

# Onde e como aprender a ser um líder

Jaime Moggi



Caro leitor, caso você ocupe uma posição de liderança, como uma gerência ou diretoria, o que você responderia se alguém lhe perguntasse: “Como você chegou até aqui?” Sendo que outros, que também almejavam a mesma posição, acabaram ficando pelo caminho.

Uma boa resposta seria que foi um pouco de “sorte” (oportunidade) aliada ao talento. Alguém reconheceu em você alguma(s) competência(s) que a organização precisava naquele momento.

Mas que tipo de competências? Talvez a capacidade de delegar, formar times e pessoas, gerenciar crises, resolver problemas etc.

E a questão mais importante que inspira este artigo é: Como e onde você aprendeu tais competências?

Eu, por exemplo, sinto que sou competente em construir vínculos com os grupos em que trabalho. Como aprendi isso? Aconteceram vários eventos na minha biografia que me ajudaram a consolidar esta competência. Um deles aconteceu quando eu tinha vinte e poucos anos.

Começando minha carreira, pediram para que fizesse uma apresentação para um grupo. Preparei-me, fiz uma bela apresentação, cheia de citações dos mais importantes teóricos sobre o tema (e também, dos não tão importantes assim), e, no final fui aplaudido por todos. Fiquei exultante com a minha apresentação! Mas meu chefe, em seguida, disse:

“Bela apresentação Jaime, mas vou lhe dizer uma coisa: você tem a arrogância pretenciosa dos intelectuais, ou você muda isto, ou é melhor você procurar uma carreira acadêmica e ficar fora das organizações”.

Fiquei muito chateado, mas com o tempo, percebi que esta conversa foi fundamental para o meu desenvolvimento como facilitador de grupos ao longo dos anos.

Nos últimos 20 anos, em centenas de Palestras, as perguntas que tenho feito aos líderes participantes, são:

- Como você chegou na posição que tem hoje?
- Como você aprendeu as competências que te permitiram ter sucesso?

E, como resposta, tenho escutado centenas de histórias. Algumas bem interessantes, como por exemplo, a de um importante executivo que contou-me uma passagem de quando era um estagiário em uma das maiores empresas químicas do mundo:

Ao encerrar o expediente, e preparar-se para pegar o ônibus fretado, percebeu que estava atrasado e começou a correr para não perdê-lo. Passou por um senhor que imediatamente o chamou. “Ei garoto, não pode correr na planta, é regra de segurança!” “Mas se eu não correr, vou perder o ônibus!” “Se você perder, eu te levo para casa.” Ele perdeu o ônibus, e, o homem cumpriu a promessa, levou-o para casa. Quando chegaram, o rapaz perguntou: “o que o senhor faz na fábrica?” O homem disse, “sou o presidente da companhia.” O rapaz então engasgou e disse: “o senhor entendeu porque eu estava correndo?” “Entendi. E você? Entendeu porque eu te trouxe até em casa?” “Não!” E o presidente: “isto é para você aprender que regras devem ser respeitadas quando são difíceis segui-las. Não quando são fáceis!” “Quando é fácil qualquer um é capaz, mas quando é difícil, só os melhores...”. 20 anos depois o executivo ainda se lembrava dessa conversa.

Outro diretor de empresa que contou-me como certa vez o pai, diretor de uma grande fabricante de automóveis, levou-o para visitar a fábrica quando ele ainda era um adolescente. Ao entrarem no banheiro da fábrica, depararam-se com um faxineiro revoltado, pois um dos vasos sanitários havia sido deixado imundo. O faxineiro, inconformado, reclamava: “eu não sou pago para isto!!” O pai, ao ver tal cena, tira o paletó e diz: “não tem problema senhor! Eu vou ajudá-lo”. E juntos, o faxineiro e o pai, deixaram aquele vaso sanitário brilhando. Ao finalizar, o pai vestiu o paletó,

cumprimentou o faxineiro (que estava com um sorriso de orelha a orelha), e saiu para continuar a visita com ele, seu filho.

Com lágrimas nos olhos, ele contou que nunca conversou com o pai sobre isto, mas que tinha aprendido como todo o trabalho é digno e, portanto, merece ser respeitado.

E centenas de outras histórias das mais variadas....

