IMAGEM: KIPPER

Formação de líderes

As escolas de negócio brasileiras têm, tradicionalmente, baseado seu conteúdo formativo em teorias e na realidade de países cujas culturas são significativamente diferentes das nossas. Contudo, a formação em liderança depende de uma profunda consideração da realidade vivenciada pelas empresas locais. O artigo defende a necessidade de essas escolas tratarem diferentemente a formação de líderes e gestores no contexto brasileiro.

por Betania Tanure FDC/PUC-MG e INSEAD-LBS

Não se trata de jogo de palavras. Entre o desenvolvimento de líderes e o de executivos há diferenças fundamentais, embora ainda pouco consideradas por boa parte das grandes instituições de educação executiva, tanto nacionais como internacionais.

Empresas, escolas e indivíduos mostram-se cada vez mais convictos de que não se pode falar em competitividade sem abordar a questão da liderança. O desenvolvimento de líderes agrega valor à organização, além de se constituir em uma poderosa estratégia de retenção de talentos. Portanto, deve estar no topo da lista de ações relacionadas à competitividade na empresa. Odebretch, CPFL, Banco Real ABN AMRO, Samarco e Braskem são alguns exemplos de organizações com essa orientação.

Não se pode negar que desenvolver pessoas é uma tarefa com-

plexa. Mas há alguma virtude na velha idéia de que, para entender algo muito complexo, devemos nos voltar a seus princípios básicos. No que se relaciona ao tema deste artigo, podemos tomar como ponto de partida a seguinte questão: há, ou deve haver, diferença entre o processo de desenvolvimento de líderes e o de executivos? E para responder a ela temos de analisar as características dos dois processos.

Assim, discutimos aqui as premissas e as principais estratégias de desenvolvimento de executivos e de líderes, apresentamos ambos os conceitos e os analisamos em contraposição à educação executiva atualmente disponível no mercado. Nossas pesquisas revelam alguns pontos distintos entre os dois conceitos, e incluímos esses dados na discussão. Antes, porém, vamos a alguns aspectos da conceituação de liderança que são importantes para enriquecer esta análise.

A boa liderança. O conceito de liderança é culturalmente influenciado e, portanto, está sujeito a tendências e estilos variados. Pode-se incluir entre as características da liderança a ação transformadora, visionária, carismática, alardeada em várias esferas. Mas fica a questão: em diferentes culturas, quais denominadores comuns nós encontramos acerca da boa liderança?

Duas pesquisas que realizamos recentemente, uma em parceria com Robert House, da Wharton University, e a outra com Sumantra Ghoshal, da London Business School, demonstram que, de fato, algumas características são comuns a vários países, enquanto outras têm diferenças cross-culturais significativas. Entre os aspectos comuns, observou-se que só é líder aquele que consegue que outros *permitam* ser liderados por ele — no sentido da permissão interior de cada indivíduo, e não do uso da autoridade hierárquica.

O desenvolvimento de lideranças tem de ser visto como um processo de longo prazo que caminha lado a lado com o de gestão de desempenho.

Os líderes mobilizam as pessoas, produzem resultados admiráveis e são percebidos como justos. Reconhecidamente, eles também geram sofrimento. Afinal, às vezes tomam decisões impopulares, desafiam e não poupam críticas. Porém, com sentimento de justiça, encorajamento e apoio, ajudam a cuidar desse sofrimento. Conhecem seus próprios pontos fracos, conseguem mobilizar outras pessoas e apresentam alto grau de resistência à frustração. Capacidade de realização e de trabalho duro, ou seja, energia e foco ao mesmo tempo, são também características presentes. Como se dá o desenvolvimento dessas características é uma questão que iremos discutir a seguir.

Dois desenvolvimentos. Como mostramos no livro *Gestão de pessoas: virtudes e pecados capitais,* entre as principais estratégias que os executivos utilizam para desenvolver as pessoas para a carreira gerencial estão o acompanhamento, *ofeedback,* o treinamento, a avaliação das características individuais, de forma a estabelecer propósitos e responsabilidades, e a postura de permitir que se cometam erros moderados.

