Cultura integrada de liderança
Alexandre T. Montandon

Não dá para pensar em uma empresa Classe Mundial sem antes compor uma forte equipe de líderes, que traduzam as diretrizes e as estratégias da organização.

Todos concordam que pessoas comprometidas são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Em muitos casos, são o seu maior diferencial. Isso é indiscutível, certo? Mas quanto estamos aproveitando da qualidade de suas atitudes, da sua capacidade de inovar, de gerar conhecimento, de alcançar resultados superiores aos esperados? Quanto custa equipes desmotivadas e sem o comprometimento pleno com os objetivos da organização?

É importante discutir a evolução dos programas de gestão, integração de sistemas, visão por processos, desenvolvimento de tecnologias, mas é utopia falar de competitividade sem primeiro falar de Liderança. Afinal, ela é a arte que desenvolve e une os talentos de uma equipe, conquistando o seu comprometimento e alcançando resultados muitas vezes acima das expectativas.

Não é a toa que o primeiro dos oito Critérios de Excelência, da Fundação Nacional da Qualidade, é a Liderança. Afinal, não dá para pensar uma empresa Classe Mundial sem antes compor uma forte equipe de líderes, que traduzam as diretrizes e estratégias da organização e inspirem a mais alta performance entre seus colaboradores. A Liderança também está presente entre os oito Princípios de Gestão da Qualidade, que balizam a norma ISO 9001. Se ela é tão importante, então, qual é o segredo para formar líderes capazes de conquistar o respeito e a confiança dos demais profissionais?

Surge aqui, na minha opinião, uma grande oportunidade para as organizações, um grande diferencial competitivo para o País. Investir e desenvolver uma cultura favorável ao nascimento e formação de líderes. Desde a escola até o ambiente de trabalho. Capacitar as pessoas, desde o começo, independente do seu nível de hierarquia, a agir como líderes. Integrar diversas experiências positivas como fonte de exemplo constante, inspirando ações similares por parte de todos os profissionais de uma organização. Recompensar as iniciativas, valorizar os resultados, comemorar as vitórias, tirar as pessoas da zona de conforto e desafiá-las a serem melhores do que são hoje.

Para isso, o primeiro passo é vencer um grande paradigma: como integrar competitividade com solidariedade? Esses dois valores, a princípio tão antagônicos, devem conviver em harmonia, se queremos alcançar a excelência. A cultura da solidariedade é importante para a formação de um líder. Não basta que os colaboradores participem de ações beneficentes fora da empresa, é preciso que elas aconteçam também dentro da organização. A formação de uma grande equipe nasce da construção de princípios como admiração, honestidade e confiança.

A competitividade deve acontecer fora da empresa, como forma de manter um crescimento estratégico e sustentável, e não dentro da equipe ou empresa, como forma de galgar postos ou garantir a permanência na organização. Claro que a ambição e a vontade de vencer são itens essenciais que alavancam nosso crescimento, mas seu foco deve estar direcionado aos objetivos e não contra as pessoas.

"Somos o que repetidamente fazemos, portanto, a excelência não é um feito, é um hábito". Essa frase de Aristóteles resume bem esse desafio. Se queremos formar uma cultura de líderes, devemos criar um ambiente inspirador e favorável à construção e repetição desses hábitos "solidários", e não o contrário. É por isso que essa frase, dita há séculos atrás, continua tão atual e define com clareza o processo da qualidade.

Agora, pense o seguinte: todos sabem que vivemos numa sociedade competitiva. O próprio termo competitividade já traz implícito "chegar na frente", "ser o primeiro", "buscar a excelência", "ser o melhor"! Essa cultura existe desde a escola até a vida profissional. Estamos sempre "lutando" contra alguém ou contra nós mesmos.

Agora, veja que tipos de resultados estamos produzindo, através de uma pesquisa feita nos EUA, pela Harris Interactive, com 23 mil empregados em tempo integral, de diversos ramos de atividade e áreas funcionais:

· Apenas 15% sentiam que trabalhavam num ambiente de grande confiança;

· Apenas 17% sentiam que suas organizações promoviam comunicações francas, respeitando opiniões diferentes, e que isso resultava em idéias novas e melhores;

· Apenas 10% sentiam que suas organizações consideravam as pessoas responsáveis pelos resultados;

· Apenas 20% dos trabalhadores confiavam plenamente na organização em que trabalhavam;

· Apenas 13% têm relações de trabalho em que há grande confiança e intensa colaboração com outros grupos ou departamentos.

Estamos falando de uma pesquisa com 23.000 profissionais! Dá para imaginar o quanto se perde com esse tipo de cultura? Qual é o custo para o desperdício de talentos, para a desconfiança, para a insatisfação e desperdício de idéias? O que sai mais barato: manter esse quadro ou agir na sua causa?

Esses e mais dados dessa pesquisa estão na abertura do livro O 8º Hábito, de Sthepen R. Covey. Nele, Covey faz sua definição de liderança: "Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de formas tão claras que elas acabem por vê-los em si mesmas". O foco está em permitir a cada pessoa sentir interiormente seu valor inato e seu potencial de grandeza, sentir como seu talento e paixão (seja uma empresa ou a própria família) contribuem para que a organização atinja seus maiores objetivos e prioridades. Covey chama isso de "Desafio da Liderança".

