

As Competências para uma liderança efetiva

As atividades de treinamento são fundamentais para o desenvolvimento de líderes nas corporações. Pode ser que ainda não tenhamos alcançado o melhor em termos de técnicas e/ou instrumentos para este fim, mas a direção correta dos treinamentos e desenvolvimento de líderes, com toda a segurança, já está definida: *para dentro do ser humano*.

Será que ainda é necessário discutir se líderes nascem feitos ou se são feitos, ou se liderar é uma arte ou uma ciência ou se ser líder é ou não a mesma coisa que ser gerente. O foco deve ser sobre o que devemos fazer ou em que investir para fazer com que o potencial de liderança emergja da sombra dos indivíduos na organização e isso é o que os bons treinamentos propiciam. Em consequência, aos poucos “consolidam-se” as competências necessárias para que o líder efetive suas ações em contribuições significativas para as empresas em que trabalham.

Apesar da confusão que tantas informações e diferentes pontos de vista geram nesse ambiente, percebe-se que há algum consenso sobre o que são algumas das características essenciais dos líderes, as quais vem servindo de balizas em treinamentos quando o tema principal é o desenvolvimento de lideranças.

A mais importante competência é “conhecer suas próprias fraquezas”. Esses líderes se mostram com são, vulneráveis como qualquer ser humano e sempre que isso ocorre, o líder acaba criando uma verdadeira corrente de confiança, fazendo com que seus seguidores se sintam mais à vontade, “no mesmo barco”. Se, ao contrário, mostram-se perfeitos, invulneráveis, sem que de nada necessitem, a sua equipe não lhe ajuda. Evidentemente que para mostrar-se assim tão humano é preciso muita coragem e muita força pessoal.

Uma outra competência é a empatia e, infelizmente, em muitos cursos continuam a ensinar uma espécie de empatia infantil, que é compreender e preocupar-se com os demais, ou “colocar-se no lugar do outro”. Aos líderes autênticos é perda de tempo falar dessa maneira pois eles já sabem de sobra que devem se preocupar com seus empregados. Às vezes também confundem empatia com simpatia, logo, cabe o esclarecimento - ser empático não significa estar de acordo, contudo compreender bem o que foi dito e em que circunstâncias algo foi dito: "Entendo o que você diz, sua posição e/ou por que

o faz". Quer dizer, a empatia adulta consiste em dar às pessoas o que precisam, não o que querem. Quando se age de modo empático, leva-se em conta, ao mesmo tempo, as necessidades pessoais e grupais e as tarefas e metas organizacionais. Certamente não é fácil atender aos dois aspectos, sobretudo em momentos de dificuldades, porém fica a certeza de que os que praticam uma empatia adulta são aqueles que defendem algo muito valioso, e as pessoas que agem assim seguramente se mostram muito mais como são, o que defendem e acreditam, logo, não apenas transmitem transparência e autenticidade como também mostram que estão fazendo mais do que simplesmente desempenhar um papel, uma atribuição.

Não há dúvidas de que nas empresas, como agrupamentos humanos que são, as relações interpessoais e as incertezas do ambiente geram toxicidades, estresses, feridas psicológicas normais do trabalho, que devem ser reconhecidas como inevitáveis. Assim, saber lidar com a toxicidade produzida pela organização humana, gerenciando-a e anulando-a é uma competência valorizada. Nada melhor para um grupo de trabalho que um líder que anule eventuais invejas, que faça com que se reconheça que as rivalidades estão fora da empresa e não dentro dela, um líder que elimine prepotências, posições narcisistas, atitudes persecutórias e tantos outros sintomas da toxicidade organizacional, fazendo com que um grupo com manifestações patológicas se transforme num time onde a toxicidade anulada ou "trabalhada" possibilita um alto nível de criatividade e de melhorias.

Como líder, é indispensável que saiba entender a complexidade dos processos estratégicos tais como modanças, fusões ou "splits". Às vezes, uma empresa vai aparentemente contra o mercado ou reconhece que tem que mudar para evitar uma competição acirrada, por exemplo. Ter uma visão estratégica, que saiba ver ao longe, combinando as informações sobre ambientes e empresa, é portanto mister para ajudar o grupo a manter acesas a esperança e a fé no futuro. Essa característica será potencializada se o líder for hábil no aspecto sócioemocional. Todos sentem ambiguidade quanto à autoridade e isso geralmente é uma consequência da relação que se teve, na infância, com figuras de autoridade, sobretudo com os pais. A ambiguidade pode transitar entre ressentimentos a sentimentos de gratidão a quem exerce a liderança apenas pela transferência que se faz a estas figuras infantis. Está mais do que comprovado que o melhor líder é aquele que possui pensamento analítico e que, acima de tudo, desenvolveu:

- Autoconsciência - capacidade de entender e trabalhar com as emoções
- Autoregulação - capacidade de controlar e redirecionar impulsos e estados de ânimo; motivação, empatia e habilidades sociais
- competências emocionais tais como habilidade de trabalhar em grupo e a eficácia ao liderar mudanças.

Quer dizer, o líder exemplar sabe usar bem a inteligência emocional e ensina aos demais como desenvolvê-la, impactando positivamente o clima organizacional e a relação hierárquica. Muitas vezes a palavra hierarquia tem uma má reputação porque é associada a idéias de controle e de supressão. Seguramente, ela é necessária ..., inclusive para facilitar a delegação.

Delegação é uma dessas competências das quais se fala muito e pouco se pratica porque, no fundo, com essa prática o líder fica mais dependente de sua equipe e mais vulnerável aos erros de cada membro desta mesma equipe. Observa-se que quando os líderes não reconhecem a própria vulnerabilidade, tira a atenção das ameaças reais (competição, incertezas da estratégia da empresa etc) e a coloca sobre as pessoas que acredita que pode controlar e influenciar. Mas até que ponto se pode controlar de verdade? Quando se fala de controlar ou de ser controlado, isso é correto? Ou se trata apenas de controle superficiais de cumprimentos ou de submissão, digamos racionais ou estimulados pelo medo? Do ponto de vista psicológico, o que é controlado assim perde eficácia, é menos produtivo? Qual é, se é que existe, a psicologia da passividade no trabalho?

Enfim, para este não ser um texto demasiadamente longo, não houve a pretensão de abarcar todas as competências, habilidades ou expectativas que se tem dos líderes. Contudo, pretendeu-se tocar em alguns pontos importantes e oriundos da observação do comportamento de supervisores, chefes e gerentes em atividades de treinamento de liderança, aqueles comportamentos mais discutidos nessas atividades e que também se constituem como principais preocupações dos responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas numa organização.

* Paulo César T. Ribeiro é psicólogo, consultor de empresas, "coach" e "headhunter", conceituado entre os melhores apresentadores por sua reconhecida experiência em treinamentos voltados ao comportamento gerencial e ao desenvolvimento de líderes, equipes e outros diversos temas. Diretor da CONSENSORh.