

Referência: Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2018). Líderes com sabedoria prática = liderados mais propensos a “abrir o bico”. *InforRH*, IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, 31 de outubro. Disponível em: <https://inforh.pt/estudo-exclusivo-os-lideres-com-sabedoria-pratica-liderados-mais-propensos-a-abrir-o-bico/>

LÍDERES COM SABEDORIA PRÁTICA – LIDERADOS MAIS PROPENSOS A “ABRIR O BICO”

Arménio Rego

LEAD.Lab, Católica Porto Business School

Miguel Pina e Cunha

Nova School of Business and Economics

Susana Leal

Instituto Politécnico de Santarém, Centro de Investigação em Qualidade de Vida

Resumo

Três estudos sugerem que os líderes dotados de maior sabedoria prática geram dois efeitos nas equipas: (1) os liderados sentem maior segurança psicológica para mostrarem o que realmente são e pensam e, por isso, (2) ficam mais propensos a expressar “voz” – ou seja, a “abrir o bico”. Esta propensão pode ser vantajosa para que o líder tome decisões mais judiciosas e as más práticas sejam evitadas.

A IMPORTÂNCIA DA SABEDORIA PRÁTICA DOS LÍDERES

Quando um líder toma decisões complexas sem escutar a equipa e quem o rodeia, dois potenciais efeitos perversos podem emergir. O primeiro é a menor qualidade das suas decisões. Descurando a informação, o conhecimento e as ideias dos outros, o líder fica menos atento a ângulos de análise e vias de resolução que os seus interlocutores poderiam facultar-lhe para que a decisão fosse de melhor qualidade. O segundo potencial efeito negativo advém da mensagem implícita veiculada aos colaboradores: “eles não são capazes”. Daqui resulta o “efeito caluda”: é melhor estar calado e não expressar ideias ou opiniões em contracorrente do que expressar dar voz aos pensamentos, expressar ideias e fazer sugestões, mesmo que estas sejam críticas ou menos populares.

Expressar “voz” ou “abrir o bico” é crucial para que decisões precipitadas não sejam tomadas, os problemas, riscos e erros sejam suscitados e discutidos, e as decisões do líder sejam tomadas com

Referência: Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2018). Líderes com sabedoria prática = liderados mais propensos a “abrir o bico”. *InfoRH*, IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, 31 de outubro. Disponível em: <https://inforh.pt/estudo-exclusivo-os-lideres-com-sabedoria-pratica-liderados-mais-propensos-a-abrir-o-bico/>

base na informação e no conhecimento efetivamente presentes no seio da equipa ou da organização. Alguns escândalos empresariais ocorridos nos últimos anos resultaram, precisamente, da incapacidade dos liderados para “abrirem o bico” no interior da organização – antes que o mal atingisse projeção pública e mediática nefasta para a reputação e a sobrevivência da organização. Quando os líderes “matam o mensageiro” da má notícia, os liderados são vítimas do “efeito caluda” e a equipa ou a organização é minada por uma espécie de “paz podre”. O consenso é apenas aparente e, portanto, falso. Quando as más práticas são descobertas, já é tarde para prevenir os danos!

O que conduz as pessoas a expressarem “voz” ou, diferentemente, a fazerem autocensura? Um importante fator é o perfil do líder e o modo como atua. É muito provável que líderes dotados de sabedoria prática sejam mais cientes da importância de criar condições para que as pessoas “abram o bico”. A sabedoria prática representa o grau em que o líder adota três condutas: (1) estuda, consulta e reflete antes de decidir; (2) é capaz de compreender e interpretar de modo apropriado a complexidade das situações com que se depara; (3) atua de modo judicioso e não permite que os seus impulsos dominem a decisão. Líderes sábios têm consciência de que não sabem tudo e que necessitam de recorrer à sabedoria dos seus colaboradores para tomarem decisões mais sábias. Promovem, pois, um clima rico em segurança psicológica. A segurança psicológica representa o grau em que os liderados sentem que podem mostrar o que verdadeiramente são e pensam (e.g., expressar discordâncias, assumir erros, pedir ajuda e assumir que não sabe), sem que daí advenham riscos para as suas carreiras.

Terão estes argumentos tradução em evidência empírica? Em que fundamentos “práticos” se baseiam? Respondemos a esta interrogação mediante a realização de dois estudos empíricos. O primeiro estudo é de natureza experimental e envolveu mais 300 membros organizacionais, alguns trabalhando em Portugal outros nos EUA. O segundo estudo envolveu 150 membros organizacionais portugueses que se pronunciaram sobre os seus reais líderes.

