porque a maioria de nós confia nas “estatísticas” que nossa intuição nos fornece. Dados melhores podem ser facilmente coletados, mas raras vezes são. Uma forma de obter esses dados é analisar as nossas decisões de maneira sistemática.

Lembra-se do estudo com grupos de mestrandos cujos participantes superestimaram suas contribuições individuais no esforço do grupo de modo que a média dos totais foi de 139%? Quando os pesquisadores pediram a membros do grupo que estimassem quanto fora a contribuição dos outros membros *antes* de declarar a sua, o total caiu para 121%. A tendência a reivindicar crédito demais ainda persistia, mas essa estratégia de “desagrupar” o trabalho reduziu a magnitude da inclinação. Em ambientes caracterizados pela alegação “Eu mereço mais do que você está me dando”, pedir aos membros da equipe que individualizem as contribuições dos outros antes de reivindicar sua parte do quinhão em geral deixa as reivindicações mais próximas daquilo que efetivamente é merecido. Como demonstra esse exemplo, a verificação sistemática dos processos de decisão, tanto individuais como de grupo, pode ocorrer até mesmo enquanto as decisões estão sendo tomadas.

Esse processo de eliminação é uma estratégia simples que gestores deveriam usar rotineiramente para avaliar a justiça das próprias reivindicações dentro da organização. Mas eles também podem aplicá-lo em qualquer situação em que membros da equipe ou subordinados estejam reivindicando mais do que

merecem. Por exemplo, ao explicar um aumento que um funcionário considera inadequado, um gestor poderia lhe perguntar não o que ele isoladamente merece, mas o que acredita ser um aumento adequado após levar em conta a contribuição de cada colega de trabalho e o total disponível para aumentos de salário. Da mesma forma, quando um indivíduo acha que está fazendo mais do que seria, com justiça, sua parte no trabalho da equipe, pedir a ele que considere os esforços de outras pessoas antes de avaliar os seus pode ajudar a alinhar sua percepção com a realidade, restaurar seu comprometimento e reduzir uma visão distorcida de um direito adquirido.

Fazer o teste do IAT é outra estratégia valiosa para coleta de dados. Recomendamos que você e outros em sua organização usem o teste para expor suas próprias inclinações implícitas. Mas uma palavra de advertência: como o teste é uma ferramenta educacional e de pesquisa, não de seleção ou avaliação, é crucial que você considere seus resultados e os de outras pessoas como informação privada. O simples conhecimento da magnitude e da dominância de suas inclinações ajuda a dirigir sua atenção a áreas no processo de tomada de decisão que precisam ser cuidadosamente analisadas e reconsideradas. Por exemplo, um gestor cujo teste revele uma inclinação de preferência em relação a certos grupos deveria analisar as próprias práticas de contratação para ver se não tem sido desproporcionalmente favorável a esses grupos. Mas como tanta gente possui essas inclinações, eles também podem ser reconhecidos no âmbito geral, e esse reconhecimento deve ser usado como base para mudar o modo com que decisões são tomadas. É importante evitar que se use a dominância para justificar complacência e inação: não é porque a miopia é tão comum que vamos dispensar lentes corretivas.

## **Configure o seu ambiente**

Pesquisas demonstram que atitudes implícitas podem ser modeladas por fatores externos. Por exemplo, Curtis Hardin e colegas na UCLA usaram o IAT para estudar se inclinações raciais implícitas seriam afetadas se o teste fosse realizado por um pesquisador negro. Um grupo de estudantes fez o teste sob a orientação de um experimentador branco. Outro grupo teve um experimentador negro. A mera presença do experimentador negro, descobriu Hardin, reduziu o nível de inclinações implícitas contra negros nas pessoas testadas no IAT. Diversos estudos semelhantes demonstraram efeitos similares em relação a outros grupos sociais. O que explica essas mudanças? Podemos especular que os

experimentadores em salas de aula são tidos como competentes, responsáveis e têm autoridade. Pessoas que fazem o teste orientadas por um experimentador negro atribuem essas características positivas a essa pessoa e depois, talvez, ao grupo como um todo. Essas descobertas sugerem que um remédio para uma inclinação implícita é expor alguém a imagens e ambientes sociais que desafiam estereótipos.

Tomemos uma juíza cujo tribunal está localizado num bairro de moradores predominantemente afro-americanos. Por causa dos padrões de crime e prisão na comunidade, quase todas as pessoas que a juíza sentencia são negras. Ela estava diante de um paradoxo. Por um lado, fez um juramento de ser objetiva e equânime, e, de fato, acredita conscientemente que suas decisões são imparciais. Por outro, todo dia estava exposta a um ambiente que reforçava a associação entre negros e crime. Embora rejeitasse estereótipos raciais, suspeitava possuir preconceitos inconscientes apenas por trabalhar num mundo segregado. Imersa nesse ambiente, ela se perguntava se seria possível dar aos réus uma audiência justa.

Em vez de permitir que seu ambiente reforçasse uma inclinação, a juíza criou um ambiente alternativo. Passou uma semana de férias num tribunal de um colega, numa localidade cujos criminosos em julgamento eram predominantemente brancos. Um caso após outro desmentia o estereótipo dos negros como criminosos e dos brancos como respeitadores da lei, e com isso desafiavam qualquer inclinação contra negros que ela pudesse estar carregando.

Pense nas possíveis associações preconceituosas que seu lugar de trabalho fomenta. Existe lá, por acaso, uma “parede da fama” com retratos de todos que tiveram sucesso na empresa, todos eles parecidos fisicamente? Certos tipos de gestores são invariavelmente promovidos? As pessoas usam em demasia certas analogias extraídas de contextos estereotipados ou estreitos (metáforas esportivas, por exemplo, ou termos de culinária)? Os gestores deveriam auditar suas organizações para revelar esses padrões ou deixas que levam involuntariamente a associações estereotipadas.

Se essa fiscalização revelar que o ambiente talvez esteja promovendo um comportamento preconceituoso ou antiético, considere a possibilidade de criar experiências que equilibrem isso, como fez a juíza. Por exemplo, se seu departamento reforça o estereótipo dos homens como dominadores naturais numa hierarquia (a maioria dos gestores é do sexo masculino e a maioria dos assistentes, do sexo feminino), identifique um departamento em que há mulheres na liderança e crie um programa inspirado nesse departamento. Ambos os

grupos vão se beneficiar da troca de suas melhores práticas, e seu grupo será exposto com naturalidade a ideias que contrariam o estereótipo. Gestores que enviam pessoas para passar um tempo nas organizações dos clientes como forma de aprimorar o serviço deveriam ter o cuidado de selecionar organizações capazes de contrabalançar estereótipos que se tenham reforçado na própria empresa.

## **Amplie o âmbito de sua tomada de decisão**

Imagine que você está tomando uma decisão numa reunião sobre uma importante política da empresa que vai beneficiar alguns grupos mais do que outros. Uma política poderia, por exemplo, conceder um tempo extra de férias para todos os funcionários, mas para isso eliminar a flexibilidade que permitira a muitos novos pais e mães equilibrar as horas de trabalho com suas recém-adquiridas responsabilidades. Outra política poderia reduzir a idade de aposentadoria compulsória, eliminando alguns trabalhadores idosos, porém criando oportunidades de avanço para os mais jovens. Agora faça de conta que, enquanto toma suas decisões, você não sabe a que grupo pertence. Isto é, você não sabe se é mais antigo ou recém-chegado na empresa, casado ou solteiro, homossexual ou hétero, se é pai ou não tem filhos, se é homem ou mulher, saudável ou não. Nesse cenário hipotético, que decisão deveria tomar: você gostaria de arriscar estar no grupo não beneficiado pela decisão que tomar? Em que medida suas decisões seriam diferentes se você as tomasse exercendo várias identidades que não aquela que é realmente a sua?

Esse experimento rigoroso é uma versão do conceito do “véu da ignorância” do filósofo John Rawls, que argumenta que somente uma pessoa ignorante da própria identidade é capaz de tomar decisões éticas de fato. Poucos de nós somos capazes de usar esse véu de verdade, o que é exatamente o motivo pelo qual inclinações ocultas, mesmo quando identificadas, são tão difíceis de corrigir. Assim, aplicar o véu da ignorância a suas próximas decisões de gestão importantes talvez ofereça uma noção de quão fortemente as inclinações implícitas influenciam você.

Assim como os gestores expõem inclinações colhendo dados em vez de agir com base na intuição, eles podem tomar outras medidas preventivas. Com que lista de nomes você começa quando está considerando quem enviar para um programa de treinamento, recomendar para uma nova função ou nomear para uma posição privilegiada? A maioria de nós é capaz de rapidamente e com pouca



concentração fazer uma lista dessas. Mas tenha em mente que sua intuição está propensa a um preconceito implícito (que favorecerá grupos dominantes e estimados), a favoritismo de grupo (que favorece pessoas de seu próprio grupo), a uma reivindicação exagerada (que favorece você) e a conflitos de interesse (que favorece pessoas cujos interesses afetam os seus). Em vez de se basear numa curta lista mental ao tomar decisões de caráter pessoal, comece com uma lista cheia de nomes de funcionários que têm qualificações relevantes.

Usar uma ampla lista de nomes tem várias vantagens. A mais óbvia é que isso pode facultar o surgimento de um talento que, de outra forma, passaria despercebido. Menos óbvio mas igualmente importante, o próprio ato de considerar uma escolha que vá contra estereótipos no nível consciente pode reduzir a inclinação implícita. Sem dúvida, o simples fato de se pensar em cenários hipotéticos que contradigam estereótipos suscita uma tomada de decisões menos sujeita a inclinações e mais ética. Da mesma forma, considerar de maneira consciente opções contraintuitivas diante de conflitos de interesses, ou quando há uma oportunidade de reivindicar em demasia, leva a decisões mais objetivas e mais éticas.

## O gestor vigilante

Se você respondeu “verdadeira” à pergunta que abre este artigo, você estava sentindo, com alguma certeza, que é ético em sua tomada de decisões. Como responderia agora? Está claro que nem uma simples convicção nem uma intenção sincera são suficientes para assegurar que você é tão ético quanto imagina ser. Gestores que aspiram a ser éticos precisam desafiar a suposição de que estão sempre livres de inclinações e reconhecer que a vigilância, ainda mais que uma boa intenção, é uma característica que define um gestor ético. Ele deve colher dados, configurar seu ambiente e ampliar o âmbito de sua tomada de decisões. Além disso, uma correção óbvia sempre está disponível.

Os gestores deveriam buscar toda oportunidade de implementar políticas de ação afirmativas – não por causa de erros passados cometidos com um ou outro grupo, mas por causa dos erros diários que agora podemos documentar como inerentes ao comportamento normal e cotidiano de pessoas boas e bem-intencionadas. Ironicamente, somente aqueles que compreendem o próprio potencial para um comportamento não ético podem se tornar os tomadores de decisões éticos que aspiram ser.

Originalmente publicado em dezembro de 2003.

## A disciplina das equipes

*Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith*

NO INÍCIO DA DÉCADA DE 1980, Bill Greenwood e um pequeno bando de ferroviários rebeldes assumiram a maior parte da alta direção da companhia ferroviária Burlington Northern e criaram um negócio multibilionário de serviços de transporte ferroviário de veículos, apesar de uma resistência generalizada, até mesmo ressentimento, dentro da empresa. O Grupo de Produtos Médicos na Hewlett-Packard deve muito de seu desempenho de liderança aos notáveis esforços de Dean Morton, Lew Platt, Ben Holmes, Dick Alberding e muitos de seus colegas que revitalizaram um negócio de assistência de saúde que a maioria dos outros tinha descartado. Na Knight Ridder, empresa de mídia, a visão de “obsessão com o cliente” de Jim Batten criou raízes no *Tallahassee Democrat*, jornal da Flórida, quando 14 entusiastas de vanguarda transformaram uma autorização para eliminar erros numa missão de realizar grandes mudanças e levaram o jornal inteiro com eles.

Essas são histórias e trabalhos de equipes – equipes reais e atuantes, não grupos amorfos que chamamos de equipe porque achamos que esse rótulo é motivador e energizador. A diferença entre equipes de alto desempenho e outros grupos com baixo desempenho é uma questão à qual muitos de nós prestamos pouquíssima atenção. Parte do problema é o fato de “equipe” ser uma palavra e um conceito tão familiar a todos. (Veja o quadro Nem todos os grupos são equipes: como saber a diferença, na página 173.)

Ou pelo menos foi isso que pensamos quando começamos a pesquisar para nosso livro *A força e o poder das equipes*. Queríamos descobrir o que diferencia vários níveis de desempenho em equipe, onde e como equipes funcionam melhor

e o que os gestores de nível executivo podem fazer para aumentar sua eficácia. Conversamos com centenas de pessoas em mais de 50 equipes diferentes em 30 organizações, de Motorola e Hewlett-Packard até a Operação Tempestade no Deserto e as Escoteiras dos Estados Unidos.

Descobrimos que há uma disciplina básica que faz com que as equipes funcionem. Percebemos também que equipes e bom desempenho são conceitos inseparáveis: não há um sem o outro. Mas as pessoas usam a palavra “equipe” tão aleatoriamente que isso dificulta aprender e aplicar a disciplina que leva a um bom desempenho. Para que gestores tomem melhores decisões em relação a se, quando ou como incentivar e empregar equipes, é preciso ser mais preciso na noção de o que é e o que não é uma equipe.

A maioria dos executivos defende o trabalho em equipe. E com razão. Ele representa um conjunto de valores que estimula o ato de ouvir as opiniões dos outros e de reagir de maneira construtiva a elas, dando-lhes o benefício da dúvida, oferecendo apoio e reconhecendo os interesses e as realizações alheios. Esses valores ajudam equipes a executar suas atribuições e também promovem o desempenho individual assim como o de toda uma organização. Porém os valores de trabalho em equipe em si mesmos não são exclusivos de equipes nem são suficientes para garantir um bom desempenho. (Veja o quadro Construindo um desempenho de equipe, na página 182.)

Tampouco uma equipe é um grupo qualquer trabalhando junto. Comitês, conselhos e forças-tarefa não são equipes propriamente ditas. O conjunto de todos os funcionários de um organização grande ou complexa *nunca* se caracteriza como uma equipe, mas pare para refletir sobre quanto esse clichê é utilizado.

Para compreender como as equipes apresentam um desempenho excepcional, temos que distinguir entre equipes e outras formas de grupo de trabalho. Essa distinção tem efeito nos resultados. O desempenho de um grupo de trabalho é resultado do que seus membros fazem individualmente. O desempenho de uma equipe inclui tanto os resultados individuais quanto o que chamamos de “produtos do trabalho coletivo”. Um produto de trabalho coletivo é aquele em que dois ou mais membros precisam trabalhar juntos, como em entrevistas, pesquisas ou experimentos. Seja o que for, um produto de trabalho coletivo reflete a real contribuição conjunta dos membros da equipe.

A palavra *equipe* é usada tão aleatoriamente que muitos gestores se esquecem de seu real significado – ou de seu verdadeiro potencial. Num grupo de trabalho comum e rotineiro, o desempenho é resultado do que os membros fazem individualmente. Um desempenho de equipe, por sua vez, exige responsabilidade individual e mútua.

Embora não pareça ser nada especial, a responsabilidade mútua pode levar a resultados impressionantes. Permite que uma equipe atinja níveis de desempenho muito melhores do que os melhores resultados individuais de seus membros. Para conseguir isso, cada um precisa fazer mais do que ouvir, responder de modo construtivo e apoiar uns aos outros. Além de compartilhar esses valores que constroem uma equipe, eles têm que compartilhar uma *disciplina* essencial.

Grupos de trabalho são prevalentes e eficazes em grandes organizações nas quais a responsabilidade individual é muito importante. Nos melhores grupos de trabalho seus membros atuam juntos para compartilhar informações, perspectivas e insights; para tomar decisões que ajudam cada pessoa a fazer melhor seu trabalho; e para reforçar os padrões de desempenho individual. Mas o foco é sempre os objetivos e as responsabilidades individuais. Membros de um grupo de trabalho não assumem responsabilidade por resultados que não sejam os próprios nem tentam desenvolver contribuições para melhora de desempenho que requeiram uma combinação de trabalhos de dois ou mais membros.

Equipes diferem fundamentalmente de grupos de trabalho porque exigem responsabilidade tanto individual quanto mútua. Equipes se baseiam em mais do que conversa, debate e decisão em grupo, em mais do que compartilhamento de informações e altos padrões de desempenho. Equipes geram produtos de um trabalho distinto mediante a contribuição conjunta de seus membros. É isso que faz com que seja possível atingir níveis de desempenho superiores à soma dos melhores desempenhos individuais dos membros da equipe. Resumindo, uma equipe é mais do que a soma de suas partes.

Na prática

A disciplina essencial de uma equipe compreende cinco características:

1. **Um propósito comum significativo que a equipe ajudou a configurar.** A maioria das equipes está respondendo a um encargo, um propósito inicial que vem de fora do grupo. Mas, para ter êxito, a equipe precisa abraçar esse propósito e desenvolver a própria maneira de atuar sobre ele.
2. **Objetivos específicos de desempenho que emanam do propósito comum.** Por exemplo, lançar um novo produto no mercado em menos da metade do tempo normal. Objetivos convincentes inspiram e desafiam uma equipe, dão-lhe um sentido de urgência e têm também um efeito nivelador, exigindo que seus membros foquem no esforço coletivo necessário, não em quaisquer diferenças de título ou status.
3. **Uma mistura de aptidões complementares.** Elas incluem perícia técnica ou funcional, talento para resolver problemas e tomar decisões, e habilidades interpessoais. Equipes bem-sucedidas raramente têm desde o início todas as aptidões necessárias – elas as desenvolvem à medida que tomam conhecimento daquilo que o desafio requer.
4. **Um forte comprometimento com o modo como o trabalho é realizado.** Equipes têm que chegar a acordos sobre quem realizará quais tarefas, como serão estabelecidos e cumpridos os prazos, e como decisões serão tomadas e modificadas. Numa verdadeira equipe, cada membro realiza uma quantidade equivalente de trabalho; e todos, inclusive o líder, contribuem de modo concreto para os produtos do trabalho coletivo da equipe.
5. **Responsabilidade mútua.** Confiança e comprometimento não podem ser forçados. O processo de chegar a um acordo quanto a objetivos adequados é o grande teste de fogo no qual os membros forjam suas responsabilidades entre si – não só com o líder.

Uma vez estabelecida a disciplina essencial, uma equipe está livre para se concentrar nos desafios fundamentais que ela enfrenta:

- Para uma equipe cujo propósito é fazer recomendações, isso significa

ter um início rápido e construtivo e passar a tarefa àqueles que implementarão as recomendações.

