



NEMESIS INSIGHTS[▲]





INSIGHTS SOBRE AS **TRILHAS DE LIDERANÇA**



Introdução



Conceitos-chave



Método



Mais estresse, mais dissonância



Alta exigência ainda é um problema ambíguo



Desenvolver colaboradores ainda é um desafio



Impactos sobre motivação





INTRODUÇÃO

NOS ÚLTIMOS 4 ANOS

acompanhamos o desenvolvimento comportamental de **291 líderes**, através das **Trilhas de Liderança** da **Nemesis**.

Todos **gestores de multinacionais** de grande porte, ocupando posições em diferentes áreas e departamentos.

PERFIL DO GRUPO

O perfil foi **predominantemente masculino**, com idades distribuídas pela **faixa de 28 a 62 anos**, majoritariamente formado por gestores em **cargos de Gerência e Coordenação** e com muito tempo de casa.



74%
SEXO
MASCULINO

99%
GERAÇÃO X e
MILLENNIALS

92%
GERENTES E
COORDENADORES

62%
MAIS DE 5 ANOS
DE EMPRESA



DE ONDE VÊM OS DADOS?

Na **Nemesis**, utilizamos uma **plataforma própria de pesquisa** para nos ajudar em uma difícil tarefa: **traduzir aspectos comportamentais em dados mensuráveis**.

São esses dados que nos permitem chegar a conclusões mais precisas sobre **o que está acontecendo nas empresas** em uma perspectiva socioemocional.

Isso nos ajuda a otimizar nossas práticas de desenvolvimento de líderes e colaboradores, ao mesmo tempo em que torna possível a construção de **análises baseadas em dados**, como a que você verá neste material.



CONCEITOS-CHAVE

4 CONCEITOS

irão facilitar a compreensão dos *insights* desse material. São eles: **Liderança Ressonante**, **Liderança Dissonante**, **Nível de Estresse** e **Motivadores Intrínsecos**. Confira a seguir.



LIDERANÇA RESSONANTE

LIDERANÇA DISSONANTE

Para entender esses dados, é importante lembrar que as **Trilhas de Liderança da Nemesis** são inspiradas pelo trabalho de **Daniel Goleman**. O autor utiliza **dois conceitos-chave** para categorizar os estilos de liderança identificados em suas pesquisas: a **Liderança Ressonante** e a **Liderança Dissonante**.

Os estilos de liderança **ressonantes** possuem em comum características como visão de longo prazo e inclinação ao desenvolvimento de pessoas e relações. Esses estilos costumam ter **impactos positivos sobre as pessoas e o ambiente organizacional**, reduzindo níveis de estresse e fomentando motivadores intrínsecos na relação dos colaboradores com seus trabalhos.

Já os estilos de liderança **dissonantes** possuem em comum características como o foco na velocidade de resposta e o alto padrão de entrega dos colaboradores. Recomendáveis somente em situações muito específicas, são estilos com potencial de **impacto negativo sobre a saúde mental dos colaboradores e a segurança psicológica do ambiente**. Sobretudo quando empregados de forma errada, descontextualizada ou em excesso.



NÍVEIS DE ESTRESSE E MOTIVADORES INTRÍNSECOS

Além dos anteriores, outros dois conceitos analisados importantes para essa leitura foram: **níveis de estresse no trabalho** por parte dos gestores e **motivadores intrínsecos**.

O **primeiro** sendo a elevação dos níveis de estresse percebida pelos gestores na rotina de trabalho e, **o segundo**, os tipos de motivação que mobilizam os colaboradores, mas **que não estão associados a estímulos externos**, como salário, promoções, benefícios ou prêmios.



MÉTODO DE ANÁLISE

Com base nesses conceitos e em conhecimento neurocientífico, criamos **formulários capazes de identificar os estilos de liderança** mais utilizados pelos gestores **até o momento em que iniciavam a Trilha**.

Através dessas ferramentas, os gestores eram convidados a fazer uma autoanálise, enquanto suas equipes eram convidadas a fazer o mesmo.

No **cruzamento dos dados**, tornava-se possível enxergar as **divergências**, valiosas pistas para a elaboração dos diagnósticos, planos de ação e mentorias personalizadas das **Trilhas**.

Os dados e reflexões selecionadas a seguir são baseados nos **outputs dessas análises**.



CONFIRA OS INSIGHTS



MAIS ESTRESSE, MAIS DISSONÂNCIA

73% dos gestores consideravam seus **níveis de estresse** no trabalho moderado, alto ou muito alto. Dos gestores com níveis de estresse alto ou muito alto, **67% usavam os estilos de liderança dissonantes** com frequência alta ou muito alta.

