



# Reconhecendo os Pontos Cegos da Liderança

E Descobrindo o Caminho para Motivar os Seus Colaboradores

# Reconhecendo os Pontos Cegos da Liderança e Descobrendo o Caminho para Motivar os Seus Colaboradores

Lucratividade maior, clientes leais e colaboradores engajados são objetivos para toda organização que adotou o conceito da cadeia de valor de serviço. Tornou-se sabedoria aceita que o lucro e o crescimento sustentáveis a longo prazo provêm da lealdade do cliente, a lealdade vem de experiências positivas do cliente, e essas experiências são criadas consistentemente apenas por colaboradores engajados.

O sucesso dessa cadeia, contudo, é impulsionado no fim das contas pela liderança excepcional, em que executivos da alta direção até a linha de frente apreciam a importância de cada colaborador individual, implementando sistemas e criando uma cultura que entrega uma experiência positiva de colaborador.

É especialmente perturbador quando estudos recentes continuam a sugerir que o desempenho dos líderes em muitas organizações ainda tem um longo caminho pela frente:

- No “*State of the American Workforce Report*”, divulgado pela *Gallup* em 2017, apenas 13% concordam plenamente que a liderança da empresa se comunica efetivamente com o resto da organização.
- Apenas 15% dos colaboradores concordam plenamente que a liderança da empresa os faz entusiasmar-se em relação ao futuro.
- Em outro estudo, apenas 23% dizem que os líderes, em geral, são eficientes (Ketchum Leadership Communication Monitor, 2016).

Estatísticas como essa deixam equipes de liderança pensativas, questionando-se. Não se trata de uma falta de recursos e empenho: as corporações nos EUA sozinhas gastam bilhões em treinamento de liderança todos os anos. Poderia, na verdade, a ênfase estar sobre os componentes imprecisos de liderança em criar experiências de colaborador de primeira linha?

**Todo ser humano tem um ponto cego físico, um ponto no nosso campo de visão para cada olho que simplesmente não conseguimos ver. Um estudo recente conduzido pela Dale Carnegie sugere que líderes e equipes de liderança também têm pontos cegos. Quando se trata de alguns comportamentos primordiais que motivam e inspiram colaboradores a dar o seu melhor, líderes no mundo consistentemente apresentam baixo desempenho.**

As descobertas que apresentamos aqui são baseadas em uma pesquisa online de 2016 com mais de 3.300 colaboradores em tempo integral acima de 21 anos, de todos os níveis e setores, tamanho de empresa e funções na organização – de colaboradores individuais a CEOs – em 14 países em 4 regiões. O objetivo primário desse estudo de liderança entre culturas foi identificar características-chave de liderança que motivam e inspiram pessoas nos EUA e no mundo inteiro.

A pesquisa primeiro pediu para os respondentes selecionarem de pares de características de liderança positivas aquelas que eles sentiam ser mais propensas a inspirá-los e motivá-los a darem o seu melhor no trabalho. Também pedimos para os colaboradores nos dizerem quais dos comportamentos de liderança dos supervisores imediatos são mais importantes e depois classificar o desempenho do supervisor sobre esses comportamentos. Os respondentes também nos disseram até qual extensão eles podiam confiar que os líderes seriam honestos consigo mesmos e com os outros, e, por fim, relataram o nível de satisfação com o emprego e os planos para ficar com o empregador atual.

A liderança é uma disciplina complexa que requer visão, pensamento estratégico, perspicácia financeira e muito mais. Quando se trata de comportamentos de liderança essenciais para *engajar colaboradores*, quatro descobertas de alto nível emergiram a partir do estudo:

## 1. Os líderes devem dar aos colaboradores reconhecimento e elogio sinceros.

Isso pode se perder na correria do dia a dia para cumprir o próximo prazo ou cronograma de entrega, mas um simples elogio e apreciação sincera são essenciais para motivar os colaboradores no mundo inteiro. Oitenta e cinco por cento dos respondentes no mundo disseram que conseguir reconhecimento sincero do supervisor foi de algum modo ou muito importante para o desejo de empenhar-se e dar o melhor de si no trabalho. Mais de três quartos (76%) disseram que um líder que faz elogios e demonstra apreciação sincera, seria mais propenso a inspirá-los do que alguém que esteja mais focado em conseguir com que o trabalho seja feito. É especialmente importante nos EUA e no Canadá, onde os colaboradores tenderam a estar particularmente motivados pelo elogio e a apreciação em comparação com as contrapartes em outras áreas do mundo. Considere que o suprimento contínuo de elogios genuínos e apreciação sincera é o combustível que seu pessoal precisa para continuar a corrida.

## 2. Líderes fazem bem em admitir quando estão errados.

Todo mundo comete erros às vezes. Isso é a vida, errar faz parte dela. A maneira que lidamos com situações em que percebemos que estamos errados, contudo, diz muito sobre o tipo de pessoa que somos. É preciso alto nível de honestidade, integridade e coragem para admitir quando você está errado. Talvez seja por isso que tão poucos líderes o fazem. Mais de oito a cada dez respondentes no mundo (81%), disseram que ter um líder que admite quando está errado é importante ou muito importante para inspirá-los a dar o melhor de si no trabalho. Admitir quando você está errado demonstra que o ambiente é seguro para correr riscos calculados, cometer erros e aprender a partir deles. E, embora bons líderes costumam fazer escolhas certas, até mesmo os melhores, sem dúvidas, terão oportunidades para provar a sua credibilidade, confiabilidade e integridade, ao reconhecer os seus erros.

### 3. Líderes eficientes ouvem verdadeiramente, respeitam e valorizam as opiniões dos colaboradores.

As pessoas querem contribuir com a missão da empresa e fazer diferença; isso só pode acontecer quando os líderes ouvem. Sem isso, os colaboradores são deixados sentindo-se desconectados e rejeitados. Dois dos três principais comportamentos de liderança que os colaboradores identificaram com mais frequência no estudo como vitais para a motivação foram: ser “verdadeiramente ouvidos” e “ter a opinião respeitada” pelo líder. As oportunidades para comunicação direta e frequente entre empregadores e colaboradores nunca foram tão grandes, dada a tecnologia disponível. Usada com sabedoria, os líderes que ouvem podem ter um impacto tremendo. Henry David Thoreau escreveu: “O maior elogio que já me fizeram foi quando me perguntaram qual era a minha opinião e minha resposta foi atendida”.

### 4. Colaboradores querem líderes em quem podem confiar que serão honestos consigo mesmos e com os outros.

O estudo examinou a confiança de duas formas, descritas como confiança externa e interna. **Externamente Confiável** se refere a líderes que são fidedignos, dizem o que querem dizer e querem dizer o que dizem – as pessoas podem contar com eles. Em geral, cerca de 30% dos respondentes disseram que sempre se pode confiar no supervisor imediato em termos de honestidade ao lidar com outros. Os respondentes da região que inclui o Brasil e o México, bem como da região que compreende os EUA e o Canadá, foram mais propensos a dizer que o supervisor imediato é sempre honesto com os outros do que os respondentes da Ásia ou da Europa.

**Internamente Confiável** se refere a líderes que são consistentes em suas palavras e ações. Eles são verdadeiros para si mesmos e evitam se comportar de formas contrárias aos seus princípios e às suas crenças principais. Trinta por cento dos colaboradores ao redor do mundo disseram que sempre se pode confiar que seus supervisores dizem e fazem as coisas consistentes com as suas crenças, e mais uma vez, no Brasil, México, Canadá e EUA foram mais positivos sobre a confiabilidade interna dos líderes do que em outras áreas do mundo.

A confiança é a base de todo relacionamento, e os líderes que entendem que isso é baseado em mais do que apenas falar a verdade quando perguntados estão no caminho certo para criar uma cultura que engaje colaboradores.