É preciso criar uma cultura que valorize o sentimento de liderança, de merecimento e de pertinência. Isso, por si só, faz nascer a confiança e o comprometimento, e dá início a um ciclo saudável e positivo para a organização. E uma empresa com pessoas comprometidas, todos sabem, é uma empresa mais forte e competitiva.

Quando pensei no título desse artigo, pensei na integração dessas três culturas: a da liderança, do merecimento e da pertinência. A primeira cultura é focada no surgimento de líderes comprometidos em desenvolver o potencial e talento de seus colaboradores. Não dá para fazer o discurso pró-solidariedade, foco nas pessoas, foco no cliente, se a organização mantém tudo isso apenas no discurso, não em ações.

Se a organização não é capaz de comunicar com eficácia seus objetivos ou o que espera das pessoas, como irá desafiá-las? Cito Covey novamente: "O propósito das escolas é educar as crianças, mas, se a liderança for ruim, a formação também o será. O propósito da medicina é ajudar as pessoas a se sentirem bem, mas com liderança ruim, a medicina também o será. A liderança é a arte de capacitar as pessoas para o exercício de todas as outras atividades". Cabe aqui uma pergunta para sua reflexão: não confiamos nas pessoas ou não confiamos na nossa capacidade de liderança?

A segunda cultura é a do merecimento, e aqui não estou falando apenas de elogios ou recompensas financeiras... estou falando de algo maior, de fazer cada integrante da equipe perceber o quanto o seu esforço e dedicação, o seu talento e o seu trabalho são merecedores dos resultados que irá conquistar, de fazê-lo perceber o quanto ele é merecedor de atingir suas metas e objetivos. O técnico campeão olímpico e mundial pela seleção brasileira de vôlei, Bernardinho, no seu livro "Transformando Suor em Ouro", definiu bem esse sentimento: "Acredito na tese de que a vitória por uma diferença mínima, seja numa partida de vôlei (apenas 2 pontos) ou numa concorrência (margem de 1%), tende a favorecer aqueles que desenvolvem um sentimento fundamental para esses momentos decisivos - o do merecimento. Isso mesmo.

Fizemos tanto por merecer que não permitiremos que nos tirem o que buscamos com muita luta". Outra pergunta: os resultados que você obteve até agora foram merecidos ou você merece muito mais?

E a terceira cultura é a da pertinência. Cada integrante deve se sentir parte fundamental da equipe ou da organização de que participa. É preciso criar um sentimento de propriedade em cada uma das pessoas. Quando nos sentimos "pertencentes" a um grupo com o mesmo propósito, seja familiar, entre amigos ou numa equipe, nos sentimos mais confortáveis em relação à nossa auto-estima e confiança e podemos liberar o que de melhor existe em nós. Nesse sentido, uma dica é alinhar os valores individuais aos valores da empresa. Desta forma, os colaboradores percebem a importância do seu papel dentro do contexto e de como os resultados obtidos são significativamente diferentes. Por falar nisso, uma última pergunta: Numa escala de zero a dez, quanto você se sente parte da equipe em que trabalha?

O cultivo e a integração dessas três culturas, aliados aos valores da empresa, são um grande desafio dentro de uma sociedade predominantemente competitiva. E o paradoxo é que as empresas que estão vencendo esse desafio são aquelas que se tornam mais competitivas, que caminham ou já alcançaram a liderança de seus mercados. A propósito: o que fazem as empresas para serem líderes? Em resumo, têm foco em seus clientes e partes interessadas, compreendem, servem e atendem às suas necessidades e desejos de forma superior aos seus concorrentes. Então, o que você precisa para criar uma cultura de liderança?

Para mim, após 12 anos "servindo" o mercado de Gestão da Qualidade, com histórias em quadrinhos que abordam conceitos e idéias com foco na conscientização e treinamento de funcionários, percebo que o grande problema da maioria dos meus clientes continua o mesmo: Como motivar pessoas e conquistar o seu comprometimento com os objetivos da organização? Afinal, se a folha salarial é ainda um dos maiores custos para a maioria das empresas, eu pergunto: Qual é o nível atual de desperdício desse investimento? Quanto custa o "não-comprometimento"? Quanto deixamos de ganhar com isso?

Na minha opinião, uma das grandes oportunidades, senão a maior para esse século, é justamente investir naquilo que poucos têm, uma cultura capaz de explorar todo o potencial humano, que fomente, promova e integre diferentes culturas com foco no desenvolvimento de diversas lideranças dentro da sociedade ou da sua organização. Afinal, a grande verdade é que todo ser humano, por natureza, já é um ser competitivo, só basta criar o ambiente ideal para ele saber em qual competição está, a qual equipe pertence e quais são as regras do jogo.

Fonte: Banas Qualidade, ano. 16, n. 177, p. 50-52, fev. 2007.