

## **Liderar significa fazer escolhas**

*Ivana Bernardes*

*A economista e coach Ivana Bernardes destaca como é importante que os gestores definam - e mantenham - as estratégias traçadas nas organizações.*

Para um processo de gestão efetivo, as lideranças das empresas devem entender antes de tudo que possuem duas agendas igualmente importantes e totalmente diferentes. Uma delas é a que trata da eficácia operacional. Nesta agenda, a mudança constante é fundamental e inevitável. Buscar as melhores práticas é o caminho e melhoria contínua é a lei. Nela estão as atividades que buscam elevar a produtividade. Sua importância é vital porque a sobrevivência da empresa no mercado depende dela. Qualquer organização, mesmo que tenha excelente estratégia, sucumbe se não tiver bons níveis de produtividade.

A experiência em trabalhos de coaching tem me mostrado que este é o papel que os líderes vêm desempenhando com maestria. Aqui, eles se sentem mais seguros. Nesta esfera, o maior desafio que enfrentam é o de encaixar os investimentos necessários em orçamentos apertados. Essa é, sem dúvida, uma tarefa árdua, porém nada comparável à difícil missão de escolha envolvida na outra agenda, a estratégica.

Nessa situação, exige-se do líder um comportamento quase rígido. Definir e manter a estratégia significa dizer não muitas vezes; significa adotar opções excludentes e abrir mão de mercados "alternativos". As atividades incluídas nesta agenda representam escolhas e, portanto, risco. Aqui, o papel do líder é o de reforçar e expandir as vantagens competitivas promovidas pelo posicionamento estratégico adotado.

Em muitas empresas, os líderes têm fracassado nesta tarefa. Cedem às pressões daquilo que chamam de "mercado" e acabam abrindo mão da estratégia original, caindo na armadilha da conciliação.

A estratégia deve ser duradoura - é um exercício de resistência. E o verdadeiro estrategista é aquele que, quando mudam as regras do jogo, ou seja, mudam as condições de mercado, busca uma nova posição. E não faz isso por meio da imitação dos concorrentes, mas sim, através do profundo conhecimento de como utilizar os seus diferenciais competitivos.

Acontece que, sufocados pela solidão embutida na atividade de liderança, muitos de nossos gestores acabam por esquecer a agenda estratégica e se debruçam sobre a agenda operacional.

Apoiados em algumas publicações especializadas em gestão e nos trabalhos de algumas empresas de consultoria, eles acabam reforçando este comportamento. Utilizando uma enorme quantidade de informações a respeito da atuação de outras empresas, conduzem a discussão estratégica para a adoção de melhores práticas, negligenciando a discussão sobre um posicionamento efetivamente diferenciado - capaz de produzir resultados superiores e duradouros.

Essa realidade tem feito com que muitas empresas chamem de planejamento estratégico um documento que reúne um apanhado de informações sobre concorrentes e um grande número de ações necessárias para a melhoria de produtividade.

Sim, é inegável que conhecer a concorrência é necessário e mais uma vez afirmo que eficácia operacional é importantíssima para a sobrevivência empresarial. Mas não, definitivamente isso não é estratégia.

É de fundamental importância para o desenvolvimento das empresas que os líderes voltem a emprestar à agenda estratégica a importância que ela tem. Que retomem sua capacidade de escolha, que busquem apoio em profissionais de coaching ou assessoria, pois na atividade de gestão não fazer escolhas pode ser muito mais nocivo do que fazer escolhas erradas.

Talvez esta seja a razão pela qual o coaching tenha tomado tanto espaço nos últimos tempos, pois a agenda estratégica, ao exigir escolhas das lideranças, mexe com estruturas que na agenda operacional ficam intactas. Quando adotamos práticas comuns a todos, temos na experiência alheia um aliado. Não nos sentimos solitários; temos vários coniventes. Porém, quando passamos para o campo da escolha única, aquela que nos coloca em posição diferente, não temos a quem recorrer. Aí, precisamos encontrar forças internas que nos conduzam - e nem sempre é fácil.

Muitas vezes, até tentamos, mas sucumbimos e voltamos ao ponto em que nos sentimos mais seguros. Recorrer ao coaching pode significar apoio técnico na hora da escolha. Pode significar a convivência tão necessária, pode significar método de trabalho. Poucas empresas e poucos líderes percebem o quanto estão perdendo a competência para decidir, o quanto estão delegando esta tarefa ao "mercado" e o quão passivos estão se tornando.

BERNARDES, Ivana. Liderar significa fazer escolhas. **Amanhã**, maio 2009. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br>>. Acesso em 19 maio 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins acadêmicos