- Para uma equipe que realiza ou faz coisas, consiste em manter os objetivos específicos do desempenho sempre em foco.
- Para uma equipe que coordena coisas, a tarefa primária é distinguir os desafios que exigem uma real abordagem de equipe daqueles que não exigem isso.

Se a tarefa não requer produtos de trabalho conjunto, um grupo de trabalho pode ser uma opção mais eficaz. As oportunidades para acionar uma equipe são em geral as situações nas quais hierarquia ou limites organizacionais inibem as aptidões e as perspectivas necessárias para resultados ótimos. Não é de surpreender, portanto, que as equipes se tornaram as unidades de produtividade primordiais em organizações de alto desempenho.

O primeiro passo no desenvolvimento de uma abordagem disciplinada da gestão de equipe é pensar nas equipes como unidades distintas de desempenho, não apenas como conjuntos positivos de valores. Tendo observado e trabalhado com muitas equipes, tanto bem quanto malsucedidas, temos uma sugestão. Pense nisso como uma definição de como funciona, ou, melhor ainda, como uma disciplina essencial que as verdadeiras equipes compartilham: *Uma equipe é um número pequeno de pessoas com aptidões complementares que estão comprometidas com o mesmo propósito, o mesmo conjunto de objetivos quanto a seu desempenho e a mesma abordagem, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis.*

A essência de uma equipe é um comprometimento comum. Sem isso, grupos atuam como indivíduos; com isso, tornam-se uma poderosa unidade de desempenho coletivo. Esse tipo de comprometimento exige um propósito no qual os membros da equipe são capazes de acreditar. Quer o propósito seja “transformar a contribuição dos fornecedores na satisfação dos clientes”, “fazer nossa empresa ser novamente aquela de que nos orgulhamos”, ou “provar que as crianças são capazes de aprender”, os propósitos de uma equipe dignos de crédito têm um elemento relacionado com a ideia de vencer, ser os primeiros, revolucionar ou estar na vanguarda.

As equipes desenvolvem direção, ímpeto e comprometimento ao trabalhar

para configurar um propósito significativo. No entanto, o senso de participação e de comprometimento com o propósito não é incompatível com receber um direcionamento inicial de fora da equipe. A suposição que muitos frequentemente fazem de que uma equipe não pode “ser dona” de seu propósito a menos que a gestão a deixe quieta confunde mais do que ajuda equipes potenciais. Na verdade, são excepcionais os casos – por exemplo, situações que envolvem empreendedorismo – nos quais uma equipe cria um propósito por conta própria.

As equipes mais bem-sucedidas configuram seus propósitos em resposta a uma demanda ou a uma oportunidade que é colocada em seu caminho, em geral por uma gestão de nível estratégico. Isso ajuda as equipes a começar enquadrando de forma ampla as expectativas de desempenho que a empresa tem. A gestão é responsável por esclarecer o quadro, a lógica e o desafio de desempenho para a equipe, mas também deve permitir que haja flexibilidade suficiente para que desenvolva um comprometimento com seu próprio modo de lidar com aquele propósito, com seu próprio conjunto de objetivos específicos, seu cronograma e sua abordagem.

As melhores equipes investem grande quantidade de tempo e esforço explorando, modelando e concordando com um propósito que pertence a elas tanto coletiva quanto individualmente. Essa atividade em torno de um propósito continua durante toda a vida da equipe. Em contrapartida, equipes malsucedidas raras vezes desenvolvem um propósito comum. Qualquer que seja o motivo – foco insuficiente no desempenho, falta de esforço ou liderança deficiente –, elas não unem forças em torno de uma aspiração desafiadora.

As melhores equipes também traduzem seu propósito comum em objetivos específicos de desempenho, como, por exemplo, reduzir em 50% o índice de rejeição de fornecedores ou aumentar a pontuação de estudantes de graduação em matemática de 40% para 90%. De fato, se uma equipe não consegue estabelecer objetivos específicos de desempenho ou se esses objetivos não se relacionarem diretamente com o propósito geral da equipe, seus membros ficam confusos, dispersos e têm mau desempenho. Por outro lado, quando propósitos e objetivos são construídos mutuamente e estão associados ao comprometimento da equipe, tornam-se um poderoso motor para o desempenho de alto nível.

Transformar amplas diretivas em metas de desempenho específicas e mensuráveis é o primeiro e mais seguro passo para uma equipe tentar definir um propósito significativo para todos os seus membros. Objetivos específicos, como lançar um produto no mercado em menos da metade do tempo normal,



responder a todos os clientes dentro de 24 horas ou reduzir a zero a taxa de defeito ao mesmo tempo que há uma diminuição de 40% em custos, tudo isso provê um ponto de apoio firme para equipes. São várias as razões:

- Objetivos específicos de desempenho de equipe ajudam a definir um conjunto de produtos de trabalho que são diferentes tanto da missão mais abrangente da organização quanto de objetivos individuais de trabalho. Como resultado, esses produtos requerem um esforço coletivo dos membros da equipe para que aconteça algo específico que acrescente, em si mesmo, valor real aos resultados aconteça. Em contraste, o simples ato de reunir-se de tempos em tempos para tomar decisões não vai sustentar um desempenho de equipe.
- A especificidade das metas de desempenho facilita uma comunicação clara e um conflito construtivo dentro da equipe. Quando uma equipe de produção numa fábrica, por exemplo, estabelece um objetivo de reduzir o tempo médio de troca de máquinas para duas horas, a clareza do objetivo força a equipe a se concentrar no que é necessário para alcançá-lo ou a reconsiderar o objetivo. Quando esses objetivos são claros, as discussões podem se concentrar em como persegui-los ou se é preciso mudá-los; quando são ambíguos ou inexistentes, essas discussões são muito menos produtivas.
- A possibilidade de se alcançar objetivos específicos ajuda as equipes a manter o foco na obtenção de resultados. Uma equipe de desenvolvimento de produto na Divisão de Sistemas Periféricos da Eli Lilly estabeleceu parâmetros definitivos para introduzir no mercado uma sonda ultrassônica que ajudasse os médicos a localizar veias e artérias profundas.

O aparelho deveria emitir um sinal audível assim que atingisse determinada profundidade de tecido, ser fabricado num ritmo de 100 unidades por dia e ter um custo unitário menor do que um valor preestabelecido. Como a equipe poderia avaliar seu progresso em cada um desses objetivos específicos, saberia ao longo do processo de desenvolvimento em que pé estava. Ou se estava ou não atingindo seus objetivos.

- Como ilustram a Outward Bond, rede mundial de escolas de aprendizagem experiencial ao ar livre, e outros programas de formação de equipes, objetivos específicos têm um efeito nivelador que afeta o comportamento da equipe. Quando um grupo pequeno de pessoas desafia a si mesmo a pular

um muro ou reduzir a duração de um ciclo em 50%, seus respectivos títulos, benefícios e outras graduações somem no contexto. As equipes que são bem-sucedidas avaliam em que e como cada indivíduo pode contribuir melhor para o objetivo da equipe e, mais importante, fazem isso em termos do objetivo de desempenho em si, sem pensar no status ou na personalidade de uma pessoa.

- Objetivos específicos permitem que uma equipe obtenha pequenas vitórias enquanto persegue o propósito mais amplo. Essas pequenas vitórias são inestimáveis para construir um comprometimento e superar os inevitáveis obstáculos que se interpõem no caminho de um propósito a longo prazo. Por exemplo, a equipe do Knight Ridder, empresa de mídia já mencionada, transformou um objetivo limitado de eliminar erros no atraente propósito de um serviço ao cliente.
- Metas de desempenho são convincentes. São símbolos de realizações que motivam e energizam. Desafiam as pessoas da equipe a se comprometerem a fazer a diferença. Drama, urgência e um saudável temor de falhar combinam-se para impulsionar equipes que visam coletivamente a um alcançável porém desafiador objetivo. Ninguém, a não ser a equipe, pode fazê-lo acontecer. Este é o desafio.

A combinação de um propósito amplo com objetivos específicos é essencial para um bom desempenho. Um depende do outro para permanecer relevante e vital. Objetivos claros de desempenho ajudam uma equipe a monitorar seu progresso e se manter responsável; as mais amplas, até mesmo mais nobres, aspirações do propósito de uma equipe suprem tanto um significado quanto a energia emocional.

Praticamente todas as equipes eficazes que conhecemos, sobre as quais lemos ou ouvimos, ou das quais fomos membros, abrangiam entre duas e 25 pessoas. Por exemplo, a equipe de transporte de veículos da Burlington Northern tinha sete membros, e a do jornal da Knight Ridder tinha 14. A maioria delas tinha menos de 10 membros. Um número reduzido de pessoas é, admite-se, mais uma orientação pragmática do que uma necessidade absoluta para o sucesso. Um grande número, digamos 50 ou mais, pode em teoria tornar-se uma equipe, mas grupos desse tamanho muito provavelmente se dividirão em subequipes em vez de funcionar como uma única unidade.

Por quê? Uma equipe com um número grande de pessoas terá dificuldade para interagir construtivamente enquanto grupo, mais ainda para realizar juntas

um trabalho efetivo. Dez pessoas têm muito mais probabilidade para trabalhar, com suas diferenças individuais, funcionais e hierárquicas, para um plano comum e para se manter conjuntamente responsável pelos resultados do que 50.

Grupos grandes também enfrentam questões de logística, como encontrar espaço físico e tempo para se reunir. Além disso, defrontam com restrições mais complexas, como comportamentos de multidão ou de manada, que impedem o intenso compartilhamento de pontos de vista necessários para se construir uma equipe. Em consequência, quando tentam desenvolver um propósito comum, geralmente produzem apenas “missões” superficiais e boas intenções que não podem ser traduzidas em objetivos concretos. Chegam bem depressa a um ponto em que as reuniões tornam-se tarefas enfadonhas, um claro sinal de que a maioria das pessoas no grupo não está certa de por que se reuniram, além do fato de terem uma leve noção de que com isso conviverão melhor. Qualquer um que tenha passado por um desses exercícios compreenderá como pode ser frustrante. Esse tipo de fracasso costuma fomentar o cinismo, que se interporá no caminho de futuros esforços da equipe.

Além de encontrar o tamanho certo, as equipes precisam desenvolver a mistura correta de aptidões; isto é, cada uma das aptidões complementares necessárias para realizar o trabalho da equipe. Por mais que isso soe óbvio, é uma falha comum em equipes com potencial. As aptidões requeridas se apresentam em três categorias razoavelmente bem evidentes.

### **Expertise técnica ou funcional**

Faria pouco sentido um grupo de médicos litigar num tribunal uma causa de discriminação no emprego. No entanto, equipes de médicos e advogados frequentemente atuam em casos de negligência médica ou de lesões pessoais. Da mesma forma, grupos de desenvolvimento de produto que incluem apenas profissionais de marketing ou engenheiros têm menos probabilidade de ter sucesso do que os que têm as competências complementares de ambos.

### **Aptidão para solução de problemas e tomada de decisões**

As equipes devem ser capazes de identificar as oportunidades bem como os problemas que enfrentam, avaliar as opções que têm para seguir adiante e depois adotar os ajustes necessários e as decisões sobre como prosseguir. A maioria das equipes precisa de alguns membros com essas qualificações desde o início,

embora muitas acabem as desenvolvendo melhor durante o trabalho.

## Habilidades interpessoais

Um entendimento e um propósito comuns não poderão surgir sem uma comunicação eficaz e um conflito construtivo, o que por sua vez depende de habilidades interpessoais. Entre elas está tomada de riscos, crítica construtiva, objetividade, capacidade de ouvir atentamente, oferecer o benefício da dúvida e reconhecer os interesses e as realizações dos outros.

## Nem todos os grupos são equipes: como saber a diferença

### Grupos de trabalho

- Líder forte e com focos claros
- Responsabilidade individual
- O propósito do grupo é o mesmo da missão mais ampla da organização
- Produtos do trabalho individual
- Realiza reuniões eficientes
- Avalia sua eficácia indiretamente por sua influência em outros (como o desempenho financeiro do negócio)
- Discute, decide e delega

### Equipe

- Papéis de liderança compartilhados
- Responsabilidade individual e mútua
- Propósitos específicos da equipe que a própria equipe apresenta
- Produtos do trabalho coletivo
- Incentiva discussão aberta e reuniões para solução ativa de problemas
- Avalia o desempenho diretamente, segundo produtos do trabalho coletivo

- Discute, decide e realiza o trabalho em conjunto
- 

Obviamente, uma equipe não pode começar sem uma mínima complementaridade de aptidões, em particular as técnicas e funcionais. Pense em quantas vezes você participou de uma equipe cujos membros foram escolhidos primordialmente com base em sua compatibilidade pessoal ou posição formal na organização, sem haver uma compreensão acerca do mix de aptidões de seus membros.

Também é comum atribuir ênfase excessiva em aptidões na seleção de uma equipe. No entanto, nem todas as equipes bem-sucedidas que conhecemos tinha o total de aptidões necessárias desde o início. A equipe de Burlington Northern, por exemplo, não possuía inicialmente membros que fossem profissionais de marketing competentes, apesar de o desafio a seu desempenho ser baseado em marketing. Na verdade, descobrimos que as equipes são veículos poderosos para o desenvolvimento das habilidades necessárias para dar conta dos desafios de desempenho da equipe. De acordo com isso, a seleção de membros da equipe deveria levar em conta tanto aptidões potenciais quanto aptidões já manifestadas.

Equipes eficazes desenvolvem um forte comprometimento com uma abordagem comum; isto é, com a maneira pela qual vão trabalhar em conjunto para realizar seu propósito. Os membros precisam concordar quanto a quem vai realizar determinadas tarefas, quais cronogramas serão estabelecidos, quais aptidões devem ser desenvolvidas, como assegurar uma participação continuada na equipe e como o grupo vai tomar e modificar decisões. Esse elemento de comprometimento é tão importante para o desempenho da equipe quanto o comprometimento da equipe com seu propósito e seus objetivos.

A concordância sobre os aspectos específicos do trabalho e como eles se combinam para integrar as aptidões individuais e fazer avançar o desempenho da equipe é um elemento central na configuração de uma abordagem comum. Talvez seja evidente por si mesmo que uma abordagem que delega todo o trabalho real a poucos membros (ou pessoas de fora), e assim dependa de revisões e reuniões para atender a seus únicos aspectos de “trabalho conjunto”, não pode sustentar uma verdadeira equipe. Os membros de uma equipe bem-sucedida realizam quantidades equivalentes de trabalho real; todos, inclusive o líder da equipe, contribuem concretamente para o produto do trabalho da equipe. Esse é um elemento muito importante da lógica emocional que

impulsiona o desempenho.

Quando indivíduos abordam uma situação de equipe, especialmente num cenário de negócios, cada um tem atribuições de trabalho preexistentes assim como forças e fraquezas que refletem uma variedade de talentos, contextos, personalidades e preconceitos. Somente por meio da descoberta e da compreensão mútua de como aplicar todos os seus recursos de pessoal num propósito comum é que uma equipe será capaz de desenvolver e concordar quanto à melhor abordagem para realizar seus objetivos. No cerne de tão longas e, às vezes, tão difíceis interações existe um processo de construção de comprometimento no qual a equipe explora, com sinceridade, quem é o mais indicado para cada tarefa e como combinar os papéis individuais. Essencialmente, a equipe estabelece um contrato social entre seus membros relacionado a seu propósito, que os orienta e que estabelece como eles trabalharão juntos.

Nenhum grupo se torna uma equipe sem assumir responsabilidade como equipe. Assim como um propósito e uma abordagem comum, a responsabilidade mútua é um teste duro. Pense, por exemplo, na sutil porém crucial diferença entre “o chefe me considera responsável” e “nós nos consideramos responsáveis”. O primeiro caso pode levar ao segundo, mas sem o segundo, não há equipe.

Empresas como a Hewlett-Packard e a Motorola têm uma arraigada ética de desempenho que permite que equipes se formem organicamente sempre que há um claro desafio de desempenho que exige esforço coletivo e não individual. Nessas companhias, o fator da responsabilidade mútua é lugar-comum.

Em sua essência, a responsabilidade da equipe tem a ver com as promessas sinceras que fazemos a nós mesmos e aos outros, que corroboram dois aspectos cruciais de equipes eficazes: comprometimento e confiança. A maioria de nós fica cautelosa numa situação de potencial participação numa equipe, porque o individualismo e a experiência enraizados nos desestimulam a pôr nosso destino nas mãos de alguém ou a aceitar responsabilidade pelos outros. Equipes não alcançarão sucesso se ignorarem tal comportamento ou não agirem esperando que ele desapareça sozinho.

A responsabilidade mútua não pode ser coagida, não mais do que se podem obrigar pessoas a confiarem umas nas outras. Mas quando uma equipe compartilha um propósito, objetivos e uma abordagem comuns, a responsabilidade mútua avulta como uma contrapartida natural. A responsabilidade emana do tempo, da energia e da ação investidos em conceber o que a equipe está tentando realizar e a melhor maneira para isso, ao mesmo

tempo os reforça.

Quando as pessoas trabalham juntas para um objetivo comum, confiança e comprometimento vêm em seguida. Como consequência, equipes que têm um forte comprometimento e uma abordagem comuns inevitavelmente consideram-se responsáveis, tanto como indivíduos quanto como equipe, pelo desempenho da equipe. Esse senso de responsabilidade mútua produz também as ricas recompensas que vêm de uma realização comum, da qual compartilham todos os membros. O que temos ouvido seguidamente de membros de equipes eficazes é que eles acharam que a experiência foi energizante e motivadora de um modo que suas tarefas “normais” nunca seriam.

Por outro lado, grupos que foram formados com a intenção de se tornarem uma equipe, ou para uma melhora no trabalho e em comunicação, eficácia organizacional ou excelência, raras vezes se transformam em equipes eficazes, como demonstra o ambiente ruim em muitas empresas após experimentarem grupos que deveriam melhorar a qualidade e que nunca traduziram o termo “qualidade” em objetivos específicos. Somente quando se estabelecem metas de desempenho adequadas é que o processo de discutir os objetivos e a maneira de abordá-los oferece aos membros da equipe uma escolha cada vez mais clara: podem discordar de um objetivo e do caminho escolhido pela equipe, e, na verdade, optar por sair, ou podem assumir a tarefa e se tornarem responsáveis com e por seus colegas de equipe.

