

Heróis de araque

Rodolfo C. Bonventti

Professor de gestão de pessoas, alerta: sempre suspeito de um super-homem ou de uma mulher-maravilha em sua empresa.



Liderança, ceticismo, administração de conflitos, medos... esses e outros temas compõem o livro *No soy superman* (Editora Prentice Hall, ainda sem edição no Brasil), do espanhol Santiago Álvarez de Mon, que foi escrito no formato de uma conversa entre um diretor de uma empresa e seu coach.

Para Alvarez, que é professor de gestão de pessoas no IESE Business School, o verdadeiro líder é aquela pessoa íntegra, honesta e com bom caráter, capaz de tomar decisões difíceis como ser humilde para reconhecer que deve ter mais perguntas que respostas. Ou seja, está muito mais para um simples mortal do que para um super-herói dos quadrinhos ou dos cinemas.

Em entrevista exclusiva à MELHOR, Álvarez destaca outra qualidade do verdadeiro líder: saber conquistar o futuro e não se prender ao presente, além de jamais tentar competir com os seus subordinados. "Em uma orquestra, o violinista não compete com o pianista, portanto é preciso unir esforços, saber e aprender a gerenciar talentos", define. Ter paciência, perseverança e uma mentalidade de longo prazo são outras características que o autor defende em seu novo livro, escrito em parceria com Cristina Ramírez, como essenciais para ser um líder de sucesso de carne e osso em vez de tentar apenas ser um super-homem de araque.

Melhor - Em seu livro, o senhor aborda a necessidade de os executivos investirem em si mesmos e em uma cultura saudável. Nos dias de hoje, quais as razões que levam os executivos a relegarem esse investimento?

Santiago Álvarez de Mon - Há uma enorme pressão para adquirir conhecimentos, dominar as técnicas e habilidades necessárias. Tomando iniciativa, dirigindo equipes, esses profissionais percebem que investir em si mesmos é importante. Existe um paradoxo, pois o executivo nota que é vulnerável perante um mundo incerto, confuso e em constante mudança. Ele precisa ser capaz de competir e ser o número 1, ir em frente e formar uma equipe forte. Prezar pela qualidade e identificar seus talentos e fortalezas, com a realidade de um mundo incerto e confuso.

Melhor - Certa vez, o senhor disse que o líder carismático não é mais desejável. Por que e qual é o perfil ideal de um líder nos dias de hoje?

Álvarez de Mon - Não existe uma fórmula mágica ou milagrosa. Creio que existem qualidades, requisitos para tentar estar à altura dos desafios. Num primeiro momento, o executivo precisa ser um profissional competente, que elimine os entraves do negócio. Ou seja, alguém com

habilidade de comunicação, comprometido, capaz de estabelecer relações consistentes e ser influente. E, para isso, precisa ter compensações à altura de sua qualidade, como boas equipes. O executivo precisa ser íntegro, honesto, com bom caráter, capaz de tomar decisões difíceis. Enfim, uma pessoa que tenha mais perguntas que respostas e sempre esteja aberto ao mundo cosmopolita, tão complexo, diverso e em permanente processo de transformação.

Melhor - Qual é, em sua opinião, a melhor e mais produtiva relação entre líder e liderados?

Álvarez de Mon - Ser líder é assumir um compromisso pedagógico que lhe permita conquistar o futuro e não se prender ao presente. O líder político pensa na aproximação, tem de ser forte, estabelecer uma relação de confiança e exigência, além de ser humano e priorizar a formação de seus dirigidos. Ser líder é perceber que, se existem profissionais livres, independentes, capazes, o melhor é que trabalhem juntos, em equipes, e sigam na mesma direção.

Melhor - Voltando ao seu livro - que é baseado na conversa de um diretor de empresa com o coach dele -, o senhor acredita que os executivos têm tempo no dia-a-dia para fazer a reflexão interior que o seu personagem faz?

