



O NOVO PAPEL DO LÍDER

INSPIRADOR, ESTRATEGISTA, SOBRE-HUMANO? NÃO.
A LIDERANÇA PRECISA CONSTRUIR UM ESPAÇO PARA QUE TODOS OS
ATORES ORGANIZACIONAIS POSSAM SE AUTOMOTIVAR E SE TORNAR
AUTORES DE RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS.

| POR SERGIO PIZA

Feche os olhos e imagine se você, sozinho, seria capaz de atender às suas necessidades mais básicas: comida, bebida, proteção contra o frio e o sol — casa e roupas — e segurança contra agressores externos. Basta esse exercício de imaginação para ter certeza de que ninguém consegue produzir sozinho tudo de que precisa para sobreviver.

É por isso que, antes de ser um animal político, a gente é um ser social. Organizamo-nos em sociedade para viabilizar a cooperação. Em dado espaço e tempo, as pessoas realizam uma série de atividades isoladas que, de acordo com determinado plano, são interligadas. Um planta e colhe o trigo, outro transforma o grão em farinha e alguém assa e vende o pão para você, que trabalha em um escritório e não sabe fazer nada disso. Como toda forma de coadjuvação exige a divisão das atividades e depois a integração das operações, a liderança faz-se necessária e surge a hierarquia.

ENIGMA DA LIDERANÇA

Ao longo da história, esse processo natural de cooperação tornou-se mais complexo com o objetivo de aumentar a produtividade. Com a Revolução Industrial, evoluímos da manufatura para a mecanização, e chegamos à automação da produção. Como resultado, cresceram a fragmentação e a diversificação das atividades, com multiplicidade de cargos e serviços, hierarquização das funções, diferenciação de salários, divisão de competências e concentração da autoridade e do processo decisório em lideranças afastadas do que de fato acontece na operação.

Em volta dessa megaestrutura, as relações sociais e interpessoais também ficaram mais complexas — para não dizer confusas. Às vezes, nem todo mundo parece entender o seu papel nas organizações. Produz-se uma parte de quê? Trabalha-se de acordo com qual plano?

Ao que parece, as promessas embutidas nesse processo “evolutivo” da cooperação não estão se cumprindo: não queremos aumentar a produtividade para gerar mais excedente (riqueza) e ter mais tempo livre? Mas a crença exagerada no avanço tecnológico não nos trouxe a felicidade no trabalho. Em vez disso, a excessiva complexidade e a fragmentação das atividades estão nos deixando cada vez mais desmotivados.

Em um mundo velozmente mutante — em que copiar é cada vez mais simples e as mais “sólidas” vantagens competitivas se desmancham no ar —, a inovação contínua e o constante aumento da produtividade são o que fazem a diferença. É aqui que chegamos ao ponto-chave: sem motivação, a equação não se resolve; a inovação e a produtividade mantêm-se limitadas.

**NINGUÉM MOTIVA NINGUÉM;
NINGUÉM EMPODERA NINGUÉM.
AS PESSOAS AUTOMOTIVAM-SE QUANDO
SENTEM QUE O TRABALHO FAZ SENTIDO.**

ENIGMA DECIFRADO

Édipo decifrou o enigma da esfinge e demonstrou, assim, a importância de buscar de onde viemos, por que estamos aqui e para onde vamos. Assim como no mito de Sófocles, o papel do líder consiste em decodificar e concatenar as alavancas do negócio de maneira que traga significado para todos os *stakeholders*: acionistas, investidores, clientes, comunidades, sociedade, ambiente, colaboradores etc.

Para chegar à Ítaca, Ulisses lutou com toda sorte de obstáculos e não caiu no canto da sereia. Assim como na *Odisseia*, o papel do líder é alinhar propósitos em busca de resultados extraordinários.

A função do líder é de, com habilidade, criar um contexto para que as pessoas consigam se automotivar e se empoderar. Esse contexto pressupõe relações de confiança construídas por meio de transparência no processo decisório, clareza nas normas de comportamento, informações compartilhadas sobre desenvolvimento pessoal e organizacional, além de regras para o reconhecimento dos méritos de cada um e do grupo. Ninguém motiva ninguém; ninguém empodera ninguém. As pessoas automotivam-se e escolhem assumir a responsabilidade pelos seus atos quando sentem que o trabalho faz sentido. Cada atividade diária é significativa se estiver em sintonia com os nossos planos pessoais, da nossa essência.

Em seu novo papel, o líder é parte primordial de um sistema complexo. Neste, a psicodinâmica das relações interpessoais embrenha-se nos processos de tomada de decisão e nas questões do negócio — aqui entendido como a combinação de estratégia, marca, cultura, modelo operacional de gestão, tecnologia, recursos financeiros e pessoas.