PRIMEIRO ESTUDO

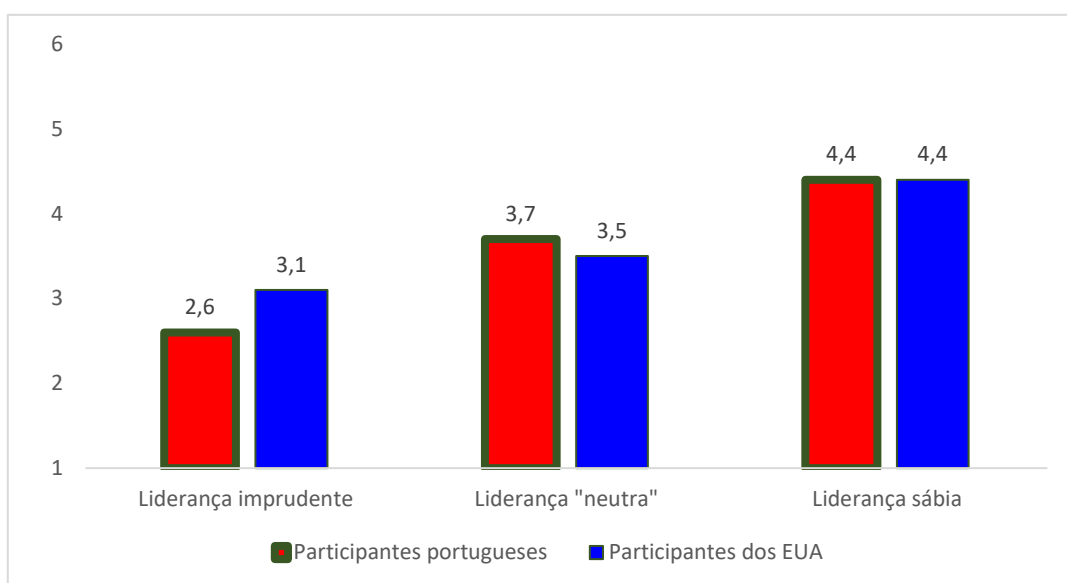
O primeiro estudo, de natureza experimental, envolveu 167 membros organizacionais portugueses e 142 norte-americanos. Estas pessoas foram distribuídas aleatoriamente por três condições. Na condição “liderança sábia”, as pessoas foram convidadas a refletir sobre um líder com elevada

Referência: Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2018). Líderes com sabedoria prática = liderados mais propensos a “abrir o bico”. *InforRH*, IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, 31 de outubro. Disponível em: <https://inforh.pt/estudo-exclusivo-os-lideres-com-sabedoria-pratica-liderados-mais-propensos-a-abrir-o-bico/>

sabedoria prática. Na condição “liderança neutra”, as pessoas foram convidadas a refletir sobre um líder cuja descrição não incorporava qualquer alusão a comportamentos reveladores de sabedoria prática. Na condição “liderança imprudente”, as pessoas debruçaram-se sobre um líder com baixa sabedoria prática (i.e., elevada imprudência). Após cada descrição, os participantes no estudo foram convidados a descrever como se sentiriam no seio da equipa (segurança psicológica) e como se comportariam no que concerne à expressão de voz.

Os resultados sugerem que as pessoas que se imaginaram a trabalhar com um líder sábio reportaram que se sentiriam psicologicamente mais seguras do que as pessoas que foram convidadas a refletir sobre um “líder neutro” ou um “líder imprudente” (veja Figura 1). Os resultados são consistentes para os participantes de ambos os países.

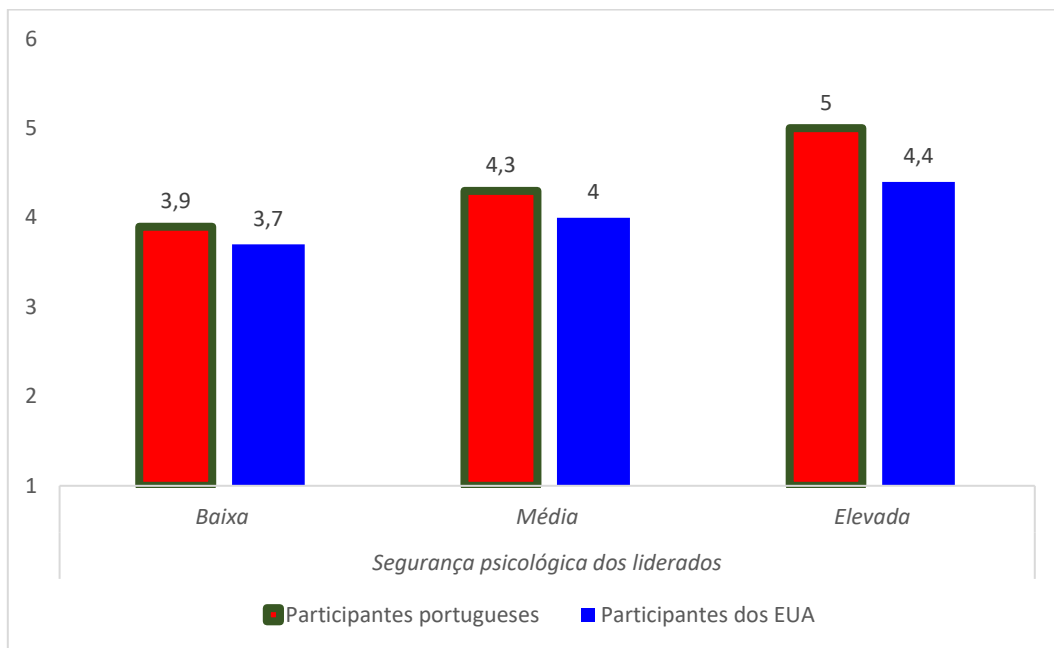
Figura 1. Segurança psicológica dos liderados perante três tipos de líderes (1º estudo)



