

December 2, 2013

Brazil

by Carolina Sanchez Miranda

GESTORES DE SUCESSO SÃO BONS DE PESSOAS

QUAIS AS COMPETÊNCIAS QUE DIFERENCIAM OS EXECUTIVOS DE DESTAQUE

POR CAROLINA SANCHEZ MIRANDA E LUDMILA DO PRADO

A fórmula dos executivos que obtêm sucesso e se tornam referência na gestão de empresas que se destacam no mercado é algo que vem sendo constantemente investigado. Entender as práticas desses executivos e aplicá-las são as outras variáveis que costumam acompanhar essa questão, esteja ela sendo feita no Oriente ou no Ocidente.

Peter Drucker abordava o tema desde a década de 1950. Para ele, o foco principal desses gestores bem-sucedidos deveria estar em três áreas: assumir responsabilidades pelos resultados financeiros da empresa; gerenciar a estrutura administrativa e a força intelectual; e organizar as pessoas em direção à eficiência.

Anos mais tarde, Henry Mintzberg, um acadêmico canadense de competência equivalente à de Drucker e autor de diversos livros na área de administração, insistia para que a gestão não fosse estudada como uma ciência, mas que o principal a ser considerado era a experiência do gestor. Nesse sentido, no século 21, Samantra Goshal e Christopher Barlett, renomados especialistas em gestão, afirmaram que a orientação às práticas dos melhores gestores deveria vir a partir de análises de elementos menos cartesianos, como o propósito, os processos e as pessoas.

Uma olhada rápida nas proposições desses autores nos faz perceber que todos eles mostram um consenso no que se refere à atenção a

ser investida em um dos pilares que sustentam as organizações: as pessoas.

De qualquer maneira, esse dilema não perdeu a importância ao longo do tempo; ao contrário, tornou-se crucial, especialmente no cenário moderno da alta competitividade, crise global e emergente pressão pelo menor impacto ambiental, um fator que, em menor ou maior grau, afeta a todas as empresas. É quase como o enigma da esfinge: “Decifra-me ou devoro-te”.

Não satisfeitos com as respostas apontadas até então, Jaume Llopis e Joan Enric Ricart, dois professores do IESE, escola de negócios da Universidade de Navarra, na Espanha, decidiram dedicar os últimos nove anos a tentar decifrar esse enigma. Para isso, entrevistaram mais de 200 altos executivos de empresas de diversos setores e tamanhos. “O interesse no tema e um acúmulo cada vez maior de informações coletadas nas apresentações dos executivos convidados incentivaram-nos a aprofundar a investigação, visitando-os em suas respectivas empresas, entrando em seus escritórios e em sua agenda, nos aprofundando em seu trabalho diário”, conta Llopis.

NA SALA DE AULA

Esses executivos também foram convidados a discutir o tema com seus alunos de MBA, propondo para eles que respondessem livremente perguntas como “o que é uma boa gestão?” e “o que é um bom gestor?”. De acordo com Llopis e Ricart, as respostas resumidamente apontaram três caminhos: o gestor de destaque é aquele que enxerga o futuro com clareza, antecipando-se a ele e transmitindo essas informações para toda a organização. Para isso, é imprescindível que conheça a fun-

do o negócio no qual trabalha, assim como o setor econômico ao qual pertence. Outra orientação encontrada nas respostas mostra que o gestor é capaz de adaptar o modelo de negócios constantemente, à medida que detecta mudanças no mercado. ►

A capacidade de gerenciar pessoas com eficiência e de interiorizar a estratégia institucional da organização, ou seja, de transmitir para os colaboradores, por meio de seu exemplo, os valores, os princípios, propósitos e as regras da organização, completam este perfil comportamental do gestor do século 21, conforme a análise dos autores.

Os resultados estão compilados no livro *Qué hacen los buenos directivos? El reto del siglo 21*, em tradução livre *Que fazem os bons gestores? O desafio do século 21*, publicado em 2012 e ainda sem edição em português.

