O QUE OS COLABORADORES NAO GOSTAM NOS SEUS LIDERES

Este artigo discute os resultados de um estudo realizado com 237 indivíduos que foram convidados a descrever o líder com o qual menos gostaram de trabalhar: Oito categorias de comportamento emergiram-1) LIDERANÇA abusiva e impulsiva; 2) LIDERANÇA incompetente, desorganizada, sem brio; 3) LIDERANÇA autocentrada e controladora; 4) LIDERANÇA injusta e/ou desonesta; 5) LIDERANÇA desmobilizadora; 6) LIDERANÇA indecisa, cobarde, passiva e bajuladora; 7) LIDERANÇA errante; 8) LIDERANÇA anti-equipa e alienante. Descrevemos o significado de cada categoria, as suas potenciais consequências para a liderança e algumas recomendações para a gestão.

**Introdução**

As pesquisas e as obras não académicas tendem a focalizar-se na boa liderança. Todavia, a compreensão da má liderança pode ser tão útil quanto o estudo da boa liderança. Algumas obras dedicadas ao tema(1,2,3,4,5)são seguramente úteis ao leitor como complemento deste texto. Por exemplo, Katcher e Snyder (3) encontraram 30 razões pelas quais os empregados detestam os seus gestores, e avançaram recomendações sobre o modo de evitar tais erros. Essas razões foram agrupadas em cinco grandes categorias: (1)sou infantilizado; (2) sinto-me desrespeitado; (3) não recebo o que mereço; (4) o meu trabalho não é apreciado; (5) o trabalho é uma tortura.

Este texto surge na mesma linha, visando da conta do panorama de empresas que operam em Portugal. Apresenta os resultados de um estudo no qual participaram 237 colaboradores(com idade mádia de 33 anos, divididos igualmente por ambos os sexos, com habilitações entre o 9º ano e doutoramento). Pertencem a vários níveis hierárquicos, desde CEO a assinantes, passando por níveis intermédios de gestão. Exercem funções tão diversificadas como gestores de marca, gestores de recursos humanos, chefes de cozinha, directores financeiros ou comerciais, auditores, contabilistas, engenheiros, advogados jornalistas, diplomatas, vereadores, médicos e professores, entre outros. Provêm de várias dezenas de organizações, públicas e privadas, de diferentes dimensões, nacionais e multinacionais, a operar em sectores tão diversificados como a consultoria, a auditoria, a saúde, a hotelaria e o turismo, a engenharia, as energias, os média e telecomunicações, as tecnologias de informação e o ensino.

Através de entrevistas, os inquiridos foram convidados a descreverem o líder com o qual menos gostaram de trabalhar. Os resultados apontaram oito categorias de comportamento, que por sua vez abarcam 4 subcategorias . Nas linhas que se seguem damos conta do significado e conteúdo de cada categoria, discutimos possíveis consequências desses comportamentos e apontamos recomendações para a gestão. Na parte final do artigo faremos alguns comentários críticos.

1. **LIDERANÇA ABUSIVA E IMPULSIVA**

**Comportamentos**

Esta categoria engloba comportamentos reveladores de impulsividade, prepotência, imprudência e fraco autocontrolo emocional, assim como acções RUDES e humilhantes para os colaboradores. Exemplos ilustrativos são: o líder é autoritário; ameaça e gere pelo medo; grita e tem ataques de fúria; rebaixa e humilha as pessoas; cria entraves e problemas; suscita medo nas pessoas que o enfrentam ou podem pôr em causa a sua imagem.

**Possíveis consequências**

Os colaboradores desenvolvem medo. Evitam cooperar com o lídere desrespeitam-no. Na melhor das hipóteses, obedecem passivamente. Dizem-lhe apenas aquilo que ele quer ouvir. Consequentemente, o líder acaba a tomar decisões de pior qualidade. A motivação intrínseca dos colaboradores decresce, os seus níveis de stress aumentam. As relações interpessoais também podem deteriorar-se- prejudicando assim a confiança interpessoal, a cooperação e a coordenação do trabalho. Como resposta ao comportamento do líder, as pessoas podem também sentir-se tentadas a retaliar (colocando “cascas de banana” no caminho do líder; vandalizando as instalações da empresa, denegrindo a imagem do líder). Os colaboradores mais qualificados e competentes demandam outras organizações –nalguns casos, podendo retaliar antes de partirem.

