

Liderança é a Arte de Transformar

Por Samanta Luchini

O que vem à sua cabeça quando analisa a atuação de líderes como Bernardinho, o técnico da seleção brasileira de voleibol masculino (tida como a melhor do mundo) e Jack Welch, executivo brilhante que por 25 anos esteve no comando da GE e a transformou numa das maiores e mais admiradas empresas do mundo?

Você deve estar elencando uma série de características pessoais e habilidades específicas de liderança, que permitem a esses líderes uma atuação tão efetiva e impactante. De fato, eles possuem inúmeras qualidades em comum, mas existe algo maior que os conecta. Refiro-me ao modelo de liderança que eles utilizam na gestão e no desenvolvimento de suas equipes – a Liderança Transformacional.

Como o próprio nome já diz, o papel dos líderes é transformar a realidade e o modo com as pessoas pensam sobre si mesmas, sobre a empresa, sobre o mercado e, acima de tudo, sobre o futuro.

Uma ideia sutilmente diferente da mudança, por si só. Mudança nos remete a uma atitude potencialmente reativa, que busca a estabilização frente a uma nova demanda ou realidade. Já a transformação traz um apelo mais proativo, que remete à evolução e que considera a motivação, por parte da empresa ou do indivíduo, para que algo torne-se diferente do que é.

Diversos estudos demonstram que a Liderança Transformacional é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance realmente diferenciada. Permite ao líder lançar as pessoas à ação, convertendo os seguidores em líderes e, possivelmente, convertendo os líderes em importantes agentes de mudança. Ela busca elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais, na busca pela transformação da cultura organizacional.

Verdadeiros líderes transformam pessoas e organizações no sentido literal, tanto no cérebro como no coração, ampliam a visão, a sensibilidade e o entendimento; esclarecem propósitos; tornam o comportamento compatível com as crenças, princípios ou valores; e trazem à tona mudanças evolutivas que são permanentes. Por isso os líderes transformacionais estão sempre atentos às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus seguidores, ajudando-os a encontrar novas soluções para antigos problemas, e são capazes de incitá-los a aplicar todos seus esforços em prol dos objetivos da equipe.

Você deve estar se perguntando o que é preciso, em termos de conhecimentos, habilidades e principalmente atitudes, para exercer esse tipo de liderança. Então vamos analisar isso juntos.

A composição da liderança transformacional se dá através de quatro dimensões que estão intrinsecamente ligadas. Eu apresentarei estas quatro dimensões, explicando o significado de cada uma delas e contextualizando-as no comportamento da liderança. Em seguida, colocarei algumas perguntas simples, para você refletir e verificar o quanto já possui destas dimensões e quais são suas principais oportunidades de melhoria. Vale ressaltar que as perguntas nem sempre se referem apenas ao contexto das empresas e, se você ainda não ocupa uma posição

de liderança, poderá respondê-las com base na sua convivência familiar ou em qualquer outra comunidade da qual participe.

A primeira dimensão é o carisma. Esse conceito nasceu na teologia e pode ser comparado a um dom, um tipo de magnetismo ou graça natural, que aproxima as pessoas e extrai o que elas tem de melhor.

No contexto da liderança, o carisma representa a capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, através da transmissão de um forte senso de missão, uma causa. Significa chegar ao cérebro das pessoas, através do coração e das emoções. É a principal dimensão da liderança transformacional e é muito importante na gestão das mudanças na empresa. O carisma normalmente é fortalecido à medida que aprimoramos nossa capacidade de ouvir.

Para que você possa começar a sua reflexão, pense um pouco nas seguintes questões: As pessoas que me rodeiam sentem orgulho de mim? Sou capaz de ir além do interesse pessoal pelo bem do grupo? As pessoas, em geral, me respeitam? Tenho o hábito de falar sobre minhas crenças e valores mais importantes?

A segunda dimensão é a inspiração motivacional. Como você já deve saber, ninguém motiva ninguém. Se o líder tomar para si a responsabilidade total pela motivação das pessoas, a frustração será inevitável. O que cabe ao líder é criar condições favoráveis para que as pessoas se motivem, isto é, fornecer os estímulos corretos. A inspiração motivacional compreende a visão do líder e a comunicação desta visão para os seus seguidores, através de ações e estímulos motivacionais, que geram novas expectativas para as pessoas e corrigem comportamentos e atitudes. Esta dimensão é muito importante frente a constante necessidade das empresas de atrair e manter talentos, visualizar novas oportunidades e realizar tudo aquilo que é planejado.

Pense um pouco sobre seu estilo pessoal e responda: Costumo falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado? Mantenho uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro? Expresso confiança na capacidade das pessoas atingirem seus objetivos?

A terceira dimensão é a estimulação intelectual, que traduz a capacidade de propor desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas ideias e cenários. Esta dimensão incentiva a aprendizagem dos seguidores, para que possam lidar com o desconhecido sem medo e, possivelmente, encontrar novas soluções para problemas antigos. O líder tem o papel de formar novos líderes e não mais seguidores, por isso é fundamental que ele reconheça e desenvolva o potencial das pessoas. Considerando a velocidade das mudanças e a dinâmica atual das empresas, esta dimensão permite que os líderes estimulem as pessoas a desenvolver novas competências e atingir novos patamares de desempenho.

