
Associação dos Secretários Gerais de Língua Portuguesa
XII Encontro, Dili, 26-28 de Setembro de 2011.

XII Encontro da ASG-PLP
Dili, 21 a 23 de Setembro de 2011



Tema 6
“Lideranças de Recursos Humanos”

*Apresentação do Secretário-Geral
da Assembleia Nacional Popular da Guiné-Bissau
Orlando Artur Silva*

Liderança – As emoções

O tema a que agora vou dedicar alguns minutos de reflexão é de extrema importância para qualquer organização, na medida em que se trata de gerir homens e não máquinas. AS máquinas quando activadas por uma fonte de energia normalmente funcionam. Diferentes destas, os homens têm sentimentos e há que os saber gerir. Uma vez que esses sentimentos facilitam objectivos comuns, os líderes têm que entender que as correntes emocionais positivas e negativas são altamente poderosas para criar um ambiente construtivo/destrutivo, do que se faz e do que se vive. Portanto, a dimensão central da liderança é de natureza emocional, enquanto potencia os sentimentos construtivos das pessoas e cria ressonância na organização.

O papel emocional do líder vem em primeiro lugar, como o mais importante da liderança e traduz-se no encaminhamento das emoções individuais e colectivas para uma direcção positiva (entusiasmo, boa disposição, empenhamento) e em limpar as emoções negativas (rancor, medo, ansiedade, pequenas vinganças) que existem na organização.

Mas ser líder significa o quê?

Se formos ver ao dicionário, é sinónimo de chefe, condutor, representante de uma sociedade, etc. Portanto, a primeira ideia a reter aponta para a PROEMINÊNCIA: a pessoa que emerge no grupo, sendo que a sua posição de relevo o identifica como líder, como o mais alto numa hierarquia. Mas o factor “proeminência” não é a essência do líder.

A verdadeira essência do líder é a influência que exerce sobre os outros homens. Não precisa de ser alto ou baixo (a título exemplificativo, Amílcar Cabral tinha uma estatura média-baixa, mas era um líder porque não só emergia no grupo, mas sobretudo porque conseguia influenciar).

Assim, a liderança é uma forma de dominação, ou seja, a capacidade de conduzir homens e mulheres para um objectivo comum. É o carácter que inspira essa liderança. Chegados a este ponto, é preciso termos em conta que um líder, como gestor de homens e mulheres deve ter uma estratégia para a organização dos recursos humanos de que dispõe.

Uma dessas estratégias é o reconhecimento de que os melhores talentos precisam de encontrar o rumo certo e a

forma correcta de ordenar as futuras acções para o sucesso. Tal como numa equipa de futebol, ou noutra desporto qualquer, se encontrarmos a maneira certa de organizar os recursos humanos que possuímos ou de angariar os que não temos, fazemos funcionar o nosso potencial ao máximo.

Para tal, há que mudar as estratégias pessoais erradas e cativar as pessoas de forma a criar laços. Esses laços podem criar-se através de uma comunicação positiva e através do relacionamento saudável entre o líder e os seus colaboradores. Isso é possível se o líder for um observador atento à actividade do grupo, enquanto este age, ou seja, uma observação centrada nas dificuldades.

Mas observar o quê?

- As pessoas: os seus sentimentos e emoções, questões e perguntas, valores e crenças, dúvidas e medos, experiências e sugestões?
- As situações problemáticas e as incompatibilidades entre os colaboradores, animosidades manifestas ou ocultas, discriminação, desconfiança, rejeição.
- As situações complexas na organização resultantes de disfuncionamento, indefinições, salários, condições inadequadas de trabalho.

- Os obstáculos reais vindos de outras situações, do afastamento da família e dos amigos, das condições de saúde, de alojamento, etc.

Partindo do pressuposto acima mencionado, a liderança poderá, quando à sua forma de actuar, ser DISSONANTE OU RESSONANTE.

No primeiro caso, o líder demonstra falta de empatia e sincronização com o grupo e o seu tom emocional amplifica sentimentos negativos. No segundo caso, o líder centra-se nas pessoas, cria um elo invisível feito de laços emocionais e de sentimentos positivos em seu redor e as pessoas seguem-no tanto nos êxitos, como nas dificuldades.

Os quatro estilos que geram ressonância são:

- Estilo visionário: canaliza as pessoas para a visão e para os sonhos partilhados. É um tipo cujo efeito sobre o ambiente de trabalho é fortemente positivo. As situações apropriadas para esse tipo de estilo existem quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou orientação clara.
- Estilo conselheiro: relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização. O efeito sobre o ambiente

de trabalho é muito positivo e é utilizado para ajudar um colaborador a ser mais eficiente ou a melhorar as suas capacidades a longo prazo.

- Estilo relacional: gera ressonância através de um melhor relacionamento entre as pessoas e o efeito sobre o ambiente de trabalho é positivo. É apropriado para resolver e sarar conflitos num grupo, dar motivação em períodos difíceis e melhorar o relacionamento entre as pessoas.
- Estilo democrático: valoriza o contributo de cada um, obtendo a participação. O efeito sobre o ambiente de trabalho é positivo, sendo utilizado para conseguir a adesão, o consenso ou o contributo dos colaboradores.