**Recomendações**

Paute o seu comportamento pelo respeito, pela confiança, pela justiça, pela firmeza e pelo bom exemplo. Não exija aos outros o que não exige a si próprio. Assuma a responsabilidade pelos seus erros. Não infantilize nem escravize os seus colaboradores. Respeite- se deseja ser respeitado. Em vez de invejar as capacidades dos melhores colaboradores e recear ser ultrapassado por eles, ultrapasse-se a si próprio. Mostre que faz das suas fraquezas, forças. Não se comporte como um adolescente irritado pelos sucessos dos outros. Fomente uma comunidade de trabalho em que todos possam ganhar.

1. **LIDERANÇA INCOMPETENTE, DESORGANIZADA, SEM BRIO**

**Comportamentos**

Esta categoria engloba comportamentos reveladores de:

1. **Incompetência técnica**
2. **Deficientes competências de liderança ainda que acompanhadas de boas competências técnicas**
3. **Indolência e pouco sentido de responsabilidade,**
4. **Desorganização e fracas competências de gestão do tempo. Em suma, abarca condutas pouco briosas. Exemplos ilustrativos são: o líder não é organizado; falta-lhe método e disciplina no trabalho; não gere devidamente o seu tempo e dos seus colaboradores; é tecnicamente incompetente, inexperiente ou pouco qualificado; é preguiçoso; não tem brio profissional; não dispõe de competências de gestão ou liderança.**

**Possíveis consequências**

O tempo é indevidamente gerido, gera-se descoordenação e caos, elevam-se os níveis de stress, cometem-se erros desnecessários. A satisfação atempada das necessidades dos clientes é afectada. As reuniões não são correctamente conduzidas, pelo que as discussões são menos produtivas e os resultados obtidos de menor qualidade. O líder dispõe de menos tempo para esclarecer os colaboradores, ensiná-los e apoiar o respectivo desenvolvimento. Toma decisões de pior qualidade e as suas orientações dão origem a erros. A sua credibilidade junto dos colaboradores (e de outras entidades, como clientes, fornecedores e entidades financeiras) é prejudicada, degradando-se assim as relações de respeito e cooperação mútua. Os colaboradores desenvolvem menos respeito e consideração pelo seu líder – e cooperam menos com ele. Sentem-se, também, mais inseguros e dedicam-se menos ao trabalho. Os colaboradores mais competentes abandonam a organização.

**Recomendações**

Seja disciplinado e metódico – ficará com mais tempo disponível para estimular e apoiar a equipa. Aprenda a gerir o tempo e ajude os colaboradores a gerirem melhor o seu. Evite funções para as quais não dispõe das devidas competências, qualificações ou experiência – ou, então, desenvolva-as. Seja humilde para aprender com os erros e aplicar-se na melhoria das suas capacidades e competências. Seja responsável. Rodeie-se de pessoas responsáveis e que podem compensar as suas deficiências. Invista no seu desenvolvimento de competências técnicas, mas também de competências soft ( liderança, coaching, gestão de conflitos, comunicação, condução de reuniões ou gestão de equipas).

1. **LIDERANÇA AUTOCENTRADA E CONTROLADORA**

**Comportamentos**

Esta categoria envolve comportamentos em que o líder não valoriza nem usa o potencial contido nos seus colaboradores, desconfia deles e controla-os intensamente. Exemplos ilustrativos são: o líder não delega ou delega indevidamente; não fomenta a participação dos colaboradores; concentra sobre si a maior parte das decisões; preocupa-se excessivamente com sua imagem, designadamente junto dos seus superiores; é egocêntrico, excessivamente vaidoso e convencido; é muito receptivo à lisonja; cria um clima de controlo que restringe o potencial das pessoas e as amedronta.

