

## Líderes Fazem a Diferença

Este texto trata de liderança, abordando aspectos que talvez tenham muito de ousadia e muito pouco de politicamente correto, mas é exatamente sobre eles que tenho refletido e muito, nos últimos anos. Na verdade são paradigmas e aparentes paradoxos que merecem uma reflexão cuidadosa, porque a resposta a algumas perguntas básicas suscitadas por eles pode fazer toda a diferença, num programa eficaz de formação e desenvolvimento de líderes.

Nas minhas andanças e observações como consultor na área do desenvolvimento organizacional e de pessoas, o que tenho percebido na maioria das empresas é que pessoas em posições de liderança, em todos os níveis (Presidente, Diretor, Gerente, Supervisor, Encarregado), supostamente responsáveis pela orientação dos seus subordinados, são percebidas por estes como chefes, carrascos, ditadores, para citar apenas os adjetivos publicáveis.

É surpreendente, porque o papel de qualquer profissional em posição de coordenar pessoas deve produzir dois efeitos de suma importância, sem os quais uma organização não pode ser considerada eficaz: os resultados correspondentes aos objetivos e metas e um ambiente de trabalho saudável, onde as pessoas sintam-se bem e orgulhosas de fazerem parte daquela equipe.

Talvez a única justificativa para essa triste realidade seja que, nos tempos que correm, a maioria dos gestores está focada em conseguir que os resultados sejam alcançados de acordo com o estabelecido, que os problemas sejam solucionados rapidamente, que os custos fiquem dentro ou abaixo do planejado, ou seja, estão centrados em aspectos técnicos e administrativos e são permanentemente estimulados ou pressionados nessa direção. Confirmando essa hipótese, não é por acaso que os gestores que atingem esses objetivos são normalmente elogiados pelos mandatários da empresa e galgam postos sempre mais elevados, na hierarquia.

Ao lado dessa maioria, existe um percentual pequeno, mas significativo, de gestores que chamam a atenção porque, ao contrário dos outros, estão centrados nas pessoas, preocupados com o relacionamento com elas (e entre elas) e que lutam para evitar conflitos com os seus colaboradores. Em nome do "paz e amor" esses gestores fecham os olhos para alguns desvios na produção pessoal, garantindo na sua área um ambiente "familiar", onde todos aparentemente são amigos, protegem-se mutuamente e vivem "no melhor dos mundos".

Nem um e nem o outro desses gestores são modelos a serem seguidos, se estivermos pensando numa empresa interessada na eficácia das suas lideranças e no desenvolvimento dos seus colaboradores, preocupada em conseguir performances diferenciadas para atingir a excelência de resultados. Como sempre e em todas as situações relacionadas à liderança empresarial, a virtude está no equilíbrio entre estes dois aspectos: resultados e pessoas felizes. Como isso, certamente a organização poderá ser considerada saudável.

Outro ponto que chama a minha atenção é a facilidade com que as empresas, hoje, principalmente em nome da produtividade e da redução de custos, reduzem o seu principal ativo (pelo menos é como chamam as pessoas nas suas empresas), quando muitas vezes, melhorar em 1% na produtividade ou na redução de desperdício pode ampliar sua margem e assegurar o emprego das pessoas. É importante considerar também que as organizações contam hoje com ferramentas e mecanismos avançadíssimos para selecionar adequadamente os profissionais que buscam no mercado de trabalho, reforçando a idéia de que as demissões são, em sua maioria, fruto do despreparo dos gestores para mobilizar seus colaboradores ou até mesmo de desídia.

Considerando esses dados, ousou dizer que existem muitos chefes dentro das empresas e que há uma falta enorme de lideranças. Lideranças capazes de criar um diferencial no relacionamento entre as pessoas e de levá-las aos resultados, ao cumprimento da estratégia organizacional, respeitando os valores pessoais, da empresa e do ambiente.

Como é possível estabelecer a diferença entre um chefe e um líder?

A melhor resposta será dada por um subordinado, que é efetivamente quem "sofre" os efeitos da ação de um simples gestor ou de um líder e por isso mesmo é a melhor pessoa para avaliar e julgar. Muitas são as possibilidades de resposta, inclusive "as politicamente corretas", fruto do instinto de preservação, mas as únicas respostas que interessam são aquelas que vierem de ambientes de trabalho onde seja respeitada e assegurada a liberdade de expressão, valorizada a transparência, estimulada a crítica construtiva e onde seja bem vista a identificação de áreas de oportunidade de melhoria. Vale e muito o depoimento de pessoas sem medo, capazes de externar opiniões e sentimentos sem receio de retaliações e da perda do emprego, na manhã seguinte.

