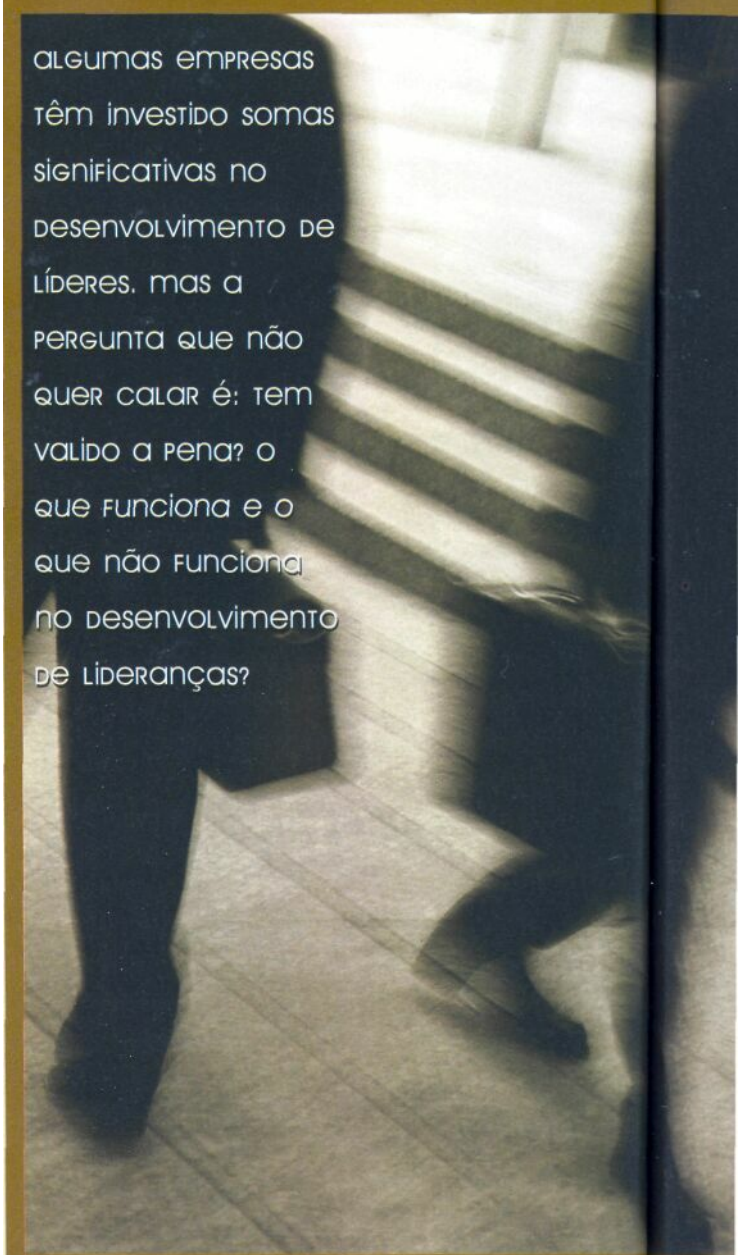
Por Marco Antonio Santana
marco.Santana@watsonwyatt.com

LIDERANÇA E (IN)

Vou "chover no molhado" se começar dizendo que mais do que nunca as empresas encontram seu diferencial em seus recursos humanos e não apenas nos "outros recursos". Já faz algum tempo que temos ouvido e lido sobre isto. Mas será que esta é uma realidade ou ainda estamos no nível do desejo? Creio que não vou decepcionar ninguém se disser que, apesar disto começar a ser verdade em algumas empresas, estas são minoria. A maciça maioria continua privilegiando os "outros recursos". Não que estes não sejam importantes, mas a visão continua sendo unilateral e desequilibrada.

O foco nas pessoas e, consequentemente, naqueles que deveriam dar sua total atenção a elas tem sido pífio. Líderes continuam enfocando resultados sem levar em conta que seus liderados é que mantêm os resultados em longo prazo e com qualidade superior. Lógico que as empresas, algumas pelo menos, têm investido sornas significativas no desenvolvimento de líderes. Mas a pergunta que não quer calar é: tem valido a pena? O que funciona e o que não funciona no desenvolvimento de líderes?

Este ensaio pretende demonstrar que a maior parte dos caminhos percorridos pelas empresas neste campo tem sido inócua, comprovando com dados, e delinear algumas alternativas de desenvolvimento para aquisição efetiva de comportamentos eficazes e mais consistentes em nosso líderes.



O autor é consultor Human Capital Group da Watson Wyatt Worldwide.

COMPETÊNCIAS

O líder conquista sua legitimidade na medida em que gera valor para seus liderados, aceitando-o se apoiando-o em seus riscos. Quer dizer, deve haver uma simbiose de confiança, um pacto de respeito mútuo entre líder e liderado.