Mas o que deve encabeçar a lista dos aspectos essenciais ao desenvolvimento de líderes? No topo dela, em importância, têm de estar os *desafios. É* por meio deles que as pessoas se desenvolvem e podem, portanto, expandir o potencial de liderança que há dentro de si.

Um aspecto comum que encontramos em nossas pesquisas com líderes é que eles reagem melhor aos desafios que os não-líderes. Aliás, os desafios profissionais são um fator de retenção considerado "muito importante" para 93% dos executivos brasileiros.

No entanto, nessa análise deparamo-nos com um obstáculo importante para esse argumento: quanto maior o desafio, mais alto o risco de errar. E, apesar do que é dito sobre a importância de permitir que as pessoas aprendam a partir dos próprios erros, o que se observa é que a maioria das organizações quer minimizar o risco de errar e tem até dificuldade de lidar com tais situações. Errar, não raramente, é um tema proibido nas empresas brasileiras. Uma das razões é que, embora possam ser um ótimo instrumento de

evolução, os erros ocorrem à custa do desempenho organizacional.

O ideal é conseguir o desenvolvimento a longo prazo e o desempenho a curto prazo. Isso nos leva ao segundo elemento, que chamamos de *gestão de riscos* - não no sentido clássico usado na área financeira. O acompanhamento, o monitoramento, *ofeedback*, o treinamento, a avaliação e a manutenção da expectativa são, todos, facetas integrantes dessa gestão.

Quando se minimizam demais as possibilidades de fracasso, as pessoas não aprendem nem a fazer as coisas sozinhas nem a enfrentar situações mais complicadas. Isso nos conduz ao terceiro item da lista, ou seja, às *experiências difíceis.* Desenvolver-se também é aprender a lidar cada vez melhor com essas experiências, e com os fracassos e os erros que elas podem trazer. Assim se constrói a elasticidade emocional de que necessitamos para superar problemas que ultrapassam nosso limite de conforto. Os riscos que os desafios envolvem podem ser gerenciados; no entanto, o risco real de fracasso precisa, muitas vezes, permanecer - e aí temos outra dualidade delicada.

O problema de algumas abordagens é considerar que o mero fato de uma pessoa ser identificada como indivíduo de "alto potencial de liderança" lhe dá garantia suficiente de ascensão meteórica a uma posição com responsabilidades de liderança. Pessoas assim identificadas são transferidas tão rapidamente de uma tarefa desafiadora para outra que aprendem a fazer apenas uma parte de cada tarefa: deslanchar novas iniciativas. Isso compromete a conclusão dos ciclos profissionais.

Às vezes, é só muito à frente que esses indivíduos se encontram diante de situações criadas por iniciativas de sua própria autoria e cujas conseqüências são de sua inteira responsabilidade - e então podem até experimentar uma sensação de fracasso, pela primeira vez na vida profissional.

Educação formal. O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas tem a sua importância validada e maximizada quando consegue dar suporte ao tripé composto por desafios, gestão de riscos e experiências difíceis. No entanto, os mais importantes programas da área têm privilegiado, desde a década de 1990, as competências de gestão.

A educação executiva viveu, no Brasil, um enorme salto nos últimos quinze anos: conteúdo alinhado com o estado da arte no nível internacional e com a lógica do mundo competitivo, professores muitas vezes com seu doutoramento nas melhores escolas do mundo — nas quais, inclusive, alguns são convidados como professores visitantes.

Esses predicados, absolutamente fundamentais no desenvolvimento de executivos, não respondem, porém, às necessidades mais profundas no desenvolvimento de líderes. Desafios, gestão de riscos e experiências difíceis não têm estado na pauta das escolas, de forma geral.

Essa reflexão crítica - que compartilho com alguns colegas e amigos, como Henry Mintzberg e o saudoso Sumantra Ghoshal - é, muitas vezes, proibida, por desafiar o *status quo*. Para as instituições brasileiras de educação executiva, e mesmo para a educação corporativa, há, no que diz respeito a esse tema, uma tarefa de difícil execução.

