

LIDERANÇA X AGRESSIVIDADE

William Pereira

Cada empresa tem seus próprios critérios de promoção ou contratação de funcionários para cargos de liderança. Mas se você teve a experiência de trabalhar em várias empresas, já deve ter reparado que determinados padrões se repetem com certa frequência. Um deles é a quantidade de líderes agressivos e truculentos no trato com seus subordinados.

Neste momento, alguém pode questionar que o cargo exige firmeza, que liderar pessoas tão diferentes requer pulso forte. Concordo. Porém, é muito comum confundirmos "agressividade profissional" com "agressividade *relacional*". E o motivo de confundirmos estes conceitos com tanta frequência é simples: os *resultados financeiros e estatísticos* dos projetos conduzidos por estes dois tipos de líderes, muitas vezes, são bastante similares. A diferença entre estes dois tipos de liderança só vai aparecer quando realizamos um estudo de clima organizacional, ou quando o turn over da área começa a ultrapassar os níveis aceitáveis. A partir daí encontramos o raio X destas equipes; e eles não são nada parecidos.

Vamos tentar marcar as diferenças entre estes dois estilos de liderança. Para começar, eu diria que a que possui *agressividade profissional* se comporta de forma positiva, demonstrando garra e persistência diante dos projetos nos quais está envolvida e motiva seus subordinados a se comportarem da mesma forma. Isto ocorre de forma firme e objetiva para levar a equipe ao resultado desejado. Esta postura trabalha alinhada com o objetivo das Empresas inseridas em mercados competitivos e acirrados, e contribui diretamente para a manutenção e conquista de novos clientes.

Um líder que possui esta linha de conduta tem como base fundamental o respeito mútuo em sua equipe. Ele não abre mão dessa prerrogativa nem em momentos de crise e pressões internas. Ele não repassa aos seus subordinados, eventuais destemperos de seus superiores, pois entende, na própria pele, o quanto tal comportamento o faz se sentir mal. Seu foco está na solução dos problemas e não no exercício patológico do poder inerente ao cargo que ocupa. As pressões que se apresentam no dia a dia de equipes que possuem líderes com este perfil estão relacionadas com os desafios operacionais, logísticos e do próprio Mercado, e não ao medo de suas reações explosivas que, muitas vezes, expõem os funcionários a situações vexatórias e desnecessárias que só desmotivam ainda mais a equipe.

Já a *agressividade relacional* é uma deturpação do conceito anterior. Como falei no início, cada empresa tem seus critérios para promover um funcionário a um cargo de liderança, mas podemos partir do princípio que ele deve apresentar algo que o diferencie dos outros. Geralmente este "algo" relaciona-se com sua produtividade e eficiência em seu atual cargo. Infelizmente, boa parte das empresas não leva em consideração o perfil relacional dos candidatos a liderança. Eis algumas questões importantes que deveriam ser consideradas no processo decisório para a escolha de um líder:

- Como seus colegas avaliam suas posturas no dia a dia;
- Como ele reage em momentos de pressão;
- Qual o nível de resiliência quando é desagradado ou quando se depara com adversidades;

- Como resolve conflitos;
- Tem perfil agregador ou desagregador;

É mais comum ouvirmos: "Ele é bem agressivo no que faz. Trará bons resultados para o Setor e para a empresa." A partir daí você já sabe o desenrolar da estória: poder exercido com truculência, pressão psicológica cotidiana, medo e desmotivação na equipe. O líder agressivo relacionalmente é inseguro e lida com esta insegurança agredindo de forma indiscriminada. Seus subordinados têm grande chance de desenvolverem o cinismo organizacional que é definido como a descrença generalizada em relação a mudanças dentro da organização. Lidar com um líder agressivo inibe a criatividade e robotiza a atuação dos funcionários.

É claro que consideramos o stress a que os líderes são submetidos no dia a dia. Muitas vezes eles se sentem espremidos entre as exigências da Diretoria e as demandas de sua equipe e os resultados a serem alcançados. Não é fácil processar emocionalmente tantos conteúdos, porém cabe ao líder realizar periodicamente uma auto avaliação (o ideal é basear-se em feedbacks dos que estão a sua volta) para ter uma noção do impacto de seu comportamento em sua equipe. Liderar de forma agressiva pode dar uma sensação momentânea de controle da situação, porém a médio prazo/longo os custos emocionais e profissionais são enormes.

É muito importante termos em mente que passamos boa parte da vida em nosso ambiente de trabalho e esse ambiente influencia decisivamente a qualidade da vida que levamos. Por isso devemos focar nossos esforços para construirmos um ambiente saudável do ponto de vista relacional, exercendo uma liderança eficaz do ponto de vista dos resultados esperados pela Empresa e inspiradora do ponto de vista relacional.

William Pereira
Psicólogo e Consultor