A disciplina de equipes que aqui esboçamos é crucial para o sucesso. Mas também será útil dar um passo a mais. A maioria das equipes pode ser classificada de uma das três maneiras: equipes que recomendam coisas, equipes que fazem e realizam coisas, e equipes que coordenam coisas. Em nossa experiência, cada tipo enfrenta um conjunto característico de desafios.

## **Equipes que recomendam coisas**

Incluem forças-tarefa; grupos de projeto e grupos de auditoria, controle de qualidade ou segurança, aos quais se pede que resolvam problemas específicos. Equipes que recomendam coisas quase sempre têm datas predeterminadas para concluir o trabalho. Duas questões críticas caracterizam essas equipes: partir de um início rápido e construtivo e lidar com a transferência de autoridade para que as recomendações sejam implementadas, passando assim a responsabilidade adiante.

A chave para a primeira questão está na clareza das regras de atuação da

equipe e nos membros que a compõem. Além de querer saber por que e como seus esforços são importantes, forças-tarefa precisam de uma definição clara de quem são aqueles que a gestão espera que participem, e o compromisso de prazo requerido. A gestão pode ajudar assegurando que a equipe inclua pessoas com as habilidades e a influência necessárias para a formulação de recomendações práticas que se farão sentir em toda a organização. Além disso, a gestão pode ajudar a equipe a obter a cooperação necessária abrindo portas e lidando com obstáculos políticos.

Passar de modo incompleto a transferência de responsabilidade adiante é quase sempre o problema que atrapalha equipes que recomendam coisas. Para evitar isso, transmitir a responsabilidade, passando-a adiante, para aqueles que precisam implementar as recomendações exige tempo e atenção da gestão de nível estratégico. Quanto mais a alta gestão supor que as recomendações vão acontecer naturalmente, menos provável será que aconteçam. Quanto mais envolvimento tiverem os membros da força-tarefa na implementação de suas recomendações, mais provável que sejam implementadas.

Na medida em que pessoas de fora da força-tarefa tenham que se encarregar da implementação, será crucial envolvê-las no processo desde o início e com frequência, certamente bem antes de as recomendações estarem finalizadas. Esse envolvimento pode assumir várias formas, inclusive a participação em entrevistas, a ajuda nas análises, a contribuição com ideias e crítica a elas e a realização de experimentos e testes. No mínimo, toda pessoa responsável pela implementação deveria receber informes sobre o propósito, a abordagem e os objetivos da força-tarefa no início do trabalho, assim como revisões regulares de seu progresso.

## **Equipes que fazem e realizam coisas**

Incluem pessoas nas linhas de frente, ou em suas proximidades, que são responsáveis pela fabricação, pelo desenvolvimento, pelas operações, pelo marketing, pelas vendas, pelos serviços ou por outras atividades agregadoras de valor de um negócio. Com algumas exceções, como o desenvolvimento de um produto novo, as equipes que fazem coisas costumam não ter um conjunto de datas de conclusão preestabelecidas, porque suas atividades são contínuas.

Ao decidir onde o desempenho de equipe precisa ter o maior impacto, a gestão de nível estratégico deveria se concentrar no que chamamos de “pontos críticos de entrega” – isto é, lugares na organização nos quais o custo e o valor



dos produtos e serviços da empresa são determinados mais diretamente. Esses pontos críticos de entrega podem incluir os lugares em que as contas são administradas, em que se realiza o serviço de atendimento ao cliente, em que se projetam os produtos projetados e nos quais se determina a produtividade. Se o desempenho nos pontos críticos de entrega depender da combinação de múltiplas habilidades, perspectivas e julgamentos em tempo real, então a solução mais inteligente é optar por uma equipe.

Quando uma organização precisa de um número significativo de equipes nesses pontos, só o desafio de maximizar o desempenho de tantos grupos exigirá um conjunto de processos de gestão construído de forma cuidadosa e focado no desempenho. A questão, aqui, para a gestão, é como construir os sistemas necessários e os apoios ao processo sem cair na armadilha de parecer que está promovendo equipes somente para o benefício delas mesmas.

Voltando à nossa discussão sobre a disciplina básica de equipes, é imperativo um implacável foco no desempenho. Se a gestão não conseguir prestar atenção suficiente na conexão entre equipes e desempenho, a organização ficará convencida de que “este ano, estamos trabalhando com *equipes*”. A gestão de nível estratégico pode instituir processos, como esquemas de pagamento e treinamento para equipes, que respondem às necessidades reais do momento, porém, mais do que qualquer outra coisa, ela precisa fazer demandas claras e convincentes às próprias equipes e depois prestar uma constante atenção a seu progresso no que concerne às questões básicas da equipe e aos resultados do desempenho. Isso significa focar em equipes específicas e em desafios de desempenho específicos. Caso contrário, a palavra “desempenho”, assim como “equipe”, se tornará um clichê.

## **Equipes que coordenam coisas**

Apesar de muitos líderes se referirem ao grupo que se reporta a eles como uma equipe, pouco grupos realmente o são. Mas a oportunidade para tais equipes se formarem inclui grupos que vão do topo da empresa até o nível divisional ou funcional. Quer esteja encarregado de milhares de pessoas ou de apenas um punhado, enquanto o grupo supervisionar algum programa de negócios em andamento ou uma significativa atividade funcional, ele é uma equipe que coordena coisas.

A principal questão com que essas equipes se deparam é determinar se uma abordagem de equipe é a correta. Muitos grupos que coordenam coisas podem

ser mais eficazes como grupos de trabalho do que como equipes. O elemento-chave para julgar isso é se a soma das melhores participações individuais será suficiente para o desafio de desempenho que ele enfrenta ou se o grupo precisa ter um desempenho substancialmente incrementado que exige produtos de um trabalho real e conjunto. Embora a opção por equipes prometa um desempenho melhor, também está sujeita a riscos maiores, e os gestores precisam ser rigorosamente honestos ao abordar as alternativas.

Os indivíduos do grupo talvez tenham que superar uma relutância natural de confiar seu destino a outras pessoas. O preço de errar ao assumir uma configuração de equipe pode ser alto: no melhor dos casos, os membros desviam-se de seus objetivos individuais, os custos ultrapassam os benefícios e as pessoas se ressentem da imposição feita a seu tempo e suas prioridades. No pior dos casos, desenvolvem-se sérias animosidades que solapam até mesmo os melhores potenciais de competências individuais que existem na configuração como grupo de trabalho.

Grupos de trabalho apresentam menos riscos. Necessitam de pouco tempo para configurar seu propósito, uma vez que geralmente é o líder quem o estabelece. As reuniões seguem pautas bem priorizadas. E as decisões são implementadas mediante atribuições e responsabilidades individuais específicas. Na maior parte do tempo, portanto, suas aspirações de desempenho podem ser alcançadas por indivíduos que fazem bem suas respectivas tarefas; a configuração como grupo de trabalho é mais confortável, menos arriscada e menos desagregadora do que tentar elusivos níveis de desempenho de equipe. De fato, se não houver necessidade de um desempenho em equipe, esforços empregados para melhorar a eficácia do grupo de trabalho farão muito mais sentido do que ficar se debatendo e tentando se tornar uma equipe.

Dito isso, acreditamos que o nível extra de desempenho que equipes podem alcançar está se tornando crucial para um número crescente de empresas, especialmente quando passam por grandes reestruturações durante as quais o desempenho depende de uma mudança de comportamento em amplas bases. Quando a alta gestão emprega equipes para coordenar coisas, deve se assegurar que a equipe tenha êxito ao identificar propósitos e objetivos específicos.

Esta é uma segunda grande questão que se apresenta a equipes que coordenam coisas. Com frequência, essas equipes confundem a missão mais ampla da organização com o propósito específico de seu pequeno grupo. A disciplina de equipe nos diz que para que se forme uma verdadeira equipe é preciso haver um propósito que seja distinto e específico do pequeno grupo e que

exija de seus membros arregaçar as mangas e realizar algo que está além de produtos com fins individuais. Se um grupo de gestores, para alcançar uma eficácia total, olhar apenas para o desempenho econômico do setor da organização em que atua, o grupo não terá as próprias metas de desempenho em equipe.

Apesar de as equipes não diferirem entre si quanto à disciplina básica, as que estão no topo são certamente as que enfrentam mais dificuldades. As complexidades dos desafios a longo prazo, as pesadas exigências de tempo executivo e o individualismo profundamente enraizado de líderes de nível estratégico conspiram contra equipes que estão no topo. Ao mesmo tempo, equipes no topo são as mais poderosas. No início pensávamos que era quase impossível haver equipes assim, porque víamos as equipes como se estivessem definidas por estruturas organizacionais formais; isto é, o líder e todos os subordinados diretos definindo a equipe. Depois descobrimos que as verdadeiras equipes do topo eram frequentemente menores e menos formalizadas: Whitehead e Weinberg, na Goldman Sachs; Hewlett e Packard, na HP; Krasnoff, Pall, e Hardy na Pall Corporation; Kendall, Pearson e Calloway, na Pepsi; Haas e Haas na Levi Strauss; Batten e Ridder na Knight Ridder. Na maioria eram equipes de duas ou três pessoas, ocasionalmente quatro.

Entretanto, as verdadeiras equipes do topo de grandes e complexas organizações ainda são poucas e raras. São muitos os grupos no topo de grandes corporações que, sem necessidade, se inibem de alcançar níveis de desempenho de verdadeiras equipes porque supõem que todos os subordinados diretos devem fazer parte da equipe, que os objetivos da equipe devem ser idênticos aos objetivos da corporação, que é a posição dos membros da equipe e, não suas habilidades, que determina seus respectivos papéis, que uma equipe precisa ser equipe o tempo todo e que o líder da equipe não precisa fazer trabalho real.

Por mais compreensíveis que essas suposições sejam, a maioria delas é injustificada. Não se aplicam às equipes de topo que temos observado, e, quando substituídas por suposições mais realistas e flexíveis que permitem que a disciplina de equipe seja aplicada, o desempenho de uma verdadeira equipe pode ocorrer, e ocorre. Além disso, quanto mais empresas se defrontarem com a necessidade de realizar grandes mudanças em suas organizações, mais veremos equipes de verdade no topo.

Acreditamos que equipes se tornarão as unidades primordiais de desempenho em organizações de alto desempenho. Mas isso não significa que elas vão abolir oportunidades individuais ou hierarquia e processo formais. Ao

contrário, as equipes vão melhorar estruturas existentes sem substituí-las. Existe oportunidade para uma equipe onde quer que limites de hierarquia ou organizacionais inibam as aptidões e expectativas necessárias para se obterem excelentes resultados. Assim, novos produtos requerem que se preserve excelência funcional por meio de estrutura, enquanto se erradicam os preconceitos funcionais por meio de equipes. E a produtividade na linha de frente requer que se preservem direção e orientação por meio de hierarquia, enquanto se obtêm energia e flexibilidade através de equipes autogerenciadas.

Estamos convencidos de que toda empresa enfrenta desafios de desempenho específicos para os quais as equipes constituem o mais prático e poderoso veículo à disposição da alta direção. O papel crucial dos gestores de nível estratégico, portanto, é se preocupar com o bom desempenho da empresa e com os tipos de equipes que serão capazes de proporcioná-lo. Isso implica reconhecer o potencial único de cada equipe para apresentar resultados, dispor as equipes estrategicamente quando elas constituem a melhor ferramenta para uma tarefa e fortalecer a disciplina básica que as torna eficazes. Ao fazer isso, a gestão cria o tipo de ambiente que permite resultados extraordinários tanto em nível individual quanto organizacional.

## Construindo um desempenho de equipe

Embora não exista uma receita de como construir um desempenho de equipe, observamos algumas abordagens que são compartilhadas por muitas equipes de sucesso.

### **Estabeleça urgência, padrões de desempenho necessários e direção**

Todos os membros de uma equipe precisam acreditar que possui propósitos urgentes que valem a pena, e querem saber quais são as expectativas. Na verdade, quanto mais urgente e significativa a justificativa, mais provável será que a equipe corresponda a seu desempenho potencial, como foi o caso de uma equipe do serviço de atendimento ao cliente à qual se disse que o futuro crescimento de toda a empresa seria impossível sem grandes melhoras nessa área. Equipes trabalham melhor num contexto de compulsoriedade. Por isso empresas com fortes éticas de desempenho em geral formam equipes prontamente.

## **Selecione membros por suas habilidades e habilidades potenciais, não por personalidade**

Nenhuma equipe tem sucesso sem todas as habilidades necessárias para alcançar seu propósito e suas metas de desempenho. Mas a maioria das equipes definem quais habilidades serão necessárias depois de terem se formado. Um gestor com bom senso escolherá pessoas por suas habilidades reais e por seu potencial para melhorar aptidões existentes e adquirir novas.

## **Dê particular atenção às primeiras reuniões e atitudes. As impressões iniciais sempre têm grande importância**

Quando equipes em potencial se reúnem pela primeira vez, cada indivíduo monitora os sinais emitidos pelos outros para confirmar, suspender ou descartar suposições e preocupações. Prestam especial atenção aos que detêm autoridade: o líder da equipe e quaisquer executivos que tem o poder de estabelecer, supervisionar ou, de outra forma, influenciar a equipe. E, como sempre, o que esses líderes fazem é mais importante do que aquilo que dizem. Se um executivo sai para atender uma ligação telefônica cinco minutos depois de a reunião ter começado e não volta mais, as pessoas captam a mensagem.

## **Estabeleça regras claras de comportamento**

Toda equipe eficaz desenvolve regras de conduta logo no início que a ajudam a alcançar seu propósito e suas metas de desempenho. As regras iniciais mais rigorosas são relativas a comparecimento e participação (por exemplo: “não se admitem interrupções para que se atendam a ligações telefônicas”), às discussões (“aqui não existem privilégios especiais”), à confidencialidade (“só sai desta sala o que for determinado”), a abordagem analítica (“fatos são bem-vindos”), a orientação para o produto final (“cada um recebe uma atribuição e a cumpre”), confronto construtivo (“sem apontamento de dedo”), e, frequentemente o mais importante, contribuições (“todos trabalham para valer”).

## **Determine e aproveite algumas tarefas imediatas orientadas por desempenho e metas**

A maioria das equipes eficazes rastreia seu avanço com base nos principais acontecimentos orientados para o desempenho. Esses acontecimentos podem ser acionados ao se estabelecerem algumas metas desafiadoras de curto alcance.

Uma equipe de verdade não existe sem resultados de desempenho, assim, quanto antes eles ocorrerem, mais cedo a equipe se cristalizará.

## **Desafie o grupo regularmente com fatos e informações recentes**

Novas informações levam uma equipe a redefinir e enriquecer seu entendimento sobre desafios de desempenho, ajudando assim a equipe a construir um propósito comum, a estabelecer objetivos mais claros e a melhorar sua abordagem combinada. Uma equipe que tinha em vista a melhoria da qualidade de fabricação estava ciente de que o preço a se pagar por má qualidade era alto, mas foi só depois de ter pesquisado os diferentes tipos de defeitos e determinado o custo de cada um deles que ela soube em que direção prosseguir. Inversamente, equipes erram quando supõem que toda informação necessária está presente na experiência coletiva e no conhecimento de seus membros.

## **Passem muito tempo juntos**

O senso comum nos diz que membros de uma equipe precisam passar muito tempo juntos, agendado e não agendado, especialmente no início. Realmente, insights criativos assim como vínculos pessoais precisam de interações improvisadas e casuais tanto quanto de planilhas de análise e de entrevistas com clientes. Executivos e gestores atarefados muito frequentemente minimizam o tempo que passam juntos. As equipes bem-sucedidas que observamos se dão, todas, um tempo para aprender a ser uma equipe. Não é preciso que esse tempo seja passado fisicamente juntos; o tempo de uma comunicação eletrônica ou telefônica também conta como tempo compartilhado.

## **Explore o poder do feedback positivo, do reconhecimento e da recompensa**

Um reforço positivo funciona tão bem no contexto de uma equipe quanto em qualquer outro contexto. Conceder “medalhas de ouro” ajuda a modelar novos comportamentos que são cruciais para o desempenho da equipe. Se, por exemplo, os membros de um grupo estiverem atentos aos esforços de uma pessoa tímida para falar e contribuir, eles poderão lhe dar esse reforço positivo que a incentivará a continuar contribuindo. Há muitas maneiras, além de uma retribuição direta, de reconhecer e recompensar um desempenho de equipe,

desde um executivo falar diretamente à equipe sobre a urgência de sua missão até o uso de recompensas como reconhecimento de contribuições. No entanto, em última análise, é a satisfação com seu próprio desempenho, compartilhada pela equipe, que se torna a recompensa mais apreciada de todas.

---

**Publicado originalmente em março de 1993.**

## Mais uma vez

Como você motiva os funcionários?

*Frederick Herzberg*

EM QUANTOS ARTIGOS, LIVROS, palestras e workshops já surgiu a questão: “Como consigo que um funcionário faça o que eu quero?”

A psicologia da motivação é extremamente complexa, e o que se descobriu até agora sobre o assunto é de fato muito pouco. Porém a triste proporção entre o que é conhecimento e o que é especulação não conteve o entusiasmo por falsas panaceias que surgem no mercado, muitas das quais com aval acadêmico. Este artigo não terá um impacto negativo no mercado dessas panaceias, mas, uma vez que as ideias nele expressas forem testadas em muitas organizações, ele ajudará – assim espero – a trazer algum esclarecimento sobre o tema.

## Motivação com PNT

Qual é o modo mais simples, garantido e direto de induzir alguém a fazer alguma coisa? Pedir que faça? E se a pessoa responder que não quer fazer, será preciso uma consulta psicológica para determinar o motivo dessa obstinação? Deve-se explicar melhor o pedido? Oferecer um incentivo financeiro? Desnecessário lembrar quanta complexidade e dificuldade estão envolvidas na montagem e na administração de um sistema de incentivos. Demonstrar à pessoa como fazer aquilo que se espera que ela faça? Isso significaria um dispendioso programa de treinamento. Precisamos de um caminho mais simples.



Quando esse assunto surge numa palestra, há sempre alguém na plateia que grita: “Dê um pontapé!” Para muitos gestores, a maneira mais segura e direta de conseguir que alguém faça alguma coisa é dar-lhe um bom safanão, o que poderia ser chamado de PNT – literalmente, pontapé no traseiro.

Há várias formas de PNT; eis algumas delas:

### **PNT físico negativo**

Trata-se da aplicação literal da expressão “pontapé no traseiro” e foi usada frequentemente no passado. Tem, no entanto, pelo menos três grandes desvantagens: 1) é constrangedor; 2) contradiz a preciosa imagem de benevolência cultivada pela maioria das organizações; e 3) como se trata de um ataque físico, estimula diretamente o sistema nervoso autônomo, e isso com frequência resulta num retorno negativo – o funcionário pode revidar a agressão.