Essa tendência reforça a ideia de que um **ambiente com alta carga de estresse** favorece **efeitos em cadeia indesejados** para a Organização.

Isso porque o **uso excessivo dos estilos dissonantes** de liderança tende a erodir as relações profissionais gradativamente, gerando problemas corporativos clássicos, como: **aumento das taxas de turnover**, eclosão frequente de **conflitos internos**, falta de **segurança psicológica para inovação e tomadas de decisão** ágeis, entre outros.

Situações assim geram **prejuízos financeiros**, de **imagem**, **reputação** da empresa e, certamente, de **performance** em médio e longo prazo.



EXIGÊNCIAS ALTAS AINDA SÃO UM PROBLEMA AMBÍGUO

Os estilos de liderança **dissonantes** são dois: o **Coercitivo** e o **Pacesetting**.

O **primeiro** caracterizado pela alta cobrança sobre a forma como os colaboradores trabalham, atitudes de microgerenciamento e excesso de críticas. O **segundo** por um baixo nível de empatia e pela exigência de alto nível de qualidade na performance dos liderados, usando como **referência a própria performance**.

No caso das **Trilhas**, a maioria dos gestores consideravam que seu **comportamento dissonante mais presente era o Pacesetting**.

63% dos gestores afirmaram utilizar o estilo com **frequência alta** ou **muito alta**. Quando a mesma pergunta foi feita aos **colaboradores, 84%** afirmou observar o uso do estilo com **frequência alta** ou **muito alta por seus gestores**.

A divergência dessas médias ilustra uma psicodinâmica comum, porém perigosa para a relação líder-liderado: a **ambiguidade sobre o comportamento Pacesetting**.



É muito comum que as atitudes desse estilo sejam **reconhecidas** como algo a se evitar, pois, afinal de contas, **não é legal pressionar as pessoas**. Mas, de certa forma, é também comum que o líder que as exerce, em maior ou menor grau, **subestime seus impactos negativos**.

Acontece que o **Pacesetting** é um estilo normalmente **exercido por profissionais de alta performance individual** e com foco intenso em resultados de qualidade. A princípio, quem vai negar que essas características não são importantes para vencer grandes desafios corporativos?

O problema é que, quando alguém exerce o estilo **Pacesetting** sobre outra pessoa, a tendência é que **não perceba a intensidade da sensação de opressão causada sobre quem está sendo pressionado**. E isso é ainda mais forte quando o impositor de ritmo está legitimado por um cargo de chefia, pois o liderado sente que é **arriscado sinalizar seus desconfortos**.

No médio prazo, esses **conflitos reprimidos** podem resultar em brigas, demissões, processos judiciais contra a empresa ou simplesmente em **quedas graduais de engajamento e performance**, como visto por exemplo em fenômenos como o **"Quiet Quitting"**.



DESENVOLVER LIDERADOS AINDA É UM DESAFIO

Os estilos de liderança **ressonantes** são quatro: **Visionário**, **Democrático**, **Afiliativo** e **Coaching**. Ao iniciarem a **Trilha**, o estilo auto identificado como **menos utilizado pelos gestores foi o Coaching**, com média de **80% afirmando uso alto e muito alto**, contra 97%, 94% e 90% dos outros estilos.

O **Coaching** é um estilo de liderança caracterizado pelo foco no desenvolvimento profissional dos colaboradores, através de ações como: encorajar aprofundamento técnico, estimular a expansão do repertório de habilidades, orientar com reflexões advindas da experiência, ensinar procedimentos da empresa, facilitar referências de aprendizado, orientar no desenvolvimento da carreira e dar feedbacks construtivos.

Quando fizemos **a mesma análise pela percepção dos colaboradores**, a média **caiu para 76% de uso alto ou muito alto**. Ou seja, além de ser o estilo menos utilizado na percepção dos próprios gestores, para seus colaboradores o uso era ainda um pouco menos frequente.



Entender o impacto potencial disso exige **um passo atrás, para enxergar mais à frente.**

Acontece que o mundo do trabalho atravessa um momento no qual **a linearidade das carreiras não é e nem será mais a mesma.** Estudos sobre o futuro do trabalho sugerem que um mesmo profissional tenderá a desenvolver diferentes atividades e habilidades ao longo da vida, de forma muito menos condicionada por sua formação original.

Sendo assim, as empresas que conseguirem **promover ecossistemas de aprendizado contínuo**, bem como espaço para **inovação**, terão grande **vantagem na atração e retenção de talentos**, além, é claro, dos benefícios decorrentes de ter profissionais qualificados e engajados.