Os liderados que reportaram maior segurança psicológica também manifestaram maior propensão para expressarem a sua “voz” (veja Figura 2). Esta evidência emerge tanto na amostra portuguesa quando na norte-americana. Em suma: do ponto de vista dos participantes do estudo, os líderes dotados de maior sabedoria prática fomentam um clima de equipa caracterizado por elevada segurança psicológica e, como consequência, os liderados ficam mais propensos a “abrir o bico”.

Figura 2. Níveis de expressão de voz dos liderados para três patamares de segurança psicológica por eles experimentada (1º estudo)

Referência: Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2018). Líderes com sabedoria prática = liderados mais propensos a “abrir o bico”. *InforRH*, IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, 31 de outubro. Disponível em: <https://inforh.pt/estudo-exclusivo-os-lideres-com-sabedoria-pratica-liderados-mais-propensos-a-abrir-o-bico/>



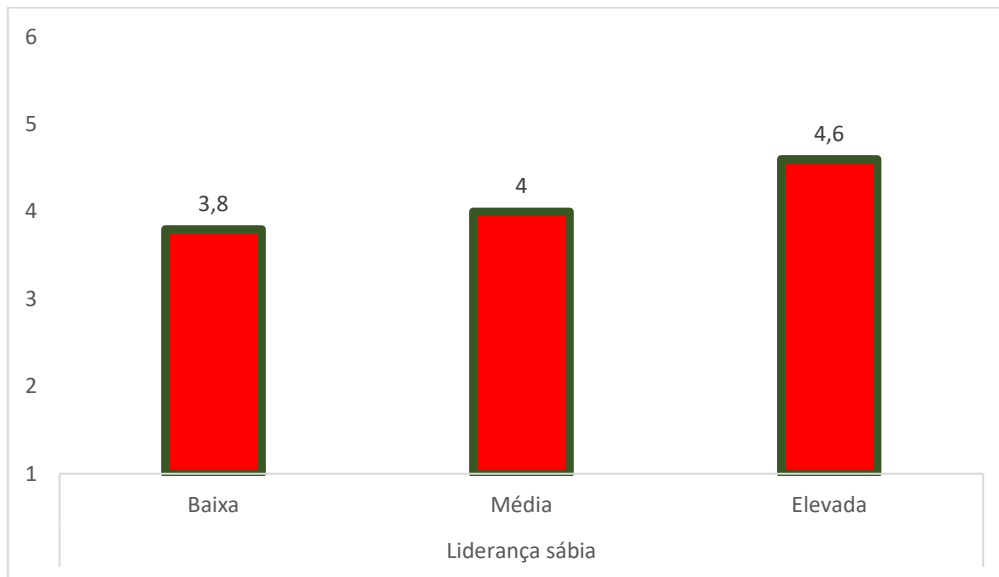
SEGUNDO ESTUDO

Repetir-se-ão estes resultados com líderes reais? Para sabê-lo, realizámos um estudo envolvendo 150 liderados trabalhando em dezenas de organizações operando em Portugal. Num primeiro momento, indagámos as pessoas sobre o comportamento mais ou menos sábio dos seus líderes. Duas ou três semanas depois, convidámo-las a descrever o seu nível de segurança psicológica e a reportar os seus comportamentos de expressão de “voz”.

Para facilitar a explanação dos resultados, criámos três patamares de liderança sábia (baixa, média e elevada) e comparámos os respetivos níveis de segurança psicológica. Os resultados (Figura 3) corroboram os obtidos no estudo anterior: liderados que trabalham com líderes dotados de maior sabedoria prática afirmam que se sentem psicologicamente mais seguros.

