



02

Explicação

Adriano trabalha numa agência de Publicidade no setor de Atendimento. Ele é um dos profissionais que atendem os clientes atuais, faz prospecção, negocia prazos entre cliente e o departamento de criação, dentre outras coisas.

Adriano trabalha com outros profissionais, cada um deles tem uma carteira de clientes para administrar e uma meta para bater. É difícil encontrar um negócio que não tenha que bater metas, não é verdade? E com a empresa dele não é diferente.

Adriano tem um chefe, o Rafael.

Rafael é um gerente focado em resultados, é aquela pessoa que motiva seu time a buscarem os melhores resultados. Mas tem um porém. Rafael acha que manter um ambiente competitivo significa fazer com que cada um foque nos seus objetivos para baterem suas metas.

Não vamos entrar no mérito sobre o modelo de gestão do Rafael, inclusive temos um curso na Alura sobre [liderança](https://www.alura.com.br/curso-online-lideranca-seja-lider-estilo-de-lideranca) (<https://www.alura.com.br/curso-online-lideranca-seja-lider-estilo-de-lideranca>), mas quero destacar uma situação que acontece frequentemente na agência.

Rafael se reúne com os sócios e comenta que o time bate as metas, mas que o ambiente é meio hostil, parece que as pessoas não são muito entrosadas. “Eu sempre ofereço uma viagem como premiação para quem bater a meta semestral, eles poderiam ser mais engajados com a agência.”

Como você acha que o Adriano e seus colegas se sentiam com esse cenário?

Talvez alguém entre eles fosse trabalhar lá apenas porque precisa do dinheiro. Outros até gostam dessa competição porque os ajuda a se manter motivados.

É difícil entender como cada um se sente, mas eles tem algo em comum: eles não concordam com a postura do Rafael em vários sentidos: ele dá bronca no time quando alguém deixa de bater a meta e depois oferece viagem de premiação como se nada houvesse acontecido?

Olhando a situação de fora, percebemos que talvez o Rafael tenta conseguir os frutos da cooperação por meio do paradigma da competição e quando não deu certo, ele quis impor uma técnica, um programa para obrigar a pessoal a cooperar.

Cuidado! Não é possível mudar os frutos sem mudar as raízes.

Então o que o Rafael pode fazer?

Exercer o hábito da liderança interpessoal eficaz, que é o Ganha/Ganha.

O Ganha/Ganha não é uma técnica, mas sim uma filosofia completa de interação humana. Na verdade, é um dos 6 paradigmas de interação. Os paradigmas são:

Ganha/Ganha: quando buscamos constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas.

Ganha/Perde: em termos de estilo de liderança, ele adota a abordagem autoritária. As pessoas que seguem o Ganha/Perde são propensas a usar posição, poder, cargo ou coisas para avançar.

Perde/Ganha: pessoas que pensam assim normalmente preferem ceder e concordar. Elas buscam sua força na popularidade ou na aceitação. Costuma ter pouca coragem para expressar seus sentimentos e opiniões, e se intimidam facilmente com a força da referência de outras pessoas.

Perde/Perde: quando duas pessoas com o perfil Ganha/Ganha se encontram o resultado é Perde/Perde. Os dois perdem. Perde/Perde também é a filosofia de uma pessoa altamente dependente, se ela fica mal pensa que os outros também tem que ficar assim.

Ganha: pessoas com uma mentalidade assim não desejam necessariamente que os outros percam. Isso é irrelevante. Só importa para elas conseguir o que pretendem,

Ganha/Ganha ou nada feito o nada feito significa basicamente que se não conseguimos encontrar uma solução mutuamente benéfica, concordamos em discordar amigavelmente.

Qualquer coisa que fuja da solução Ganha/Ganha em uma realidade interdependente é um prêmio de consolação, e pode provocar um impacto a longo prazo no relacionamento entre as pessoas.

Mas isso significa que o Rafael precisa só praticar o Ganha/Ganha? Bom, em um esforço para preservar o relacionamento, muitas vezes ele vai precisar fazer concessões. Então o Ganha/Perde ou Perde/Ganha vai fazer parte da rotina dele também.