**Possíveis consequências**

Não colhendo os contributos e as opiniões dos colaboradores, a tomada de decisões ressente-se. Por não participarem no processo decisório, os colaboradores não se empenham na implementação das decisões. Centralizando as decisões, o líder fica sobrecarregado com tarefas “menores”, sem dispor de tempopara se dedicar a assuntos mais estratégicos. Também não permite o desenvolvimento dos colaboradores. Ao pavonear-se, suscita o seu desrespeito e desconfiança. Quando se apropria dos sucessos da equipa, os colaboradores sentem-se arredados dos louros e alienados – empenhando-se menos no trabalho e cooperando menos com o líder. Sentindo que o líder aprecia a lisonja, os colaboradores mais bajuladores usam de expedientes para alcançar benesses – mesmo que a expensas do interesse do colectivo e do desempenho da equipa. O clima de controlo amedronta as pessoas e torna-as pouco propensas a apresentar ideias criativas para resolver e aproveitar oportunidades.

**Recomendações**

Escute as pessoas. Comporte-se de modo a que os seus colaboradores não receiem apresentar-lhe pontos de vista e propostas genuínas – ainda que discordantes das suas. Delegue devidamente, libertando-se assim de tarefas “menores” e podendo dedicar-se mais a assuntos estratégicos. Informe previamente as pessoas sobre matérias e decisões que lhes dizem respeito. Assuma a co-responsabilidade pelos fracassos da equipa e partilhe os sucessos com ela. Não exagere as suas capacidades – rapidamente será descoberto. Evite e elimine controlos e procedimentos que em nada contribuem para o bom desempenho dos colaboradores e da equipa. Não infantilize as pessoas – sob pena de elas virem realmente a actuar infantilmente. Conceda-lhes espaço para fazerem uso das suas potencialidades e talentos.

1. **Liderança injusta e/ou desonesta**

**Comportamentos**

Esta categoria engloba comportamentos que primam pela injustiça no tratamento dos colaboradores, pela discriminação, pelo desrespeito pela vida pessoal/familiar dos subordinados e pela falsidade e desonestidade. Exemplos ilustrativos são: o líder é injusto no modo como avalia o desempenho e remunera os colaboradores, actua discricionariamente na atribuição de prémios, discrimina pessoas em função da raça, género ou idade; não cumpre a sua palavra, diz uma coisa pela frente e outra por trás; desrespeita a vida pessoal dos colaboradores e ignora as respectivas responsabilidades familiares; apropria-se das ideias e do trabalho dos outros.

**Possíveis consequências**

O líder perde credibilidade e é desrespeitado. A falsidade e desonestidade podem contagiar outros membros da organização. Os seus colaboradores não confiam nele e evitam cooperar. Sendo injusto com os colaboradores mais competentes, impele-os a baixarem o respectivo desempenho. Abusando da boa vontade e dedicação dos colaboradores, cria ambientes tóxicos, prejudicando a cooperação e o desempenho. Podem ocorrer comportamentos retaliatórios. A dedicação ao trabalho e à organização decrescem ( “se a organização não se preocupa com o meu bem estar, porque hei-de preocupar-me com a organização?”). Os níveis de stress aumentam, o que também pode conduzir a erros e quebras no desempenho. A organização, em vez de ser encarada como uma comunidade de trabalho, é entendida como um espaço desagradável do qual importa sair logo que possível. Os mais talentosos abandonam a organização.

**Recomendações**

Actue com imparcialidade e respeito. Seja transparente nos critérios de tomada de decisão, avaliação de desempenho e atribuição de prémios. Não trate todas as pessoas do mesmo modo – sob pena de promover a mediocridade. Não se sirva indevidamente de quem, genuína e empenhadamente, se empenha no trabalho. Adopte acções consistentes com as suas palavras. Seja firme e exigente consigo própria antes de sê-lo com os outros. Fomente a boa gestão do tempo e evite as ineficientes – libertando assim os colaboradores de tarefas que não acrescentam valor permitindo-lhes fruir devidamente das suas vidas pessoais. Seja exigente mas respeite a vida familiar/pessoal das pessoas. Não se aproprie das ideias e do trabalho dos colaboradores – reconheça-os e elogio-os. Partilhe os sucessos com eles.