Ao revelar infinitas fontes de vulnerabilidades psicológicas e os métodos adequados de se lidar com elas, os psicólogos se dispuseram a socorrer aqueles que não podem mais usar o PNT físico negativo. “Ele puxou o meu tapete”; “Fico me perguntando o que ela quer dizer com isso”; “O chefe está sempre me atazanando” – essas expressões sintomáticas de um ego ferido repetidas vezes são o resultado da aplicação de:

### **PNT psicológico negativo**

Possui várias vantagens em relação ao PNT físico negativo. Primeiro, sua crueldade não é visível; o sangramento é “interno” e vem muito mais tarde. Segundo, como afeta os centros corticais superiores do cérebro com seus poderes inibitórios, reduz a possibilidade de uma reação física. Terceiro, como o número de dores psicológicas que uma pessoa pode sentir é quase infinito, as possibilidades de direcionamento e setores passíveis de serem atingidos pelo PNT se multiplicam. Quarto, a pessoa que dá o chute pode dar um jeito de ficar acima de tudo isso e colocar a culpa no sistema. Quinto, os que o praticam terão alguma forma de satisfação do ego (demonstração de superioridade), enquanto considerariam horrível causar sofrimento físico a alguém. Finalmente, se o funcionário reclamar, ele sempre poderá ser tachado de paranoico; não haverá evidência tangível de uma agressão concreta.

## Em resumo

Imagine que sua equipe esteja tão motivada que os funcionários adoram trabalhar *mais* horas, e não menos, tomam eles mesmos a iniciativa de assumir mais responsabilidade e se gabam de seus desafios no trabalho, não de seus salários ou bônus.

Um sonho impossível? Não se você compreender a força contraintuitiva que existe por trás da motivação – e a falta de efetividade da maioria dos incentivos que buscam um melhor desempenho. Embora muitas vezes se diga o contrário, a motivação não vem apenas de benefícios extras, salas espaçosas ou mesmo promoções ou remuneração. Esses incentivos *extrínsecos* podem estimular pessoas a trabalharem duro, mas provavelmente só até conseguirem o próximo aumento ou promoção.

A verdade é que você e sua organização têm um poder apenas limitado de motivar funcionários. Sim, salários injustos podem prejudicar o moral. Mas quando você *de fato* oferece contracheques gordos e outros benefícios *extrínsecos*, as pessoas *não* necessariamente trabalharão mais ou com mais eficiência.

Isso porque a maioria de nós é motivada por **recompensas intrínsecas**: um trabalho interessante e desafiador e a oportunidade de obter mais responsabilidade e de crescer com ela.

É claro que você precisará oferecer alguns incentivos *extrínsecos*. Afinal, poucos de nós podem se permitir trabalhar sem receber nada em troca. Mas a chave para motivar seus funcionários é capacitá-los para ativar os próprios geradores *internos*. Do contrário, você ficará empacado tentando recarregar as baterias deles – repetidamente.

Então, o que um PNT negativo consegue fazer? Se eu chutar seu traseiro (física ou psicologicamente), quem ficará motivado? *Eu* ficarei motivado;  *você* simplesmente vai se mexer! PNT não leva à motivação, e sim ao movimento. Assim:

## Na prática

Como você ajuda seus funcionários a se motivar? Valorize as funções deles aplicando os seguintes princípios:

- Incentive-os a assumir a responsabilidade pelo próprio trabalho, dando a eles mais autonomia.
- Atribua-lhes o controle de todo um processo ou de um departamento inteiro.
- Faça com que os funcionários tenham acesso direto à informação em vez de transmiti-la por intermédio de seus gestores.
- Permita que assumam tarefas novas e mais complexas, que até então não haviam executado.
- Atribua-lhes tarefas individuais específicas que lhes permitam especializar-se em determinada área.

A recompensa? Os funcionários vão adquirir uma noção maior de responsabilidade e de realização, assim como novas oportunidades para aprender e crescer cada vez mais.

**Exemplo:** Uma grande firma começou a enriquecer o trabalho dos funcionários que assessoravam os acionistas, nomeando especialistas em certos assuntos dentro de cada unidade e depois incentivando os demais membros da unidade a consultá-los antes de buscar a ajuda de um supervisor. Isso fez com que os assessores ficassem pessoalmente responsáveis pela qualidade de sua comunicação. Os supervisores, que antes revisavam e assinavam *todas* as correspondências, agora só verificavam 10% delas, e em vez de insistir em cotas de produção, não discutiam mais quantidades diárias.

Essas mudanças aparentemente modestas obtiveram grandes resultados: em seis meses a motivação dos assessores disparou – o que pôde ser constatado a partir de respostas a perguntas como: “Quantas oportunidades você acha que tem em seu emprego para fazer contribuições valiosas?” Além disso, o desempenho deles melhorou de modo notável, como atestado pela qualidade e precisão de sua comunicação e pela rapidez com que respondiam aos acionistas.

O enriquecimento do trabalho não é um processo fácil. No início, gestores podem temer não serem mais necessários quando seus subordinados diretos assumirem mais responsabilidade. Estes também vão

precisar de tempo para dominar novas tarefas e novos desafios.

Mas os gestores vão redescobrir posteriormente quais são suas reais funções, por exemplo, a de *desenvolver* a equipe e não simplesmente checar seu trabalho. E o entusiasmo e o comprometimento do colaborador vão aumentar – juntamente com o desempenho geral da empresa.

## PNT positivo

Se eu disser a você “Faça isso por mim ou pela empresa, e em troca lhe darei uma recompensa, um incentivo, um status melhor, uma promoção, todas as compensações que existem no setor”, estarei motivando você? A esmagadora maioria dos gestores acredita que, sim, isso é motivação.

Tenho um schnauzer de 1 ano. Quando ele era filhote e eu queria que se movimentasse, eu dava um leve empurrão com o pé no traseiro dele e ele se movia. Agora que terminamos seu adestramento, mostro um biscoitinho quando quero que ele se mova. Neste caso, quem está motivado: eu ou o cão? O cão quer o biscoito, mas sou eu quem quer que ele se mova. Mais uma vez, sou eu quem está motivado e é o cão que se move. Neste caso, tudo que fiz foi aplicar frontalmente o PNT: dei um puxão em vez de um empurrão. Quando a empresa quer usar esses PNT positivos, ela tem à sua disposição um número e uma variedade incríveis de “biscoitos” para motivar os funcionários e com isso fazê-los dar um salto.

## Mitos sobre motivação

Por que o PNT não é motivação? Se eu der um leve empurrão no meu cão, ele se movimentará. E quando eu quiser que ele se movimente de novo, o que devo fazer? Preciso empurrá-lo outra vez. Da mesma forma, posso carregar a bateria de uma pessoa e depois recarregá-la sempre que for necessário. Mas somente quando ela tiver um gerador próprio é que poderemos falar de motivação. Ela então não precisará mais de um estímulo externo – passará a *querer* agir por conta própria.

Com isso em mente, podemos rever algumas práticas de PNT pessoal positivo que foram desenvolvidas como tentativas de instigar a motivação:

## **1. Redução da carga horária**

Este é um método maravilhoso de motivar pessoas a trabalhar – afastá-las do ambiente de trabalho! Temos reduzido (formal e informalmente) o expediente de trabalho nos últimos 50 ou 60 anos, até estarmos finalmente a caminho do “fim de semana de 6 dias”. O fato é que pessoas motivadas não buscam trabalhar menos, mas melhor.

## **2. Espiral de preços e salários**

Aumentar os salários motiva as pessoas? Sim, a ir atrás do próximo aumento de salário. Ainda se ouve gente de opinião medieval dizer que uma crise financeira faz os funcionários se mexerem. Eles acham que, se o aumento dos salários não resolve o caso, baixá-los vai conseguir isso.

## **3. Benefícios adicionais**

As empresas superaram o estado mais voltado para o bem-estar social ao prover um auxílio que vai do berço até a sepultura. Sei de uma organização que teve um “clubes do benefício adicional do mês” em funcionamento durante algum tempo. O custo dos benefícios adicionais nos Estados Unidos atingiu aproximadamente 25% do valor pago em salários, e os americanos ainda gritam pedindo para serem motivados.

As pessoas estão passando menos tempo trabalhando por mais dinheiro e mais segurança do que jamais fizeram antes, e não dá para reverter essa tendência. Esses benefícios já não são recompensas; são direitos.

Quando as organizações começaram a se dar conta de que o apetite financeiro e a falta de motivação de seus funcionários eram infinitos, começaram a ouvir especialistas em ciência comportamental, os quais, com base mais em tradição humanista do que em estudo científico, criticaram os gestores por não saberem lidar com as pessoas. Daí seguiu-se facilmente o próximo PNT.

## **4. Treinamento em relações humanas**

Mais de 30 anos de ensino e, em muitos casos, de prática de abordagens psicológicas sobre como fomentar interações pessoais bem-sucedidas resultaram em dispendiosos programas de relações humanas e, no final, na mesma pergunta: como motivar os funcionários? Aqui também ocorreram escaladas. Trinta anos

atrás era necessário pedir “Por favor, não jogue papel no chão.” Hoje, a mesma advertência exige que se peça “por favor” três vezes até que o funcionário julgue que o superior tenha demonstrado a atitude psicológica adequada para a situação.

O fracasso do treinamento em relações humanas com a intenção de gerar motivação levou à conclusão de que os próprios supervisores ou gestores não estavam sendo psicologicamente verdadeiros consigo mesmos ao interagir com os subordinados. Assim, desenvolveu-se uma forma avançada de PNT nas relações humanas, o treinamento da sensibilidade.

## **5. Treinamento da sensibilidade**

Você realmente se conhece? De fato confia em outras pessoas? É mesmo cooperativo? O fracasso do treinamento da sensibilidade agora está sendo explicado – por aqueles que se tornaram exploradores oportunistas da técnica – como um fracasso no processo de realizar cursos apropriados de treinamento de sensibilidade.

Com a constatação de que os benefícios do PNT em termos econômicos, interpessoais e de conforto são só temporários, gestores de recursos humanos concluíram que a falha não estava naquilo que estavam fazendo, mas no fato de os funcionários não apreciarem o que estavam fazendo. Isso abriu o campo da comunicação, uma nova área de um PNT “cientificamente” sancionado.

## **6. Comunicação**

O professor de comunicação foi convidado a se juntar aos programas de treinamento da faculdade de administração e ajudar os funcionários a compreenderem o que a direção estava fazendo por eles. Boletins internos, sessões para instruções e esclarecimentos, palestras sobre a importância da comunicação e todo o tipo de propaganda proliferaram. Mas nada mudou em termos de motivação, e a conclusão óbvia foi que talvez a administração não estivesse ouvindo o que os funcionários diziam. Isso levou ao PNT seguinte.

## **7. Comunicação em via de mão dupla**

A administração encomendou pesquisas sobre o moral das pessoas, planos para obter sugestões e programas de participação em grupo. Depois disso, a administração e os funcionários estavam se comunicando e escutando uns aos

outros mais do que nunca, mas sem muita melhora quanto à motivação.

Cientistas comportamentais começaram a rever seus conceitos e dados e avançaram mais um passo no campo das relações humanas. Um vislumbre da verdade começava a aparecer nos escritos dos psicólogos da assim chamada hierarquia das necessidades. As pessoas, assim diziam, querem se autorrealizar. Infelizmente, os psicólogos da “autorrealização” se misturaram com os psicólogos das relações humanas, e disso surgiu um novo PNT.

## **8. Participação no trabalho**

Embora talvez não tenha sido esta sua intenção teórica, a questão da participação dos funcionários no trabalho tornou-se uma abordagem do tipo “dê a eles uma visão mais ampla”. Por exemplo, se um homem está apertando 10 mil parafusos por dia numa linha de montagem com uma chave de torque, diga a ele que está construindo um automóvel. Outra abordagem tinha o objetivo de proporcionar ao funcionário a “sensação” de que era ele quem estava determinando, em alguma medida, o que fazia no cargo. O objetivo era prover um *senso* de realização, não a verdadeira realização de uma tarefa. Uma realização mesmo, é claro, exige uma tarefa que torne isso possível.

Mas ainda não havia motivação. Isso levou à conclusão inevitável de que havia algo errado com os funcionários, o que levou ao PNT seguinte.

## **9. Aconselhamento de funcionários**

O início do uso sistemático dessa forma de PNT pode ser creditado ao experimento de Hawthorne na Western Electric Company, no início da década de 1930. Naquela ocasião, descobriu-se que os funcionários alimentavam sentimentos irracionais que estavam interferindo na operação racional da fábrica. O aconselhamento, nessa situação, foi um meio de fazer os funcionários aliviarem sua carga emocional falando com alguém sobre seus problemas. Embora as técnicas de aconselhamento fossem primitivas, o programa foi amplamente adotado.

Esse enfoque no aconselhamento foi abalado pelo resultado de experimentos feitos durante a Segunda Guerra Mundial, quando se considerou que os próprios programas estavam interferindo na operação das organizações; os conselheiros tinham se esquecido de que seu papel era o de ouvintes benevolentes e estavam tentando fazer algo em relação aos problemas que eram relatados a eles. No

entanto, o aconselhamento psicológico conseguiu sobreviver a esse impacto negativo e continua a florescer com renovada sofisticação. Infelizmente, parece que muitos desses programas não diminuíram a pressão acerca da necessidade de encontrar um modo de motivar os funcionários no trabalho.

Como o PNT só dá resultado a curto prazo, pode-se prever com segurança que o custo desses programas vai aumentar constantemente e novas variedades serão desenvolvidas à medida que os antigos PNT positivos atingirem seu ponto de saturação.

## Higiênicos versus motivadores

Permitam-me reformular a eterna pergunta deste modo: como instalar um gerador em um funcionário? É preciso fazer uma breve revisão na minha teoria de motivação-higiene nas atitudes no trabalho antes de apresentar sugestões teóricas e práticas. A teoria foi concebida inicialmente a partir de uma análise de acontecimentos na vida de engenheiros e contadores. Desde então foram concluídas pelo menos 16 outras investigações, usando uma ampla variedade de populações como amostragem (inclusive em alguns países comunistas), fazendo com que a pesquisa original seja um dos estudos mais replicados no campo do comportamento no trabalho.

As descobertas desses estudos, juntamente com a corroboração de muitas outras investigações que usaram procedimentos diferentes, sugerem que os fatores envolvidos na geração de satisfação (e motivação) no trabalho estão separados e são distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. (Veja o quadro Fatores que afetam posturas no trabalho, como relatado em 12 investigações, na página seguinte.) Como fatores em separado precisam ser considerados, dependendo de se o que está sendo analisado é satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se daí que esses dois sentimentos não são opostos. O contrário de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas *ausência* de satisfação; e da mesma forma, o contrário de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas *ausência* de insatisfação.

A declaração desse conceito apresenta um problema de semântica, pois normalmente imaginamos satisfação e insatisfação como opostos; isto é, o que não é satisfatório deve ser insatisfatório e vice-versa. Mas quando se trata de compreender o comportamento das pessoas em seus empregos, a questão vai além de um jogo de palavras.



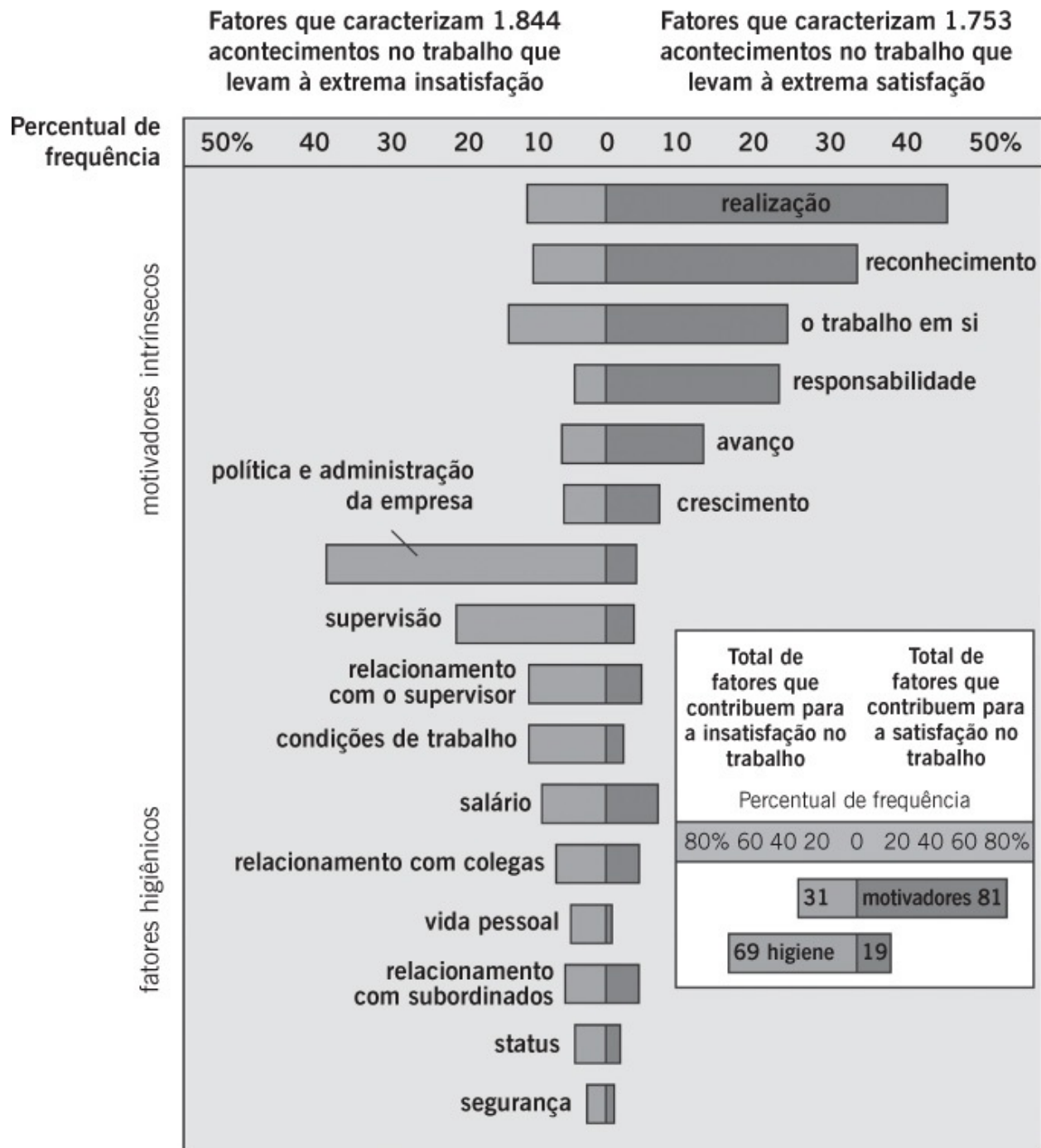
Aqui estão envolvidas duas necessidades humanas básicas. Um conjunto de necessidades pode ser considerado como originário da natureza animal da espécie humana – a pulsão instintiva de evitar a dor na relação com o meio ambiente somada a todas as propensões aprendidas que ficaram condicionadas às necessidades biológicas básicas. Por exemplo, a fome, uma pulsão biológica básica, faz com que seja necessário ganhar dinheiro, e então o dinheiro torna-se uma propensão específica. O outro conjunto de necessidades está relacionado com esta característica humana singular: a capacidade de realizar, de conseguir algo e, mediante essa realização, experimentar um crescimento psicológico. Os estímulos para essa necessidade de crescimento são as tarefas que o induzem; no cenário profissional, elas constituem o *conteúdo* do trabalho. Na direção contrária, os estímulos que induzem um comportamento que visa evitar a dor são encontrados no *ambiente* do trabalho.

