

Liderança versátil: agir sobre a diversidade

A comunicação é um dos alicerces de todas as empresas que se propõem a concretizar os seus objectivos estratégicos e de crescimento. E os Líderes são particularmente vulneráveis a críticas provocadas por mal-entendidos, apresentação inadequada de ideias ou outro efeito de uma má comunicação. Mas, mais importante, são eles os responsáveis pela criação de padrões, consciente ou inconscientemente. A versatilidade é o que permite aos Líderes desenvolver dinâmicas na comunicação, para que as suas mensagens alcancem um maior leque de personalidades.

Para obter uma ideia rápida do seu nível de versatilidade, complete o quiz no fim deste artigo. Mantenha em mente que se trata de um “Auto-Perfil”, que lhe dará um resultado da sua própria perspectiva, e que, normalmente, as outras pessoas nos percebem de forma diferente.

A versatilidade é uma das competências mais importantes para um bom desempenho, uma vez que influencia as interações e afecta todas as partes numa empresa. Por exemplo, Líderes com elevados níveis de versatilidade tendem a exibir uma maior satisfação no trabalho e, assim, uma melhor performance – do próprio e das equipas que lidera.

Imagine-se um novo elemento numa equipa de trabalho, em que o seu gestor o apresenta apenas pelo seu nome e, logo de seguida, avança com a agenda da reunião. Qual seria o seu nível de envolvimento e contribuição? Como acha que as outras pessoas na sala se sentiriam? Por fim, o que é que o seu gestor poderia fazer para reduzir a tensão relacional, de forma a motivar todos a participarem?

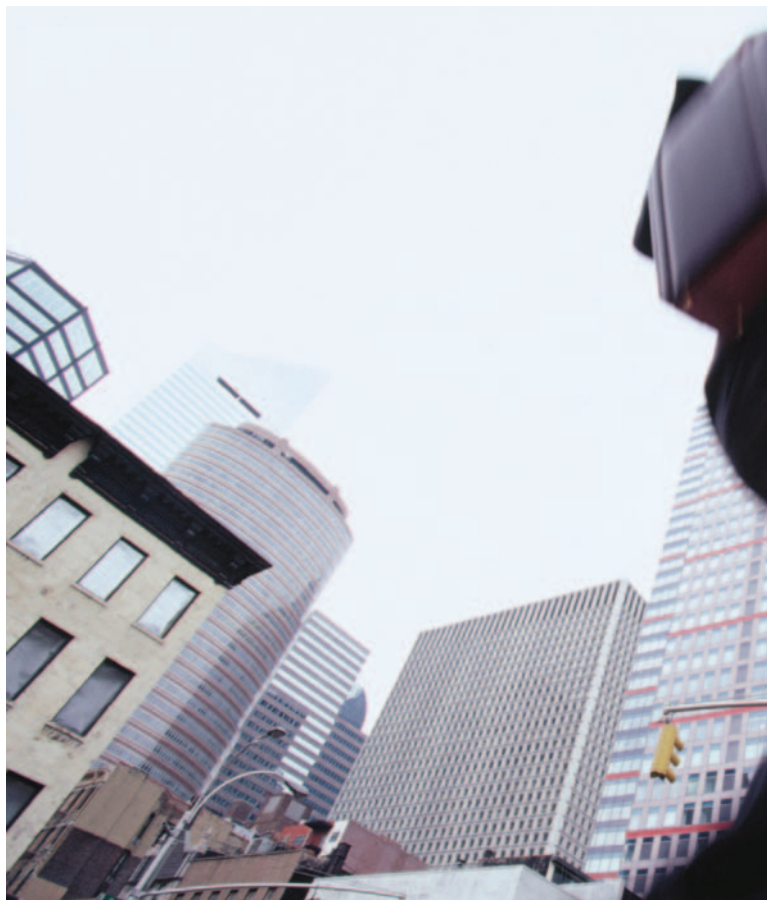
Em qualquer relação profissional existem duas fontes primárias de tensão: tensão da relação e tensão da tarefa. A primeira resulta da falta de informação e comunicação, provocando ineficiência nas relações. A segunda impulsiona as pessoas a agirem e a tomarem decisões. No entanto, para haver equilíbrio nas interações diárias de um líder e sua equipa é imprescindível minimizar a tensão no relacionamento e gerar tensão na realização das tarefas – o que se consegue através de comportamentos versáteis.