Ouvindo estas histórias é possível agrupá-los em 3 grandes grupos:

- Histórias ligadas a desafios
- Histórias ligadas a pessoas
- Histórias ligadas a crises

É claro que minhas observações não têm valor estatístico. Mas o “Center for Creative Leadership” ([www.ccl.org/leadership](http://www.ccl.org/leadership)) vem fazendo uma pesquisa, desde 1992, com todo o rigor estatístico, junto a executivos das mais variadas organizações, chegando aos seguintes resultados:

- Desafios: 42% (dos eventos relatados)
- Pessoas: 22%
- Crises: 20%
- Outros eventos: 16%

Vamos explorar cada um destes grupos.

### **Primeiro, e maior grupo de todos:**

**Desafios:** Que tipo de desafios as pessoas descrevem como eventos de grande aprendizado:

**Começar do zero:** Fazer algo que não foi feito antes. Pesquisar, criar o conceito, testá-lo e implementar um novo produto, um processo etc.

**Dar um jeito:** “vá até lá e resolva isto!” Como: assumir uma filial e reverter um resultado ruim. Ou então pegar um projeto que está “fazendo água”, fora dos prazos, fora dos padrões de qualidade, do orçamento, etc... e “colocá-lo nos trilhos”.

**Mudança de linha para “staff” ou vice-versa:** Como por exemplo, alguém que é gerente de vendas e, de repente, vai para a matriz (a corte imperial) gerenciar a área de produtos.

É muito comum as pessoas dizerem que aprenderam que a “política” organizacional é tão ou mais importante do que a parte técnica. E como eles chegam a essa conclusão? Simples: Sabe aquela primeira apresentação para a Diretoria, onde você elaborou um plano tecnicamente perfeito para exibição? Só que na segunda palavra que você diz, começa um “bombardeio” de perguntas, cheias de segundas intenções, onde uma a uma leva o seu plano (perfeito!) até o naufrágio completo.

Desta forma, percebem que em muitas organizações as coisas são aprovadas fora das reuniões, com os formadores de opinião. Ou seja, a reunião é apenas um ritual e não um fórum de decisão.

E os que vão do staff para a linha aprendem que o papel aceita tudo. Que o tempo passa em velocidade diferente na corte e na linha de frente.

**Aumento de escopo:** o sujeito era caixa de banco, passa a supervisor de caixa, gerente administrativo, gerente de agência, gerente de uma agência maior, gerente regional de um grupo de agências, diretor comercial, Presidente do Banco. Vai se ampliando o escopo a cada degrau que se sobe, ou seja, mais de mais ou menos o mesmo.

**Grupos-tarefa e projetos:** Ultimamente com o achatamento das estruturas, o aprendizado por aumento de escopo vem diminuindo cada vez mais. Em contra-partida, o número de pessoas que contam como principal evento de aprendizado os momentos vivenciados quando estavam num projeto de implantação de um novo sistema, ou num grupo de projeto de automação da fábrica, tem aumentado gradativamente.

## **Segundo grande grupo: Pessoas**

Basicamente aprendemos com pessoas duas coisas: modelos e valores.

**Modelos:** aprendemos nossos papéis profissionais de especialista, coordenador, gerente, etc, em essência, observando outras pessoas e imitando-as.

Sabe aquele líder na organização que você vê atuando e diz: “quando eu crescer, quero ser igual a ele!”. Ou então, também podemos aprender pelo contra-modelo: “quando eu crescer, não vou ser assim!”

Você que é líder numa organização lembre-se: todos estão te olhando e tirando seus aprendizados.

**Valores:** Outra forma de aprendizado com as pessoas: o que pode e o que não pode ser feito na organização. Aqui se grita com as pessoas ou não? Aqui se fala com as pessoas sem tirar os olhos de computado ou não? Etc.

É com pessoas que aprendemos valores e padrões de comportamento.

## **Crises representam 20% dos relatos**

Que tipos de crises:

- Erros e fracassos
- Preterimentos e demissões
- Doenças (trauma pessoal)
- Falta de perspectiva

**Erros e Fracassos:** Sabe aquele sujeito que fez uma grande burrada! Era o responsável pela entrada do novo sistema e no dia de virar a chave... Nada funcionou, e, não deu para voltar ao sistema anterior. A empresa ficou dois meses sem faturar, quase vai à

falência. O coitado na hora do almoço no restaurante da empresa, senta na mesa com sua bandeja e, imediatamente acontece o efeito gangorra: todo mundo se levanta da mesa.