1. **Liderança desmobilizadora**

**Comportamento**

O líder desmobiliza as vontades dos colaboradores, não os estimulando no seu processo de desenvolvimento, desmotivando-os na procura de melhorias e deixando-os com um sentimento de que o trabalho, por mais meritório que seja, um sentimento de que o trabalho, por mais meritório que seja, não é reconhecido nem valorizado. Exemplos ilustrativos são: o líder não valoriza o empenho dos colaboradores; nunca diz obrigado, não responde, ou responde indevidamente, a dúvidas por eles colocadas sobre como melhorar a execução das tarefas; não lhes faculta feedback acerca do seu desempenho (isto é não os elogia nem os critica), deixando-os com dificuldades em saberem como podem melhorar a execução do trabalho; nunca elogia mas está sempre pronta a apontar erros; não ensina nem fomenta a formação, a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores.

**Possíveis consequências**

As pessoas sentem-se desapoiadas e desrespeitadas, actuando reciprocamente com menor empenhamento e desempenho (“ se a organização não se valoriza, porque havia eu de me empenhar na empresa?”). Realizam apenas aquilo que são obrigados a executar, deixando de levar a cabo comportamentos de cidadania organizacional. As relações de confiança com o líder são degradadas e a cooperação mútua negativamente afectada. Os erros não são aproveitados como oportunidades de aprendizagem – pelo que a probabilidade de voltarem a ocorrer é maior.Os colaboradores ficam desprovidos de indicações que lhes permitam saber se estão a realizar devidamente o trabalho e/ou se precisam de mudar comportamentos para melhorar o desempenho. Se o líder apenas aponta os erros, os colaboradores ficam cientes das acções que devem evitar – mas desconhecedores das que devem repetir. Sentem-se, também, menos valorizados e apoiados. Os colaboradores mais competentes abandonam a organização em busca de mais oportunidades de desenvolvimento e tratamento respeitador.

**Recomendações**

Valorize o trabalho e o empenhamento dos colaboradores. Apoie-os e ajude-os a colocarem o seu potencial ao serviço da realização pessoal e do desempenho. Dê alento a quem se dedica ao trabalho. Ajude as pessoas a aprenderem com os erros. Facilite-lhes feedback acerca do respectivo desempenho. Repreenda, chame a atenção para os erros – mas também elogie e incentive. Aproveite as oportunidades do quotidiano para partilhar conhecimentos com os colaboradores. Disponha-se a ensiná-los. Fomente o respectivo desenvolvimento – atribuindo-lhes actividades desafiantes, transmitindo-lhes confiança, colocando-os em contacto com clientes, promovendo a rotação de funções.

1. **Liderança indecisa, cobarde, passiva e bajuladora**

**Comportamentos**

Esta categoria engloba comportamentos que revelam incapacidade de líder de assumir as consequências dos seus actos (sobretudo os erros), de se fazer respeitar e de tomar decisões difíceis. Abarca, ainda, a sua excessiva preocupação em bajular os seus próprios superiores e, assim, obter dividendos pessoais – descurando os interesses e desempenho da equipa. Exemplos ilustrativos são: é incapaz de tomar decisões impopulares; é incapaz de assumir responsabilidades pelos seus próprios erros, imputando-os a outras pessoas; aparece para recolher os louros mas desaparece perante os erros; é facilmente manobrável/manipulável por pessoas com interesses menos claros ou legítimos; preocupa-se sobretudo com as relações com o seu superior. (“lambe-botas”).

