

Desenvolvimento Humano e Sustentabilidade

RESULTADOS ATRAVÉS

DE PESSOAS

Constato, consternado, que há um desencanto na vida profissional de inúmeros executivos bem treinados e qualificados. Vejo que os resultados conseguidos em suas carreiras profissionais são limitados, muitas vezes, ao meramente monetário. Para alcançar o bem-estar material, acabam sendo vítimas da falta de bem-estar psicossocial, da ausência de paz de espírito e de uma sensação de vazio existencial.

Fui, durante quase 30 anos, executivo também, e tive a oportunidade de presidir grandes empresas, estudei em algumas das melhores escolas de negócios do mundo, e agora me dedico a Conselhos de Administração, à Mentoria de Negócios e de Executivos, e à Educação para a Liderança & Gestão.

Por esta mudança de perspectiva, consigo verificar empiricamente que esse desencanto se deve, entre outras coisas, à falta de liderança verdadeira. E quando falo liderança, não quero dizer uma única pessoa, um ser carismático e superior que sabe conduzir seu grupo pelos caminhos e descaminhos do universo corporativo. Eu me refiro ao fenômeno da liderança no sentido lato, na capacidade de um grupo formar um time coeso (catalisado por alguém que tem a legitimidade do poder estabelecido) e trabalhar em prol de uma causa. Uma causa que faça sentido, que mobilize de fato e traga alegria no processo de a ela se dedicar. Essa causa pode ser tanto a construção de um negócio, como a transformação completa de uma organização.

E isso ocorre porque muitas vezes há um foco exagerado em resultados de curto prazo, ou uma estreiteza de visão em direção ao que for mais conveniente (sob o ponto de vista pessoal) e não ao que é mais necessário para a empresa. Vejo muitos chefes nomeados que não compreendem a grandeza de trabalhar em equipe e precisam constantemente de reforço para suas idiossincrasias e inseguranças através do “rebaixamento” de quem está ao seu lado. Chefes que foram alçados a essa condição porque sabem obter resultado a qualquer custo, fugindo completamente da ética em que “os fins não justificam os meios”. E o pior, fazem isso sem consciência de que o estão fazendo!

Em recente contato com José Pacheco, educador mundialmente conhecido e fundador da Escola da Ponte, em Portugal, tão bem referenciada no livro de Rubem Alves, *A escola que sempre sonhei e nunca pensei que pudesse existir*, ele colocou algo que me remete ao verdadeiro papel do líder. Referindo-se aos quatro pilares para a educação da Unesco (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser), Pacheco mencionou que precisávamos acrescentar mais três pilares: aprender a desconstruir, aprender a desobedecer e aprender a desaparecer.

Wanderlei Passarella é mestre em Administração de Empresas e bacharel em Economia pela FEA-USP, e também Engenheiro Mecânico pela Escola Politécnica da USP. Pós-graduado na Abordagem Transdisciplinar Holística, pela Unipaz/FSJT.



Atualmente dirige a Synchron Participações e é coach de executivos. Foi diretor presidente da GPC Química S/A e da Petroflex S/A. Também foi diretor geral da Menasha Materials Handling South America e exerceu cargos gerenciais na Nitroquímica (Grupo Votorantim) e Ipiranga Química.

Desconstruir, porque muito do que está por aí são paradigmas formados por ideias preconcebidas e ultrapassadas. É preciso utilizar o martelo da razão e da intuição (parafrazeando Nietzsche) para sobrepujar modelos anacrônicos. Desobedecer, porque muito do que nos é imposto vem pela lógica do interesse limitado, mesquinho e, nessas horas, é preciso coragem para desobedecer. E, por fim, desaparecer. Fantástico! Essa é a principal atitude de um líder de gabarito. Ele “desaparece” para que o time ganhe ascensão. Ele suporta sua equipe e facilita para que as decisões do grupo possam emergir num processo em que ideias são debatidas e chega-se a uma posição superior pela somatória das inúmeras visões que podem se complementar. Os choques de egos não interessam e são trabalhados para que não ofusquem os choques de ideias.