## Evidências de Pontos Cegos da Liderança

Poucos tendem a argumentar contra a importância dos comportamentos de liderança que acabam de ser descritos. Cada um de nós, nas nossas várias funções como colaboradores, sentiu a presença ou a ausência de cada um deles e pode refletir no impacto que isso teve na nossa motivação para dar o nosso melhor. Enquanto esses parecem ser apenas simples conceitos, não são fáceis, e isso claramente se reflete no fato de tantos colaboradores estarem desengajados nos empregos. E a liderança é o motivo primário. De acordo com a *Gallup* (2017), apenas 15% disseram que os líderes os fazem entusiasmar-se com o futuro, e outro estudo descobriu que somente 23% dizem que os líderes são eficientes<sup>i</sup>.

***O problema surge quando os líderes acreditam estarem demonstrando esses comportamentos, e os colaboradores não.*** A pesquisa sugere que isso acontece com muito mais frequência do que gostaríamos de pensar, pois os seres humanos são previsivelmente demasiado otimistas ao avaliar o seu próprio desempenho em tarefas sociais e intelectuais<sup>ii</sup>. Os motivos exatos para isso não estão inteiramente claros, mas a tendência é evidente em um experimento muitas vezes replicado que demonstra que “a pessoa média, quando indagada, tipicamente afirma estar ‘acima da média’, o que, é claro, é estatisticamente impossível”<sup>iii</sup>.

Conforme examinamos comportamentos essenciais de liderança, é fundamental manter em mente que todos temos pontos cegos, devido à nossa própria natureza, é difícil estar totalmente cientes deles. São estes os pontos cegos comuns revelados pelo estudo da Dale Carnegie & Associates:

### Ponto Cego 1:

#### **Demonstrar Reconhecimento**

Líderes modernos estão muito além do velho desdém: “Considere o pagamento como nota de agradecimento”. Os líderes entendem a importância do capital humano e sem dúvidas sentem que apreciam os colaboradores. Mesmo assim, menos da metade dos colaboradores do estudo dizem que o próprio supervisor faz com que eles se sintam sinceramente apreciados a maior parte ou o tempo todo. Muitas vezes é a frequência do elogio ou não ser sincero onde a maioria dos líderes falha.

### Ponto Cego 2:

#### **Admitir Quando Está Errado**

Uma disposição em “admitir quando está errado” foi o comportamento de liderança que gerou a maior disparidade entre a importância e o desempenho do supervisor. Mesmo com o que foi constatado antes, 81% dos respondentes disseram ser importante para a motivação dar o seu melhor, apenas 41% disseram que se pode confiar que os supervisores fazem isso consistentemente – uma lacuna de 40%.

### Ponto Cego 3:

#### Escutar Verdadeiramente

“Queremos saber de você!” Hoje, quase toda ligação e visualização de página gera uma análise. Mas perguntar não é a mesma coisa que ouvir, e os colaboradores sabem a diferença. Apenas 49% dos respondentes disseram que poderiam esperar com confiança que quando falassem com o líder, escutariam verdadeiramente a maior parte ou o tempo todo. Escutar ativamente é crítico, e parte disso é mostrar respeito pelo que a outra pessoa tem a dizer.

### Ponto Cego 4:

#### Honestidade Consigo e com os Outros

Ninguém quer ver a si mesmo como desonesto, mesmo assim quase dois a cada dez colaboradores (17%) declarou que o próprio supervisor raramente ou nunca é honesto e digno de confiança com outros. Enquanto a veracidade dessa crença pode ser colocada em questão, é contra as percepções que os colaboradores têm que os líderes devem batalhar para liderar com eficiência. Na mesma veia, 16% dos respondentes disseram que o supervisor raramente ou nunca é internamente confiável, significando que esses colaboradores veem o líder como se comportando de modos inconsistentes com os próprios princípios e as crenças principais do líder.

