

# AFINAL DE CONTAS O QUE É PROTAGONISMO?

## E OS 7 PECADOS CAPITAIS CONTRA O PROTAGONISMO®

Em grego, *agon*, significa luta. E proto, primeiro. Protagonista, então, seria o "primeiro a lutar", não se esquivar, não transferir a responsabilidade

Mas como essa luta deveria acontecer nas empresas?

O que é exatamente o protagonismo corporativo?

### DEFINIÇÃO DA ATINGIRE

#### O PROTAGONISTA É UM AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO POSITIVA DA REALIDADE

Esta definição não está atrelada a níveis de liderança ou descrições formais de cargo. Ela descreve o que é esperado de todos nós, nas organizações em que atuamos.

Mas fazer acontecer esta definição, na prática, não é fácil! Veja o que pode nos atrapalhar, conhecendo os **7 pecados capitais contra o Protagonismo®**.

1

#### PRESOS NA ATITUDE

Atitude é uma disposição intelectual e afetiva em relação a algo. Esta disposição manifesta-se em afirmações de intenção ou opiniões. Isto é muito diferente de comportamento. Comportamento não é discurso, é ação! Por exemplo: há pessoas que afirmam gostar muito de teatro (uma declaração de atitude socialmente respeitável), mas não assistem à uma peça há anos...

O professor de Harvard, Thomas DeLong, traz uma metáfora muito interessante, a da pista de dança. Todos conseguimos imaginar aquela cena de uma festa adolescente, em que meninos e meninas animados, mas extremamente conscientes da sua autoimagem e dos riscos de feri-la, hesitam eternamente em ser os primeiros a começar a dançar. Há incentivos entusiasmados de parte a parte, quem sabe alguém até ensaia um passo tímido no canto, mas a pista continua vazia. Em resumo, há a atitude, mas falta o comportamento.

Pois bem, um fundamental papel do líder, explica o professor, é criar um ambiente em que os colaboradores da empresa, de qualquer nível, possuam a coragem e a motivação para escolherem a música e, efetivamente, serem "os primeiros a dançar"!

2

#### O OTIMISMO É IMPORTANTE, MAS NÃO BASTA

#### PROTAGONISMO OU IMPROVISO?

3

Como alguém já disse, de forma bem-humorada, não dá para ser protagonista torcendo pelo jacaré no filme do Tarzan. Ou usando cada falha (processos humanos nunca são perfeitos) como pretexto para um "não disse que aqui é uma bagunça?"

Mas otimismo não é ingenuidade ou esperança, atributos de quem simplesmente "espera". O líder age. Partindo da realidade, ele a modifica. Ok, se você preferir, chamemos então o protagonista de um realista transformador!

Ser protagonista não é agir movido por arroubos imprudentes, do tipo "deixa comigo que vou lá e resolvo tudo de uma vez".

Uma das mais nocivas falsas polaridades, que assolam o mundo empresarial, é o planejar versus agir. Como disse Barry Johnson, em livro que aborda o assunto: "planejar sem agir é inútil, agir sem planejar é estúpido..."

E, para planejar bem, é importante ouvir aquelas pessoas que pensam diferente de nós. Opa, mais uma potencial armadilha: cuidado para não confundir "senso de dono" com ser "o dono da verdade"!

Nosso comportamento é fruto de como vemos o mundo. E como vemos o mundo é fruto de nossas escolhas. Tomar-se um líder e ser responsável começa por aceitarmos que seja o que for que considerarmos ser a realidade, ela é sempre e somente uma interpretação. A questão, então, não é sobre qual é a realidade. E sim sobre com qual interpretação da realidade eu estou comprometido e que ações empreenderei a partir daí.

4

#### A CULTURA COMO DESCULPA

6

#### PROTAGONISTA OU HERÓI?

Ah, a cultura da minha empresa não permite o comportamento protagonista...no papel é tudo bonito, mas a realidade é outra...

Esta é uma queixa comum em workshops corporativos. Mas há um paradoxo aqui, porque justamente uma das missões de cada líder é ser um profissional que dá vida, no dia a dia, aos valores declarados da empresa. É o comportamento do líder que alimenta a cultura!

Há diversas definições de cultura. Uma interessante é: nossas crenças compartilhadas sobre como as coisas funcionam e comportamentos correspondentes. Pois bem, estas crenças e comportamentos podem e devem ser, também, objeto de transformação do protagonista! O protagonista que questiona modelos mentais, faz perguntas provocadoras e estimula novos jeitos de agir.

Em resumo, o contexto em que operamos é obviamente relevante, mas como um ambiente de ação e transformação, não como desculpa.

5

#### O INFERNO SÃO OS OUTROS

Ah, eu sou um ótimo profissional. Se pelo menos meu gestor e o resto da empresa fossem tão bons como eu... Do jeito que as coisas são, fico de mãos amarradas...