Álvarez de Mon - A minha experiência nos processos de coaching consiste em acompanhar um executivo de uma determinada empresa durante um período. Estabelecemos conversas por telefone e e-mail e fazemos uma entrevista a cada três ou quatro semanas. Trata-se de um processo de confiança e discricção, no qual permite gerar muitas perguntas e as respostas para elas. É a comunicação que o executivo mantém com ele mesmo, mas em minha presença. Minha experiência confirma isso. Esse coaching do livro é um conjunto de distintos processos. Não existe esse coach em carne e osso, mas é o produto de muitos coaches com os quais trabalhamos. Algumas passagens sou eu quem fala, mas não tem nada a ver comigo. Mas creio que esse é o jeito de produzir a literatura moderna. Com uma agenda hiperativa de compromissos, é importante ter as fitas desse diálogo para as reflexões, medidas, perspectivas etc.

Melhor - Por que o senhor diz com tanta veemência que o super-homem nas empresas não passa de um impostor?

Álvarez de Mon - Porque não conheço nenhum super-homem e nenhuma mulher-maravilha. Você conhece alguma? Conheço grandes profissionais, professores, escritores etc. Afinal, são 3, 4 mil pessoas novas todos os anos. Profissionais muito capazes, diferentes e trabalhadores. São homens e mulheres com muitas habilidades, mas também com carências. Dessa forma, não concordo com a idéia de super-homem ou sua versão feminina. Super-homem é um personagem da ficção, do cinema. Profissionais são pessoas de carne e osso.

Melhor - Todo executivo que tenta se passar por super-homem precisa necessariamente assumir uma posição de petulância e ser indolente?

Álvarez de Mon - Não digo que precisa. Digo que toda pessoa que pretende ser um super-herói acaba fugindo da realidade. Ele almeja transformar uma realidade que não conhece. O primeiro passo é estar em contato com a realidade e o segundo é conhecê-la. Isso protege o executivo, o blinda da petulância. Super-homem é o que minimiza os erros, os problemas, ou que maximiza suas qualidades.

Melhor - Por que muitos líderes têm a necessidade de aparentar o que não são realmente e de viverem um ser imaginário?

Álvarez de Mon - Aparentar ser um super-herói é um caminho nada produtivo - afinal somos seres humanos de carne e osso, com limitações e carências. As pessoas são dotadas de personalidade, enfim, são autênticas, genuínas. Vale ressaltar que o único super-homem que existe é personagem de um filme. Sempre suspeite de alguém assim na sua empresa. Além disso, ser falso acaba refletindo na vida pessoal. O falso super-homem esquece de ser pai, amigo. O equilíbrio é chave na vida profissional e pessoal. Um executivo precisa ser forte para saber perguntar, admitir um erro e gerar talento.

Melhor - Quais seriam em poucas palavras as maiores competências de um líder de sucesso?

Álvarez de Mon - O sucesso empresarial tem a ver com o talento natural. Alguns escrevem muito bem, outros são excelentes pesquisadores. O autoconhecimento é fundamental para se tornarem líderes de sucesso. Dessa forma, a sociedade, a empresa, todos ganham. Porém, é preciso se aperfeiçoar, trabalhar a favor do talento. A empresa, as equipes funcionam como uma orquestra em busca da melhor melodia. É preciso colocar cada pessoa em seu lugar, o que pode gerar conflitos, mas eles fazem parte da vida. O importante é que a harmonia da orquestra resultará na rentabilidade da empresa.

Melhor - O senhor defende que um executivo jamais tente competir com seus subordinados e que ele apenas procure liberar e gerar talento para os seus comandados. Como é possível fazer isso sem que o executivo sinta que está perdendo poder e terreno na empresa?

Isso depende de como cada um entende o seu trabalho. O violonista não compete com o pianista. É preciso unir esforços, formar equipes e gerenciar o talento. O profissional competente cresce e faz crescer.

Melhor - Em No soy superman, o senhor destaca a necessidade de se adotar a paciência e uma mentalidade de longo prazo para se alcançar o sucesso. Como estimular isso nas pessoas em um mundo corporativo cada vez mais competitivo?

É preciso paciência e perseverança. Afinal, não se conquista nada brigando com o tempo. Tudo necessita de tempo, mas também é importante viver com intensidade. Viver como se fosse o último dia, mas com uma mentalidade de longo prazo. Atualmente, há muita pressão do mercado financeiro, que quer tudo no curto prazo. O mercado não tem equilíbrio e, por conta disso, é muito difícil alcançar os objetivos. Apenas é possível obter a vitória com tempo e espaço. A vida é assim.

Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br>>. Acesso em 26 ago. 2008