O estilo de liderança **Coaching** ainda é pouco priorizado, muito em função das dificuldades que os líderes têm de encontrar tempo, frente a uma quantidade grande de demandas. Mas não é só isso. Há também o fato de que a maior parte de nossas empresas ainda não conseguiu criar e fomentar uma **cultura de desenvolvimento contínuo**. Por essas e outras razões, empresas e líderes que conseguirem acelerar o desenvolvimento desse estilo, poderão estar criando um **diferencial importante para um futuro próximo.**



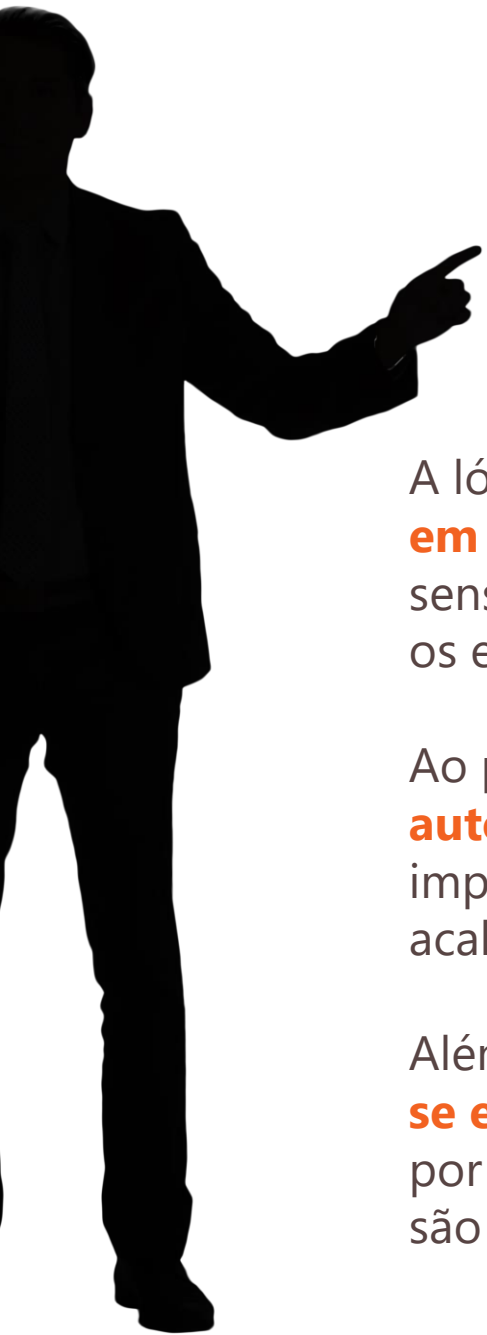
IMPACTOS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Os tipos de **motivação intrínseca** no trabalho podem ser resumidos a: **Autonomia, Maestria, Reconhecimento e Propósito**. Os menos pontuados por parte dos colaboradores foram **Autonomia** e **Maestria**.

O **primeiro** é caracterizado pela motivação que um profissional sente em poder exercer controle sobre o próprio tempo, deslocamento, planejamento e forma de trabalhar. O **segundo** pela motivação em sentir que o trabalho desenvolve suas habilidades de forma satisfatória, trazendo uma sensação de evolução pessoal e profissional.

Esses são os tipos de motivação mais **associadas ao uso do estilo de liderança ressonante Coaching**, curiosamente, **o menos utilizado** pelos gestores analisados.


Esses são também os **motivadores mais afetados pela presença do estilo dissonante Pacesetting**, não à toa, **o mais utilizado** pelos gestores analisados.



A lógica é relativamente simples: **quando a liderança demonstra disposição em desenvolver seus colaboradores**, é comum que surja neles uma maior sensação de **maestria**, uma vez que se sentem em um **ambiente seguro** para os erros e riscos do processo de aprendizagem.

Ao passo que, **na presença de um líder Pacesetter**, a sensação de **autonomia tende a diminuir**, posto que uma liderança norteada pela imposição de ritmo e de padrões rígidos de trabalho, em algum momento acaba exercendo **microgerenciamento**.

Além disso, em pouco tempo as pessoas lideradas entendem que **é arriscado se expressar e tomar decisões**, pois nunca obtêm a sensação de recompensa por atingir resultados esperados. Pelo contrário, o mais comum nesse cenário são reclamações e retaliações (mesmo que sutis).




E NA SUA EMPRESA
essas características
parecem **familiares?**

EM 2023 A NEMESIS

abrirá novas **Trilhas de Liderança** para ajudar empresas e gestores a avançarem rumo a um objetivo:

criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.



Se essa proposta de trabalho soa interessante para a sua empresa, marque uma conversa com a gente pelo e-mail contato@nemesisneuro.com

Será um prazer desenvolver uma Trilha de Liderança **pensada especialmente para as suas necessidades.** 😊



NEMESIS INSIGHTS[▲]



NEMESIS INSIGHTS[▲]