**Demissão:** Outro evento típico de aprendizagem. O que se aprende enquanto se pensa no “por que eu”? Ou então, no processo de procura do emprego, passar pelas entrevistas, e, ser rejeitado.

Em um dos meus encontros com executivos “in company”, pedi para que contassem um evento de aprendizagem. O presidente da empresa, então, contou como foi demitido do primeiro cargo de diretor que teve na sua vida.

A sua unidade de negócios estava “bombando” de resultados. Naquela época, ele estava a frente da equipe como líder, foi quando o presidente lhe chamou na sala e disse: “você está demitido!” ele, indignado disse: “Mas por quê?” ele respondeu: “Porque ninguém te agüenta! Nem tua equipe, nem a diretoria, nem eu! Você é muito chato e pretencioso!”

Ele contava este evento como uma grande oportunidade de aprendizado, pois fez com que ele percebesse que deveria ser menos arrogante e mais acessível às pessoas.

**Preterimentos:** também podem ser crises.

Você tem gerado ótimos resultados no seu distrito. Vaga aquela posição de gerente nacional. A vaga, claro, é sua! Chega o dia da reunião, e, o Diretor, abre dizendo: “Finalmente encontramos nosso novo gerente nacional de vendas.” “Uma pessoa que gera excelentes resultados!”, e você vai indo para ponta da cadeira.... “Alguém que sabe gerir pessoas!” você, então, prepara-se para levantar.... e, o diretor continua: ”gostaria de dizer que a pessoa escolhida foi...” Você está quase de pé... quando o diretor diz: “..... Beltrano!!” Você quase desmaia!!

Os primeiros pensamentos geralmente são: “FDP! Também, se tirar uma radiografia do “saco” do chefe, aparece ate’ a dentadura dele!”.

Ou se foi uma mulher, (o machista pensa) “também, com as armas que têm, não dá para competir!”.

Mas, muitos depois desta reação inicial, começam a refletir: “Ele pode ser puxa-saco, mas também, não construí boas relações com nenhum dos meus pares!!

Ou, “parece que nesta empresa só tem um cargo deste quem tem inglês fluente. E eu aqui nas aulinhas (uma vez por semana) daquele cursinho e não saio do: “the book is on the table””.

Pessoas contam como depois de serem preteridos, mudaram radicalmente sua forma de agir.

**Doenças (trauma pessoal):** uma depressão é uma doença que ninguém passa incólume. É muito comum adquirir mais tolerância depois de passar por uma depressão. Ficar algumas horas no porta-malas de um carro, também pode ser um aprendizado, como

narrou um executivo indiano, radicado em São Paulo, depois de sofrer um sequestro relâmpago. Tal fato tornou-o um líder muito mais aberto e preocupado com o equilíbrio: vida e trabalho.

**Falta de perspectiva:** são inúmeras as pessoas que nos procuram para processos de “coaching” individuais, muitas vezes, porque estão estagnadas na carreira, sem evolução. A partir daí, fazem mudanças, às vezes profundas, em suas vidas.

Crises podem ser grandes oportunidades de aprendizagem. Como dizia Nietzsche “o que não nos mata, nos torna mais forte”.

### **Outros:**

E finalmente, dentro dos 16% (com 6% de citações), para surpresa dos pesquisadores e de quem gosta de encher o currículo com cursos dos mais variados, estão os eventos ligados a treinamento formal e acadêmico em sala de aula, juntamente com os outros 10% referente a aspectos pessoais e/ou específicos.

É claro que uma formação acadêmica é essencial. Afinal é ela que nos dá base para compreendermos o mundo.

Mas o que percebemos é que competências de liderança são aprendidas a partir da experiência “na escola da vida”, isto se colocarmos nossa consciência em um olhar de aprendizado sobre estas experiências.

Outra surpresa foi quando isolaram as mulheres na pesquisa. A distribuição é parecida, mas com algumas nuances interessantes.

Mulheres:

- Desafios – 28%
- Pessoas – 34%
- Crises – 23%
- Outros – 15%

A pesquisa indica que as mulheres aprendem mais com pessoas (e em menor grau com crises) do que os homens.