As empresas, cada vez, mais voltam sua atenção para a geração de resultados em longo prazo. No entanto, até pouco tempo, uma das competências mais exigidas nas empresas era "busca de resultados", sem nenhuma ressalva para "resultados consistentes e de longo prazo" e, menos ainda, com atenção às pessoas! E isto se instalou e se enraizou facilmente na forma de pensar e agir dos executivos.

Inúmeros estudos e pesquisas sobre Liderança têm sido feitos desde os primórdios da humanidade. Vou ressaltar alguns achados importantes em nível internacional e outros sobre o líder brasileiro.

Antes de mais nada, um dado de uma pesquisa feita pelo Gallup com mais de 80 mil gerentes e mais de 1 milhão de empregados: "As pessoas deixam os chefes e não as empresas. Se sua empresa tem problema de turnover, antes de tudo analise os seus líderes!"

A Watson Wyatt criou em 1999 o Human Capital Index® (HCP). Uma metodologia que tem como base um profundo estudo estatístico que faz a correlação entre as práticas de capital humano das organizações e seus resultados financeiros. Algumas conclusões interessantes:

- Alta qualidade dos investimentos em capital humano são bons indicadores de desempenho financeiro.
- Empresas com as melhores práticas de capital humano oferecem três vezes mais retorno que outras com práticas fracas.
- Boas práticas de capital humano garantem a superação de obstáculos das empresas.

Vale salientar que não adianta nada a empresa ter excelentes práticas de capital humano se seus líderes não estão comprometidos com elas. No final da linha, quem põe em prática essas políticas são os líderes.

A conclusão, com algumas pequenas variações, têm sido semelhante: as pessoas e a forma como são tratadas determinam a diferença entre a mediocridade e o sucesso.

DADOS BRASILEIROS

A razão de comportamentos unilaterais de busca de resultados ter se instalado tão facilmente em nossa realidade é explicado pela maciça tipologia psicológica dos executivos brasileiros. Refiro-me aqui à aplicação de um instrumento de identificação de características pessoais chamado Myers-Briggs Type Indicator (MBT1).

Observado os dados dessas 50 mil aplicações do MBTI no Brasil, chegamos a uma incrível constatação: mais de 60% dos resultados apontam para uma direção comportamental bastante semelhante!

Encontramos uma esmagadora maioria de *Sensoríais (S), Pensadores (T)* e *Julgadores (J).* O que

faz com que esses líderes tenham algumas tendências comuns de comportamento como:

- Valorização das pessoas que cumprem regras;
- Preferência por trabalhar em ambiente que proporcione segurança e estabilidade;
- Tendência ao conservadorismo e com certa resistência a mudanças;
- Dificuldade para ver o todo e o longo prazo;
- Tendência a exercer uma liderança mais autoritária e centralizadora;
- Demonstração mínima de apreciação e pouca disposição para fazer elogios;
- Valorização de prazos, normas, procedimentos;
- Tendência *a* trabalhar de forma organizada e sistemática;
- Respeito à hierarquia; e
- Voltar-se para a realização das suas responsabilidades.

Fica fácil entender porque a "busca por resultados" de curto prazo se firmou tão facilmente em nossa cultura. Isto nada mais é do que um reforço das tendências de personalidade das pessoas que ocupam posições de liderança nas empresas.

Outro dado que fundamenta e comprova o princípio enunciado no parágrafo anterior é encontrado em processos de Avaliação de Competências aplicados em milhares de líderes brasileiros.

Esses processos, pelo menos os bem feitos, avaliam o nível que o líder apresenta de determinados comportamentos considerados importantes para a empresa. Dentre essas competências exigidas costuma ser freqüente encontrar "busca de resultados" e Liderança, entre outras. Vou me ater às últimas,"uma vez que elas são o foco deste texto. O ranking que encontramos na consolidação de milhares de avaliações tem a "busca de resultados" em primeiro lugar (a mais bem avaliada) e Liderança em último lugar (a de pior avaliação). O que, mais uma vez, demonstra que nossos líderes são bons para alcançar resultados, porém fazem isto com uma perspectiva de curto prazo, sem inovação, nem visão de longo prazo.

A análise das razões que levam a competência Liderança (ou, mais recentemente, chamada de Gestão de Pessoas) estar no último posto desse ranking tem explicações interessantes.

Se procurarmos entender quais são as recentes demandas (desejos das empresas) para os comportamentos de seus líderes, fica fácil perceber o paradoxo. Fala-se em "ouvir genuinamente"; "incentivar a participação"; "aceitar erros"; dar liberdade aos liderados"; "desenvolver e motivar"; etc. Quer dizer, nada fácil diante de nossa cultura e do próprio perfil psicológico dos líderes já mostrado no MBT1.