**Possíveis consequências**

Porque o líder não toma decisões, as adia ou as remete para outros interlocutores, o tempo adequado para resolver os problemas ou aproveitar oportunidades perde-se. Os seus colaboradores podem ver-se impelidos a atrasar as suas próprias decisões e trabalhos. A preocupação do líder em agradar a “gregos e a troianos” leva-o a tomar decisões frouxas ou irrealistas – ou a recear a implementação de boas decisões. Estes sentir-se-ão inseguros – e procurarão, igualmente, sacudir a água do capote. Ao procurar apenas os louros e descartar-se dos seus próprios erros atribuindo-os aos seus próprios eros atribuindo-os aos colaboradores, o líder fomenta a desresponsabilização e o cinismo no seio da equipa. O clima do favoritismo destrói a cooperação, o sentimento de justiça e a confiança mútua. Com o decurso do tempo, sobretudo se o desempenho da equipa for fraco, o líder pode acabar por ser desprezado por quase todos – e cair em desgraça.

**Recomendações**

Decida – gerir e chefiar implicam a capacidade de tomar decisões oportunas. Não se deixe manietar pelo desejo de agradar – caso contrário, em vez de desagradar a alguns, desagradará a muitos. Rodeie-se de colaboradores competentes. Encare a mudança como natural. Partilhe os louros com os seus colaboradores e assuma os erros. Faça-se respeitar. Não viva obcecado em ser “bonzinho” e popular. Seja firme e determinado. Liberte-se das “porreirices” – sob pena de criar inúmeras chatices. Seja franco e firme. Defenda a equipa – e não apenas a sua própria pele. Se não lida bem com estas orientações, abandone as funções de chefia – não está vocacionado para as mesmas.

1. **Liderança errante**

**Comportamentos**

Designamos estes comportamentos como “liderança errante” porque o líder deixa os colaboradores e a equipa “à deriva”, isto é:

1. **Sem uma noção clara da visão a prosseguir**
2. **Sem planos apropriados para a levarem a cabo**
3. **Sem orientações, conhecimento e informação necessários para realizarem devidamente as suas funções. Exemplos ilustrativos são: o líder não tem uma visão claranem objectivos estratégicos claros para a equipa e/ou organização; não sabe o que deseja para a organização e/ou equipa; não planeia nem calendariza devidamente as actividades; os seus pedidos e orientações não são claros; não transmite aos colaboradores a informação de que necessitam para realizarem devidamente o seu trabalho; não sabe focalizar-se no essencial nem tem uma noção clara das prioridades.**

**Possíveis consequências**

Sem uma visão mobilizadora, os colaboradores desconhecem em que medida o seu trabalho contribui para alcançar um destino organizacional mais ambicioso e estratégico. Sem planeamento, as acções quotidianas e as decisões podem ser desconexas e dar origem a desperdícios no uso do tempo. Sem uma definição clara de prioridades, há o risco de a equipa se dedicar ao acessório ou desnecessário. Quando as orientações do líder não são claras e o mesmo não esclarece as dúvidas, os colaboradores experimentam dificuldades em saber o que fazer e como fazer. Sem a recepção atempada da informação de que necessitam para realizarem o seu trabalho, as pessoas sentem-se menos capazesde realizarem o seu trabalho e de enfrentarem problemas, obstáculos e oportunidades. O risco de cometerem erros é igualmente maior.

**Recomendações**

Articule uma visão (apelativa, ambiciosa e realista) para a organização ou a equipa em parceria com os colaboradores. Assegure o planeamento das actividades, podendo assim gerir melhor os recursos disponíveis (incluindo o tempo). Assegure a definição, a todos os níveis, de objectos. Não permita que a equipa se mova (apenas) ao sabor da corrente, mas antes seja orientada pela visão, pelos planos e pelos objectivos. Torne claro o que espera dos colaboradores. Aceite naturalmente que lhe coloquem dúvidas. Faculte aos colaboradores, atempadamente, a informação de que necessitam para realizarem devidamente o trabalho. Saiba quais são as prioridades para si, os seus colaboradores e a equipa. Nas discussões e nas reuniões, não se disperse e mantenha o foco no essencial.

1. **Liderança anti-equipa e alienante**

**Comportamentos**

Esta categoria engloba comportamentos que dificultam a coesão, a confiança e a entreajuda e o espírito de equipa. Exemplos ilustrativos são: o líder não promove a coesão, nem fomenta o espírito de equipa; não defende a equipa perante entidades externas; tem relações difíceis com os membros da equipa; alheia-se dos problemas e circunstâncias da equipa e dos seus membros; é parcial na gestão dos conflitos, falta-lhe tacto para geri-los ou espera que os mesmos se resolvam por si próprios, não os enfrentando.