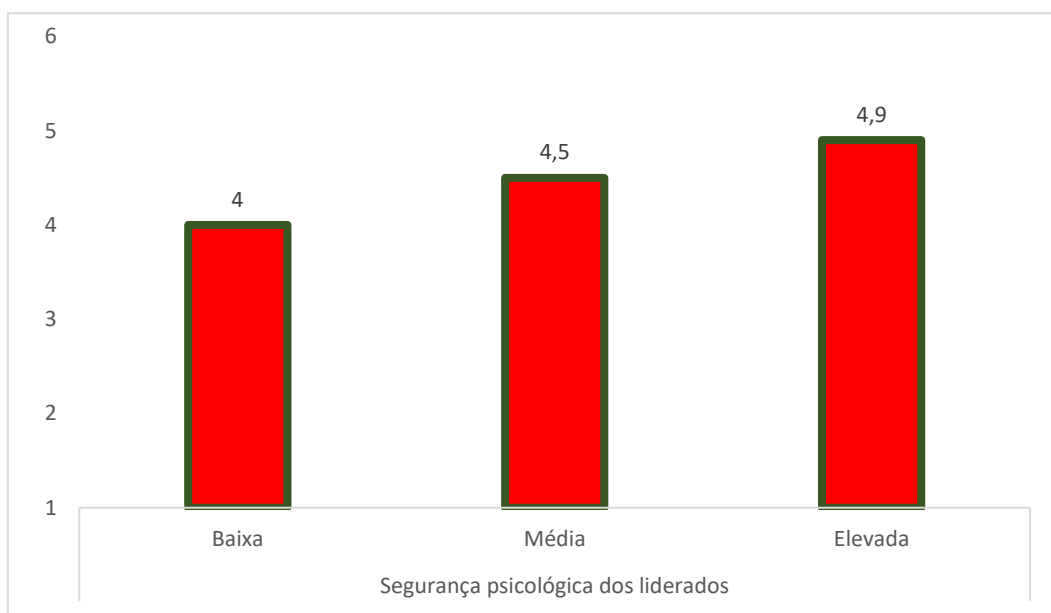
Figura 3. Segurança psicológica dos liderados para três patamares de liderança sábia (2º estudo)

Referência: Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2018). Líderes com sabedoria prática = liderados mais propensos a “abrir o bico”. *InforRH*, IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, 31 de outubro. Disponível em: <https://inforh.pt/estudo-exclusivo-os-lideres-com-sabedoria-pratica-liderados-mais-propensos-a-abrir-o-bico/>



Também dividimos os liderados em três patamares de segurança psicológica e comparámos os seus níveis de expressão de “voz”. Os resultados (Figura 4) confirmam os obtidos no estudo anterior: os liderados que experimentam maior segurança psicológica adotam mais comportamentos de expressão de “voz”.

Figura 4. Níveis de expressão de voz dos liderados para três patamares de segurança psicológica por eles experimentada (2º estudo)



CONCLUSÕES

Referência: Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2018). Líderes com sabedoria prática = liderados mais propensos a “abrir o bico”. *InfoRH*, IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos, 31 de outubro. Disponível em: <https://inforh.pt/estudo-exclusivo-os-lideres-com-sabedoria-pratica-liderados-mais-propensos-a-abrir-o-bico/>

Os liderados que expressam a sua voz, com abertura e franqueza, são frequentemente rotulados de “ovelhas tresmalhadas” ou “fracos jogadores de equipa”. Alguns líderes, por seu turno, “matam os mensageiros da má notícia” e preferem liderados “alinhados”. Esta cultura pode ser altamente perversa. Inibe as pessoas de expressarem os seus pontos de vista, de assumirem erros, de apontarem falhas e de mostrarem discordância perante decisões eventualmente problemáticas. Muitos escândalos empresariais ocorrem, precisamente, porque as más práticas não são questionadas e os líderes mantêm a ilusão de que tudo se manterá dentro de portas, sem cair na praça pública.

Os líderes dotados de sabedoria prática estão cientes desses riscos. Tomam decisões mais ponderadas e reflexivas, escutam opiniões diversas, acolhem judiciosamente as discordâncias e não se deixam tomar pelos impulsos de cada momento. Naturalmente, por vezes, é necessário decidir com espontaneidade e rapidez, de acordo com a intuição e a urgência do momento. Mas os líderes que tomam como *regra* a decisão por impulso, não refletindo sobre realidades complexas nem escutando os avisos, podem acabar por gerar climas imprevisíveis e de medo. O resultado é a prevalência do “efeito caluda” – tudo está bem até ao momento em que a “paz podre” é descoberta e o escândalo cai na praça pública. Os três estudos aqui apresentados ajudam a compreender as vantagens da sabedoria prática dos líderes – uma virtude cujo valor é por vezes subestimado.