Refleta agora sobre a sua atitude diante dos obstáculos e responda: Procuo alternativas diferentes para solucionar os problemas? Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos? Costumo sugerir novas alternativas e maneiras de realizar as atividades?

A quarta dimensão é consideração individualizada. Ela consiste no direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sinta-se único e aproximando cada vez mais o relacionamento. Esta dimensão permeia todas as outras e faz com que o líder atue

como *coach* ou mentor. É um tipo de tratamento semelhante ao que nós pais oferecemos a cada um de nossos filhos, ou seja, o tipo de abordagem que funciona muito bem para um, pode não ser tão efetivo para o outro, daí a necessidade de tratar cada um de acordo com suas diferenças e características individuais. Esta dimensão permite que o líder atue adequadamente frente a diversidade e possa, de fato, formar e desenvolver equipes de alta performance.

Para concluir a sua autoanálise, pense um pouco nas seguintes questões: Quanto tempo eu invisto ensinando e treinando as pessoas? Como ajudo as pessoas no desenvolvimento de seus pontos fortes? E como ajudo na melhoria de seus pontos fracos?

As suas respostas para todas dessas questões podem ser bons indicadores acerca do seu potencial para se transformar num grande líder. O caminho para a conquista desta modalidade de liderança é muito longo e repleto de desafios. Mas eu gostaria de encorajá-lo a se lançar nesta jornada, compartilhando duas notícias bastante interessantes.

A primeira delas é a de que liderança se aprende, encerrando de vez aquela antiga discussão sobre os líderes já nascerem prontos ou serem construídos. Sim, todos os líderes nascem. Eu nunca conheci um líder que não tenha nascido. O mesmo acontece com os contadores, artistas, atletas, médicos, advogados, biólogos, administradores, etc.

Todos nós nascemos e cabe a nós mesmos decidirmos o que fazer da nossa vida antes de morrer. Todos podem optar pela evolução ou pela inércia. Todos podem aprender a liderar, desde que queiram, desde que escolham intimamente esse papel e tenham interesse genuíno pelas pessoas e pelo seu desenvolvimento.

Minha experiência já me mostrou que os líderes mais efetivos são aqueles que estão constantemente aprendendo e questionando os paradigmas, são aqueles que veem todas as experiências como fonte de aprendizado e crescimento.

Gosto muito de uma frase de Jim Whittaker, o primeiro americano a escalar o Monte Everest, que diz “Você nunca conquista a montanha. Você conquista a você mesmo, suas incertezas e seus medos.” O mesmo se aplica à liderança, você conquista suas dúvidas e seus medos sobre o ato de liderar.

O primeiro passo para essa conquista começa com o autodesenvolvimento. Os engenheiros tem seus computadores; os pintores tem suas telas e seus pincéis; os músicos tem seus instrumentos. O líder só tem a si mesmo para realizar um bom trabalho, seu propósito, suas atitudes, comportamentos, valores e crenças. Isso significa que o domínio da arte de liderança vem do autodomínio.

A partir dessa ideia vem a segunda boa notícia: educação ajuda.

A liderança está diretamente relacionada com a educação. A palavra educação vem da raiz “*ex*”, que significa “para fora” e “*duco*”, que significa “liderar”. Portanto, educação nada mais é do que extrair a liderança que já existe dentro das pessoas. Por isso os líderes podem e devem ser construídos, e a educação é a mais importante aliada.

Eu auto como professora de programas de pós-graduação e MBA há mais de 9 anos e para a obtenção do meu título de mestre, fiz uma pesquisa para analisar exatamente esta questão: qual o impacto da educação formal no desenvolvimento de habilidades de liderança.

Este estudo teve como objetivo identificar a opinião do aluno concluinte, diante do aprendizado adquirido com o curso de pós-graduação lato-sensu, em relação às habilidades de liderança, especificamente da Liderança Transformacional.

A pesquisa foi feita com mais de 200 alunos, que em sua maioria ocupavam posições de liderança, e os resultados mostraram que 73,4% deles afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Transformacional durante o exercício de suas atividades de liderança.

Meu trabalho confirmou o favorecimento dos cursos de pós-graduação lato-sensu, para o aprendizado e o desenvolvimento desta modalidade de liderança, de acordo com a opinião dos alunos. Algo no que sempre acreditei.

Não precisamos considerar somente o aspecto formal da educação. Existem inúmeras maneiras de aprender e desenvolver novas competências: experiência, reflexão, autoconhecimento, observação de modelos, feedback, treinamentos, livros, articulação entre teoria e prática, etc. O que importa é manter a mente aberta e disponível ao aprendizado.

Espero que esse texto tenha lhe trazido ainda mais estímulos para continuar acreditando no seu próprio potencial, no potencial das pessoas e na importância do desenvolvimento.

Um grande abraço e até breve...