FOCO NAS PESSOAS

Entre essas características, a de gestão de pessoas encontra-se no centro das atribuições dos executivos de sucesso por ser condição funda-

mental para viabilizar o atingimento de qualquer objetivo estratégico ou realização de mudança de rota. “Gerir organizações no século 21 é gerir pessoas como o centro de qualquer atividade da empresa”, destacam os professores espanhóis em artigo publicado recentemente pela *The European Business Review*

Em entrevista para a MELHOR, Llopis reforça essa ideia: “Na minha opinião, na era atual de conhecimento, o capital intelectual [*pessoas*] e as marcas são os ativos mais importantes de uma empresa. A eles, os bons executivos dedicam, e devem dedicar, suas prioridades”.

Para a consultora e professora do programa de educação continuada da Fundação Getúlio Vargas e do MBA de recursos humanos da Fundação Instituto de Administração (FIA), Vicky Bloch, a principal atribuição de um excelente executivo (e de um líder, diga-se) é gerir pessoas. “Essa é a função de qualquer gestor que se comprometa em fazer a equipe bem-sucedida”, afirma. Segundo ela, é fundamental criar um ambiente propício para que as pessoas se comprometam com os objetivos da empresa e sejam capazes de discutir as melhores estratégias para atingi-los.

CLIMA DE CONFIANÇA

“Isso só é possível com o estabelecimento de relações transparentes, que criam um clima de confiança e possibilitam o desenvolvimento de cada um. Não é algo que se conquista de um dia para o outro. É algo que se constrói com um comportamento consistente e coerente com o discurso. Você combina algo e faz, combina e faz...”, explica Vicky. “O gestor ou líder deve expor com clareza para onde quer que a equipe caminhe e abrir para o grupo as possibilidades de atuação que cada um tem para contribuir com esse objetivo”, complementa.

Sergio Mena Barreto, consultor e executivo que conviveu por mais de 25 anos ao lado de variados perfis profissionais no Brasil, percebeu que 5% deles “brilhavam” em suas posições, ainda que, em suas origens, tivessem uma educação deficitária ou que tivessem sido obrigados a ▶

enfrentar outras adversidades em suas trajetórias até aquele momento.

Decidido a encontrar as características e atitudes comuns que evidenciaram esses líderes em meio a tantos outros, Barreto juntou-as com sua bagagem profissional, misturou com propostas de ações e questionários para autoavaliação, in-

cluindo preceitos da ayurveda, antiga filosofia indiana que prega o equilíbrio individual, e fez com que essa mistura se transformasse no livro *Top five – cinco atitudes que podem mudar sua vida e alavancar sua carreira* (Alta Books Editora).

ATITUDES PARA LIDERAR

De acordo com o consultor, essas atitudes se resumem em: assumir o controle; gerenciar a energia; conectar-se com maestria; fazer acontecer; e reinventar-se sempre. Barreto concorda que o sucesso acompanha um líder competente no gerenciamento de pessoas. Tanto ele quanto os autores da universidade espanhola apoiam a necessidade de estar perto das pessoas para liderá-las, o chamado *by walking around*. Isso significa que o gestor deve acompanhar a equipe de perto, investindo parte de seu tempo para estar

com os demais colaboradores, em vez de se concentrar no trabalho apenas dentro do escritório. “Acredito na utilização de um estilo de liderança praticamente *tailor made*, ou seja, adaptado às necessidades individuais do liderado. Assim, é necessário estar mais próximo de quem precisa de mais apoio, e delegar mais a quem tem um nível de maturidade que suporte o encargo”, pontua o consultor.

Agindo assim, além de “manter as coisas funcionando”, nas palavras de Barreto, o gestor estará fortalecendo os vínculos e incentivando as pessoas a entregarem os melhores resultados. Afinal, o bom gestor consegue inspirar para extrair o melhor de cada um, fazendo com que todos se desenvolvam profissionalmente, e por consequência, pessoalmente também.

Outro fator mostrado pelo autor de *Top five* é a capacidade do executivo de entender diferenças e de lidar com os tipos opostos. “Todos nós temos um tipo específico e, segundo Jung, um estilo de tomar decisões, abordar a vida, nos comunicar com os outros muito próprio. Alguns são mais expansivos, outros, mais introvertidos. Uns tomam decisões com base no pensamento, outros levam mais o sentimento em consideração. Logo, ao entender essa dinâmica, muitas vezes oposta, é possível utilizar recursos de comunicação mais adequados a cada tipo. E o mais importante: conectar tipos opostos, trazendo pessoas com estilos diferentes para compor equipes, pois tipos diferentes costumam trazer resultados poderosos para a organização”, declara Barreto.

