

A LEADERSHIP DEBT: EM BUSCA DA EMOCIONALIDADE PERDIDA



Nas organizações, continuamos a acumular dívidas, que começam no básico e chegam ao essencial. Faltam-nos muitas coisas, sobretudo na liderança. POR **Ricardo Caldeira**

muito tenho escrito e falado, nos últimos tempos, sobre o básico. Sobre coisas básicas. Lamento-me sempre de ter de o estar a fazer, e dou por mim bastas vezes a pensar que desse lado muitos de vós estarão a pensar “mas isso é básico”. No entanto, e esta é que é a realidade, chego sempre à mesma conclusão – a de que (ainda) é mesmo necessário (continuar a) fazê-lo.

Se repararem, e existe aqui muito de cultural, debatemos sobre tudo e mais

alguma coisa, mas fazemo-lo quase sempre numa lógica estratosférica, atiramo-nos logo para fora de pé, um extenso cardápio de ideias inovadoras e disruptivas, quando ainda nem sequer sabemos – e ainda nem sequer fazemos – o básico. É como se quiséssemos avançar no jogo sem passar pela casa de partida.

No caso concreto da liderança, imaginamos logo modelos fora da caixa, soluções milagrosas, antecipamos de imediato mil e um retornos fantásticos... Mas, lá está, esquecemo-nos de dar o primeiro passo. Esquecemo-nos do básico. Esquecemo-nos do bom dia, do pre-

cisas de ajuda, do obrigado, do bom trabalho, do continua, do acredito em ti, do parabéns...

Esta, e já vão perceber onde quero chegar e o que pretendo dizer, é uma enorme dívida que temos.

Isto entronca numa outra questão, a que também muito me tenho dedicado ultimamente – e novamente, sobretudo no caso concreto da liderança: os temas não discutidos, os temas pouco discutidos e os temas mal discutidos. Quando se fala em liderança, e continua a falar-se muito, na minha óptica ou não se fala do que se deve falar, ou fala-se pouco, ou

fala-se mal (mal, aqui, no sentido da priorização e do foco da discussão).

As pessoas, o centro nevrálgico das organizações, bem como as relações organizacionais, são um exemplo paradigmático disto mesmo. Fala-se muito de e sobre pessoas, mas muito pouco para ou com as pessoas. Fala-se muito de e sobre pessoas, mas a verdade é que os seus “reais problemas” continuam por discutir – e resolver (precisamente porque não se discutem, ou discutem pouco, ou discutem mal).

Esta é uma segunda dívida, e que ainda por cima, ao contrário do que seria desejável, continua a acumular-se e a crescer.

Nesta ordem de ideias, acrescento outro ponto deveras relevante, mais um a que também me tenho referido com bastante frequência. Numa época em que a aposta é grande, e cada vez maior, naquilo a que chamo “humanização dos robôs”, não paramos para pensar – e nem nos apercebemos – que aquilo que, para já, estamos a conseguir é a, também grande e também cada vez maior, “robotização dos humanos”.

Não parece um contra-senso, e, sobretudo, contraproducente? Cá está o tal lirismo, o tal platonismo, o tal passo maior do que a perna, mas tudo sempre sem acautelar, antes de qualquer outra coisa, o básico. E o básico aqui é cuidar primeiro das pessoas, colocá-las no centro, chamá-las à participação, envolvê-las, ouvi-las, motivá-las e potenciá-las. Se não conseguimos ser humanos com os humanos, como vamos querer humanizar os robôs? Mais dívida...

Lideranças que curam

Relembrei, recentemente, enquanto revia um filme antigo, uma frase que também se aplica na perfeição aos temas da liderança, que liga com o que acabo de introduzir e para cuja reflexão gostaria de vos convidar.

“A grandiosidade de uma pessoa reside na capacidade de curar, porque magoar é fácil e está ao alcance de todos.”

A diferença na liderança está, e faz-se, na capacidade de curar, com tudo aquilo que implica e está associado a esse acto: ouvir, sentir, participar, ajudar.

Efectivamente, magoar é fácil e está ao alcance de qualquer um, é o que lamentavelmente mais se vai vendo por aí.

O papel de um líder é, também, e desenganam-se todos quantos não acreditam nisto, o de curador. Deve ser um verdadeiro alquimista organizacional, uma espécie de “Midas da Liderança”. Este é porventura um dos pináculos da humanização da liderança.

Precisamos de lideranças que curem, não daquelas que vamos vendo, destruidoras, dizimadoras, rudes e indiferentes. O papel do líder não diminui nem desmerece se for, e por ser, humano – que, neste caso, é como quem diz curador e cuidador.

A diferença está, e faz-se, na capacidade de curar, com tudo aquilo que implica e está associado a este acto de curar: ouvir, sentir, participar, ajudar... só cura quem sente, e só sente quem é emocional, logo, esta tarefa está reservada apenas ao alcance dos “Cisnes Negros da Liderança”. Pode parecer complicado, ou “desnecessário”, mas para mim este é outro dos básicos – até porque há muito quem precise de “cura”, mas muito poucos curadores. E eles próprios, na generalidade dos casos, são os primeiros a necessitar dessa mesma cura.

Continuamos a amontoar dívida...

Contudo, atenção, ninguém disse que era fácil. Agora, que não subsistam dúvidas, não só é possível como é desejável – e eu acrescentaria que é inevitável. Mas vai ser precisa coragem. Vai ser preciso não ter medo:

- Não ter medo da felicidade, nem de pessoas felizes a seu lado;
- Não ter medo de novos líderes e até contribuir para a sua formação;
- Não ter medo da comunicação (mas sim, e bastante, do silêncio);
- Não ter medo das emoções;
- Não ter medo da vulnerabilidade (nem confundi-la com fraqueza);
- Não ter medo do respeito (e respeitá-lo);
- Não ter medo de ser humano (e ser humano);
- Não ter medo, nem vergonha, de dizer parabéns, bom trabalho, ou precisas de ajuda.