O líder busca o alinhamento, isto é, uma proposta para que o grupo caminhe junto sobre um mesmo traçado e na mesma direção. Por isso, sua principal competência é saber ouvir; sem julgar, sem concordar nem discordar, apenas criando condições para que a conversa progrida

QUANDO O LÍDER OUVI DE VERDADE, O SEU INTERLOCUTOR FALA SEM MEDO E ESTABELECE-SE A CONFIANÇA. ASSIM AS IDEIAS AFLORAM E SURGE ALGO EXTRAORDINARIAMENTE INOVADOR.

“piramidando ideias”. Quando ele ouve de verdade, seu interlocutor fala sem medo e estabelece-se a confiança. É só assim que as ideias afloram, e, de repente, surge algo extraordinariamente inovador. Assim e principalmente quando o alvo é a inovação, o líder deve saber manter a boca fechada e os ouvidos atentos.

O líder também tem o papel de educador. Ele contribui para que cada pessoa assuma a sua autonomia e tenha atitudes conscientes diante do trabalho; saiba o que faz, por que faz e veja sua “assinatura” no produto ou serviço e no resultado final da organização. É nesse ponto que os objetivos pessoais coincidem com as metas estratégicas da empresa. Dessa forma, o líder promove o engajamento, elevando o interesse pelo conteúdo do trabalho, o orgulho pelo se que faz e o reconhecimento dos méritos na cooperação relevante, inclusive para a sociedade como um todo. A motivação é renovada e há aquele esforço discricionário consciente para ir além e fazer mais e melhor. É assim que o líder consegue, além de incentivar a inovação, chegar a ganhos de eficiência e produtividade, ou seja, atingir resultados extraordinários de forma sustentável.

O líder concilia inteligência emocional com visão estratégica de negócios. Dá, dessa forma, sustentação às mais profundas, consistentes e duradouras transformações na estrutura e na cultura organizacionais, em busca de construir uma empresa extraordinária.

O líder investe no autoconhecimento e almeja a identificação de seu propósito de vida. Com isso, oferece ao time contexto para o desenvolvimento de um modelo de negócio que seja capaz de instigar a motivação, o aprendizado contínuo, a inovação e o aumento da produtividade.

SER LÍDER

O autoconhecimento é o ponto de partida de uma carreira, ou melhor, de uma vida mais plena e serena. O trabalho diário é apenas uma das dimensões do ser humano e, por isso, não basta. Cada um de nós é muito mais do que o seu trabalho diário, mas, por outro lado, a insatisfação profissional causa ansiedade.

Você faz suas escolhas e elas fazem quem você é. Daí a importância de um processo de reflexões pragmáticas para

que suas escolhas de vida e carreira estejam em harmonia com sua essência e, ao mesmo tempo, levem aos melhores resultados para sua realização pessoal.

Não basta, entretanto, investir no autoconhecimento nem fazer as próprias melhores escolhas; é preciso que a sua prática diária esteja em sintonia com seus valores e leve em consideração o outro.

É a partir do estabelecimento de relações de confiança que o líder cria um ciclo de desenvolvimento mútuo: aprender com os outros (cuidar e se deixar cuidar), realizar (transformar o aprendido em realidade) e retribuir, compartilhando o aprendizado e seus benefícios.

O líder reconhece que é do conjunto das singularidades que surge a pluralidade capaz de potencializar e multiplicar a capacidade de inovar e produzir — em uma convivência natural e agradável, sem precisar de nenhum esforço de tolerância.

CONCLUSÃO

A redefinição, ou ressignificação, do papel do líder é crucial para os novos tempos digitais. A capacidade de adaptação é a regra para a sobrevivência das empresas. A adaptação pressupõe um ambiente reflexivo, no qual o papel do líder de construir um espaço fundamentado na confiança permite conversas poderosas, capazes de prototipar soluções para um mundo complexo.

Não se trata de um líder inspirador, estrategista, sobre-humano. Trata-se de um líder que cria contextos que tenham lógica para o crescimento sustentável do negócio e, para tanto, tragam sentido para todos os atores. Sim, atores. Atores de seu destino e, portanto, autores de resultados extraordinários. ●

PARA SABER MAIS:

- Daniel Goleman. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, 1996.
- Daniel Pink. *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional*, 2010.
- Herminia Ibarra. *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*, 2009.
- Manfred Kets de Vries. *O efeito porco-espinho: os segredos de se construir equipes de alto desempenho*, 2013.
- Rolf Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky. *The theory behind the practice: a brief introduction to the adaptive leadership framework*, 2009.

SERGIO PIZA > Diretor de Gente e Gestão, Sustentabilidade e Comunicação na Klabin e conselheiro na Simbiose Atração e Gestão de Talentos > sergio@sergiopiza.com.br