A EQUIPE NÃO OBEDECE AO DISCURSO DO LÍDER, ELA IMITA O COMPORTAMENTO DELE

Liderança inspiradora: o papel do exemplo, da empatia e da comunicação clara no engajamento e no fortalecimento do espírito de equipe.

Por Ainor Lotério

Existe uma distância entre o que um líder diz e o que a equipe efetivamente aprende com ele, e essa distância nunca é preenchida por palavras. É preenchida por observação. As pessoas assistem ao chefe muito mais do que o escutam, e é do comportamento observado, não do discurso proferido, que elas extraem a regra real da casa. Toda organização tem dois códigos de conduta, o que está escrito na parede e o que está escrito no comportamento de quem manda, e quando os dois divergem prevalece invariavelmente o segundo.

Este artigo trata dos três instrumentos que sustentam a liderança capaz de inspirar: o exemplo, que estabelece o padrão; a empatia, que permite enxergar a pessoa antes da função; e a comunicação clara, que transforma intenção em ação coordenada. Nenhum dos três é técnica de gestão no sentido estrito. Os três são atributos de caráter que se manifestam em prática cotidiana, e é por isso que não se aprendem em curso de fim de semana, aprendem-se em convivência prolongada, como se aprende a ler o solo.

1. O EXEMPLO: A LEI QUE NINGUÉM PRECISA PUBLICAR

O primeiro instrumento é o mais antigo e o menos negociável. Quem chega atrasado não cobra pontualidade. Quem grita não constrói ambiente seguro. Quem esconde informação não recebe transparência. A coerência entre o dito e o feito é a moeda com que a liderança compra a confiança de que precisa para pedir esforço, e nenhuma outra moeda é aceita nessa transação.

Bandura demonstrou experimentalmente que boa parte do aprendizado humano ocorre por observação de modelos, e não por instrução direta. A liderança é, portanto, um fenômeno de modelagem permanente, exercido inclusive quando o líder acredita não estar liderando. O gesto de reconhecer o próprio erro em reunião ensina mais sobre cultura organizacional do que qualquer programa de valores, porque autoriza toda a equipe a fazer o mesmo sem medo.

> **Muda torta não se corrige com discurso, corrige-se com tutor bem plantado ao lado, e o exemplo do líder é exatamente isso, a estaca que endireita sem precisar dizer nada.**

2. A EMPATIA: VER A PESSOA ANTES DA FUNÇÃO

Empatia não é concordância nem indulgência. É a capacidade de compreender a situação do outro a partir da posição que ele ocupa, e não da posição de quem observa. Um líder empático não deixa de exigir resultado, ele apenas sabe que a mesma exigência produz efeitos distintos em pessoas que atravessam circunstâncias distintas, e ajusta a forma sem abrir mão do conteúdo.

Goleman associou a empatia ao conjunto de competências que distinguem líderes de alto desempenho, e Edmondson mostrou, em pesquisa sobre equipes, que a segurança psicológica, entendida como a convicção compartilhada de que é possível errar e falar sem punição, é um dos

fatores que melhor explicam desempenho coletivo. Equipe que teme falar não avisa o líder do problema enquanto ele ainda é pequeno, e o custo dessa omissão aparece sempre tarde demais.

Há um limite que precisa ser dito com honestidade: empatia sem firmeza degenera em paternalismo, e o paternalismo protege o desempenho fraco em nome da harmonia, punindo justamente quem entrega. A virtude está no encontro dos dois atributos, escuta genuína somada a exigência clara.

> **Quem entende de solo não trata todas as glebas com a mesma dose, e quem entende de gente não trata todas as pessoas com o mesmo tom, porque justiça nunca foi sinônimo de uniformidade.**

3. A COMUNICAÇÃO CLARA: O QUE NÃO SE ENTENDE NÃO SE EXECUTA

A terceira ferramenta é a que mais frequentemente falha por excesso de confiança. Líderes costumam supor que foram compreendidos porque foram educados, e confundem ausência de perguntas com clareza da mensagem. O silêncio da equipe raramente significa entendimento, com muito mais frequência significa receio de expor a dúvida.

Comunicação clara tem três exigências práticas. A primeira é dizer o que se espera, com critério verificável e prazo definido, porque instrução vaga produz execução vaga. A segunda é explicar o motivo, já que a pessoa que entende a razão da tarefa toma decisões melhores diante do imprevisto, e imprevisto sempre haverá. A terceira é confirmar a compreensão, pedindo que o outro devolva com as próprias palavras aquilo que entendeu, prática elementar que evita a maior parte dos retrabalhos.

Vale também o inverso, e talvez seja este o ponto mais esquecido. Comunicação clara inclui saber calar. O líder que fala o tempo todo não escuta, e quem não escuta lidera com informação incompleta, decidindo sobre uma realidade que já mudou.

