



Vítor Braga, Facilitador do Centro de Alto Rendimento da High Play  
info@highplay.pt

## FORMAÇÃO

### ➤ Autenticidade e desempenho

«Ser completamente honesto consigo mesmo é o melhor esforço que um ser humano pode fazer.» – Freud

«Para a maior parte dos homens, a verdade que os liberta é aquela que preferem não ouvir.» – Herbert Agar

Quero partilhar a minha profunda convicção de que quanto mais autênticas, honestas e verdadeiras forem as pessoas nas organizações, a começar pelos líderes, melhor serão as relações e melhores serão os resultados, pois vai perder-se menos tempo em mal-entendidos e interpretações e a energia será canalizada para desempenhar melhor e com mais prazer as tarefas.

Sou formador na área do desenvolvimento humano há 12 anos e, durante este percurso, lidei com centenas de grupos em ambientes organizacionais. Tenho verificado que um dos maiores bloqueios a um eficaz relacionamento interpessoal, a uma melhor comunicação e ao estabelecimento de laços fortes nas equipas de trabalho é a tendência para se jogarem mais «jogos sociais» do que o necessário.

Os grupos tendem a chegar à formação com uma perspectiva relaxada face ao que vão viver. Pensam que, mais uma vez, vão passar um dia socialmente agradável em que, à partida, se aderirem aos jogos e chegarem a algumas conclusões e metáforas teoricamente correctas, atingem os objectivos, ninguém os incomodará, e colecionam mais um certificado. E de facto esta é uma forma, a clássica e mais defensiva, de fazer as coisas.

A outra é o formador, face ao que observa na dinâmica da equipa ou no treino individualizado dos formandos, dar e pedir 'feedbacks' frontais e honestos, mesmo quando têm de ser ditas coisas negativas e desagradáveis, mais centrados no treino efectivo das competências do que preocupados em manter o clima agradável e morno. Quando opto por esta hipótese, invariavelmente os resultados são melhores, pois apesar de se correrem riscos e de nascerem algumas resistências nas pessoas que lidam mal com a «brutalidade da verdade», a maior parte sente que há uma seriedade no trabalho e que,

acima de tudo, o formador está mais preocupado com as pessoas do que com ele próprio.

No fundo, o que os formandos orientados para a excelência procuram não é a opinião bonita, politicamente correcta e polida, mas sim a opinião sincera e honesta do especialista, mesmo que não concordem com ela.

Creio que quer na formação, quer no quotidiano, teremos todos a ganhar em criar relações de frontalidade.

Então por que razão não somos habitualmente mais autênticos e honestos nas nossas relações? Talvez porque seja mais seguro seguir um papel pré-definido, um guião estabelecido, que não crie conflitos e não ponha em causa as relações sociais, porque temos receio de que o outro não entenda e não aceite a nossa perspectiva, e porque, na verdade, a maior parte das vezes «não estamos para nos chatear».

Na base de todos estes impedimentos à expressão frontal e sincera está uma crença: a de que a nossa opinião é mais poderosa do que aquilo que, na realidade, é. A nossa opinião é apenas uma opinião. A nossa verdade é apenas uma verdade e existem tantas verdades quantas pessoas existem à face da terra. Tendemos a levar tudo demasiado a sério, a nós próprios e aos outros.

O ideal é dizer e ouvir as opiniões com a distância emocional necessária, de forma despersonalizada, com a certeza que a opinião não é a realidade sobre a qual está a opinar. Mas que é de grande utilidade, e fundamental para o alto desempenho, saber a percepção dos outros e que tipo de mensagens estamos a passar, consciente ou inconscientemente.

No final, o objectivo é não se perder tempo com interpretações e mal-entendidos. A nossa tendência para interpretar e chegar a conclusões precipitadas acerca daquilo que os outros possam estar a pensar prende-se com uma certa preguiça para observar o impacto que os nossos comportamentos têm e com a dificuldade em parar e perguntar em vez de presumir e avançar.

Quer saber que impacto está a ter na sua equipa? Pare e pergunte. ☺

A nossa opinião é apenas uma opinião. A nossa verdade é apenas uma verdade e existem tantas verdades quantas pessoas existem à face da terra.