## Por que Isso Importa

Os dados sugerem que o retorno sobre o investimento dos esforços direcionados a essas áreas é significativo. Globalmente, cerca de 17% dos respondentes disseram estar muito satisfeitos no emprego, e a pesquisa mostrou que um alto nível de satisfação no emprego está correlacionado com e provavelmente necessário para um alto nível de engajamento do colaborador. As descobertas no estudo da Dale Carnegie & Associates corroboram a pesquisa anterior que demonstra o impacto que os comportamentos de liderança eficientes têm na satisfação geral com o trabalho. Para aqueles com supervisores que frequentemente demonstram esses importantes comportamentos de liderança, o número de colaboradores que relatam estar altamente satisfeitos mais do que dobra, para 36%.

Os colaboradores são aproximadamente 10 vezes mais propensos a estarem muito satisfeitos com o trabalho quando o líder é sempre externamente confiável (honesto e digno de confiança com outros) em comparação com aqueles cujos líderes raramente são. Aqueles que acreditam que o líder raramente é externamente confiável são aproximadamente quatro vezes mais propensos a estar procurando outro emprego agora mesmo em comparação com aqueles que veem o líder como externamente confiável de modo consistente.

Quando os líderes são internamente confiáveis de modo consistente (verdadeiros às suas crenças e princípios), os colaboradores são aproximadamente sete vezes mais propensos a estar muito satisfeitos com o trabalho do que aqueles cujos líderes raramente são. Eles também são mais propensos a ficar com o empregador atual e apenas cerca de um terço está propenso a procurar um novo emprego.

## O que os Líderes Podem Fazer

Simplesmente ter consciência desses pontos cegos pode ajudar todos nós a ver melhor a lacuna entre o nosso comportamento real e o nosso comportamento desejado, quando se trata de conseguir o melhor desses dois que nos procuram para a liderança. Os líderes que escolhem trabalhar ativamente para identificar pontos cegos nessas quatro áreas e aprender a superá-las em um nível pessoal têm potencial considerável para impactar a experiência do colaborador daqueles que se reportam a eles e interagem com eles.

**Quando se trata de avaliar o impacto do nosso próprio comportamento, mantenha essas dicas em mente:**

- Presuma que não somos objetivos ao avaliar as nossas próprias habilidades. Isso significa que precisamos de ajuda. Há uma variedade de ferramentas de feedback de 360 graus disponíveis que podem gerar sugestões sobre as percepções sobre aqueles com quem trabalhamos.
- Prepare-se para o feedback. Pode ser difícil colocar os egos de lado, e muitas pessoas se beneficiam das técnicas adaptativas de aprendizagem que lhes ajudam a abordar e aceitar o feedback construtivamente.
- Agradeça a intenção. Enquanto *receber* feedback que revela pontos cegos pode ser desconfortável, lembre-se de que também é difícil *dar* feedback construtivo. As chances são de que quem o está dando está tentando ajudar.
- Quebre rotinas. Somos cegos às coisas em nossa volta quando ficamos presos nos nossos próprios modos e caímos na rotina em relação a como engajamos os outros, incluindo reagir a problemas, conduzir reuniões ou aplicar coaching aos colaboradores.
- Faça logo. Dada a importância desses comportamentos de liderança, não há lado ruim em simplesmente agir para se tornar ainda melhor. A pesquisa sugere que o simples ato de aprender pode também incentivar uma melhor autopercepção<sup>iv</sup>, o que significa que há um benefício com dois lados em agir: tornar-se consciente e simultaneamente trabalhar para melhorar o desempenho de alguém sobre esses comportamentos cruciais para motivar colaboradores.

Nunca podemos eliminar completamente os nossos pontos cegos; eles fazem parte da natureza humana. Mas com a autorreflexão sincera combinada com empenho atento, podemos nos dirigir com segurança para nos tornarmos os líderes excepcionais que queremos ser.

<sup>i</sup> Ketchum Leadership Monitor, 2016.

<sup>ii</sup> Ehrlinger, Joyce, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning e Justin Kruger. "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105.1 (2008): 98-121. Web.

<sup>iii</sup> *Ibid*

<sup>iv</sup> *Ibid*