

Negociação
Material Complementar
Texto Seleccionado 7
Foco - Cego pelo Prêmio
Daniel Goleman

Prof. Murillo Dias

TEXTO SELECIONADO 7

◆◆ CEGO PELO PRÊMIO◆◆

LIVRO “FOCO”, DE DANIEL GOLEMAN

ASSUNTO: NEGOCIAÇÃO

REFERÊNCIA: Goleman, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013, pp.218-220.

Cego pelo prêmio

Ela era sócia de um imenso escritório de advocacia que levava sua equipe à loucura. Fazia microgerenciamento, estava constantemente duvidando dos membros da equipe, reescrevendo textos que não estavam de acordo com seus padrões, embora estivessem perfeitamente bons. Sempre encontrava alguma coisa para criticar, mas nada para elogiar. Seu foco constante no lado negativo desmoralizava a equipe - um dos melhores integrantes pediu demissão e outros estavam tentando passar para outras áreas do escritório.

Líderes com esse estilo super-realizador e superfocado, como essa advogada crítica demais, são chamados de ‘marcadores de ritmo’ (*pacesetters*), o que quer dizer que eles gostam de liderar pelo exemplo, estabelecendo um ritmo rápido que imaginam que outros irão imitar. Marcadores de ritmo tendem a se valer de uma estratégia de liderança por ‘comando e coação’, em que simplesmente dão ordens e esperam ser obedecidos.

Líderes que apresentam apenas os estilos de marcação de ritmo ou comando - ou ambos - mas não apresentam qualquer outro estilo, **criam um ambiente tóxico, que desanima seus liderados** (meu grifo). Esse tipo de líder pode conseguir resultados de curto prazo através

de atos heroicos pessoais, como sair para fechar um negócio ele próprio, mas faz isso às custas da construção de suas organizações.

‘Liderança fora de controle’ foi o título de um artigo da *Harvard Business Review* sobre o lado obscuro da marcação de ritmo, escrito por Scott Spreier e seus colegas do Hay Group. ‘Eles são tão focados no prêmio’, Spreier me disse, ‘que ficam cegos pelo impacto que provocam sobre as pessoas que estão ao seu redor’.

O artigo de Spreier apresentou essa sócia-advogada durona como um exemplo excelente do pior lado da marcação de ritmo. Líderes assim não ouvem, muito menos tomam decisões por consenso. Eles não se dedicam a conhecer as pessoas com quem trabalham dia após dia. Em vez disso, reportam-se a elas apenas em papéis unidimensionais. Esse tipo de líder não ajuda as pessoas a desenvolverem novos pontos fortes ou aperfeiçoarem suas capacidades, mas simplesmente tratam suas necessidades de aprender como defeitos. São vistos como arrogantes e impacientes.

E estão se espalhando. Um estudo descobriu que o número de líderes super-realizadores em organizações de todos os tipos têm crescido constantemente entre todos os que ocupam posições de liderança desde os anos 1990. Esse foi um período em que o crescimento econômico criou uma atmosfera em que atos heroicos do tipo elevar-o-nível-a-qualquer-custo eram celebrados. As desvantagens desse estilo - como cometer lapsos éticos, trabalhar com pressa e tratar mal as pessoas - eram frequentemente ignoradas.

Mas depois veio uma série de derrocadas e estouros de bolha, do colapso da Enron ao fracasso das empresas pontocom. Uma realidade de negócios mais sóbria chamou a atenção para o lado sombrio dos marcadores de ritmo, com seu foco obstinado nos resultados fiscais em detrimento de outras questões básicas de liderança. A partir da crise financeira de 2008, ‘muitas empresas promoveram líderes fortes, bons para lidar com emergências’, me disse Georg Vielmetter, consultor em Berlim. ‘Mas isso muda o coração da organização. Dois anos depois, esses mesmos líderes haviam criado um clima em que a confiança e a lealdade haviam evaporado’.

O fracasso aqui não está apenas em alcançar a meta, mas em se conectar com as pessoas. O modo simplesmente-faça (*simply do it*) passa por cima das preocupações humanas.

Toda organização precisa de pessoas com foco direcionado a objetivos importantes, o talento de aprender continuamente a fazer cada vez melhor a capacidade de ignorar as distrações e manter o foco obstinado. Inovação, produtividade e crescimento dependem desse tipo de profissionais de alto desempenho.

Mas até certo ponto. Metas ambiciosas de receita ou crescimento não são a única forma de avaliação de saúde de uma organização - e se elas são atingidas ao custo de outras questões básicas, perdas no longo prazo, como a saída de funcionários de qualidade, podem se sobrepôr a sucessos de curto prazo, levando a fracassos posteriores.

Quando nos fixamos numa meta, o que quer que seja relevante a esse ponto focal ganha prioridade. Focar não é apenas selecionar a coisa certa, mas também dizer “não” às coisas erradas - e o foco vai longe demais quando diz “não” para as coisas certas também. A fixação obstinada numa meta se transformou em *super-realização* quando a categoria de “distrações” aumenta para incluir preocupações válidas de outras pessoas, suas boas ideias, e informações fundamentais. Sem falar na disposição, na lealdade e na motivação delas.

O fundamento dessa pesquisa remonta aos estudos de David Mc Clelland, professor de Harvard que pesquisou uma motivação saudável para realizar, alimenta o empreendedorismo. Mas, desde o começo, ele percebeu que alguns líderes de alto desempenho “são fixados em encontrar atalhos para atingir as metas que podem não ser muito exigentes quanto aos meios que utilizam para alcançá-las.

“Dois anos atrás, recebi uma avaliação de desempenho que me fez para para pensar”, confidencia o CEO de um escritório imobiliário de âmbito global. “Eu era ótimo nos negócios, mas tinha problemas com liderança inspiracional e empatia. Como eu achava que

era bom nisso, no começo, neguei o problema. Então refleti e me dei conta de que eu normalmente era compreensivo, mas me fechava no instante em que alguém não estava fazendo bem o seu trabalho. Eu ficava muito frio, chegava a ser cruel até.

“Me dei conta de que meu maior medo é o do fracasso. É o que me move. Então, quando alguém da minha equipe me decepciona, esse medo se manifesta”.

Quando o medo sequestra esse CEO, ele parece voltar ao modo marcador de ritmo. ‘Se não tem autoconsciência, quando você se sente preso pela necessidade de cumprir uma meta’, diz Scott Spreier, *coach* de líderes experientes, “você perde a empatia e entra no piloto automático”. (ou sistema 1, ou sistema reativo, ou bottom-up, ou de baixo para cima - observação minha).

O antídoto para isso: perceber a necessidade de ouvir, motivar, influenciar e cooperar - um conjunto de habilidades interpessoais que líderes marcadores de ritmo normalmente não estão acostumados a usar (...)