Segundo pesquisas de meio século, concluiu-se que as pessoas possuem preferências distintas na forma de comunicar e interagir. Sendo

essas as preferências que definem os quatro estilos sociais de comunicação: Conductor, Expressivo, Amigável e Analítico.

O estilo de comunicação tende a ser estável ao longo do tempo. Em oposição, a versatilidade é uma competência que pode ser desenvolvida e que se traduz na capacidade de adaptar os nossos comportamentos aos comportamentos dos outros. Ao fazê-lo, os líderes estão também a identificar os pontos de tensão dos seus colaboradores e a ajustar o seu comportamento. Neste princípio, a tensão inicial da relação transforma-se numa interacção produtiva, o que implica compreender os variados factores que influenciam o grau de versatilidade do Líder.

O que compõe um bom Líder? Se pensar que sabe a resposta a esta pergunta, lembre-se que está a olhar para esses factores do seu ponto de vista e na perspectiva do seu estilo de comunicação. Diferentes pessoas possuem diferentes estilos de comunicação e diferentes formas para definir um



bom Líder. Se por um lado, todos os estilos concordam que um bom Líder transmite objectivos claros e confere autonomia para os concretizar, por outro existem diferenças essenciais. Por exemplo, alguém cujo estilo de comunicação é condutor valoriza fortemente uma abordagem directa. Já o expressivo valoriza um Líder mais aberto e mais empático. Enquanto que o amigável prefere um Líder que mostre confiança e que o apoie e o analítico valoriza um Líder conhecedor, que partilhe informação.

Para as relações interpessoais entre líder de equipa e equipa serem eficazes, é elementar ao líder conhecer os estilos de comunicação dos seus membros de equipa e, ao mesmo tempo, compreender a forma como eles percebem a eficácia da sua liderança para medir e ajustar os seus comportamentos.

Diariamente, o Líder fornece informação, dá direcção, expressa preocupação, etc., sendo também – em vista do sucesso organizacional – sua responsabilidade realizar estas actividades coerentes com cada estilo de comunicação individual. Se não o fizer, correrá o risco de ser visto como um Líder fraco.

Pense por momentos no seguinte caso prático: Numa empresa do sector das tecnologias de informação, um gestor e um dos seus colaboradores directos não conseguiram ultrapassar as suas diferenças numa determinada iniciativa. O gestor, um

homem sério. Atento a detalhes, prazos e resultados. O colaborador, recentemente destacado como promoção dos bons resultados que já apresentados. Este, um adepto da comunicação.

O que é que o gestor deveria fazer? Como é que se poderia alinhar com o seu novo colaborador?

Ao compreender a versatilidade dos estilos sociais de comunicação, este gestor obtém um resultado mutuamente satisfatório, efeito do ajuste das respostas e comportamentos no sentido das necessidades do colaborador. Sendo um Analítico, o gestor estava a trabalhar com um seu oposto, um Expressivo. Através de uma liderança versátil, o gestor Analítico proporcionou a discussão de ideias com o colaborador Expressivo. Ao reconhecer as necessidades do Expressivo, o Analítico sente-se mais confiante para abordar as suas próprias necessidades e equilibrar a relação de ambos.

