

Estado de emergência dos níveis de confiança nos líderes

André Fontes

11 Maio 2020

Há outro vírus global, igualmente contagioso, a contaminar as pessoas. Não é novo e pode não ter efeitos na saúde individual (pelo menos a curto prazo), mas tem efeito no bem-estar colectivo, nomeadamente na saúde organizacional.

Há **outro vírus global, igualmente contagioso, a contaminar as pessoas**. Não é novo e pode não ter efeitos na saúde individual (pelo menos a curto prazo), mas tem **efeito no bem-estar colectivo, nomeadamente na saúde organizacional**. Não tem um nome tão sonante como o [novo coronavírus](#), mas este dita logo os sintomas e **chama-se falta de confiança nos líderes**.

Sintomas da falta de confiança nos líderes.

Não há propriamente uma lista com “certos e cruces” para o conseguirmos diagnosticar, mas os primeiros sintomas aparecem com a falta de motivação ou com o fraco desempenho e, a longo prazo, causa problemas de *stress* e repercussões na vida pessoal de cada colaborador.

Também estes sintomas são passíveis de verificação em testes físicos. A diferença é que, ao invés de serem categorizados como positivo ou negativo,

são medidos pela quantidade de oxitocina presente em cada colaborador, considerada a hormona da felicidade. Existem potenciadores e inibidores da produção de oxitocina e estes influenciam as acções dos trabalhadores, bem como o melhor ou pior desempenho das suas funções.

O que importa é que os líderes percebam como é que, num contexto de crise que é primeiramente pessoal e relacional, a sua acção deve ser feita de modo a contribuir para potenciar a felicidade entre eles, adoptando práticas como:

1. **Necessidade de reconhecimento:** os colaboradores valorizam o reconhecimento, em especial quando é imediato, após a conquista de um determinado objectivo. Se não for possível ser imediato, que seja, tangível, inesperado ou público. Um bom exemplo é a atribuição de pacotes de incentivos à medida de cada um. Ou simplesmente dizer um “obrigado” sentido.
2. **Flexibilidade e possibilidade de customizar o trabalho:** a possibilidade de definir, com responsabilidade, os projectos de trabalho com os quais os colaboradores mais se identificam ou a possibilidade de definir o local ou o horário de trabalho (sempre em conformidade com as práticas e valores da organização), é crucial para garantir a sua autonomia e conseqüente felicidade. É urgente rever as práticas de trabalho e garantir a sua modernização.
3. **Transparência e partilha da informação:** o poder da comunicação é o mais antigo e reconhecido em qualquer canto do mundo. É crucial eliminar todo o ruído possível, facilitar as formas e os canais de comunicação organizacional e permitir que esta seja feita de forma horizontal, preferencialmente em grupos multidisciplinares). Eliminar “silos” e construir canais para que se promova o diálogo e entendimento comum sobre os problemas. Transparência total. Digam a verdade ou ponham-se a andar. Liderar em tempos confusos não tem a ver com estar certo ou errado: nessas alturas só existe o verdadeiro e o falso.
4. **Investir nas relações interpessoais:** estando um colaborador bem na sua vida pessoal, é meio caminho andado para que isso vai se reflectir no seu bom desempenho profissional, mas o líder só o saberá se tiver o cuidado de questionar, de escutar os seus colaboradores e demonstrar preocupação com o seu bem-estar para além das condições proporcionadas na empresa. Apostando

no bem-estar individual, potencia-se a performance colectiva. Criar culturas de feedback onde as pessoas possam ser autênticas, possam ajudar-se e confiar umas nas outras.

5. **Facilitar o crescimento pessoal:** é crucial apostar no desenvolvimento comportamental e moral dos colaboradores, substituindo as tradicionais e pouco eficazes “avaliações de desempenho”, por um investimento mais sério em gerar as *soft skills* que importam no actual contexto – e que de *soft* pouco têm.
6. **Assumir a vulnerabilidade:** a inteligência emocional nunca teve tanto espaço e importância. É cada vez mais necessário assumir que não se sabe tudo, remover o ego das discussões, pensar e compreender antes de agir, criando espaços seguros para arriscar e errar.

Enumerado até parece fácil, mas num contexto **complexo** como é o actual, o facto de estarmos envolvidos, de sermos capaz de oferecer e pedir ajuda, escutar, ser humildes e vulneráveis, é o desafio mais complexo de todos.

Porque não é só culpa do contexto, as próprias pessoas são imprevisíveis e **incertas**: o que é valorizado por uns, não o é para outros e é esta incerteza que obriga um líder a ser criativo, curioso e resiliente, elaborando vários planos de acção para estar preparado para qualquer frente de batalha.