Mas continuando no caminho das minhas inquietações, outro ponto que me intriga e desperta a atenção é a forma como, em geral, o líder trata os membros da sua equipe.

Na minha visão, o sentimento que um colaborador deve ter ao sair de um encontro com o seu líder é de satisfação e alegria porque foi respeitado, ouvido, entendido e considerado. Não significa que o líder deva aceitar ou concordar obrigatoriamente com tudo que disse ou sugeriu o colaborador (claro que é possível dizer um não), mas não é admissível que ele seja tratado com indiferença e frieza, como se os seus sentimentos fossem menores, como se não tivesse capacidade de pensar, criticar e criar. Apesar de óbvia essa colocação, o sentimento da maioria dos subordinados ainda é muito negativo e cercado de medo em relação aos superiores.

O que de fato marca um líder?

Acho que o verdadeiro líder se diferencia pela capacidade de fazer adaptações exatamente no campo da sensibilidade interpessoal e de entender o que, dentro das suas próprias características pessoais, conflita com as demandas da sua posição. Mais importante do que tudo: os melhores líderes são capazes de trabalhar estes conflitos construtivamente.

Quando trato desse tema, gosto de lembrar da fórmula  $C = f(CP, S)$ , ou seja, que o comportamento de um líder, como de resto o comportamento de qualquer profissional, em qualquer posição, é função das suas características pessoais (CP) mais as variáveis da situação (S). Todas as vezes que muda a situação, pode ou deve ocorrer uma mudança no comportamento do líder. No entanto, é comum ver gestores que, mesmo diante de uma dada situação de dificuldade da organização em que trabalham, fecham a guarda, encolhem-se ou escondem-se debaixo da mesa para proteger sua posição, quase sempre se tornam ainda mais conservadores e, principalmente, empacam no comportamento anterior. Embora seja evidente que a situação exige mudança rápida de atitude, novas posturas, idéias inusitadas, não conseguem sair para uma ação mais heterodoxa, criativa ou inovadora. De toda essa reflexão surge mais uma virtude importantíssima do verdadeiro líder e que o diferencia do gestor simplesmente capaz de resolver problemas: sua capacidade adaptativa.

Esses aspectos constituem apenas o começo de uma "conversa" longa e complexa sobre o gestor, um conjunto muito mais amplo de reflexões sobre o perfil do líder, sobre como transformar gestores em líderes, sobre como os líderes podem ser mais eficazes na gestão dos interesses da organização quando colocam foco em preservar e potencializar os resultados do seu principal ativo: as pessoas que compõem a sua equipe. Selecionar adequadamente e reter os profissionais selecionados, num clima de entusiasmo, adesão e compromisso é trabalhar pela perpetuação das atividades da empresa, valorizando e respeitando seu capital intelectual, sua cultura, seus princípios e valores.



Neste texto apenas tangenciei esses assuntos de enorme significado e importância, mas espero, por um lado, ter respondido algumas questões que você também já se tenha feito sobre liderança e, por outro, ter levantado muitas questões para alimentar uma reflexão rica sobre os gestores e os líderes das empresas em que você atua. Identifique-os e trace um plano para o seu desenvolvimento.

O caminho para transformar gestores em líderes e para manter os líderes formados num movimento em espiral ascendente de ampliação de visão e potencial é longo e os desafios muito grandes. Várias organizações que investem na preparação de líderes para as posições estratégicas de gestão e para mantê-los envolvidos num processo de educação permanente constituem, elas mesmas, obstáculo à realização dessa meta porque privilegiam a ação e desvalorizam a reflexão, porque não têm políticas de valorização efetiva dos seus colaboradores, porque não asseguram espaço para o exercício efetivo da liderança.

Essas constatações não são intimidadoras e nem diminuem o meu entusiasmo; antes me estimulam, aumentam o meu interesse em continuar ajudando as organizações na missão complexa e desafiadora de transformar gestores em líderes e na preparação do ambiente empresarial para possibilitar o pleno exercício da liderança. Com líderes no lugar de simples gestores, o ambiente de trabalho é saudável, os resultados aparecem e a organização se perpetua.