Como é que os Líderes apoiam as suas pessoas? Todos os colaboradores necessitam de apoio. Mas na realidade, as expectativas de apoio de cada pessoa variam consoante os seus estilos de comunicação. Assim, com colaboradores condutores, deve aconselhá-los, mas ter em conta que necessitam de liberdade para resolver problemas e ressentem uma intervenção directa. Os expressivos são abertos a discutir opiniões e receptivos ao apoio, tal como os ami-

gáveis, que gostam da expressão de confiança e indicações. Analíticos trabalham melhor sob um feedback directo e claro. As práticas de apoio devem, então, resultar do equilíbrio – simultâneo – das preferências dos colaboradores e do Líder, traduzindo-se na prática de apoio/coaching individualizado.

Quando atribuir/delegar mais responsabilidade? Saber quando delegar ou atribuir novas responsabilidades é um desafio da liderança. Se o líder conhecer os estilos de comunicação dos seus colaboradores pode reconhecer, mais eficazmente, quando deve ou não atribuir maior ou menor responsabilidade aos seus colaboradores. Por exemplo, Líderes condutores ou analíticos tendem a assumir que os seus colaboradores estão prontos para novas responsabilidades, quando repetidamente estes excedem expectativas. Em oposição, Líderes expressivos e amigáveis esperam que os seus colaboradores expressem a vontade de assumir novas responsabilidades.

Uma maior consciência dos ►



► estilos de comunicação apoiada pelo envolvimento e articulação das diferentes personalidades que compõem uma organização, proporciona aos Líderes sinergias e comportamentos versáteis altamente produtivos. O sucesso organizacional e a satisfação dos colaboradores dependem de uma comunicação eficaz. Sendo a comunicação um factor crítico de sucesso, sem ela ou sendo ela ineficiente, au-

mentam as probabilidades de rotatividade de funções, dos clientes decidirem por outro fornecedor e das negociações, em geral, falharem. Tudo isto por falta de sensibilidade global face à diversidade, ou seja, por falta de comunicação. ■



Wilson Learning Portugal
 daniela.vieira@wilsonlearning.com.pt
 www.wilsonlearning.com.pt

Quiz de versatilidade **Considero-me um líder:**

Instruções: Em ambas as colunas, assinale em cada uma das alíneas a letra e o número que melhor representam a forma como se vê a si mesmo. Quando terminar, faça a soma individual do total de pontuação por letras e, separadamente, por números. A conjugação da letra e do número que obtiveram maior pontuação dar-lhe-ão o seu resultado - consultando a imagem abaixo.

CLASSIFIQUE CADA ALÍNEA COM UMA LETRA, DE D A A. SENDO D MAIS APROXIMADA DA 1ª OPÇÃO E A MAIS APROXIMADA DA 2ª OPÇÃO

CLASSIFIQUE CADA ALÍNEA COM UM NÚMERO, DE 1 A 4. SENDO 1 MAIS APROXIMADO DA 1ª OPÇÃO E 4 MAIS APROXIMADO DA 2ª OPÇÃO

■ Que segue as tendências gerais ou que assume a iniciativa e o controlo	■ Frio ou quente	
■ Quieto e tranquilo ou muito comunicativo	■ Calmo ou entusiasta	
■ Que prefere dar apoio ou que prefere os desafios	■ Reservado ou animado	
■ Complacente ou dominador	■ Com mais foco nas tarefas ou com mais foco nas pessoas	
■ Que gosta de colocar perguntas ou que prefere fazer afirmações	■ Com um olhar sério ou com um olhar amigável	
■ Que motiva a cooperação ou que impele à competitividade	■ Que só fala de trabalho ou que também fala dos seus sentimentos	
■ Introverso ou extroverso	■ Introspectivo ou expressivo	
■ Que gosta de analisar dados antes de decidir ou que prefere avançar e decidir rapidamente	■ Que actua com base em factos ou que actua com base em opiniões	
■ Muito assertivo ou pouco assertivo	■ Nada emocional	
■ Contraído ou aberto	■ Que não reage aos acontecimentos ou que reage imediatamente	

Soluções:

	D	C	B	A
1		analítico	condutor	
2				
3		amigável	expressivo	
4				