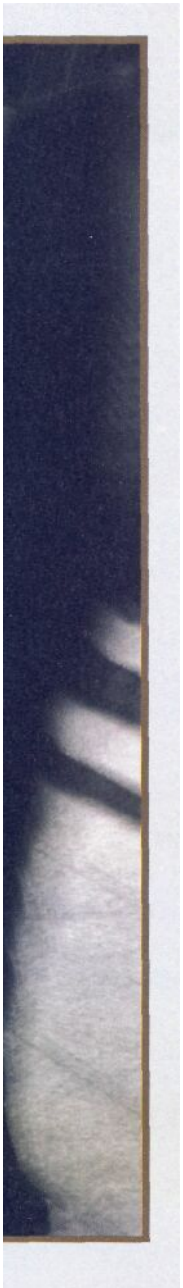
Muito diferente do que se espera, nossos líderes tendem a ser centralizadores e autoritários, pouco preocupados com as necessidades pessoais de seus liderados!

caminhos da ressurreição

Mas voltando à pergunta que não quer calar: tem valido a pena? O que funciona e o que não funciona no desenvolvimento de líderes? Acredito que se o investimento no desenvolvimento das lideranças se concentrar em questões que abordam apenas técnicas, perfis *e business,* ele não funcionará. Esses aspectos não são suficientes para mudar de forma efetiva os comportamentos. Não vale *a* pena gastar só com esses programas.

Esse investimento só terá um bom retorno se também for feito um "ataque" em níveis intrapessoais. O executivo deve entender quais são suas características internas, o que lhe gera determinados tipos de ação e reação. E não me refiro a terapia! Uma pessoa que pouco conhece de si mesma, pouco pode fazer pelos outros. "Conhece-te a

ti mesmo e torne-te quem tu és", já dizia Sócrates. Pela nossa experiência, os caminhos da ressurreição começam com um correto entendimento, conscientização e comprometimento da empresa sobre quais são seus desejos, necessidades e demandas em relação a seus líderes. Mapear corretamente essas competências é o primeiro passo. E isto significa um total envolvimento e participação da cúpula da empresa na busca dessas respostas. Um trabalho que exige dedicação e contribuição de muitas pessoas.



O termo competência deve ser entendido na sua verdadeira acepção, conforme se usava no passado. Quando se dizia que alguém era competente significava que ele sabia e fazia as coisas corretamente, com eficácia e com qualidade. Alguém que era capaz de entender o contexto e acionar adequadamente seu repertório pessoal para resolver o problema, superar um obstáculo. Esse mapeamento de competências serve de parâmetro para se checar a realidade. Quão próximos ou distantes estão os líderes da empresa desse parâmetro? Qual o "nível de aderência" de nossos líderes a essas competências?

Aí se faz necessária uma boa dose de coragem. Propor uma avaliação confiável dos líderes de uma empresa não é fácil. A empresa precisa ter, divulgar e viver uma cultura desenvolvimentista. Uma adequada comunicação do programa é condição *sine qua non* para seu sucesso. A partir deste ponto, é necessário estruturar um processo de avaliação, tomando muito cuidado para que seja confiável. E isto é conseguido com um número adequado de técnicas e de observadores de alta qualidade. Essa avaliação será "o choque de realidade" para o líder. Em seu relatório ele encontrará informações valiosas e objetivas sobre seu desempenho nas competências, assim como sinais e evidências de suas fortalezas e vulnerabilidades para que seja construído um plano de desenvolvimento factível.

> "a empresa precisa ter, divulgar e viver uma cultura desenvolvimentista. uma adequada comunicação do programa é condição *sine qua non* para seu sucesso"

Aí sim chegamos a uma importante bifurcação nesse caminho. Infelizmente, muitas empresas param neste ponto, acreditando que com essas informações e um bom plano o líder conseguirá aumentar sua aderência às competências. Engano! Sabemos que isto não acontece! O "pulo do gato", o caminho da ressurreição, encontra-se justamente aqui. O líder precisa ser acompanhado de perto! Ele precisa de uma pessoa que lhe dê suporte, orientação e rumos alternativos. Alguém que tenha técnicas de coaching. Um coach que se relaciona com o líder como um parceiro, que o ajude a identificar o foco e os resultados esperados.

O coach que através de um processo de médio prazo, tem com o líder um relacionamento caracterizado pelo crescimento e respeito mútuo.

Por outro lado, não podemos ser levianos e considerar que o único caminho para os líderes seja o conhecer-se melhor e de desenvolver suas habilidades interpessoais. O sucesso completo só acontece quando o foco se dá na força combinada dessas habilidades e na busca dos resultados.

Fonte: T&D, ano 13, n. 139, p. 28-31, 2005.