E também:

- Não confundir emocional com emotivo;
- Não confundir sucesso com sorte;
- Não deixar de reconhecer o trabalho e mérito dos outros (e expressá-lo).

Queremos (e precisamos de) líderes que:

- Saibam comunicar;
- Confiem – e sejam de confiança;
- Sejam um exemplo a seguir;
- Sejam inspiradores;
- Sejam empáticos e compassivos;
- Sejam participativos e colaborativos;
- Sejam inclusivos e “diversos”;
- Exijam resultados, mas que garantam os recursos para os atingir;
- Estabeleçam compromissos, mas que também se comprometam;
- “Estejam lá” para nós (para nos “terem com eles”, quando também precisarem);
- Percebam que híbrido não significa hibernado;
- Percebam que presença não significa produtividade;
- Percebam que humanidade não significa inferioridade;
- Percebam que proximidade não significa promiscuidade;



- Para quem disponibilidade não seja subserviência;
- Para quem competência não significa irrepreensibilidade;
- Desconstruam e desmistifiquem os que, para mim, são os três principais mitos da liderança: o erro, as emoções e o ser e fazer diferente;
- Mais que resilientes, sejam antifrágéis.

Teremos esses líderes e este tipo de liderança sem termos emocionalidade? É possível esse caminho, todo este processo, sem que a liderança esteja alicerçada e sustentada em vínculos fortes, relacionamentos intencionais (mas desinteressados) e laços emocionais inquebráveis? Claramente não!

- Emoções não são uma debilidade, são um luxo;
- Emoções não são para fracos, tornam-nos mais fortes;
- Emoções não são empecilhos, são uma enorme mais-valia;
- Emoções não servem para nos desorientar, servem antes para nos nortear;
- Emoções não nos cegam, dão-nos ainda mais visão e clarividência;
- Emoções não se esgotam, são um recurso renovável e ilimitado – reparem no poder que aqui está associado. São a grande vantagem competitiva e principal elemento diferenciador.

“Human Debt”

As emoções são a classe executiva da liderança, são o que nos torna VIP. Falta-nos cultura organizacional. Faltando, vai-se acumulando imensa dívida

humana (a “Human Debt”, conceito de Duena Blomstrom).

Esta “human debt” depende e resulta da ausente ou de deficiente cultura organizacional, e que mais não é – nas palavras da própria Duena – do que «o conjunto de todas as iniciativas, projectos ou intenções que a organização teve de fazer melhor pelos e para os seus colaboradores, mas que abandonou a meio do caminho». Todas as oportunidades perdidas de tornar as suas vidas e o seu trabalho mais fáceis e mais alegres. Todas as conversas vazias sobre igualdade, respeito, coragem e confiança. Todo o foco inexistente em criar equipas capacitadas e lideranças viradas e vocacionadas para os colaboradores – “Servant Leadership”. Toda a falta de preocupação e de recursos para construir uma melhor dinâmica colectiva.

Todo o comando e controlo tolerados e a falta de delegação. Todas as vezes em que felicidade, bem-estar, mudança de mentalidade e emoções foram vistos como “fofinhos”. Todos os departamentos de Recursos humanos que perderam o estatuto de parceiros e se tornaram apenas administradores. A alta tolerância para silos, bullying ou ambientes tóxicos.

Falta-nos também “Cultura Emocional”. O conceito é de Sigal Barsade, para quem, mais do que cultura organizacional, o que é necessário às organizações é apostar na cultura emocional, isto é, «o conjunto de emoções necessárias para que um grupo actue concertadamente para atingir os seus objectivos. As empresas que desejem colaboradores mais satisfeitos e com

desempenhos mais eficazes precisam de investir na compreensão daquilo que os motiva, mas têm de o fazer tendo em consideração o lado emocional da cultura Organizacional».

Faltando, dispara a dívida emocional – que depende e resulta desta ausente ou deficiente cultura emocional.

Falta-nos ainda tanta, tanta coisa. Muita coisa mesmo. Nem sequer nos apercebemos, ou não valorizamos, ou então simplesmente não estamos a querer saber. É mau, qualquer que seja a justificação. Falta-nos:

- Maturidade emocional;
- Agilidade emocional;
- Plasticidade emocional;
- Sermos humanos – e tratarmos-nos como humanos.

A todas estas faltas juntas, decidi chamar Dívida da Liderança (“Leadership Debt”): Todas as vezes que:

- Não fazemos o básico;
- Escondemos ou reprimimos emoções;
- Não permitimos emoções;
- Colocámos em causa, ou sabotámos a cultura organizacional;
- Negligenciámos e ridicularizámos a cultura emocional;
- Não discutimos os temas, ou discutimo-los pouco, ou discutimo-los mal;
- As pessoas não passam de teoria, sem nunca se transformarem na prática;
- As pessoas não sejam o centro – por elas, para elas e com elas.

Talvez a busca não seja pela emocionalidade perdida, mas sim pela emocionalidade que nunca existiu... Uma coisa é certa, vamos mesmo ter de começar a amortizar esta dívida, e ela, como me parece ficar claro, só será paga quando finalmente acautelarmos o básico, consolidarmos as emoções e verdadeiramente nos preocuparmos com as pessoas! ■

As emoções são a classe executiva da liderança, são o que nos torna VIP. Falta-nos cultura organizacional. Faltando, vai-se acumulando imensa dívida humana.



Ricardo Caldeira
Autor dos livros “Liderança Emocional”, “Cisnes Negros da Liderança” e “Ao Coração da Liderança”