AUTOCONHECIMENTO E EQUILÍBRIO EMOCIONAL

Tanto internamente quanto no trabalho de consultoria a clientes, a Accenture lida com três pilares no desenvolvimento de suas lideranças: criação de valor; gestão do negócio; e desenvolvimento de pessoas. “Dentro das atribuições dos líderes no desenvolvimento de pessoas está a atuação em um processo formal de mentoring, no qual os executivos atuam como mentores de outros profissionais e vice-versa.

Além disso, há os que, por maior habilidade pessoal, se destacam também atuando como coaches”, explica Guilherme Portugal, diretor da área de talentos da empresa.

Segundo ele, esses executivos são bastante valorizados na organização exatamente por sua capacidade de atuação como coaches. “Eles se diferenciam por sua capacidade de ouvir, entender o ponto de vista do outro e de transmitir a mensagem correta”, explica. Nessa função, eles trabalham como parceiros de outros profissionais na busca das melhores soluções para o dia a dia de trabalho. “Não estabelecem uma relação

hierárquica, mas sim uma relação de confiança. Eles transmitem confiança e segurança no que estão falando”, explica.

O diretor da Accenture acredita que essas sejam as características naturais desses profissionais, mas que são desenvolvidas ao longo do tempo. “Percebemos a evolução de muitos executivos nessa tarefa de mentoring e coaching e vemos claramente o quanto isso alavanca a carreira deles”, comenta.

Uma peculiaridade é que não são necessariamente profissionais mais velhos que possuem essa habilidade para atuar no coaching. “Temos pessoas sendo coaches de profissionais com mais idade do que elas e até aquelas que são coaches de profissionais que estão em nível hierárquico superior”, conta Portugal.

A palavra-chave aqui é maturidade. Condição fundamental para um líder, na visão de Vicky Bloch. “O líder precisa saber quem é e ter um interesse genuíno no outro, para que dessa forma estabeleça uma relação de equilíbrio para lidar

com as pessoas”, afirma.

E para ter maturidade é necessário conhecer-se bem. E nessa empreitada, pode ser interessante ter um coach antes de tornar-se um. “O processo de autoconhecimento pode vir de diversas experiências. O coaching é uma possibilidade. É direto na veia, costume dizer. Nele, você consegue discutir limitações. Mas também faz parte de um grande processo de desenvolvimento que envolve, entre outras coisas, ouvir feedbacks e criar o hábito de parar para refletir”, esclarece a consultora.

Sendo a principal tarefa do líder atual lidar com pessoas, pelo fato de serem elas as responsáveis pela execução das metas que irão pos- ▶

sibilita a construção do futuro almejado pela organização, e levando em consideração que a atuação conjunta de perfis comportamentais distintos naturalmente leva a divergências entre a equipe, o equilíbrio emocional do gestor contará muito no momento de gerir essas situações conflitantes.

Uma das entrevistadas durante o processo de pesquisa dos professores Llopis e Ricart, Laura González Molero, presidente na América Latina do Grupo Merck Serono, acredita que sem um equilíbrio nos aspectos da vida que incluem família, anseios individuais e profissionais, será muito difícil que o gestor consiga render plenamente em sua atuação junto aos seus colaboradores.

GERINDO CONFLITOS

Conflitos são inerentes aos relacionamentos e, embora possa parecer que apenas servem para provocar efeitos negativos, eles podem mostrar resultados positivos. A eficiência em entender os pontos de vista divergentes e trabalhá-los para que se consensualizem em nome do benefício de interesses maiores defendidos pela organização, ou para que se complementem, é um comportamento altamente recomendado e capaz de fazer a diferença entre a convivência positiva entre as pessoas e o desgaste entre os colaboradores. Há que se considerar ainda que o posicionamento honesto tomado por parte do gestor representa uma variável relevante nesta equação.

A CEO Laura Molero afirma ainda que “os verdadeiros valores da companhia se mostram em momentos de conflitos”. Estando no comando de uma das companhias químico-farmacêuticas mais tradicionais do mundo, cuja origem remonta ao ano de 1668, com atuação na Espanha desde 1924 e atualmente em 64 países, ela tem expertise para tratar do assunto.