Os fatores de crescimento ou *motivadores* intrínsecos ao trabalho são: a realização, o reconhecimento dessa realização, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou avanço. Os fatores para evitar a insatisfação ou higiênicos (PNT) extrínsecos ao trabalho incluem: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.

Uma composição dos fatores envolvidos em causar satisfação e insatisfação no trabalho, obtidos numa amostragem com 1.685 funcionários, é apresentada no quadro acima. Os resultados indicam que os motivadores foram a causa primordial de satisfação, e os fatores higiênicos, a causa primordial de infelicidade no trabalho. Entre os funcionários, estudados em 12 investigações diferentes, incluíam-se supervisores de baixo escalão, profissionais do sexo feminino, gerentes agrícolas, homens prestes a se aposentarem de cargos de gestão, equipe de manutenção de hospitais, supervisores de fábricas, enfermeiras, manipuladores de alimentos, oficiais militares, engenheiros, cientistas, auxiliares de limpeza, professores, técnicos, contadores, mestres de obras finlandeses e engenheiros húngaros.

---

## **Fatores que afetam posturas no trabalho, como relatado em 12 investigações**



Perguntou-se a eles que acontecimentos no trabalho levaram à extrema satisfação ou à extrema insatisfação. Suas respostas estão detalhadas divididas em percentuais de acontecimentos totalmente “positivos” no trabalho e totalmente “negativos” no trabalho. (Os números totalizam mais de 100% tanto no lado dos

“higiênicos” quanto no dos “motivadores” porque frequentemente pelo menos dois fatores podem ser atribuídos a um único acontecimento; o avanço, por exemplo, muitas vezes está relacionado a assumir uma nova responsabilidade.)

Para ilustrar, uma resposta típica a respeito de uma realização que teve um efeito negativo para o funcionário foi: “Fiquei infeliz porque não fui bem-sucedido na realização da tarefa.” Uma resposta típica no pequeno número de acontecimentos positivos no trabalho entre o grupo de política e administração da empresa foi: “Fiquei feliz porque a empresa reorganizou o departamento de modo que eu não precisava mais me reportar ao sujeito com quem eu não estava me dando bem.”

Como demonstram os dados destacados na parte inferior e à direita da figura, de todos os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, 81% foram motivadores. E de todos os fatores que contribuem para a insatisfação, 69% envolveram elementos higiênicos.

## **O eterno triângulo**

Existem três filosofias gerais de gestão de pessoas. A primeira baseia-se na teoria organizacional, a segunda, na engenharia de produção e a terceira, na ciência comportamental.

Os teóricos organizacionais acreditam que as necessidades humanas são irracionais ou tão variadas e ajustáveis a situações específicas que a principal função da gestão de pessoas é ser pragmática no nível que a situação demandar. Se as funções estiverem organizadas de modo adequado, conseqüentemente a estrutura de trabalho será eficiente e os comportamentos, favoráveis.

Os engenheiros de processos sustentam que o ser humano tem uma propensão mecanicista e é economicamente motivado, e que as necessidades humanas são mais satisfeitas quando o indivíduo tem acesso a processos de trabalho mais eficazes. O objetivo da gestão de pessoal seria, portanto, conceber o sistema de incentivos mais adequado e projetar condições de trabalho específicas de modo a facilitar o uso mais eficiente da máquina humana. Ao estruturar as tarefas de maneira que levem a uma operação mais eficiente, os engenheiros acreditam que podem obter a melhor organização de trabalho possível e os comportamentos mais adequados em relação ao trabalho.

Os cientistas comportamentais focam na noção de grupo, atitudes individuais de funcionários e no clima social e psicológico da organização. Esse método de persuasão dá ênfase a uma ou mais necessidades higiênicas e

motivadoras. Sua abordagem à gestão de pessoal é geralmente a de enfatizar alguma forma de educação das relações humanas, na esperança de promover atitudes saudáveis no funcionário e um clima organizacional considerado propício aos valores humanos. A crença é de que comportamentos apropriados vão levar a uma estrutura de trabalho e organizacional eficiente.

Existe sempre um debate acalorado a respeito da efetividade geral das abordagens dos teóricos organizacionais e dos engenheiros de produção. Inquestionavelmente, os dois grupos obtiveram muitos resultados. Mas a questão que mais perturba os cientistas comportamentais tem sido: qual é o custo relacionado a problemas de caráter humano que mais tarde vai causar despesas à organização – por exemplo, rotatividade, faltas, erros, violação de regras de segurança, greves, restrições na produção, salários mais altos e mais benefícios adicionais? Por outro lado, os cientistas comportamentais encontram dificuldades para documentar muitas e evidentes melhoras na gestão de pessoal usando a abordagem desenvolvida por eles.

A teoria da motivação-higiene sugere que o trabalho seja *enriquecido* para proporcionar uma utilização eficaz de pessoal. Essa tentativa sistemática de motivar funcionários manipulando fatores motivadores está só no começo. O termo *enriquecimento do trabalho* descreve esse movimento embrionário. Um termo mais antigo, *alargamento do trabalho*, deveria ser evitado porque está associado a fracassos passados oriundos de um mau entendimento do problema. O enriquecimento do trabalho oferece ao funcionário a possibilidade de um crescimento psicológico, enquanto o alargamento do trabalho só torna o trabalho estruturalmente maior. Como o enriquecimento científico do trabalho é muito recente, este artigo menciona apenas os princípios e as medidas práticas que emergiram em períodos recentes de vários experimentos bem-sucedidos.

## **Carga de trabalho**

Na tentativa de enriquecer certos trabalhos, os gestores costumam reduzir a contribuição pessoal de funcionários em vez de dar a eles a oportunidade de crescer nas funções com as quais estão acostumados. Essas medidas, que chamarei de carga horizontal de trabalho (em oposição a carga vertical, ou fornecimento de fatores motivadores), têm sido o problema dos programas anteriores de alargamento de trabalho. A carga apenas aumenta a irrelevância do trabalho. Alguns exemplos dessa abordagem, e seu efeito, são:

- Desafiar os funcionários aumentando a quantidade de produção que se espera deles. Se cada operário aperta 10 mil parafusos por dia, verificar se é possível passar para 20 mil parafusos por dia. A aritmética envolvida demonstra que zero multiplicado por zero é igual a zero.
- Acrescentar mais uma tarefa irrelevante a outra já existente, em geral alguma atividade rotineira. A aritmética aqui é somar zero com zero.
- Fazer rodízio na atribuição de tarefas que precisam ser enriquecidas. Isso é o mesmo que lavar pratos por um momento e depois lavar talheres. A aritmética aqui é substituir um zero por outro zero.
- Remover as partes mais difíceis das tarefas atribuídas aos funcionários, a fim de liberá-los para cumprir mais das tarefas menos desafiadoras já atribuídas a eles. Essa abordagem tradicional da engenharia de produção corresponde a fazer uma diminuição na expectativa de obter um aumento.

Essas são formas comuns de carga horizontal frequentemente mencionadas em sessões preliminares de brainstorming sobre enriquecimento do trabalho. Os princípios da carga vertical ainda não foram todos elaborados, e ainda são muito genéricos, mas apresentei sete pontos de partida úteis a serem considerados no quadro Princípios da carga vertical de trabalho, na página 200.

## **Uma aplicação bem-sucedida**

Um exemplo de experimento de enriquecimento do trabalho muito bem-sucedido pode ilustrar a distinção que existe entre carga horizontal e vertical no emprego. O objeto desse estudo foram os funcionários encarregados de assessorar os acionistas de uma grande corporação. Aparentemente, a tarefa que se requeria desses profissionais cuidadosamente selecionados e altamente treinados era bem complexa e desafiadora. Mas quase todos os índices de desempenho e de postura no trabalho eram baixos, e as entrevistas de desligamento confirmaram que o desafio do cargo existia apenas em forma de palavras.

Deu-se início a um projeto de enriquecimento do trabalho na forma de um experimento com um grupo, designado como unidade de realização, cujas tarefas foram enriquecidas segundo os princípios descritos no quadro Princípios da carga vertical de trabalho, na página seguinte. Um grupo de controle continuou a fazer o trabalho da maneira tradicional. (Havia também dois grupos de jornalistas “não comprometidos” que foram formados para avaliar o assim

chamado efeito Hawthorne – isto é, medir se a produtividade e a postura tinham mudado artificialmente só porque os funcionários sentiam que a empresa estava dando mais atenção a eles ao fazer algo diferente ou novo. Os resultados para esses grupos foram substancialmente os mesmos do grupo de controle, e para simplificar não vou tratar deles neste resumo.) Não foram introduzidas mudanças nos fatores higiênicos em nenhum grupo, a não ser as que teriam sido feitas de qualquer maneira, como reajustes regulares da remuneração.

As mudanças para a unidade de realização foram introduzidas nos primeiros dois meses, na média de uma por semana, entre os sete motivadores listados no quadro da página seguinte. Ao fim de seis meses, os membros da unidade de realização estavam superando suas contrapartidas no grupo de controle e, além disso, indicavam estar gostando mais de seu trabalho. Outros resultados demonstravam que o grupo de realização ausentou-se menos da empresa e, subsequentemente, teve um índice de promoção muito mais elevado.

O quadro da página seguinte ilustra as mudanças no desempenho, medidas em fevereiro e março, antes de começar o período de estudo, e ao fim de cada mês do estudo. O índice do serviço aos acionistas representa a qualidade das correspondências, inclusive a exatidão da informação e a rapidez na resposta às mensagens com perguntas dos acionistas. Obtinha-se a média entre o índice de um mês corrente e a média dos dois meses anteriores, o que significa que era mais difícil obter uma melhora se os índices dos meses anteriores fossem baixos. Os “realizadores” estavam se saindo pior antes do início do período de seis meses, e seu índice de desempenho no serviço continuou a declinar após a introdução dos motivadores, evidentemente por conta da incerteza diante das responsabilidades recém-atribuídas. No terceiro mês, no entanto, o desempenho melhorou, e logo os membros desse grupo atingiram um alto nível de realização.

---

## Princípios da carga vertical de trabalho

---

Princípio	Motivadores envolvidos
A. Abrir mão de alguns controles enquanto mantém a responsabilidade	Responsabilidade e realização pessoal
B. Aumentar a responsabilidade de indivíduos em relação ao próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
C. Dar a uma pessoa uma unidade completa e	Responsabilidade, realização e reconhecimento

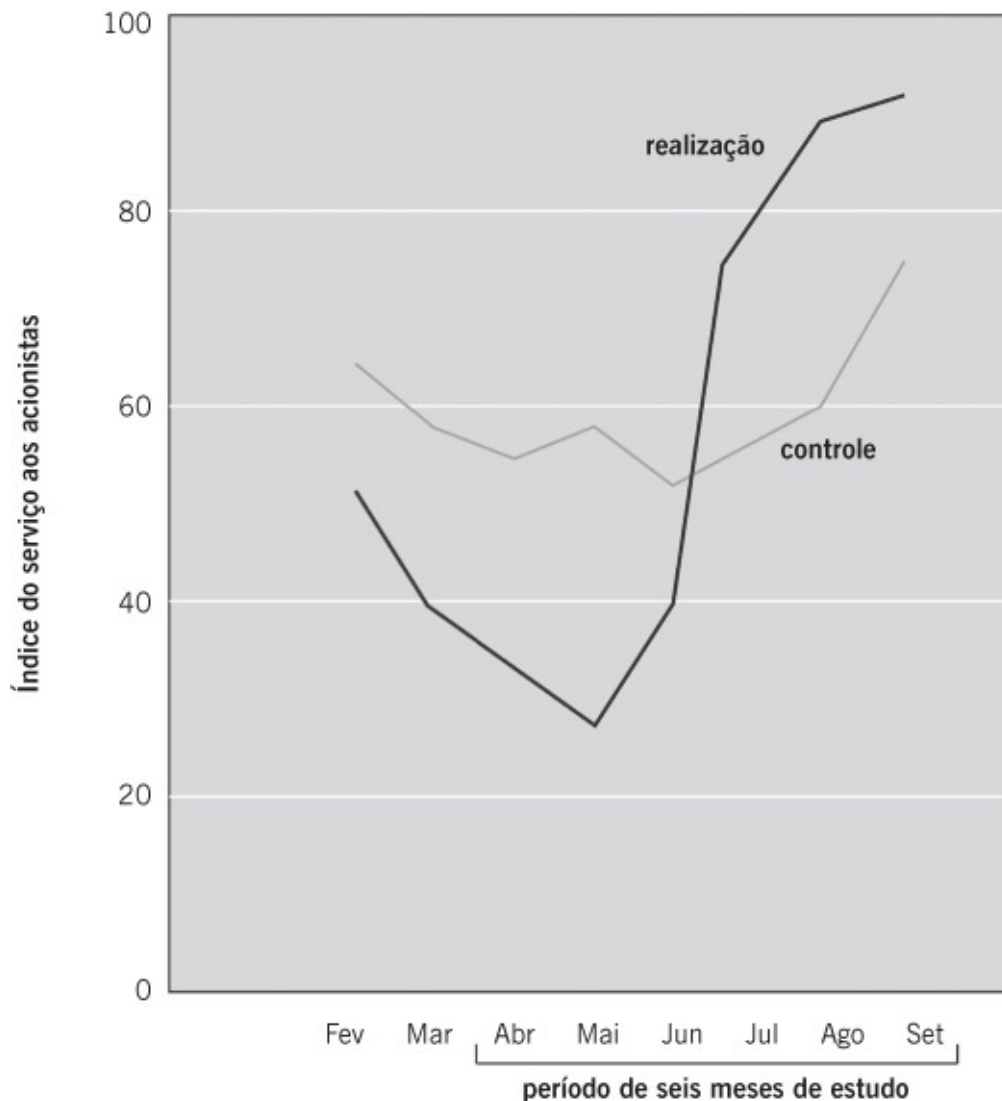
natural de trabalho (módulo, divisão, setor, e assim por diante)

D. Conceder autoridade adicional ao funcionário em sua atividade; liberdade no cargo	Responsabilidade, realização e reconhecimento
E. Fazer relatórios periódicos diretamente acessíveis aos próprios trabalhadores e não aos supervisores	Reconhecimento interno
F. Introduzir tarefas novas e mais difíceis	Crescimento e aprendizado
G. Atribuir a indivíduos tarefas específicas ou especializadas, permitindo que se tornem especialistas	Responsabilidade, crescimento e progresso

Um outro quadro, o de Mudanças de postura em relação às tarefas no experimento na empresa (veja na página 204), demonstra as atitudes dos dois grupos em relação a seu trabalho, avaliadas no final de março, pouco antes da introdução do primeiro motivador, e novamente no final de setembro. Foram feitas 16 perguntas aos assessores, todas envolvendo motivação. Uma das perguntas foi: “Em sua opinião, quantas oportunidades você acha que teve em seu trabalho para fazer contribuições que valeram a pena?” As respostas foram graduadas numa escala de 1 a 5, sendo portanto 80 a contagem máxima possível. Os membros do grupo de realização tinham ficado com uma atitude muito mais positiva em relação a seu trabalho, enquanto a do grupo de controle permaneceu mais ou menos a mesma (a queda não foi estatisticamente significativa).

## **Desempenho dos funcionários no experimento na empresa**

Média cumulativa em três meses



Como se reestruturou o trabalho desses assessores? O quadro Alargamento *versus* enriquecimento das tarefas dos assessores no experimento na empresa (veja na página 205) lista as sugestões feitas que foram consideradas de carga horizontal, e as efetivas mudanças na carga vertical que foram incorporadas ao trabalho da unidade de realização. As letras maiúsculas sob o título “Princípio” na parte referente a “Carga Vertical” referem-se às letras correspondentes no quadro Princípios da carga vertical de trabalho (veja na página 200). O leitor vai notar que as formas de carga horizontal rejeitadas correspondem estreitamente à lista de manifestações comuns que mencionei anteriormente.