Este é o pensamento velado do não protagonista. Vitimização na veia! Chris Argyris, professor de Harvard, mostra que uma das manifestações da vitimização é a feudalização, fenômeno em que áreas de uma mesma empresa se isolam quando, para se protegerem de eventuais erros, passam a acusar-se mutuamente. Tudo em uma insensata guerra de atribuições de culpa e vitimização...

Mais uma vez, cabe repetir: o protagonista transforma positivamente a realidade e não simplesmente brinca de se esconder. Ele não vence outras pessoas, ele vence COM elas. Como disse Daniel Goleman, "protagonista é aquele que pensa, sente e age, sem se vitimizar".

A tradução mais corriqueira da palavra protagonista é "a estrela do filme". Perigoso. O verdadeiro protagonista na empresa não quer palmas, nem salvar o dia sozinho. Ele quer criar outros protagonistas, ser um exemplo para que outros ajam.

As empresas não precisam nem da onipotência do super-herói, nem da fragilidade das vítimas. Estes são pensamentos infantis. As organizações precisam de adultos capazes de estabelecerem compromissos, de serem responsáveis por suas escolhas e de agirem juntos para transformar a realidade. Protagonismo colaborativo é o segredo das equipes de alta performance!

Algumas pessoas resistem às contínuas e inevitáveis mudanças ou tentam negá-las. Outras, adaptam-se, mesmo que de forma derrotista, às circunstâncias. Líderes, por sua vez, respondem às circunstâncias. Ou, melhor ainda, criam-nas!

Um exemplo: se a realidade muda de forma desafiadora, uma prática comum nas empresas é a de, imediatamente, negociar com a alta direção uma redução das metas. Isto é perder da realidade. Ser protagonista é perguntar-se: como nossos planos poderiam mudar para respondermos de forma positiva a estas novas circunstâncias? E, dado este novo contexto, que novas iniciativas criariam outras oportunidades para nós?

Ninguém nasce protagonista. Ser protagonista é um tomar-se continuamente, vivendo um embate mental diário. De um lado do ringue, o sedutor conforto da vitimização ociosa e do compadrio com aqueles que só sabem atirar pedras na vidraça. Do outro lado, a luta muitas vezes difícil, mas por isto mesmo recompensadora, de buscar fazer a diferença no mundo. O que você escolhe?

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Argyris, Chris. Teaching smart people how to learn.  
DeLong, Thomas. Flying without a net.  
Goleman, Daniel. Working with emotional intelligence.

Johnson, Barry. Polarity Management.  
Jucá, Fernando. Expertise em Aprender.  
Jucá, Ricardo. A pirâmide do fazer acontecer.  
Selman, Jim. Leadership.

#### AUTOAVALIAÇÃO

Por favor, dê uma nota de 0 a 10 para o quanto cada uma das frases ao lado descreve você.

- 1 Eu coloco em prática o que falo e penso. Minhas intenções e opiniões costumam ser traduzidas em ações.
- 2 De forma geral, sou otimista. Mas não fujo da realidade: encaro os fatos e, se há desafios, busco encontrar soluções.
- 3 Profissionalmente, raramente me arrependo de ter agido sem pensar. Costumo planejar antes de agir.
- 4 Não culpo a cultura da empresa para me defender, quando enfrento problemas. Pelo contrário: os valores da empresa costumam ser um ponto de partida para eu buscar soluções e agir.
- 5 Não costumo vitimizar-me, culpando outras pessoas pelos problemas que enfrento. Busco entender o que está acontecendo e provooco-me a dar a minha contribuição positiva.
- 6 Com os meus exemplos positivos, estímulo outras pessoas ao meu redor a agirem também como protagonistas.
- 7 Busco aplicar a moldura protagonista para promover constantemente a inovação.

#### AVALIAÇÃO

Calcule a soma das suas notas nas 7 perguntas.

- Se a soma total estiver entre 55 e 70 pontos. Parabéns, você é provavelmente uma referência de protagonismo na sua organização. Conheça os 7 pecados capitais contra o protagonismo e veja se há alguma oportunidade importante para você refletir e evoluir ainda mais!
- Se a soma total estiver entre 40 e 55 pontos. Possivelmente, você tem alguns pontos de destaque no que diz respeito ao seu protagonismo, mas há também importantes oportunidades de evolução. Para identificar estas oportunidades, note que os 7 pecados capitais contra o protagonismo estão diretamente relacionados com cada uma das 7 perguntas do questionário. Vale a leitura!
- Se a soma total estiver abaixo de 40 pontos. A leitura dos 7 pecados capitais contra o protagonismo talvez seja um ótimo ponto de partida para uma reflexão mais ampla sobre seus modelos mentais. Sugestão: após a leitura do texto, promova discussões com pessoas que apoiam o seu desenvolvimento (um gestor, pares, etc) e crie um plano de evolução.