

Os 5% que fazem a diferença na liderança

por Wellington Moreira em QualidadeBrasil.com.br



Ao assumir o posto de presidente do banco Chase Manhattan, Williard C. Butch recebeu o seguinte alerta de seu amigo Marion Folsom, outro alto executivo na época: “Você vai descobrir que 95% de todas as decisões que tomará em sua carreira daqui em diante poderiam ser tomadas também por um aluno do segundo ano do ensino médio razoavelmente inteligente. Mas você será pago pelos outros 5%”.

Temos que concordar que Folsom foi preciso em sua afirmação. Se você acompanhar durante algum tempo o dia a dia de alguém que tem cargo de alta direção numa média ou grande empresa, verá que a rotina dele é composta por um sem-número de deliberações que boa parte das pessoas de bom senso também daria conta. O problema é saber lidar com aquelas questões capciosas que pedem mais do que o bom senso.

Uma coisa é clara nos dias atuais: grandes líderes são aqueles que têm a capacidade intelectual de tomar boas decisões e implementá-las em ambientes ambíguos, complexos e não quantificáveis. Ou seja, que permanecem competentes ao lidar com situações que fogem à sua rotina e sobre as quais a maioria das pessoas só sabe se questionar: “Aonde eu fui me meter?”

O líder tem de fazer diferença nas ocasiões em que seu time não consegue agir sem direcionamento. Quando, mesmo contando com uma equipe afinada e proativa, vê que eles recorrem a você porque não sabem o que fazer naquele caso concreto que foge a tudo que já está padronizado. É aí que um gestor descobre que os seus 5% estão batendo à porta.

Tive a oportunidade de atender algumas empresas em crescimento que não conseguiam saber quem eram seus melhores líderes, afinal todos batiam as metas e pareciam ser ótimos. Elas só descobriram os mais talentosos quando a maré boa passou e os resultados da maioria despencaram assombrosamente.

Eis aí um valioso aprendizado: se as coisas vão bem para todo mundo é muito difícil saber quem é competente e quem apenas está aproveitando a boa dose de sorte que tem. Aliás, não existe demérito algum em valer-se de estar no lugar certo na hora certa, só é preciso ter em mente que provamos o nível de competência de alguém na crise e não em tempos de bonança.

É nesta hora que muitos se desesperam e transmitem o despreparo emocional para o time. Que deixam a aparente sensatez de lado e começam a tomar decisões contraditórias em questão de horas ou ficam paralisados por não saberem o que fazer e transparecem à equipe que todos navegam num barco à deriva.

Mas será que é possível preparar-se para lidar com as situações ambíguas, complexas e não quantificáveis que aparecem pela frente quando menos se espera? É claro que não existe uma receita de sucesso, mas duas atitudes podem amadurecê-lo para enfrentar a incerteza.

A primeira delas é mudar um número considerável das principais obrigações e responsabilidades a cada dois ou três anos. Isso o força a adquirir novas habilidades e a manter-se aprendendo sempre, além de proporcionar experiências profissionais pelas quais possivelmente não passaria caso se mantivesse em sua zona de conforto.

Uma outra boa ideia é buscar posições de liderança fora do trabalho, sobretudo em atividades de voluntariado. Ao colocar-se à frente de um grupo na igreja que frequenta, associação de classe, comunidade de bairro ou no clube esportivo, por exemplo, é quase certo que suas habilidades na gestão de pessoas serão muitas exigidas, afinal os colaboradores que estão ali não são seus empregados nem recebem salário. Além, é óbvio, de você poder contribuir efetivamente com a causa principal que o levou até lá.

Desacomodar-se é a palavra-chave. Ninguém é capaz de prever todas as decisões daquela parcela de 5% que terá de tomar durante as próximas semanas ou meses, mas certamente é possível adquirir um leque de novas perspectivas que serão úteis na hora H.