Existem ainda dois estilos que, embora gerando ressonância, têm efeitos, por vezes, muito negativos sobre o ambiente de trabalho. Refiro-me aos estilos “Pressionador” e “Dirigista”. No primeiro, assim como no segundo, verifica-se uma enorme pressão sobre o colaborador, o que leva, por vezes, a que a tarefa seja mal executada.

São situações em que é necessário acalmar receios, dando instruções claras em situações de emergência, para

desencadear reviravoltas em tempos de crise ou para lidar com colaboradores difíceis.

De uma análise aos estilos de liderança, parece-me importante sublinhar que os líderes com melhores resultados não recorrem apenas a um estilo de liderança. Muitas vezes, no mesmo dia, chegam a usar os seis estilos referidos, passando fluentemente de um para outro conforme as circunstâncias.

Essa tendência não é alheia ao facto do negativo ser mais forte que o positivo. Como se sabe, as pessoas tendem a prestar mais atenção aos eventos negativos do que aos positivos. Por exemplo, as pessoas quando convidadas a descrever acções dos seus líderes reportam-se mais frequentemente a comportamentos negativos do que aos positivos.

No entanto, embora as pessoas se lembrem mais facilmente das críticas, respondem mais facilmente também aos louvores. AS críticas tornam as pessoas mais defensivas e, conseqüentemente, menos predispostas à mudança.

Os louvores, pelo contrário, produzem autoconfiança e o desejo de melhorar o desempenho. Por isso, os líderes devem alicerçar nas suas forças e desenvolver a dos seus

colaboradores, de forma a alcançarem elevados desempenhos.

Portanto, o foco na força dos colaboradores e não nos seus erros promove o estabelecimento de relações sociais positivas. Consequentemente, as pessoas tornam-se mais cooperantes no trabalho, o que gera melhores desempenhos. O saber perdoar não deve ser considerado fraqueza nem fragilidade, mas antes uma força poderosa para lidar com a negatividade e promover o desempenho.

Mas será que, do acima exposto, podemos considerar que há segredos e receitas para uma liderança eficaz?

A resposta é negativa porque a distância entre o sucesso e o fracasso é, por vezes muito curta. O acaso e a incerteza jogam frequentemente um papel decisivo na liderança e no sucesso das nossas organizações. Como é sabido, as boas decisões nem sempre geram bons resultados. E os maus resultados não são necessariamente consequências de erros decisórios.

Um segundo aspecto a ter em conta é o facto de as organizações serem espaços relacionais. Nelas se joga o poder e a influência, ganha-se e perde-se. Sem capacidade de persuasão, sem competência para formar alianças e demover opositores – dificilmente se constrói a positividade.

Obviamente, a dificuldade será tanto maior quanto a organização estiver repleta de negatividade e cinismo.

Terceiro aspecto, e não menos importante: quando as coisas correm bem, somos pródigos em louvores aos líderes e tomamo-los como heróis, mesmo que o não sejam realmente. Mas quando as coisas correm mal, culpamo-los e criamos vilões, mesmo se os nossos alvos são realmente heróis.

Por isso, é necessário usar de prudência porque o desempenho das organizações e a eficácia dos líderes são fruto de numerosos factores, cujo controlo e compreensão plena são inviáveis. Do acima exposto, não se preconiza que as fraquezas e os erros sejam descurados. As organizações necessitam corrigir os comportamentos individuais dos seus membros.

O que se sugere é que o foco na força seja central e que a abordagem das fraquezas seja complementar. Aliás, o foco e o desenvolvimento das forças ajudam a lidar com as fraquezas e os seus efeitos. Por isso, o modo como os membros organizacionais se comunicam será de extrema importância porque irá afectar ou não a eficácia com que

realizam o seu trabalho, tanto a nível individual, como colectivamente.

A quantidade de declarações positivas (encorajamento, apreciação, apoio, aprovação) deve ser superior às declarações negativas (crítica, sarcasmo, depreciação). Se assim não for, o excesso de negatividade na comunicação irá gerar relacionamentos corrosivos e conduzir a comportamentos defensivos e a retracções. Induz as pessoas a sentirem que o seu trabalho não é valorizado – desmotivando-as e levando-as a quebrar o empenhamento afectivo na partilha de informações e conhecimentos, na ajuda interpessoal e na adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

Quem comete erros não os assume, nem divulga, impedindo assim outras partes da organização de aprenderem com as falhas e de as evitar. As pessoas, sentindo que os líderes “matam o mensageiro da má notícia”, dizem-lhes apenas aquilo que elas querem ouvir, impelindo-os para decisões de má qualidade.

Mas isso não significa a remoção da comunicação negativa. O que revela é uma adequada combinação de positividade e negatividade, permitindo que a organização e os seus membros floresçam.

Para ser um líder eficaz é, pois, necessário ter consciência das limitações e aprender a actuar para aumentar as probabilidades de sucesso, devendo estar sempre ciente das possibilidades de insucesso e pronto a aprender com este último.

Em suma, a liderança é um processo de influência recíproca envolvendo LÍDERES e LIDERADOS num quadro de incerteza. São mais eficazes os líderes que compreendem a complexidade do processo e aceitam exercê-lo com tenacidade, sagacidade e sabedoria.