## Medidas para o enriquecimento do trabalho

Agora que o conceito do fator motivador foi descrito na prática, eis as medidas que os gestores deveriam tomar na implementação desse princípio junto a seus funcionários:

1. Selecione as tarefas a) nas quais o investimento em engenharia de produção não torna as mudanças dispendiosas demais, b) em que as atitudes em relação a elas são ruins, c) nas quais fatores higiênicos estão se tornando muito dispendiosos e d) nas quais a motivação suscitará uma diferença no desempenho.
2. Aborde essas tarefas com a convicção de que podem ser mudadas. Anos de tradição levaram gestores a acreditar que o conteúdo do trabalho é sagrado e que também é o único escopo de ação de que dispõem como forma de estimular pessoal.
3. Obtenha num brainstorming uma lista de mudanças que podem enriquecer as tarefas, sem se preocupar com sua praticidade.
4. Filtre a lista para eliminar sugestões que envolvam fatores higiênicos e não efetivamente motivadores.
5. Elimine generalidades, tais como “dê a eles mais responsabilidade”, que raramente são postas em prática. Isso pode parecer óbvio, mas as palavras motivadoras nunca deixaram de estar presentes; o significado foi apenas racionalizado e organizado. Palavras como “responsabilidade”, “crescimento”, “realização” e “desafio”, por exemplo, foram alçadas para integrar o lema de todas as organizações. É o velho e típico problema de o penhor de lealdade à bandeira ser mais importante do que uma contribuição efetiva para o país – ou de seguir a forma, não o conteúdo.
6. Elimine todas as sugestões que implicam qualquer carga *horizontal*.
7. Evite participação direta de funcionários cujas tarefas devam ser enriquecidas. Ideias que eles possam ter expressado anteriormente sem dúvida constituem uma valiosa fonte para mudanças recomendáveis, mas seu envolvimento direto contamina o processo com a *higiene* das relações humanas e, mais especificamente, só dá a eles um *sentimento* de terem feito uma contribuição. O trabalho deverá ser mudado, e é seu conteúdo que produzirá a motivação, não a sensação de estar envolvido ou o desafio inerente de configurar uma tarefa. Esse processo estará concluído em breve, e o que os funcionários vão fazer a partir de então é que determinará sua

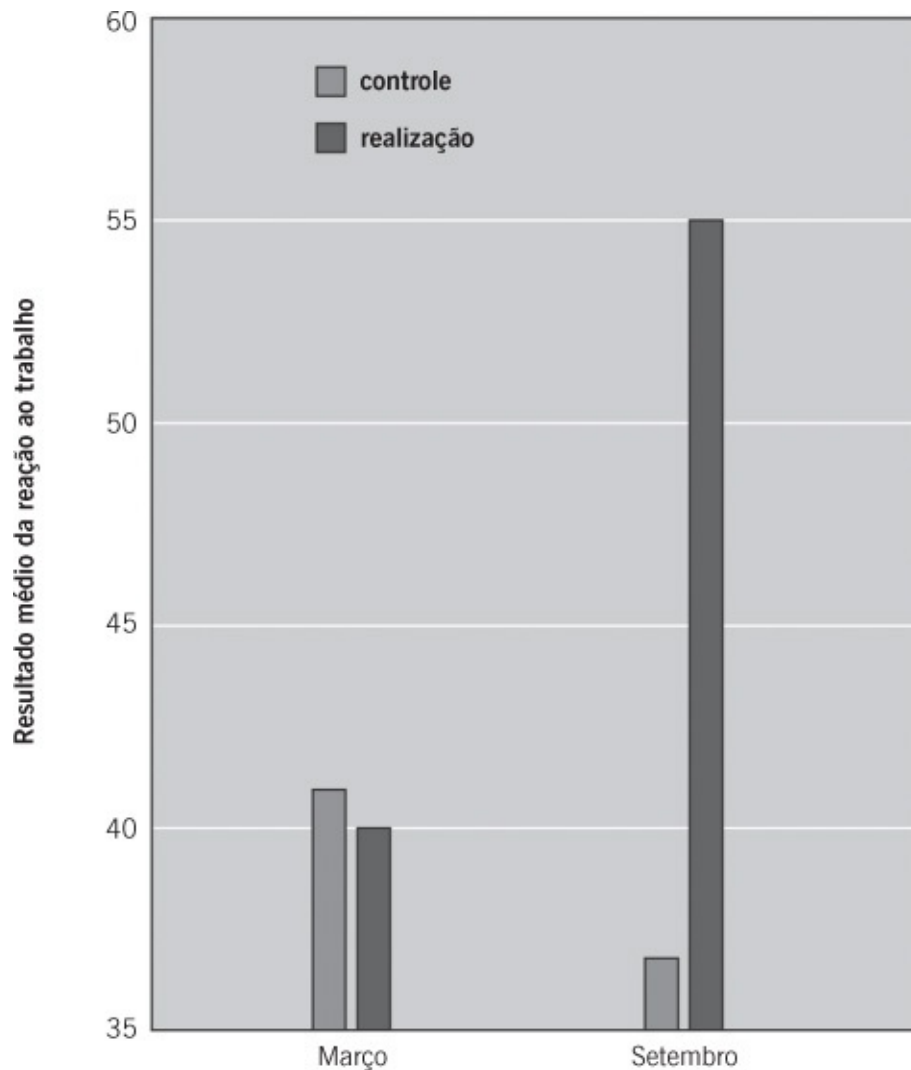
motivação. Um sentimento de participação resultará apenas num movimento de curto prazo.

8. Nas primeiras tentativas de enriquecimento do trabalho, faça um experimento controlado. Devem ser escolhidos pelo menos dois grupos equivalentes: uma unidade experimental na qual os motivadores devem ser introduzidos sistematicamente durante certo período de tempo; e um grupo de controle no qual não são introduzidas mudanças. Para ambos os grupos deve-se permitir que a higiene siga seu curso natural durante o experimento. São necessários testes de desempenho e de postura em relação ao trabalho antes e depois das mudanças, para avaliar a efetividade do programa de enriquecimento. O teste de postura deve ser limitado aos itens motivadores, para separar o modo como os funcionários veem as tarefas que receberam dos sentimentos que possam ter em relação à higiene.
9. Esteja preparado para uma queda no desempenho do grupo experimental nas primeiras semanas. A mudança para um novo serviço pode levar a uma redução temporária na eficiência.
10. É de esperar que os supervisores impactados em primeira instância experimentem certa ansiedade e hostilidade em relação às mudanças que você está fazendo. A ansiedade vem do temor de que as novidades resultem num desempenho pior da unidade. A hostilidade surgirá quando os funcionários começarem a assumir o que os supervisores consideram ser de responsabilidade deles. O supervisor, sem ter que cumprir suas obrigações de checar as tarefas dos funcionários, pode ficar com pouca coisa para fazer.

---

## **Mudanças de postura em relação às tarefas no experimento na empresa**

Resultados médios no início e no fim de um período de seis meses



Após um experimento bem-sucedido, no entanto, os supervisores em geral descobrem quais foram as funções de supervisão e gestão que negligenciaram, ou que nunca fizeram parte do papel deles porque todo o seu tempo foi dedicado a verificar o trabalho de seus subordinados. Por exemplo, na divisão de pesquisa e desenvolvimento de uma grande empresa química, os supervisores dos assistentes de laboratório eram teoricamente responsáveis pelo treinamento e a avaliação deles. No entanto, essas funções começaram a ser cumpridas de forma rotineira, não substancial. Após o programa de enriquecimento do trabalho, durante o qual os supervisores não foram meros observadores passivos do desempenho dos assistentes, eles dedicaram seu tempo a reavaliar o desempenho e gerenciar por meio do treinamento.

---

## Alargamento versus enriquecimento das tarefas dos assessores no experimento na empresa

---

### Sugestões de carga horizontal rejeitadas

---

Poderiam ser estabelecidas cotas fixas de mensagens a serem respondidas diariamente, usando-se um parâmetro que seria difícil de atingir.

---

Os assistentes poderiam redigir as respostas ou assumir quaisquer outras funções rotineiras.

---

Todas as solicitações difíceis ou complexas poderiam ser encaminhadas a determinados assistentes, e assim os restantes poderiam conseguir altos índices de resposta. Essas tarefas poderiam ser permutadas entre pessoas diferentes de tempos em tempos.

---

Os assistentes poderiam se revezar em unidades que atendem clientes diferentes e depois voltar a suas próprias unidades.

---

### Sugestões de carga vertical adotadas

### Princípio

---

Foram designados especialistas em determinados assuntos dentro de cada unidade para que os outros membros os consultassem antes de buscarem ajuda com o supervisor. (O supervisor antes respondia a todas as perguntas específicas e difíceis.)

---

G

Os assessores assinavam as mensagens. (Antes o supervisor assinava todas elas.)

---

B

O trabalho dos assessores mais experientes era revisto menos frequentemente por supervisores e essa revisão era feita na mesa dos assessores, fazendo a verificação cair de 100% para 10%. (Antes, todas as mensagens dos assessores eram verificadas pelo supervisor.)

---

A

Discutia-se a produção, mas somente em termos do que se esperava de um dia inteiro de trabalho. Com o tempo, nem isso era mais mencionado. (Antes, o grupo era constantemente lembrado do número de mensagens que precisavam ser respondidas.)

---

D

A correspondência a ser enviada ia direto para a sala de expedição sem passar pela mesa dos supervisores. (Antes as mensagens sempre passavam pelos supervisores.)

---

A

Os assessores foram incentivados a responder às mensagens de modo mais personalizado. (A prática tinha sido usar cartas-padrão.)

---

C

Cada assessor foi considerado responsável pela qualidade e exatidão das mensagens. (Essa responsabilidade tinha sido domínio do supervisor e do verificador.)

---

B, E

Aquilo que fora chamado de estilo de supervisão centrado no funcionário vai acontecer não mediante a educação dos supervisores, mas mudando-se o tipo de trabalho que eles fazem.

---

O enriquecimento do trabalho não vai ser uma proposta momentânea, mas uma função contínua da gestão. As mudanças iniciais devem durar um longo período de tempo. Há algumas razões para isso:

- As mudanças devem elevar o trabalho a um nível de desafio compatível com as aptidões que tenham sido contratadas.
- Aqueles que tiverem ainda mais aptidão serão posteriormente capazes de melhor demonstrá-la e poderão ser promovidos para um trabalho de nível mais elevado.
- A natureza em si dos motivadores, ao contrário dos fatores higiênicos, é a de que eles têm um efeito de muito mais longo prazo na postura dos funcionários. Possivelmente o trabalho precisará ser enriquecido outras vezes, mas isso não ocorrerá com tanta frequência quanto no caso da higiene.

Nem todos os trabalhos podem ser enriquecidos, e nem todos precisam. Se, no entanto, apenas um pequeno percentual do tempo e do dinheiro que agora se aplicam na higiene fosse direcionado aos esforços pelo enriquecimento do trabalho, o retorno em satisfação humana e ganho econômico seria um dos maiores dividendos que a indústria e a sociedade jamais colheram de seus esforços por uma melhor gestão de pessoal.

O argumento em prol do enriquecimento do trabalho pode ser resumido de modo bem simples: se você tem funcionários para determinado trabalho, use-os. Se não consegue usá-los, livre-se deles. Se não consegue usá-los e não consegue se livrar deles, você terá um problema de motivação.

**Publicado originalmente em setembro de 1987.**

## Gerencie seu chefe

*John J. Gabarro e John P. Kotter*

PARA MUITA GENTE, A EXPRESSÃO “gerenciar seu chefe” pode soar incomum ou suspeita. Por causa da tradicional ênfase na hierarquia de cima para baixo na maioria das organizações, não é óbvio que você precise gerir relacionamentos “de baixo para cima” – a menos, é claro, que o faça por razões pessoais ou políticas. Mas não estamos nos referindo a manobras políticas ou a bajulação. Esse termo expressa o processo de conscientemente trabalhar com seu superior para obter os melhores resultados possíveis para você, para ele e para a empresa.

Estudos recentes sugerem que gestores eficazes dedicam tempo e esforço a gerir não só relacionamentos com seus subordinados, mas também com seus chefes. Esses estudos também demonstram que esse aspecto essencial da gestão é às vezes ignorado por gestores que, fora isso, são talentosos e dinâmicos. De fato, alguns gestores que, de maneira ativa e eficaz, supervisionam subordinados, produtos, mercados e tecnologias adotam uma postura de resistência de modo quase passivo em relação aos chefes. Essa postura quase sempre prejudica a eles e à empresa.

Se você duvida da importância de gerenciar seu chefe ou de como é difícil fazer isso com eficácia, considere por um momento a seguinte história.

Frank Gibbons era um reconhecido gênio de produção em seu setor e, segundo qualquer padrão de lucratividade, um executivo muito eficaz. Em 1973, suas qualidades o levaram à posição de vice-presidente de produção da segunda maior e mais lucrativa empresa da área. Gibbons não era, entretanto, um bom gestor de pessoas. Ele sabia disso, assim como outros na organização. Reconhecendo esse ponto fraco, o presidente assegurou-se de que seus

subordinados diretos fossem bons em trabalhar com pessoas e assim compensassem as limitações dele. Esse arranjo funcionava bem.

Em 1975, Philip Bonnevie foi promovido a uma posição em que devia se reportar a Gibbons. Mantendo o padrão anterior, o presidente escolheu Bonnevie porque ele tinha um histórico e uma reputação de ser bom no relacionamento com pessoas. Ao fazer essa escolha, no entanto, o presidente não percebeu que, em sua rápida ascensão na organização, Bonnevie sempre tinha tido chefes entre bons e excelentes. Nunca fora obrigado a gerir um relacionamento com um chefe difícil. Em retrospecto, Bonnevie admite que nunca pensou que gerenciar o chefe fosse parte do trabalho.

Quatorze meses após ter começado a trabalhar para Gibbons, Bonnevie foi demitido. Durante aquele trimestre a empresa registrou o primeiro prejuízo líquido em sete anos. Muitos dos que acompanharam de perto esses acontecimentos disseram não compreender o que aconteceu. Contudo, o que se sabe é o seguinte: quando a empresa estava lançando um novo produto – processo que exige que grupos de vendas, engenharia e fabricação coordenem muito cuidadosamente as decisões –, houve uma série de mal-entendidos e ressentimentos entre Gibbons e Bonnevie.

Por exemplo, Bonnevie alega que Gibbons tivera conhecimento e aceitara a decisão de Bonnevie de empregar um novo tipo de máquina para fabricar o produto; Gibbons jura que não. Além disso, Gibbons alega que deixou claro a Bonnevie que o lançamento do produto era importante demais a curto prazo para que se assumissem quaisquer grandes riscos.

Como resultado desses mal-entendidos, o planejamento deu errado: foi construída uma nova fábrica que não foi capaz de produzir o novo produto, como projetado pela engenharia, no volume desejado pelas vendas, ao preço que fora acordado pelo comitê executivo. Gibbons culpou Bonnevie pelo erro. Bonnevie culpou Gibbons.

## Em resumo

Gerenciar nosso *chefe*? Não seria isso mera manipulação? O cúmulo da bajulação? Na verdade, gerimos nosso chefe por boas razões: a fim de obter recursos para fazer um trabalho melhor, não só para nós, mas para eles mesmos e para a empresa. Buscamos ativamente uma relação de

trabalho saudável e produtiva com base em respeito e compreensão mútua – compreensão de forças, fraquezas, metas, estilos de trabalhar e necessidades, nossos e de nosso chefe. Eis o que pode acontecer se não fizermos isso:

*Exemplo:* Um novo presidente com um estilo de trabalho formal substituiu alguém que tinha sido mais solto, mais intuitivo. O novo presidente preferia relatórios escritos e reuniões estruturadas. Um de seus gerentes achou que isso era muito controlador. Raramente enviava informação contextual e muitas vezes era surpreendido por questões que não tinha previsto. Seu chefe achava que as reuniões com ele eram ineficientes e frustrantes. O gerente teve que sair.

Em contrapartida, eis como a sensibilidade de outro gestor a esse mesmo estilo de chefia realmente deu certo:

*Exemplo:* O gerente identificou os tipos e a frequência de informações que o presidente queria. Ele relatava o que se passava em todos os níveis e pautas de discussão. O resultado? Reuniões altamente produtivas e soluções de problemas ainda mais inovadoras do que com seu chefe anterior.

Gestores muitas vezes não se dão conta de quanto seus chefes dependem deles. Precisam da cooperação, da confiabilidade e da honestidade de seus subordinados diretos. Muitos gestores também não percebem quanto *eles* dependem de seus chefes – para se conectar com o resto da organização, para estabelecer prioridades e para obter recursos cruciais.

Ao reconhecer essa dependência mútua, os gestores eficazes buscam informação sobre as preocupações de seus chefes e são sensíveis a seu estilo de trabalho. Também compreendem como as próprias atitudes em relação à autoridade são capazes de sabotar o relacionamento. Alguns veem o chefe como inimigo e lutam com ele a todo instante; outros são condescendentes demais, vendo o chefe como um pai ou uma mãe que sabe tudo.



É claro que se poderia alegar que o problema foi causado pela incapacidade de Gibbons de gerenciar seus subordinados. Mas também se poderia afirmar que o problema estava relacionado com a incapacidade de Bonnevie de gerenciar seu chefe – lembrando que Gibbons não estava tendo dificuldade com outros subordinados. Além disso, considerando o preço pago por Bonnevie (ser demitido e ter a reputação na empresa severamente comprometida), pouco consolo haveria em dizer que Gibbons era um mau gestor. Todos já sabiam disso.

Acreditamos que a situação poderia ter evoluído de modo diferente se Bonnevie houvesse se dedicado mais a compreender Gibbons e a gerir seu relacionamento com ele. Nesse caso, a incapacidade de gerenciar “de baixo para cima” saiu especialmente cara. A empresa perdeu entre 2 e 5 milhões de dólares e a carreira de Bonnevie, ao menos em caráter temporário, foi interrompida. Muitos casos, menos custosos do que este, provavelmente ocorrem com regularidade em todas as grandes corporações, e o efeito cumulativo pode ser muito destrutivo.

## Interpretando mal o relacionamento entre chefe e subordinado

As pessoas costumam descartar histórias assim como sendo meros casos de conflito de personalidades. Como duas pessoas podem ocasionalmente ser incapazes de trabalhar juntas por conta de diferenças temperamentais, esta seria uma descrição compatível. Porém, com mais frequência, descobrimos que um conflito de personalidades é apenas parte do problema – às vezes bem pequena.

### Na prática

Você pode se beneficiar dessa dependência mútua e desenvolver um relacionamento muito produtivo com seu chefe focando em:

- **estilos de trabalho compatíveis.** Chefes processam informação de modos diferentes. Os “ouvintes” preferem ser informados pessoalmente, para poderem fazer perguntas. Os “leitores” querem

primeiro processar informação escrita e depois reunir-se para discuti-la.

O estilo de tomada de decisões também varia. Alguns chefes ficam muito envolvidos. Mantenha contato frequente com eles. Outros preferem delegar. Informe-os quanto a decisões importantes que você já tomou.

- **expectativas mútuas.** Não suponha que sabe o que o chefe espera. Descubra o que é. Com alguns chefes, escreva um esboço detalhado de seu trabalho para que eles aprovem. Com outros, a chave são discussões cuidadosamente planejadas.

Além disso, comunique as *suas* expectativas para descobrir se elas são realistas. Convença o chefe a aceitar as mais importantes.

- **fluxo de informação.** Gestores não raro subestimam o que seus chefes precisam saber – e o que eles *de fato* sabem. Mantenha o chefe informado mediante processos que correspondam a seu estilo. Seja direto tanto nas boas quanto nas más notícias.
- **confiabilidade e honestidade.** Subordinados confiáveis prometem o que são capazes de cumprir e não escondem a verdade ou minimizam questões difíceis.
- **bom uso do tempo e de recursos.** Não desperdice o tempo do seu chefe com questões triviais. Aproveite seletivamente o tempo e os recursos dele para atingir os objetivos mais importantes – os seus, os dele e os da empresa.