Em um dos trechos de sua fala, durante uma apresentação aos alunos de MBA da Universidade de Navarra, ela é contundente: “Conflitos sempre surgem, seja em momentos de crise ou não, eles fazem parte da natureza humana e os exemplos na companhia são muito importantes porque sempre existem, sempre!”.

O exemplo vindo do comportamento da gestão é o parâmetro a ser replicado pelos colaboradores, daí sua função na influência que pode inferir nas atitudes posteriores da equipe, até mesmo no sentido de mitigar ou evitar embates desnecessários.

LÍDER OUVINTE

O fato é que o líder que se apresenta apto a agir sob essa postura definitivamente não é o mesmo que não ouve ou não gosta de opiniões diferentes das próprias, que não inspira os outros a agir em direção aos seus vislumbres do futuro, que não possui interesse verdadeiro no que faz e nos clientes ou que não tem paixão – todas essas: paciência para escutar indistintamente, inspiração, interesse e paixão, características que não podem faltar no colaborador que é a peça-chave da empresa.

Só assim farão a diferença onde atuam ou, como afirmaram os autores no livro espanhol: “Eles moverão agendas, convencerão equipes, mas acima de tudo terão paixão em ensinar e motivar os outros a alcançar objetivos e sonhos que antes não imaginariam ser possíveis”.

Estando no Brasil ou em qualquer outro país, organizações que buscam constantemente a autossuperação procuram se vincular a gestores que se afinam com esse mesmo princípio, e poucas atitudes são mais eficientes para a melhoria contínua do que inspirar, criar e realizar sonhos. ■

O QUE OS TORNA EXCELENTES?

DE ACORDO COM OS PROFESSORES JAUME LLOPIS E JOAN ENRIC RICART, DO IESE, AS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE SUCESSO SÃO:

Pensam no futuro: são capazes de antecipar o que está por vir. Para tanto:

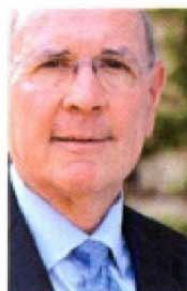
- ▶ dedicam muito tempo para conhecer a fundo o negócio em que atuam;
- ▶ interessam-se genuinamente pelo cliente e procuram entender suas necessidades;
- ▶ buscam a diferença por meio do capital e de novas ideias, e não por meio de uma guerra de preços;
- ▶ definem uma boa estratégia sem extrapolar os recursos disponíveis.

Gerenciam bem as pessoas, entendendo que elas são fundamentais. Para tanto:

- ▶ garantem um bom clima, que permita o desenvolvimento do capital humano. Isso contribui para criar uma equipe forte;
- ▶ medem seus resultados e sabem apreciar adequadamente o rendimento de cada uma;
- ▶ delegam e sabem definir as responsabilidades de cada um, de cada equipe, e deixam que elas atuem, cresçam e se desenvolvam profissionalmente.

Têm uma boa estratégia institucional:

- ▶ por meio do exemplo, transmitem aos demais funcionários os valores e princípios da empresa;
- ▶ criam uma cultura estável. Mediante a identificação dos empregados com a empresa, conseguem que estes transmitam a cultura a novos trabalhadores, mercados e demais stakeholders;
- ▶ estabelecem propósitos institucionais. Para que a empresa seja atrativa o suficiente para atrair pessoas de alto potencial, mantêm um processo contínuo de melhora e de autocrítica.



Llopis, do IESE: interiorizar a estratégia institucional da organização



Ricart, do IESE: o gestor de destaque é aquele que enxerga o futuro com clareza

TRAÇOS IDEAIS

- 1** Autoexigência.
- 2** Conhecimento. Estão preparados e conhecem perfeitamente sua profissão.
- 3** Valores. São exemplos.
- 4** Honestidade pessoal e profissional.
- 5** Atitude de serviço. Gostam de formar e promover seus colaboradores.
- 6** Gerem bem conflitos.
- 7** Equilíbrio pessoal. Sabem equilibrar sua vida familiar e profissional.
- 8** Paixão pelo que fazem.