> **Regra de irrigação é simples, água demais apodrece e água de menos resseca, e com a palavra do líder é idêntico, excesso afoga a iniciativa da equipe e falta deixa todo mundo trabalhando no escuro.**

4. ENGAJAMENTO NÃO SE ORDENA, SE CULTIVA

Engajamento é a disposição voluntária de entregar esforço discricionário, aquilo que ninguém consegue exigir por contrato. Ele não responde a campanha interna nem a slogan afixado no corredor. Responde a três percepções acumuladas ao longo do tempo: a de que o trabalho tem sentido, a de que o esforço é reconhecido e a de que a chefia é confiável.

Deci e Ryan identificaram três necessidades psicológicas na base da motivação autônoma: autonomia, competência e vínculo. Onde essas três estão presentes, o engajamento aparece sem ser convocado. Onde faltam, nenhuma premiação o produz de forma duradoura, porque o incentivo externo compra comportamento enquanto dura e não constrói adesão interna.

> **Ninguém puxa a planta para que ela cresça mais rápido, apenas arranca a raiz, e a liderança que força engajamento por pressão obtém sempre o mesmo resultado, aparência de vigor seguida de murcha.**

5. O ESPÍRITO DE EQUIPE E A TERCEIRA COLUNA

Existe aquilo que depende de mim, aquilo que não depende de mim e aquilo que só existe entre nós. Espírito de equipe pertence inteiramente à terceira categoria, porque nenhuma pessoa o produz sozinha e ninguém deveria delegá-lo a um consultor externo. Ele nasce de compromisso recíproco, sustentado pela certeza de que o outro também está comprometido.

O cooperativismo formulou isso antes da administração moderna. A intercooperação, sexto princípio do movimento, reconhece que também os grupos dependem de outros grupos, e que a unidade isolada reproduz no plano coletivo o mesmo erro que o indivíduo isolado comete no plano pessoal. Liderar equipe é, nesse sentido, construir e preservar um sujeito plural capaz de agir.

> **Mutirão não se decreta, ele se retribui, e a lavoura do vizinho que você ajudou a colher é a garantia silenciosa de que a sua não ficará no pé.**

6. O QUE DESTRÓI A INSPIRAÇÃO

Vale nomear os comportamentos que anulam tudo o que foi construído. A promessa não cumprida, que consome credibilidade em quantidade desproporcional ao tamanho do compromisso. A crítica pública, que corrige um e intimida todos. A apropriação do mérito alheio, que ensina a equipe a não expor boas ideias. E a incoerência entre discurso e prática, que transforma qualquer programa de cultura em piada interna.

Nenhum desses danos aparece imediatamente no indicador. Eles se acumulam como compactação de solo, camada sobre camada, até o dia em que a água já não infiltra e a equipe, formalmente presente, deixou de estar realmente ali.

> **Compactação não se enxerga da estrada, percebe-se na primeira chuva forte, quando a água escorre em vez de entrar, e com equipe desgastada acontece igual, o problema só aparece na crise.**

7. A PEDAGOGIA DA AUSÊNCIA

O melhor teste de uma liderança é o que acontece quando o líder não está. Equipe que paralisa na ausência do chefe não foi liderada, foi supervisionada, e supervisão não é liderança, é vigilância com nome elegante. Formar pessoas exige, em algum momento, a coragem de recuar para que o outro assuma, e esse recuo precisa ser deliberado, preparado e sustentado mesmo quando surge o impulso de intervir.

Aplico esse princípio à sucessão familiar e à formação de novos dirigentes com uma convicção simples: quem nunca decidiu na ausência do líder jamais aprenderá a decidir na presença dele. A ausência planejada é instrumento pedagógico, e a permanência excessiva é, muitas vezes, a forma mais educada de impedir o crescimento de quem vem depois.

> **Tutor que fica na muda depois do tempo deixa de sustentar e passa a estrangular, e é preciso sabedoria para saber a hora exata de retirar a estaca.**

CONCLUSÃO

Liderança inspiradora não é carisma, não é oratória e não é energia pessoal elevada. É a combinação estável de três coisas: um exemplo que dispensa explicação, uma escuta que reconhece a pessoa concreta e uma palavra que não deixa dúvida sobre o que se espera. Onde os três coexistem, o engajamento aparece sem ser pedido e a equipe se sustenta em pé mesmo

quando o vento vem forte.

O agricultor não faz a planta crescer. Remove o que impede o crescimento e oferece o que falta. É a mais antiga pedagogia do mundo, e continua sendo a mais eficaz no solo, na família e na condução de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDURA, Albert. **Social learning theory**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The what and why of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GREENLEAF, Robert K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. Nova York: Paulist Press, 2002.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios do cooperativismo**. Brasília: OCB, 2023.

AINOR LOTÉRIO

Palestrante, Engenheiro Agrônomo e Filósofo

Palestras, cursos, formações e assessoria

ainorfloterio@gmail.com

WhatsApp (47) 99967-5010

www.ainor.com.br | www.loterio.com.br

Camboriú, Santa Catarina