

A LIDERANÇA E AS SUAS (IN)COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Introdução

Vou “chover no molhado” se começar este texto 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 de isto 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 esses resultados em longo prazo e com qualidade superior. Lógico que as empresas, algumas pelo menos, têm investido somas 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 isto com dados, e delinear algumas alternativas de desenvolvimento para aquisição efetiva de comportamentos eficazes e mais consistentes em nossos líderes.

As Incompetências de Liderança

O líder conquista sua legitimidade na medida em que gera valor para seus liderados, aceitando-os e apoiando-os em seus caminhos e 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 voltada às pessoas! E isto se instalou e se enraizou fortemente na forma de pensar e agir dos executivos.

Dados Mundiais

Antes de mais nada, um dado de uma pesquisa feita pela Gallup com mais de 80 mil gerentes e mais de 1 milhão de empregados:

“As pessoas deixam os líderes 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® (HCI®). 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 leva a 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.

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

Dados Brasileiros

Avaliação de Tendências Psicológicas

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 (MBTI).

Observado os dados destas 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 Sensoriais (S), Pensadores (T) e Julgadores (J). O que faz com que estes líderes tenham algumas tendências comuns de comportamento, tais 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
- Tendência a exercer uma liderança mais autoritária e centralizadora
- Demonstração de pouca apreciação e faz poucos elogios
- Valorização de prazos, normas e procedimentos
- Tendência a trabalhar de forma organizada e sistemática
- Respeito à hierarquia

Fica fácil entender porque a “Busca por Resultados” de curto prazo se firmou tão facilmente em nossa cultura, nada mais é do que um reforço entre as tendências de personalidade das pessoas que ocupam posições de liderança nas empresas e uma cultura organizacional até pouco tempo bastante valorizada.

Avaliação de Competências

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.

O ranking que encontramos na consolidação de milhares de avaliações que têm sido aplicadas pelo Watson Wyatt do Brasil, a Busca de Resultados está em primeiro lugar (a mais bem avaliada) e Liderança está em último lugar (a de pior avaliação).

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

Muito diferente do que se espera nesta corrente mais participativa, nossos líderes tendem a ser centralizadores e autoritários, pouco preocupados com as necessidades pessoais de seus liderados! Apenas querem resultados. E resultados de curto prazo.

Também sem exageros, não quero dizer que nossos líderes só tenham problemas! Mesmo porque líderes de outros países também podem sofrer deste mesmo mal. Além disto, meu enfoque neste ensaio é apenas sobre os comportamentos de liderança. Nossos executivos têm muitas outras competências que causariam inveja a profissionais de outros países, como por exemplo, sua adaptabilidade e flexibilidade.

Caminhos da Ressurreição

Voltando àquela pergunta inicial que não quer calar: Tem valido a pena investir no desenvolvimento de nossos líderes? O que funciona e o que não funciona nesse desenvolvimento? Ou será que tudo está fadado ao fracasso?

Acredito que se o investimento no desenvolvimento das lideranças se concentrar apenas em atuar em questões que abordam apenas técnicas, perfis e business ele não funcionará. Estes aspectos não são suficientes para mudar de forma efetiva os comportamentos. Não vale a pena gastar dinheiro apenas com este tipo de programa.

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.

Esta ressurreição deve atender a três alicerces: Autoconhecimento, Aprendizagem de modelos e experiências práticas e Acompanhamento Pessoal. São os três A's.

Pela nossa experiência, em primeiro lugar, 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 estas competências é o primeiro passo. E isto significa um total envolvimento e participação da cúpula da empresa na busca destas respostas. Um trabalho que exige dedicação e contribuição de muitas pessoas.

Este mapeamento de competências serve de parâmetro para se checar a realidade. Quão próximos ou distantes estão os líderes da empresa do parâmetro almejado? Qual o "nível de aderência" dos líderes a estas 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. "Comprar a idéia" como um caminho de salvação e uma adequada comunicação desta "compra" é condição *sine qua non* para seu sucesso.

A partir deste ponto é necessário se estruturar um processo de avaliação tomando-se muito cuidado para que ele seja confiável. Isto pode ser conseguido com um número adequado de técnicas e de observadores de alta qualidade.

Esta avaliação será "o choque de realidade" para os líderes. Em seu relatório (ou retrato) ele encontrará informações valiosas e objetivas sobre seu desempenho nas competências. Sinais e evidências de suas fortalezas e vulnerabilidades para que seja construído um plano de desenvolvimento factível e com compromisso pessoal.

Aí sim chegamos, neste difícil e longo caminho, a uma importante bifurcação: continua-se ou pára-se? Infelizmente muitas empresas estacam neste ponto, acreditando que com estas informações e um bom plano o líder conseguirá aumentar sua aderência às competências. Engano! Nós sabemos que isto não acontece! Que isto é importante, mas não suficiente!

O "pulo do gato", o caminho da ressurreição, encontra-se justamente aqui. O líder precisa ter conceitos sobre outras realidades e ser acompanhado de perto!

Um programa sobre modelos de liderança calcado em estudos de caso reais somados ao seu "retrato" (choque de realidade) darão a base para o autoconhecimento e direcionamento do desenvolvimento. Depois ele precisa de uma pessoa que lhe dê suporte, orientação e rumos alternativos. Alguém que possa consistentemente proporcionar-lhe novas visões, uma evolução

intrapessoal! Um *coach* que se relaciona com o líder como um parceiro, que o ajude a identificar o foco e os resultados esperados.

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 intra e interpessoais. O sucesso completo só acontece quando o foco se dá na força combinada destas habilidades e também (por que não?) na busca dos resultados.

Miguel Vizioli
Watson Wyatt
Human Capital Group