Nesse universo de limitados líderes de fato, as empresas conseguiram descobrir um paliativo: o “coach”. A utilização cada vez maior deste recurso indica que a falha na atuação dos líderes vem sendo compensada por uma espécie de “líder posição”. Também tenho procurado auxiliar a cobrir os buracos das falhas de liderança, atuando como aquele que ajuda os executivos a reencontrarem sua razão de ser no trabalho, de atingirem resultados sem perderem o brilho nos olhos e sem abrir mão de viverem bem suas vidas profissionais e pessoais. Mas faço isso sabendo da limitação de minha tarefa.

Por que não conseguimos desenvolver líderes de fato na quantidade desejável no ambiente empresarial moderno? Esta pergunta vale muito. E tenho minhas suspeitas. Na minha visão não é possível desenvolver líderes, que possam catalisar processos de liderança em equipes, que não tenham passado pelo duro processo de desenvolver a si próprios. Primeiro, como pessoas humanas, depois como excelentes profissionais e em seguida como líderes de sua própria vida. Como alguém consegue ajudar outros se não consegue lidar consigo mesmo? Como alguém pode orientar outra pessoa se ela mesma não passou pelo fogo das experiências humanas, aquelas que nos levam para as “noites escuras da alma” e revelam a fragilidade e a grandiosidade de ser humano?

A supervalorização da lógica e do racionalismo trazido por Descartes solapou a muitos a possibilidade de compreender o ser humano de forma integral e, por isso, se tornam chefes parciais, limitados pela visão cartesiana de mundo, em que tudo funciona como um relógio mecânico. Este, a meu ver, é o nó atávico ao qual nos prendemos. Estudamos desesperadamente as habilidades técnicas, mas deixamos de lado a profundidade de nossos seres. Sem humanidade, sem filosofia, sem artes e sem o

entendimento do espírito humano não há líderes de fato. E, assim, seguimos contratando “coaches” na desesperada tentativa de compensar o incomensável. Estes também, muitas vezes, são vítimas de uma formação parcial, aprendem a fazer perguntas e mais perguntas, na expectativa de “despertar” algo em seus “coachees”. Profissionais que perderam seus empregos ou jovens que resolveram mudar de carreira, se qualificam como “coaches” (nos inúmeros institutos que existem hoje para tal) para atuar com executivos em busca de melhores resultados. Será que de fato contribuem?

A perspectiva de atuação dos “coaches” tem se limitado a ajudar executivos a obterem mais resultados. Desconfio, pela observação, que grande parte desses resultados seja ainda de caráter individual, focados nas realizações de cunho monetário. Os amplos resultados, que focam no coletivo, nas transformações de longo prazo e de amplitude transdisciplinar são relegados ao segundo plano ou, o que é pior, a nenhum plano. Em última hipótese, chefes e seus “alter egos”, os “coaches”, acabam realizando um trabalho de resultados semelhantes!

Faz-se urgente a reabilitação dos Líderes e das Equipes que naveguem coesas, em conjunto, e que foquem na execução desses amplos resultados. Tenho trabalhado em organizações de diversos portes para ajudá-las na formação de times, equipes em que a liderança participativa e democrática seja uma tônica para a transformação profunda de suas empresas e em que resultados ampliados emergjam como uma consequência produtiva. Quatro pilares são estudados e aprofundados para este fim:

- Gestão de Prioridades
- Administração de Conflitos
- Tomada de Decisão Conjunta
- Perfil de Líder Integral

Esses pilares, via de regra, capacitam equipes a serem altamente produtivas, ao mesmo tempo em que conseguem um espírito de grupo forte, capaz de levar seus membros a perseguirem metas de longo prazo viáveis e sustentáveis, e a lutar por causas significativas dentro do ambiente empresarial. Vejo que onde essa filosofia se desenvolve, há a criação de um antídoto ao desencanto recorrente que observamos na carreira de numerosas pessoas hoje em dia. O ambiente tóxico se transmuta em um ambiente catalisador!

Cada um desses pilares tem uma razão de ser. Mas não nos estenderemos mais por agora neste artigo. Nas próximas edições, vamos abordar cada um deles em mais detalhes. Parece algo óbvio e imediato, mas não é. Como dizia Shakespeare, “há muito mais coisas entre o céu e a Terra do que pode imaginar a nossa vã filosofia”! ■