

## Por que capacitar seus líderes?

Ricardo Mallet

*“Seu negócio pode ter todas as vantagens do mundo, fortes recursos financeiros e um ótimo posicionamento no mercado, mas se a Liderança falhar, todas essas as vantagens não servirão.” Manfred Kets de Vries*

Em pesquisa feita pela HSM e Empreenda Consultoria apresentada em abril de 2011 com o título “Sonhos e pesadelos dos líderes empresariais brasileiros”, 71% dos 687 executivos entrevistados afirmaram que suas empresas não possuem líderes na quantidade e qualidade suficientes para sustentar a estratégia de crescimento nos próximos 3 anos. Na edição anterior da mesma pesquisa, 63% dos entrevistados afirmaram a falta de líderes, o que representa um crescimento de 8% na percepção do problema em apenas um ano.

Neste artigo, vamos discorrer sobre uma das mais importantes estratégias para suprir a carência de líderes nas empresas: a capacitação. Um curso de liderança, quando se compromete a oferecer ferramentas para auxiliar o RH da empresa a atuar de forma estratégica, pode oferecer contribuições significativas para o aumento do engajamento das pessoas, refletindo positivamente nos principais indicadores do negócio. Primeiramente, vamos identificar a causa raiz do problema. Depois, os responsáveis pela mudança. Finalmente, conheceremos quais resultados uma competente capacitação de líderes pode oferecer para a sua empresa.

### Onde foram parar os líderes?

Hoje, tem se falado do “apagão da liderança”, expressão sugestiva que nos faz refletir sobre a falta de brilho de líderes e também de liderados no mundo corporativo. O dia a dia de trabalho, na maior parte das empresas, tem esta magia: apagar o talento de quem quer que seja. Vejamos como isso ocorre. Primeiramente, as pessoas passam horas preciosas dos seus dias submetidas a situações desagradáveis, muitas vezes causadas pelos próprios líderes que são inaptos no relacionamento interpessoal e que, conseqüentemente, não sabem manejar diferentes perfis, treinar eficazmente e monitorar o desempenho. Pouco a pouco, aquela motivação para fazer um bom trabalho, para colocar o seu talento a serviço da missão da empresa, vai sendo consumida até virar pó. Depois, são esses mesmos “colaboradores” que serão promovidos ao cargo de gerente, supervisor, chefe etc. E o que farão? Vão, simplesmente, repetir o modelo de gestão que aprenderam. Chamo isso de “perpetuação da dor”. Do pó viemos e ao pó voltaremos...

## **E agora? Quem poderá nos defender?**

Será preciso romper esse padrão cíclico. Apesar de algumas pessoas muito leais e dedicadas – mas que ocupam níveis hierárquicos mais baixos – poderem ser os agentes da mudança, quem tem maior poder (e, portanto, responsabilidade) para provocar uma intervenção é a alta direção juntamente com o apoio de um RH estratégico. A alta direção deve ter um interesse genuíno e um esforço disciplinado para desenvolver suas lideranças a partir do exemplo. Por isso, um curso de liderança, quando aplicado na empresa, deverá contar não apenas com o patrocínio financeiro da alta direção, mas também com envolvimento direto para uma mudança de cultura na gestão das pessoas. Infelizmente, é aí que está a raiz do problema.

“Liderança é um artigo de luxo no planeta há milênios”. Essa é a afirmação de Léo Castelhana Bruno, professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral e membro do Comitê Organizador do Global Leadership Fórum da ONU/UNESCO. O Prof. Léo Bruno comprova, em suas pesquisas apresentadas para a UNESCO, que apenas uma minoria dos CEOs das maiores corporações do planeta dispõe de um equilíbrio de valores pessoais, conceito esse que se refere a uma mentalidade equilibrada para decisões na liderança que privilegiem tanto resultados quanto pessoas, tanto controle quanto inovação. Como conclusões, seu estudo mostrou uma relação alta e positiva entre o equilíbrio de valores pessoais e a eficácia de liderança, bem como entre o equilíbrio de valores pessoais e o desempenho organizacional. Resumindo: a origem e a solução do problema está na mentalidade da cúpula.

Os líderes precisam assumir uma atitude mais proativa “dando um espaço” para rever certas crenças, valores, atitudes e comportamentos tidos outrora como funcionais. Novos cenários estão exigindo líderes cada vez mais equilibrados em seu modo de atuação para engajar os colaboradores em uma estratégia competitiva e inovadora em longo prazo.

### **Resultados esperados da capacitação dos líderes.**

Voltando à pesquisa de 2010 apresentada pela HSM e Empreenda, os entrevistados apontaram como principais desafios dos líderes para o futuro:

1º lugar: reter e motivar talentos (51% dos votos)

2º lugar: executar a estratégia (42% dos votos)

3º lugar: colocar as pessoas certas no lugar certo (40% dos votos)

Essas habilidades não são nenhuma novidade. Tampouco tornar-se-ão obsoletas. Elas derivam de algumas “competências universais” do exercício da liderança pois independem de lugar ou época. São necessárias em qualquer organização, seja de caçadores da idade da pedra ou de trabalhadores do conhecimento do século XXI. A boa notícia é que são competências alcançáveis por qualquer pessoa que esteja disposta a conhecer seu modelo mental a partir de ferramentas de autoconhecimento e a autodesenvolver-se colocando em prática métodos e técnicas científicas de liderança. No nosso ponto de vista, essas são algumas dentre as principais competências-chave que deverão constar numa metodologia de sucesso em um curso de liderança.

Nossa experiência em treinamentos tem demonstrado que o aprendizado dos líderes nessas competências oferece um rápido aumento no engajamento das equipes e, conseqüentemente, na produtividade e na lucratividade da empresa. Como afirma o professor do INSEAD, Manfred Kets de Vries: “Seu negócio pode ter todas as vantagens do mundo, fortes recursos financeiros e um ótimo posicionamento no mercado, mas se a Liderança falhar, todas essas vantagens não servirão.”

\* Ricardo Mallet é graduado em gestão empresarial, consultor e palestrante com mais de 20 anos de atuação com foco em liderança proativa.

**Fonte:** <http://blog.ricardomallet.com/2011/11/28/por-que-capacitar-seus-lideres/>