

O dilema da gestão entre performance e compaixão

Um artigo traduzido pela Acumen

2022

Os gestores intermédios são muitas vezes quem mais sente a tensão entre *performance* e compaixão de uma forma mais acentuada. Sentem-se divididos entre as exigências de desempenho solicitada pelos executivos e apelam à compaixão dos seus colaboradores.

De uma forma generalizada, acionistas e conselhos de administração não fazem perguntas suficientes sobre como a gestão do capital humano está a ser feita. Além disso, os executivos são muitas vezes excluídos dos problemas que os colaboradores enfrentam. Mesmo quando os líderes seniores tentam entender as suas dificuldades, a maioria dos colaboradores não coopera, porque têm medo de mostrar fraquezas ou vulnerabilidades. Os líderes de topo ficam ainda mais limitados pela sua própria psicologia: o seu poder reduz a empatia, o que significa que identificam menos os desafios dos colaboradores e dos gestores intermédios. Todos estes fatores convergem para produzir executivos altamente focados em cumprir objetivos de desempenho. Tais exigências reduzem o nível de consciência do que está a ser pedido em termos de desempenho aos gestores intermédios, e são possivelmente tidos irrazoáveis, dadas as dificuldades que muitos profissionais enfrentam.

Como é que os gestores intermédios conseguem lidar com estas pressões conflitantes?

Concentrar-se em dois cursos de ação. Em primeiro lugar, trabalhe para aumentar a "**capacidade de compaixão**" da sua organização — isto é, ajudar a capacitar executivos e colaboradores seniores para que as responsabilidades de um problema não caiam literalmente numa pessoa. Em segundo lugar, trabalhar com executivos e colaboradores para diminuir a pressão percebida das exigências do desempenho.

Colaborar com executivos para aumentar a compaixão e alterar o diálogo de desempenho

A maioria dos executivos está disposta a demonstrar mais compaixão e apoiar melhor os seus colaboradores, se puderem entender melhor os seus problemas. Assim, o primeiro passo para os gestores conseguirem que líderes de topo utilizem uma liderança compassiva é educá-los, tanto através da partilha de conhecimentos (isto é, explicar o problema), como fazê-los experimentar alguns dos problemas diretamente (ou seja, apresentar o problema).

"**Tell**" (Dizer) está relacionado com o fluxo de informação, sensibilizando os líderes de topo para a extensão do problema, os desafios que os colaboradores estão a passar e como os problemas afetam os gestores intermédios. Descobrimos que utilizar alguns dados básicos - como quantas pessoas estão a passar por dificuldades, que tipo de dificuldades, e o que precisam as resolver — faz toda a diferença.



"**Show**" (Mostrar) reconhecer que não existe substituto para experiências em primeira mão, e descobrir que os líderes são mais capazes de ter empatia se perceberem e observarem pessoalmente as necessidades dos colaboradores. Este conselho vai contra os instintos de alguns gestores intermédios que preferem referir estas conversas em relatórios diretos, para que o seu próprio gestor possa controlar a narrativa. Outros gestores intermédios simplesmente não querem incomodar os seus líderes com este tipo de detalhes. Mas, se as chefias estiverem disponíveis e os líderes de topo forem colocados em contato direto com os colaboradores- por exemplo, através de conversas informais - então estes executivos são muito mais empáticos para ajudar na criação de soluções.

Antes de utilizar qualquer uma das abordagens, é necessário reconhecer que o enquadramento é muito importante; se não for bem gerido, isto pode parecer uma desculpa para metas de desempenho não cumpridas.

É necessário ajudar os líderes seniores a reformular a compaixão como um imperativo de desempenho - algo que irá melhorar significativamente o desempenho no presente, mas especialmente a longo prazo. Uma dica simples para evitar a utilização de desculpas é trazer estes desafios em reuniões antes que surjam quaisquer efeitos negativos de desempenho.