Se, por um lado, houve a neces-

sária importação das melhores teorias internacionais, por outro, foram pouco privilegiadas as pesquisas nacionais que têm relevância para as empresas que operam no país. Portanto, não raramente o conteúdo das aulas de gestão ou, pretensamente, de liderança tem como referências teóricas básicas conceitos desenvolvidos em países de Primeiro Mundo (predominantemente, Estados Unidos), que apresentam base cultural completamente diferente da nossa.

Ocorre que pontos fortes ou fracos que poderiam ser importantes para a vida executiva, principalmente no que diz respeito à liderança, nem sempre se assemelham entre as diversas culturas. Os norte-americanos, por exemplo, são rigorosos e pouco complacentes quando o assunto é desempenho, mas mobilizar as pessoas pelo coração é um imenso desafio para eles. Já os brasileiros são, nesse quesito, rigorosamente o inverso: em sua maioria, têm dificuldade com o rigor e as regras, por serem mais indisciplinados e por darem grande importância às relações pessoais; entretanto, poucos povos conseguem tocar o coração das pessoas como o brasileiro.

Do ponto de vista do desenvolvimento das *competências de gestão* - e aqui enfatizamos a importância das diferenças e das necessidades de adaptação entre os modelos e conceitos de gestão e os de liderança -, a tradução cultural é menos dramática. O fato é que, em se tratando de liderança, temos necessariamente de pensar em como ajustamos de forma mais profunda os conceitos gerados nesse contexto aos desafios que nossas empresas têm de enfrentar em seu território.

Não é pertinente ter a expectativa mágica de que um curso clássico de MBA, tão útil no desenvolvimento de gestores, também o será para desenvolver os líderes do futuro.

Portanto, as instituições acadêmicas brasileiras se vêem, nesse momento em especial, diante de uma importante discussão, que está no cerne de sua identidade, expressa pelo binômio rigor-relevância. Algumas pesquisas realizadas no Brasil têm rigor metodológico e, portanto, potencial de reconhecimento no ambiente acadêmico internacional, que é muito exigente nesse quesito. Já outras pesquisas, ou *surveys*, têm grande relevância para o ambiente empresarial e recebem o reconhecimento desse público, mas não atendem aos quesitos mínimos do rigor acadêmico.

Isso representa um grande desafio para as instituições de educação executiva, que pode ser resumido em uma palavra: *inclusão*. Assim, temos de combinar rigor e relevância para contribuir com a educação executiva num sentido mais amplo. Por considerarmos que hoje as escolas têm como maior desafio o desenvolvimento de líderes, e não apenas o desenvolvimento de gestores, vamos agora a alguns aspectos esclarecedores dessa questão.

Dualidades na formação. "O melhor jogador não é, necessariamente, o melhor treinador." A frase expressa um fenômeno que podemos chamar de *intransitividade*. No que se relaciona ao ambiente empresarial, quer dizer que as competências e atitudes exigidas de quem ocupa uma posição superior na escala funcional vertical são qualitativamente diferentes das exigidas de quem está em posição anterior. A clássica reclamação "perdemos um ótimo técnico e ganhamos um mau gerente", apesar de soar antiga, ainda é muito atual. As empresas têm tentado, já há algum tempo, administrar o problema da intransitividade por meio de trajetórias profissionais.

Dependendo da cultura da organização, da sua estrutura e de onde cada pessoa está localizada, diferentes desafios em relação ao exercício da liderança são enfrentados. Essa estrutura intransitiva tem implicações importantes no desenvolvimento de líderes. Muitas pessoas que apresentam um bom desempenho nos papéis de liderança empreendedora não serão capazes de ajustar-se aos papéis mais ambíguos de treinadores integrativos em funções regionais ou na área do negócio.

Apesar de esse modelo de desenvolvimento não ser um guia adequado para todos os empreendimentos, a intransitividade das carreiras baseadas em conhecimento tem grandes possibilidades de cres-

cimento no futuro com a aceleração das mudanças competitivas, sociais e tecnológicas. As mudanças são cada vez mais descontínuas. Conseqüentemente, a competência em conviver com as transições vai se tornar um tipo importante de metacompetência para os líderes.