Bonnevie não só tinha uma personalidade diferente da de Gibbons, ele também tinha suposições e expectativas irreais sobre a própria natureza do relacionamento entre chefe e subordinado. Especificamente, ele não reconhecia que seu relacionamento com Gibbons envolvia uma *dependência mútua* entre dois seres humanos *falíveis*. Ao não reconhecer isso, um gestor ou evita tentar gerenciar seu relacionamento com o chefe ou o faz de maneira insatisfatória.

Algumas pessoas se comportam como se o chefe não fosse muito dependente delas. Não conseguem ver quanto ele precisa de ajuda e cooperação para realizar

seu trabalho com eficácia. Esses profissionais se recusam a reconhecer que o chefe pode ser gravemente prejudicado por suas ações e que ele precisa da cooperação, confiabilidade e honestidade delas.

Algumas pessoas acreditam que não são muito dependentes do chefe. Elas desconsideram quanta ajuda e informação precisam receber dele para poder alcançar um bom desempenho. Essa visão superficial é particularmente prejudicial quando o trabalho e as decisões de um gestor afetam outros setores da organização, como foi o caso de Bonnevie. O chefe imediato de um gestor pode exercer um papel crucial na ligação do gestor com o resto da organização ao assegurar os recursos dos quais ele necessita para se sair bem. Mas alguns gestores têm a necessidade de se verem como praticamente autossuficientes, como se não precisassem da informação e dos recursos críticos que um chefe pode suprir.

Muitos gestores, como Bonnevie, supõem que o chefe saberá, de forma mágica, de que informação ou ajuda seus subordinados precisam e lhes dará. Certamente, alguns chefes fazem um excelente trabalho cuidando de seus subordinados dessa maneira, porém, para um gestor, esperar isso de todos os chefes é perigosamente irreal. Uma expectativa mais razoável por parte de gestores é a de que receberão uma ajuda modesta – afinal, chefes são humanos. Os gestores mais eficazes aceitam esse fato e assumem a responsabilidade primária por sua carreira e seu desenvolvimento. Eles fazem questão de buscar a informação e a ajuda de que necessitam para fazer seu trabalho, em vez de esperar que o chefe as proveja.

À luz de tudo isso, parece-nos que a condução de uma situação de dependência mútua entre seres humanos falíveis requer o seguinte:

1. que você tenha um bom entendimento da outra pessoa e de você mesmo, especialmente no que diz respeito a pontos fortes e fracos, estilos de trabalho e necessidades; e
2. que você use essa informação para desenvolver e gerir um relacionamento de trabalho saudável – compatível com os estilos e recursos dos dois, que se caracterize por expectativas recíprocas e que satisfaça as necessidades mais cruciais da outra pessoa.

## **Compreendendo o chefe**

Para gerenciar o seu chefe você deve saber interpretar o papel dele e seu contexto, assim como sua própria situação. Todos os gestores fazem isso em alguma medida, mas muitos não de modo suficientemente meticuloso.

No mínimo, você precisa avaliar os objetivos de seu chefe, as pressões que atuam sobre ele, seus pontos fortes e fracos. Quais são os objetivos pessoais e organizacionais dele e quais são as pressões que sofre, especialmente as do chefe dele e de outros no mesmo nível? Quais são suas grandes habilidades e suas fraquezas? Qual é seu estilo de trabalho? Ele gosta de receber informação por memorandos, em reuniões formais ou por telefone? Progride enfrentando conflitos ou tenta minimizá-los? Sem essas informações um gestor está num voo cego ao lidar com o chefe, e conflitos desnecessários, mal-entendidos e problemas são inevitáveis.

Numa situação que estudamos, um gerente de marketing com um registro de desempenho superior foi contratado como vice-presidente “para resolver problemas de marketing e vendas”. A empresa, que estava tendo dificuldades financeiras, fora adquirida recentemente por uma corporação maior. O presidente estava ansioso por reverter a situação e deu ao novo vice-presidente de marketing liberdade de ação, ao menos de início. Com base em sua experiência anterior, o novo vice-presidente diagnosticou corretamente que a empresa precisava atingir uma participação maior no mercado e que era necessário uma forte gestão de produto para conseguir isso. Seguindo essa lógica, tomou algumas decisões referentes a preços, destinadas a aumentar muito o volume dos negócios.

No entanto, quando as margens de lucro diminuíram e a situação financeira não melhorou, o presidente aumentou a pressão sobre o novo vice-presidente. Acreditando que a situação se corrigiria depois por si mesma assim que a empresa recuperasse uma fatia do mercado, o vice-presidente resistiu à pressão.

Como, no segundo trimestre, as margens e os lucros ainda não tinham melhorado, o presidente assumiu o controle direto das decisões quanto a preço, e pôs todos os itens num nível de preço que garantisse margem, independentemente do volume das vendas. O novo vice-presidente começou a se considerar excluído pelo presidente, e o relacionamento entre os dois se deteriorou. Infelizmente, o novo esquema de preços do presidente tampouco conseguiu aumentar as margens, e no quarto trimestre tanto o presidente quanto o vice-presidente foram demitidos.

O que o novo vice-presidente não sabia até que já fosse tarde demais era que melhorar o marketing e as vendas fora apenas *um* dos objetivos do presidente.

Seu objetivo mais imediato havia sido tornar a empresa mais lucrativa – rapidamente.

O novo vice-presidente tampouco sabia que o chefe apostara nessa prioridade de curto prazo por razões tanto de negócios quanto pessoais. O presidente tinha sido um forte defensor da aquisição e sua credibilidade pessoal estava em jogo.

O vice-presidente cometeu três erros básicos. Ele avaliou as informações que lhe passaram como verdadeiras, fez suposições em áreas sobre as quais não tinha informação e – o que foi mais prejudicial – nunca tomou a iniciativa de esclarecer quais eram os objetivos de seu chefe. Como resultado, acabou adotando ações que na verdade não correspondiam às prioridades e aos objetivos do presidente.

Gestores que trabalham de maneira eficaz com seus superiores não se comportam dessa maneira. Eles buscam informação quanto aos objetivos do chefe, seus problemas e pressões. Estão atentos a oportunidades para questionar o chefe e outros em volta dele ou para testar suas suposições. Prestam atenção nas dicas sugeridas pelo comportamento do chefe. Embora seja imperativo que façam isso sobretudo quando começam a trabalhar com um novo chefe, gestores eficazes também o fazem numa base contínua, porque reconhecem que prioridades e preocupações podem mudar.

Ser sensível ao estilo de trabalho do chefe pode ser crucial, especialmente quando seu superior é novo no cargo. Por exemplo, um novo presidente que era organizado e formal em seus métodos substituiu um outro que era informal e intuitivo. O novo presidente trabalhava melhor quando recebia relatórios por escrito. Também preferia reuniões formais com pautas preestabelecidas.

Um dos gestores de sua divisão percebeu essa sua necessidade e trabalhou com o novo presidente para identificar os tipos e a frequência de informação e relatórios que o presidente queria. Esse gestor também fazia questão de enviar dados de campo e pautas preparadas antecipadamente para discussão. Tinha descoberto que com esse tipo de preparação suas reuniões eram muito úteis – seu novo chefe era até mais eficaz em problemas levantados em brainstorming do que fora seu predecessor mais informal e intuitivo.

Em contrapartida, outro gestor de divisão nunca compreendeu totalmente como o estilo de trabalho de seu novo chefe diferia do de seu predecessor. Aquilo que via de diferente era interpretado como excesso de controle. Como resultado, raras vezes enviava ao novo presidente a informação contextual da qual ele necessitava, e o presidente nunca se sentia totalmente preparado para reuniões

com o gestor. Na verdade, quando se reuniam, o presidente passava grande parte do tempo tentando obter informações que ele achava que deveria ter recebido antes. Para o chefe essas reuniões eram frustrantes e ineficientes, e o subordinado muitas vezes era pego desprevenido pelas perguntas feitas pelo presidente. Por fim, esse gestor de divisão pediu demissão.

A diferença entre os dois gestores de divisão aqui descritos não era tanto de capacidade ou adaptabilidade. Mas que um deles era mais sensível que o outro ao estilo de trabalho de seu chefe e às implicações de suas necessidades.

## Compreendendo a si mesmo

O chefe é somente metade do relacionamento. Você é a outra metade, e também a parte sobre a qual tem controle mais direto. Desenvolver um relacionamento de trabalho eficaz requer, portanto, que você conheça suas necessidades, forças e fraquezas, e seu estilo pessoal.

Você não vai mudar a estrutura básica de sua personalidade nem a de seu chefe. Mas pode ficar mais consciente dos fatores que impedem ou facilitam trabalhar com seu chefe e, com essa consciência, adotar ações que tornem o relacionamento mais eficaz.

Por exemplo, num caso que observamos, um gestor e seu superior enfrentavam problemas toda vez que discordavam. A reação típica do chefe era endurecer a posição até o exagero. A reação do gestor era então contra-argumentar mais alto, intensificando a contundência de sua opinião. Ao fazer isso, ele canalizava sua raiva nos ataques que fazia às falácias lógicas que via nas suposições do chefe. E o chefe, por sua vez, ficava ainda mais inflexível na sustentação de sua posição original. Previsivelmente, o resultado dessa escalada era o subordinado evitar, sempre que possível, levantar qualquer tópico que criasse um conflito potencial com o chefe.

Ao discutir esse problema com os colegas, o gestor revelou que sua reação ao chefe era típica do modo como ele geralmente reagia a contra-argumentos, mas com uma diferença: ela poderia impressionar seus colegas, mas não o chefe. Como as tentativas de discutir esse problema com o chefe não obtiveram sucesso, ele concluiu que o único jeito de mudar a situação era lidar com as próprias reações instintivas. Sempre que os dois chegavam a um impasse, ele monitorava sua impaciência e sugeria que fizessem uma pausa e pensassem sobre o assunto antes de se reunirem outra vez. Em geral, quando retomavam a discussão,

tinham digerido suas diferenças e estavam mais aptos a trabalhar com elas.

Atingir esse nível de autoconsciência e agir com base nele é difícil, mas não impossível. Por exemplo, ao refletir sobre suas experiências passadas, um jovem gestor constatou que não era muito bom em lidar com questões difíceis e emocionais nas quais outras pessoas estivessem envolvidas. Por não gostar dessas situações e perceber que suas reações instintivas a elas raramente eram boas, desenvolveu o hábito de conversar com seu chefe sempre que surgia um problema assim. Essas conversas traziam à tona ideias e abordagens que o gestor não tinha considerado. Em muitos casos, eles também identificavam quais possíveis medidas o chefe poderia tomar para ajudar.

Embora o relacionamento entre chefe e subordinado seja de dependência recíproca, o subordinado costuma ser mais dependente do chefe do que o contrário. Essa dependência tem como resultado o subordinado sentir certa frustração, às vezes raiva, quando suas ações ou opções são restringidas pelas decisões do chefe. Esse é um aspecto normal da vida e ocorre no melhor dos relacionamentos. O modo como um gestor lida com essas frustrações depende muito de sua predisposição sobre a dependência de quem detém a autoridade.

A reação instintiva de algumas pessoas nessas circunstâncias é se ressentir da autoridade do chefe e se rebelar contra suas decisões, por vezes fazendo o conflito ir além do que seria razoável. Ao ver o chefe quase como um inimigo institucional, esse tipo de gestor vai frequentemente, sem ter consciência disso, brigar com o chefe só pelo conflito em si. As reações do subordinado ao ser restringido muitas vezes são fortes, e às vezes impulsivas. Ele vê o chefe como alguém que, em virtude de seu papel, é um empecilho ao progresso, um obstáculo a ser contornado ou, no melhor dos casos, tolerado.

Psicólogos chamam esse padrão de reações de comportamento contradependente. Embora para a maioria dos chefes seja difícil lidar com uma pessoa contradependente, e esta em geral tenha uma história de relacionamentos tensos com os superiores, esse tipo de gestor é capaz de ter ainda mais problemas com um chefe que tenda a ser incisivo ou autoritário. Quando o gestor age movido por seus sentimentos negativos, muitas vezes de maneira sutil e não verbal, o chefe às vezes torna-se o inimigo. Percebendo a hostilidade latente do subordinado, o chefe deixará de confiar nele ou em sua capacidade de julgamento, e depois disso se comportará de modo mais fechado.

Paradoxalmente, um gestor com esse tipo de predisposições quase sempre é bom na gestão de seu próprio pessoal. Ele muitas vezes fará o possível e o impossível para dar apoio a eles, e não hesitará em defender seus interesses.

No outro extremo estão os gestores que engolem a raiva e se comportam docilmente quando o chefe toma uma decisão que eles sabem estar errada. Esses gestores concordarão com o chefe mesmo quando a discordância seria bem-vinda ou quando o chefe facilmente mudaria a decisão se recebesse mais informação. Como não se relacionam com a situação específica que está ocorrendo, suas reações são tão exageradas quanto as dos gestores contradependentes. Em vez de considerar o chefe um inimigo, essas pessoas renegam sua raiva – o outro extremo – e tendem a vê-lo como um progenitor cheio de sabedoria, que deve saber o que é melhor para eles, que assume a responsabilidade pela carreira deles e os treina em tudo o que precisam saber e que ainda os protege dos colegas excessivamente ambiciosos.

Tanto a contradependência quanto a superdependência levam os gestores a terem uma noção irreal do que é um chefe. Nos dois casos eles ignoram que o chefe, como qualquer outra pessoa, é imperfeito e falível. Não dispõem de tempo ilimitado, não têm conhecimento enciclopédico ou percepção extrassensorial; nem são inimigos perversos. Têm as próprias pressões e preocupações, que às vezes estão em desacordo com os desejos do subordinado – muitas vezes por boas razões.

Alterar predisposições em relação a autoridade, especialmente nos casos extremos, é quase impossível sem uma psicoterapia intensiva (a teoria e a pesquisa psicanalítica sugerem que essas predisposições estão profundamente arraigadas na personalidade e na história de vida de uma pessoa). No entanto, ter consciência desses extremos e da distância entre eles pode ser muito útil para compreender aonde leva sua predisposição e quais são as implicações de como você costuma se comportar em relação a seu chefe.

Se, por um lado, você acredita que tem alguma tendência para a contradependência, pode compreender e até prever quais serão suas próprias reações, inclusive as mais exageradas. Se, por outro lado, você acredita que tem algumas tendências para uma superdependência, poderia questionar até que ponto essa superdocilidade, ou incapacidade de enfrentar as diferenças que realmente existem, está fazendo com que você e seu chefe sejam menos eficazes.

## **Desenvolvendo e gerenciando o relacionamento**

Com uma clara compreensão de si mesmo e de seu chefe, você pode estabelecer um modo de trabalharem juntos que seja adequado a ambos, que se



caracterize por expectativas mútuas inequívocas e que ajude os dois a serem mais produtivos e eficazes. O quadro Checklist para gerenciar seu chefe, na página seguinte, resume alguns aspectos desse relacionamento e no que ele consiste. A seguir temos mais alguns.

---

## **Checklist para gerenciar seu chefe**

**Assegure-se de que você compreende seu chefe e o contexto em que atua. Inclusive:**

- metas e objetivos
- pressões
- forças, fraquezas, pontos cegos
- estilo de trabalho preferido

**Avalie a si mesmo e suas necessidades, inclusive:**

- forças e fraquezas
- estilo pessoal
- predisposição em relação à dependência de figuras de autoridade

**Desenvolva e mantenha um relacionamento que:**

- seja compatível com as necessidades e os estilos dos dois
  - caracterize-se por expectativas mútuas
  - mantenha seu chefe informado
  - baseia-se em confiabilidade e honestidade
  - use seletivamente o tempo e os recursos de seu chefe
- 

## **Estilos de trabalho compatíveis**

Acima de tudo, um bom relacionamento profissional com o chefe acomoda diferenças no estilo de trabalho. Por exemplo, numa situação que estudamos, um

gestor (cujo relacionamento com o superior era relativamente bom) se deu conta de que durante as reuniões seu chefe muitas vezes ficava desatento e às vezes agia com rispidez. O estilo do próprio subordinado tendia a ser discursivo e exploratório. Ele frequentemente se desviava do item em discussão para tratar de fatores contextuais, abordagens alternativas, etc. Seu chefe preferia discutir problemas com um mínimo de detalhes contextuais e ficava impaciente e distraído sempre que seu subordinado desviava-se da questão imediata.

Ao reconhecer essa diferença de estilo, o gestor tornou-se mais conciso e mais direto durante as reuniões com o chefe. Para se ajudar a fazer isso, ele preparava antes da reunião breves pautas, que usava como guia. Sempre que achava que uma digressão era necessária ele explicava a razão. Essa pequena mudança no próprio estilo tornou as reuniões mais eficazes e muitos menos frustrantes para os dois.

Subordinados podem ajustar seu estilo adaptando-se ao método de recebimento de informação preferido pelo chefe. Peter Drucker divide chefes em “ouvintes” e “leitores”. Alguns chefes gostam de receber informações em forma de relatório, para que possam ler e estudá-las. Outros trabalham melhor com informação e relatos apresentados pessoalmente, para que possam fazer perguntas. Como destaca Drucker, as implicações são óbvias. Se seu chefe é ouvinte, você deve informá-lo pessoalmente e *depois* entregar um memorando. Se é leitor, você deve apresentar itens ou sugestões importantes num memorando ou relatório e *depois* discuti-los.

É possível fazer outros ajustes, de acordo com o estilo de tomada de decisões do chefe. Alguns chefes preferem envolver-se em decisões e problemas à medida que eles surgem. São gestores de alto envolvimento que preferem se manter no controle da operação. Em geral as necessidades deles (e as suas) são melhor satisfeitas se você trocar ideias com eles sobre determinados casos à medida que ocorrem. Um chefe que tem necessidade de estar envolvido o fará de qualquer maneira, assim é vantajoso incluí-lo por iniciativa sua. Outros chefes preferem delegar – não querem estar envolvidos. Esperam que você só vá até eles para tratar de grandes problemas e que os informe sobre qualquer mudança importante.

A criação de um relacionamento compatível envolve também a ação de um se valer da força do outro e um compensar a fraqueza do outro. Por saber que seu chefe – o vice-presidente de engenharia – não era muito bom em monitorar os problemas dos funcionários, um gestor que estudamos fez questão de fazer isso ele mesmo. A aposta era alta: os engenheiros e técnicos eram todos membros

de sindicato, a empresa trabalhava com base em contratos com clientes e tinha passado por uma greve muito séria recentemente.