Podemos especular os motivos:

Ainda há muito machismo nas organizações: Quando acontece a greve na fábrica: ainda preferem mandar o “Bráulio” para negociar com os grevistas do que a “Karina”. Como se a Margaret Thatcher, Golda Meir ou Angela Merkel não demonstrassem que uma mulher pode ser tão, ou até mais dura, do que um homem quando é preciso.

Outra explicação seria: porque o homem, por centenas de milhares de anos, tinha por atividade a caça, que exige silêncio e foco.

Imagine dois caras com lanças, um ao lado do outro, esperando o “mamute” passar. Quietinhos e olhando para frente. O máximo de comunicação seria um cutucão, quando

o bicho aproximasse. Enquanto isso, as mulheres, tinham como trabalho principal a coleta de frutas, agricultura, tecelagem e cuidados com as crianças. Relações que acontecem face a face.

Quanto a aprender mais com crises, uma especulação possível é de que as mulheres compartilham mais os problemas, podendo obter o aprendizado de maneira mais fácil do que os homens que tentam sozinhos.

Mas independentemente dos motivos, as estatísticas se aproximam a cada ano.

Também é possível, e muito comum, passar pela experiência várias vezes e aprender que o mundo está errado e “só você está certo!”, ou seja, repetir os mesmos erros sem aprender, ou então, pior ainda: “Aprender errado!”

Antes da 1ª Guerra, a doutrina militar francesa era de tomar a ofensiva a qualquer custo. Durante a guerra, praticamente uma geração de franceses e de alemães morreram em ataques inúteis contra as trincheiras.

Logo após, durante a década de 20, os coronéis Charles de Gaulle na França e Hans Guderian na Alemanha. Tiraram o aprendizado correto, de que posições fixas não eram mais defensáveis com a introdução dos aviões e tanques (feita pelos ingleses no final da guerra).

Guderian, em uma nação derrotada e disposta a tentar o novo, foi ouvido e promovido a general responsável por todas as unidades blindadas alemãs. Já Charles de Gaulle, numa nação vitoriosa e conservadora, foi lançado ao fim da lista de promoções por seus pares (É famosa a frase que os “generais estão sempre preparados para a última guerra e não para a próxima”).

O que os generais franceses aprenderam? Que a defesa é a única estratégia viável.

Nas vésperas da 2ª Guerra, esconderam-se por trás de fortalezas que custaram bilhões sendo facilmente contornadas pelos blindados alemães, desta forma, derrotando a França em duas semanas.

Passar pela experiência sem a reflexão adequada não é garantia de aprendizado.

Quando olhamos para este processo, vem a pergunta: “como gerenciamos o aprendizado de nossos líderes nas organizações?”

Geralmente na maior parte das grandes organizações há o famoso PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) que todos os anos é exigido.

Na maioria das organizações trata-se de um formulário que “vai e vem” sem maiores consequências. Portanto, preenchido nas “coxas”. Geralmente coloca-se uma série de cursos que os colaboradores gostariam de fazer. Alguns até acontecem, enquanto outros, pode-se sempre alegar que o RH não permitiu.

Talvez a primeira lição é que: uma lista de cursos não compõe um plano de desenvolvimento. Pode até fazer parte dele, mas como um componente de menor importância.

Um plano de desenvolvimento, que contemple mais prática e reflexão, pode ser muito mais enriquecedor do que uma lista de cursos sem conexão com estes desafios.

Que desafios existem na organização que permitem você aprender novas competências? Já pensou em se oferecer para liderar aquele projeto de tecnologia cheio de especialistas, sendo que você não entende “lhufas” de tecnologia. O que será que você aprenderia com uma experiência como esta?

Ou o contrário, você se oferecer para liderar aquele projeto de novos negócios que só você entende do assunto, onde o resto do grupo é de leigos.

Existem inúmeras outras possibilidades desperdiçadas.

Para finalizar: E você?

Como você chegou na posição em que está?

Quais as competências que te permitiram chegar nesta posição?

Como você as aprendeu?

O que e como você pretende continuar a aprender?

Quem são as pessoas na organização que você admira?

O que você pode aprender com elas?

O que você aprendeu com seus últimos fracassos?

Que líder você quer ser?