**Possíveis consequências**

As relações pessoais entre o líder e a equipa, e entre os membros da equipa, são empobrecidas, daí resultando insatisfação, desconfiança e dificuldades de cooperação e de coordenação. As pessoas despendem mais energias na gestão das rivalidades do que na realização cooperativa do trabalho. Alternativamente, a má relação com o líder pode forçar a coesão da equipa contra o mesmo. A equipa sente-se abandonada e desprotegida e, reciprocamente, não protege/apoia o líder. Se o líder é parcial na gestão dos conflitos, emergirão sentimentos de injustiça, as rivalidades poderão avolumar-se e novos conflitos surgirão. Se não tem tacto para geri-los, os conflitos não ficarão resolvidos – e novos conflitos surgirão. Se o líder espera que os conflitos se resolvam por si próprios, o mais provável é que a sua potencial nocividade seja agravada. Os colaboradores mais competentes, insatisfeitos com o clima tenso e improdutivo, poderão abandonar a empresa.

**Recomendações**

Fomente os bons relacionamentos interpessoais. Promova a entreajuda dos membros da equipa de duas maneiras: a) ajudando-os; b) compensando/elogiando os comportamentos de ajuda/apoio que adoptam. Apoie a equipa especialmente em momentos difíceis. Empenhe-se no quotidiano da mesma – sem a tolher, antes criando as condições de apoio e coaching que a façam florescer. Não coloque os conflitos debaixo do tapete. Seja imparcial na gestão dos mesmos. Impeça os ataques pessoais e remova a tensão emocional. Procure soluções mutuamente satisfatórias para as partes em disputa. Actue como mediador ou árbitro.

**Comentários finais**

*O exposto merece quatro comentários adicionais.*

***Primeiro:***

*Os efeitos perversos da má liderança sobre o desempenho e a reputação da organização chamam a atenção para a necessidade de as organizações serem cautelosas aquando da selecção de executivos. O foco exclusivo na capacidade do líder para obter resultados de curto prazo, ou o endeusamento dos seus comportamentos agressivos que “cortam a direito” sem o respeito por princípios básicos da dignidade e respeito, são aspectos que não devem constituir critérios de selecção.*

***Segundo:***

*A má liderança não resulta apenas das características dos líderes mas da convergência de três factores: líderes, seguidores e contexto. Líderes competentes, gananciosos, ávidos de riqueza e poder, desprovidos de valores como a integridade e o respeito pelos outros, tendem a gerar efeitos perversos. No entanto, a má liderança tende a ser nutrida por maus seguidores. Os “crimes de liderança” estão frequentemente associados a “crimes de obediência”. Finalmente, a liderança não ocorre num vácuo, mas antes dum dado contexto. Nem sempre são as más maçãs que corrompem uma boa barrica – uma má barrica de seguidores também corrompe bons líderes.*

***Terceiro:***

*Compreender e prevenir a má liderança pode ser tão ou mais importante do que a compreensão e promoção de uma boa liderança. A liderança poderá ser melhorada se se compreenderem e evitarem as más práticas. Obviamente, o facto de os subordinados não gostarem de determinadas práticas de liderança não garante que as mesmas sejam destrutivas ou más. Todavia uma análise atenta permite verificar que a grande maioria dos comportamentos aqui citados tem sido identificada, nas investigações, como potencialmente perversa- para o desempenho da organização e a realização pessoal dos seus membros.*

***Quarto:***

*Cabe aos líderes extraírem ilações que possam moldar as suas acções- seja como líderes, seja como responsáveis que têm que seleccionar e avaliar o desempenho de outros líderes. Importa, também, que criem mecanismos que lhes permitam saber como estão a ser interpretados pelos seus colaboradores- usando esse feedback para melhorar competências, para evitar comportamentos nefastos e/ou para simplesmente explicarem aos seus interlocutores as razões de tais comportamentos “desagradáveis”.*