O gestor trabalhou em estreita associação com seu chefe, com pessoas dos departamentos de programação e de recursos humanos, para garantir que problemas potenciais fossem evitados. Desenvolveu também um arranjo informal pelo qual seu chefe repassaria com ele toda proposta de mudança nas políticas e atribuições de pessoal, antes de se empreender uma ação. O chefe valorizou este seu conselho e deu a seu subordinado o crédito de ter melhorado tanto o desempenho da divisão quanto o ambiente na relação entre trabalho e gestão.

## **Expectativas mútuas**

O subordinado que passivamente supor que sabe o que o chefe espera está procurando problemas. Claro que alguns superiores dirão quais são suas expectativas muito explicitamente e com muitos detalhes. Mas a maioria não o faz. E embora muitas corporações tenham sistemas que proveem uma base para comunicação de expectativas (como processos de planejamento formais, revisões de planos de carreira e de avaliações de desempenho), esses sistemas nunca funcionam perfeitamente. E também, entre essas revisões formais, as expectativas invariavelmente mudam.

No fim das contas, é sobre o subordinado que recai o ônus de descobrir quais são as expectativas do chefe. Elas podem ser amplas (como os tipos de problemas dos quais o chefe quer ser informado e quando) assim como muito específicas (como quando um determinado projeto deve ser concluído e os tipos de informação de que o chefe precisa enquanto isso).

Pode ser difícil ter um chefe que costuma ser vago, ou não explícito, ao expressar suas expectativas. Mas gestores eficazes encontram um modo de obter essa informação. Alguns esboçarão um memorando detalhado cobrindo aspectos principais de seu trabalho e o entregarão ao chefe para aprovação. A isso se seguirá uma discussão presencial na qual repassarão cada item do memorando. Uma discussão como esta muitas vezes traz à tona praticamente todas as expectativas do chefe.

Outros gestores eficazes lidarão com um chefe inexplicito dando início a uma série contínua de discussões informais sobre uma “boa gestão” e “nossos objetivos”. Outros obterão informações úteis indiretamente por intermédio de alguém que costumava trabalhar para esse chefe, e por meio dos sistemas de

planejamento formais em que o chefe assume compromissos com o próprio superior. Qual abordagem você vai escolher dependerá, é claro, do que você entendeu ser o estilo de seu chefe.

Desenvolver um conjunto de expectativas mútuas viáveis requer também que você comunique ao chefe quais são as suas próprias expectativas, descubra se elas são realistas e influencie o chefe a aceitar aquelas que são importantes para você. Ser capaz de influenciar o chefe para que ele valorize suas expectativas pode ser particularmente importante se ele for um superempreendedor. Um chefe desse tipo muitas vezes estabelece altos padrões irreais que precisam ser enquadrados à realidade.

## **Um fluxo de informação**

A quantidade de informação que um chefe precisa ter quanto ao que o subordinado está fazendo pode variar significativamente, dependendo do estilo do chefe, da situação em que está e na confiança que ele tem no subordinado. Mas não é incomum que um chefe precise de mais informação do que aquela que o subordinado forneceria naturalmente, ou que o subordinado pense que o chefe está sabendo mais do que de fato está. Gestores eficazes reconhecem que eles provavelmente subestimam o que seus chefes precisam saber e se asseguram de achar caminhos para mantê-los informados mediante processos compatíveis com seus estilos.

Gerir o fluxo de informações de baixo para cima é particularmente difícil se o chefe não gosta de ouvir problemas. Embora muita gente negue, chefes com frequência mandam sinais de que só querem saber de notícias boas. Eles demonstram grande insatisfação – em geral de forma não verbal – quando alguém lhes conta sobre um problema. Podem até mesmo ignorar as realizações individuais e avaliar mais favoravelmente subordinados que não levam problemas até eles.

Entretanto, para o bem da organização, do chefe e do subordinado, um superior precisa ter conhecimento das falhas tanto quanto dos sucessos. Alguns subordinados lidam com um chefe-que-só-quer-notícias-boas encontrando maneiras indiretas de lhe passar a informação necessária, como, por exemplo, um sistema de gestão de informação. Outros cuidarão que problemas potenciais, tanto na forma de boas surpresas quanto de más notícias, sejam comunicados imediatamente.

## **Confiabilidade e honestidade**

Poucas coisas são mais desqualificantes para um chefe do que um subordinado do qual ele não pode depender, em cujo trabalho não pode confiar. Quase ninguém é intencionalmente não confiável, porém muitos gestores o são de forma inadvertida devido a desatenção ou incerteza quanto às prioridades do chefe. Assumir o compromisso de uma data de entrega otimista pode agradar um superior a curto prazo, mas se tornará motivo de insatisfação se não for cumprida. É difícil para um chefe confiar num subordinado que seguidamente não cumpre prazos. Como disse um presidente (descrevendo um subordinado): “Eu preferia que ele fosse mais consistente, mesmo se obtivesse menos sucessos grandiosos – pelo menos eu poderia confiar nele.”

Também são poucos os gestores que são intencionalmente desonestos com seu chefe. Mas é fácil encobrir a verdade e minimizar as dificuldades. Preocupações atuais quase sempre tornam-se futuros e surpreendentes problemas. É quase impossível para os chefes trabalharem com eficácia se não puderem confiar num relato razoavelmente preciso de seus subordinados. Por minar toda a credibilidade, a desonestidade é talvez o traço mais perturbador que um subordinado pode ter. Sem um nível básico de confiança, um chefe será obrigado a checar todas as decisões de um subordinado, o que faz com que seja difícil delegar tarefas a ele.

## **Bom uso de tempo e recursos**

Seu chefe provavelmente é tão limitado quanto você em seu estoque de tempo, energia e influência. Toda solicitação que você faz a seu chefe consome alguns desses recursos, por isso é de bom senso usar esses recursos com comedimento. Isso talvez soe óbvio, porém muitos gestores desperdiçam o tempo dos chefes (e parte da própria credibilidade) em questões relativamente triviais.

Sem dúvida, alguns subordinados vão se ressentir de que, além de todos os seus outros deveres, também precisam achar tempo e energia para gerir seu relacionamento com o chefe. Esses gestores não se dão conta da importância dessa atividade e de como ela pode simplificar seu trabalho ao eliminar problemas potencialmente graves. Gestores eficazes reconhecem que essa parte de seu trabalho é legítima. Considerando a si mesmos como os responsáveis definitivos por aquilo que vão realizar na organização, sabem que precisam estabelecer e gerir relacionamentos com todos aqueles de quem dependem – e

isso inclui o chefe.

**Publicado originalmente em janeiro de 1980.**

# Autores

**DANIEL GOLEMAN** é copresidente do Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional nas Organizações, na Universidade Rutgers.

**JEAN-FRANÇOIS MANZONI** é professor de liderança e desenvolvimento organizacional no IMD, na Suíça.

**JEAN-LOUIS BARSOUX** é pesquisador sênior no Insead, na França.

**CAROL A. WALKER** é presidente da Prepared to Lead, firma de consultoria de gestão em Weston, Massachusetts.

**MARCUS BUCKINGHAM** é consultor e palestrante em práticas de liderança e gestão.

**W. CHAN KIM** é o professor catedrático de estratégia e gestão internacional do Grupo de Consultoria Bruce D. Henderson de Boston, no Insead, na França.

**RENÉE MAUBORGNE** é membro eminente e professora de estratégia no Insead, na França.

**CHRIS ARGYRIS** foi professor emérito na Escola de Pós-graduação em Educação de Harvard.

**MAHZARIN R. BANAJI** é professora de Ética Social da cátedra Richard Clarke Cabot na Universidade Harvard.

**MAX H. BAZERMAN** é professor de Administração de Negócios na cátedra Jesse Isidor Strauss na Harvard Business School.

**DOLLY CHUGH** é professora-assistente de gestão e organizações na Escola de Negócios Stern da Universidade de Nova York.

**JON R. KATZENBACH** é diretor da PwC e fundador do Katzenbach Center.

**DOUGLAS K. SMITH** é consultor organizacional e ex-sócio da McKinsey & Company.

**FREDERICK HERZBERG** foi professor de gestão na Universidade de Utah.

**JOHN J. GABARRO** é professor emérito de Gestão de Recursos Humanos da Fundação UPS na Harvard Business School.

**JOHN P. KOTTER** é professor emérito de Liderança na cátedra Konosuke Matsushita, na Harvard Business School, a Escola de Negócios de Harvard.

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da Editora Sextante, visite o nosso site.  
Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)





10

LEITURAS  
ESSENCIAIS  
**Harvard  
Business  
Review**

ARTIGO BÔNUS:  
"Como gerentes se tornam  
líderes?", de Michael D. Watkins

# Para novos gerentes

O que significa estar no comando, os mitos e equívocos  
mais comuns e como alcançar os melhores resultados  
em equipe para sua empresa



# Para novos gerentes

Review, Harvard Business

9788543107271

192 páginas

[Compre agora e leia](#)

Desenvolva a mentalidade e a postura ideais para gerenciar pessoas pela primeira vez. Se você acabou de se tornar líder de uma equipe, estes 10 artigos serão de extrema utilidade. Selecionados pela Harvard Business Review, eles apresentam com objetividade e clareza os conceitos fundamentais da liderança e da gestão para elevar o desempenho de seus colaboradores a outro patamar. São textos ricos e transformadores, escritos por professores e pensadores que se tornaram referências mundiais pela qualidade de suas pesquisas e a força de suas ideias. Este livro vai inspirar você a:

- desenvolver sua inteligência emocional
- influenciar os colegas por meio da ciência da persuasão
- avaliar a equipe e elevar seu desempenho
- melhorar o relacionamento com colaboradores, chefes e pares
- fazer networking para alcançar metas profissionais e pessoais
- obter apoio dos superiores
- ver o quadro mais amplo ao tomar decisões
- ajudar a equipe a alcançar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

[Compre agora e leia](#)

→ UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

## Harvard Business Review

**Faça o trabalho  
que precisa  
ser feito**

**Mantenha o foco**  
**Realize mais**  
Gerencie sua energia



# Faça o trabalho que precisa ser feito

Review, Harvard Business

9788543105949

176 páginas

[Compre agora e leia](#)

O acúmulo de tarefas está prejudicando sua carreira? Nunca teremos tempo para tudo, mas Faça o trabalho que precisa ser feito vai ensiná-lo a identificar a tarefa mais importante e concentrar tempo e energia nela, produzindo o melhor resultado para você e sua empresa. Conheça as práticas e os segredos dos maiores nomes da gestão de tempo, como Stephen R. Covey, David Allen e Heidi Grant Halvorson. Aprenda com eles a:

- definir suas prioridades e devolver os abacaxis que recebe dos outros
- lidar com o fluxo contínuo de e-mails e mensagens
- delegar tarefas, dedicando mais tempo àquelas que executa melhor
- aumentar sua produtividade trabalhando em períodos curtos e focados seguidos de momentos de descanso
- desenvolver rituais para eliminar os maus hábitos e parar de procrastinar
- aumentar suas chances de promoção

Com seu novo nível de produtividade, você vai sair do trabalho a cada dia com a gratificante sensação de que seus projetos progrediram e que sua contribuição para a empresa ganhou outro patamar.

[Compre agora e leia](#)

DA LISTA DE MAIS VENDIDOS DO *THE NEW YORK TIMES*

# UM NOVO JEITO DE TRABALHAR

"Transforme sua  
equipe e seu local  
de trabalho."  
*Fortune*

"Dicas impressionantes  
de gerenciamento."  
*The Economist*

"Uma verdadeira  
obra de arte."  
*Forbes.com*



# LASZLO BOCK

# Um novo jeito de trabalhar

Bock, Laszlo  
9788543102788  
368 páginas

[Compre agora e leia](#)

ELEITO UM DOS MELHORES LIVROS DE NEGÓCIOS PELA THE ECONOMIST, PELA FORBES E PELO BUSINESS INSIDER Um novo jeito de trabalhar apresenta os bastidores do Google, revelando detalhes sobre os processos de recrutamento e seleção, as ferramentas de gestão e avaliação de pessoas e o foco na cultura da empresa. Tudo isso a faz ser eleita ano após ano um dos melhores lugares para se trabalhar. Como vice-presidente de Operações de Equipes do Google, Laszlo Bock realizou uma grande investigação sobre como a filosofia certa de trabalho é capaz de atrair os maiores talentos e garantir que eles se desenvolvam, sejam bem-sucedidos e estejam felizes. Repleto de exemplos de ações que melhoraram o desempenho e a satisfação dos funcionários, este livro apresenta princípios que podem ser colocados em prática quer sua equipe tenha uma ou milhares de pessoas. Conheça alguns deles:

- Contrate apenas pessoas melhores que você em alguma coisa, não importa quanto tempo isso leve.
- Não confie somente no instinto: use dados para prever e moldar o futuro.
- Faça da transparência o padrão e esteja aberto para receber feedback.
- Aprenda com os melhores funcionários – e também com os piores.
- Tire o poder dos gerentes e confie em seu pessoal.

"Transforme sua equipe e seu local de trabalho." – Fortune "Dicas impressionantes de gerenciamento." – The Economist "Uma verdadeira obra de arte." – Forbes.com

[Compre agora e leia](#)

"Este livro deveria ser lido por todos os funcionários, do estagiário recém-contratado ao executivo mais experiente." - JAC NASSER, CEO DA FORD

**O QUE**  
**O CEO QUER**  
**QUE VOCÊ**  
**SAIBA**

DESCUBRA COMO A SUA EMPRESA  
REALMENTE FUNCIONA

**RAM CHARAN**

# O que o CEO quer que você saiba

Charan, Ram  
9788543108292  
160 páginas

[Compre agora e leia](#)

PUBLICADO ANTERIORMENTE COMO AFINAL, O QUE REALMENTE FUNCIONA? Considerado um clássico dos negócios, com mais de 300 mil exemplares vendidos, este livro é como um MBA prático e conciso. "Este livro deveria ser lido por todos os funcionários, do estagiário recém-contratado ao executivo mais experiente." — JAC NASSER, CEO da Ford O que o CEO quer que você saiba descreve os fundamentos por trás do sucesso de qualquer negócio – seja uma grande empresa ou uma barraca de frutas na feira. Contando fascinantes histórias de companhias como Uber, Amazon, Apple, Toyota, Netflix, Walmart, GE e Starbucks, Ram Charan demonstra que os melhores CEOs têm em comum a capacidade de reduzir a complexidade do negócio e focar na sua essência. Consultor de alguns dos executivos mais bem-sucedidos do mundo, Charan ensina a importância de conhecer a fundo a empresa na qual você trabalha, compreendendo todas as etapas de produção e o papel que cada pessoa exerce nela. Essa compreensão é necessária não só para gestores, mas para colaboradores de qualquer nível hierárquico – afinal, quanto maior o lucro da empresa, maiores são as chances de crescimento profissional e retorno financeiro para todos. "Meu objetivo ao escrever este livro foi compartilhar com você minha experiência de anos analisando como pensam e agem algumas das pessoas mais bem-sucedidas do mundo dos negócios. Você descobrirá o que elas fazem para que suas empresas – e seus colaboradores – atinjam a excelência." — RAM CHARAN

[Compre agora e leia](#)



# NATHALIA ARCURI

Criadora do maior canal de finanças do mundo

# ME POUPE!

**10 PASSOS** PARA NUNCA MAIS FALTAR  
DINHEIRO NO SEU BOLSO



# Me Poupe!

Arcuri, Nathalia  
9788543105826  
176 páginas

## [Compre agora e leia](#)

Como economizar no dia a dia? Como poupar mesmo ganhando pouco? Quais são os melhores (e os piores) investimentos? Como poupar para o futuro sem abrir mão dos desejos e necessidades do presente? Sei que você tem muitas dúvidas sobre o que fazer com o seu dinheiro. Sei também que muita gente simplesmente não faz nada com ele – a não ser pagar contas e juntar moedinhas para chegar até o fim do mês. É por isso que estou aqui. Sempre fui uma poupadora compulsiva. Desde cedo compreendi que precisaria juntar dinheiro para realizar meus sonhos. Aos 7 anos comecei a poupar para comprar um carro quando fizesse 18. Com 23 comprei meu primeiro apartamento à vista. Aos 30 pedi demissão do meu emprego de repórter de TV e montei o canal Me Poupe!, no YouTube. Aos 32 me tornei milionária. Hoje o Me Poupe! tem mais de 2 milhões de inscritos e é visto por mais de 8 milhões de pessoas por mês, sendo pioneiro na criação do conceito de entretenimento financeiro ao falar de dinheiro com leveza e bom humor. Tenho orgulho de dizer que, aos 35 anos, estou perto de conquistar minha independência financeira. Vou contar para você como cheguei até aqui, as roubadas em que me meti, as dúvidas que tive e tudo o que aprendi ao longo desses anos. Mas este livro não é sobre mim. É sobre você, o seu dinheiro e a maneira como vem lidando com ele até agora. Eu resolvi escrevê-lo para passar uma mensagem curta e grossa: você pode sair do buraco, não importa qual o tamanho dele. Para ajudar nesse processo, reuni exemplos práticos, situações reais, planilhas e exercícios, e organizei tudo isso em 10 passos simples para nunca mais faltar dinheiro no seu bolso. A partir dessas dicas, você vai aprender a dar um basta nos hábitos que sabotam sua saúde financeira, a identificar as crenças que impedem seu enriquecimento e a encontrar modalidades

de investimento que caibam na sua realidade. E o melhor: vai descobrir um mundo maravilhoso em que o dinheiro trabalha para você, e não você para ele. Mas talvez a minha dica mais importante seja: poupar não é só acumular um monte de dinheiro. Poupar tem a ver com realizar sonhos. É necessário ter foco, estabelecer prioridades e até abrir mão de uma ou outra coisa em nome de um objetivo maior. Eu poupo desde criança porque tenho metas e propósitos. E essas metas e propósitos têm a ver com pessoas e com experiências, porque, afinal, viver não é correr atrás de grana. A vida vale pelas experiências que o dinheiro nos proporciona, pelos encontros que temos pelo caminho e pela alegria de estarmos vivos todos os dias. Nathalia Arcuri "Os fãs do canal Me Poupe! não vão se decepcionar. Nathalia Arcuri venceu o desafio de levar para o papel a linguagem que se tornou sua marca registrada, o que deve fidelizar multidões e reforçar o propósito de seu trabalho. Você tem em mãos um instrumento de transformação. Leia-o com sabedoria e coloque em prática o que encontrar aqui. Sua vida será outra, certamente mais rica, depois desta leitura." – Gustavo Cerbasi

[Compre agora e leia](#)