Não se trata apenas de fazer uma transição já conhecida. Mais importante é gerenciar as transições em geral quando ainda não se pode antecipar com clareza a natureza das transições futuras. E qual tem sido o papel da educação executiva, seja do ponto de vista das escolas, seja do ponto de vista das próprias empresas, nesse ponto?

O processo educacional, apesar de ter incluído na última década temas como empreendedorismo, ainda não conseguiu, na maioria das vezes, abranger a perspectiva da gestão de risco, fundamental para incluir esse tipo de competência no portfólio. Não se pode também ter uma expectativa mágica de desenvolver empreendedores para operar em uma cultura em que não se admite o erro, em que a posição hierárquica sufoca a iniciativa, como já discutimos neste artigo. Ademais, o processo de desenvolvimento de líderes desafia o foco no curto prazo e no resultado imediato de um "treinamento", como discutiremos a seguir.

Líder não se adestra. O desenvolvimento de lideranças tem de ser visto como um *processo* de longo prazo que caminha lado a lado com o de gestão de desempenho. A melhor maneira de entender isso é imaginar o que aconteceria se esse tal processo *não* existisse. Os postos da empresa vão ser ocupados de acordo com a lógica de um conjunto de vagas. Quando alguém deixa uma posição de gestão, revolve-se a empresa numa procura desordenada da melhor pessoa que esteja disponível para ocupar o cargo. Criam-se novas vagas, e a busca se desenvolve em cascata por toda a hierarquia da unidade.

Assim, todas as idéias sobre o desenvolvimento sistemático das pessoas por meio dos desafios e da gestão dos riscos de uma nova função tornam-se ideais distantes. Em resumo: se não houver um processo de desenvolvimento de lideranças, então os imperativos de desempenho imediato passarão por cima de quaisquer considerações sobre o desenvolvimento a longo prazo.

Na verdade, o conflito entre o desempenho a curto prazo e o desenvolvimento a longo prazo é central para o desenvolvimento de lideranças. Está na hora de as empresas brasileiras mudarem o curso dessa parte da história. Muitas privilegiaram o lado "azedo" da gestão, focalizando o curto prazo e as reduções de custo, sem contrabalançá-lo adequadamente com o lado "doce" do-desenvolvimento. O resultado dessas ações é que muitas empresas brasileiras vêem suas oportunidades de crescimento limitadas por não terem o chamado "estoque de gente".

Os compromissos envolvidos no desenvolvimento de lideranças são reais e devem ser explicitados e trabalhados, em vez de simplesmente empurrados para debaixo do tapete. Eles refletem dualidades reais: desempenho *versus* desenvolvimento; lógica orientada pelo emprego *versus* lógica baseada em pessoas; enfoque na propriedade corporativa de alto potencial *versus* enfoque mais amplo sobre todos os tipos de líderes; prioridades organizacionais versus prioridades individuais, geralmente conflitantes.

Desafios. Enfrentar esses dilemas, discutir com clareza quais valores consubstanciam a lógica da relação das organizações com as pessoas, analisar a cultura organizacional que dá significado a todo esse processo. Esses pontos, as empresas que desejam atingir um desenvolvimento mais efetivo de gestores - e, especialmente, de líderes - não podem deixar escapar.

Por sua vez, é necessário que as instituições educacionais façam uma revisão crítica dos pressupostos que permeiam as suas crescentes atividades de desenvolvimento executivo e tenham mais claramente formuladas as suas propostas de valor, contribuindo, inclusive, para que a empresa e o executivo possam fazer opções. Não é pertinente ter a expectativa mágica de que um curso clássico de MBA, tão útil no desenvolvimento de gestores, também o será para desenvolver os líderes do futuro. Uma proposta necessária e, por que não dizer, ousada!

BetaniaTanure
Professora da Fundação Dom Cabral e da PUC-MG
Professora convidada no Insead - LBS
Doutora em Administração pela Branel University - Inglaterra
E-mail: betaniatanure@fdc.org.br

Fonte: GV Executivo, v. 6, n. 5, p. 68-72 , set. out. 2007.