Sendo que a primeira é consigo mesmo. A experiência e o conhecimento vão toldando o pensamento e as acções de um líder, ainda que de forma inconsciente. Ganham-se vícios e hábitos de trabalho que tornam ainda mais difícil a necessidade de ser **ambíguo**, por isso, capaz de conciliar os vícios adquiridos com a abertura de espírito e a capacidade de olhar para as coisas como se fosse a primeira vez por forma a apresentar novas perspectivas, simplificar e agilizar processos, numa atitude **volátil**.

Não há receitas milagrosas, mas há ingredientes que fazem toda a diferença para que os líderes aumentem os seus níveis de confiança e estes são os ingredientes principais das melhores receitas que servem de base às culturas de confiança num mundo *VICA* (volátil, incerto, complexo e ambíguo).

Origem do “vírus”

Este “vírus” não é de agora. Já no início do ano tinha sido publicado um [relatório \(Odgers Berndtson\)](#) precisamente sobre o tema da **crise da confiança na liderança a nível global**. É igualmente difícil encontrar-se aqui o “caso 0”, ou seja, onde é que esta pandemia começou e de onde partiu o contágio.

De modo geral, pode **atribuir-se a culpa aos rápidos avanços tecnológicos** que permitem uma **vida a um ritmo acelerado e em constante mudança**, bem como à **incerteza económica**. Apesar do conceito de inovação e disrupção não serem propriamente uma novidade, é a rapidez e a frequência com que impõem actualmente, que se constitui como o maior desafio da maior parte dos líderes.

Use as ferramentas de partilha que encontra na página de artigo.

A falta de confiança generalizada nos **líderes a nível mundial** prende-se essencialmente com a **incapacidade de responder às necessidades actuais** por **falta de visão e de estratégia, pouca empatia na relação com as pessoas e capacidade de comunicar com eficácia**.

Novas capacidades de liderança

A habitual estratégia pensada a três ou cinco anos está obsoleta. Os **novos líderes querem-se capazes de reagir a uma mudança constante**, conduzir o crescimento, encontrar o balanço entre **ser ágil e resiliente** para se manter em actividade e serem **curiosos e capazes de motivar e comunicar** com uma equipa talentosa. Líderes que gostam de pessoas. Que dizem a verdade.

Um **estilo de liderança moderno** em constante adaptação **requer maior trabalho de equipa**, maior **relação interpessoal** com a liderança estratégica com uma ideia comum e uma comunicação constante para absorver as contribuições de todas as áreas. Deve-se, por isso, apostar numa **cultura mais colaborativa** e, por contraste, abandonar a velha ideia de comando e controlo.

Importa assim assumir vulnerabilidade, enquanto se abre portas para que os colaboradores inovem em conjunto e sem receios, num ambiente que promova a despenalização do erro e, pelo contrário, celebre a tentativa e a proactividade.

São precisamente estas que são consideradas as *power skills* necessárias de um líder moderno e que serão avaliadas neste contexto pós-covid-19. A pandemia que afectou o mundo, põe à prova empresas de todos os sectores e, conseqüentemente, os seus líderes. Estes têm de provar que os seus colaboradores, bem como clientes e parceiros, podem confiar na sua gestão.

E já há vacina para isto?

O **antídoto** para esta situação passa por **encontrar, reter e saber gerir talento, profissionais** com perfil de liderança moderna que se **identifiquem com o propósito da empresa e da função a desempenhar**.

A maior parte dos líderes não está segura de si (e da sua equipa) no que diz respeito à competência para **liderar em contexto de crise**. Se já havia uma crise identificada nos líderes a nível mundial, muito devido à incerteza de liderar em contextos disruptivos, no panorama actual assistiremos, muito provavelmente, à promoção dos poucos *case studies* daqueles que efectivamente foram bem-sucedidos a superar esta crise de cima.

As organizações precisam, acima de tudo, de identificar e **confiar nos agentes da mudança**, de se consciencializarem sobre quais são **os potenciadores e os inibidores da confiança dos seus líderes**, apostando na aquisição, desenvolvimento à medida e retenção de talento para a sobrevivência dos negócios.

A inteligência emocional, a coragem a curiosidade e correcta definição da estratégia e visão organizacional vai determinar a sobrevivência dos mais fortes, fazendo com que a actuação em contextos de crise se torne a mais forte arma de selecção natural das empresas.

Público

<https://www.publico.pt/2020/05/11/opiniao/noticia/estado-emergencia-niveis-confianca-lideres-1916045>

André Fontes

11 Maio 2020