

Como os executivos se desenvolvem

Introdução

"A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio."

Martin Luther King

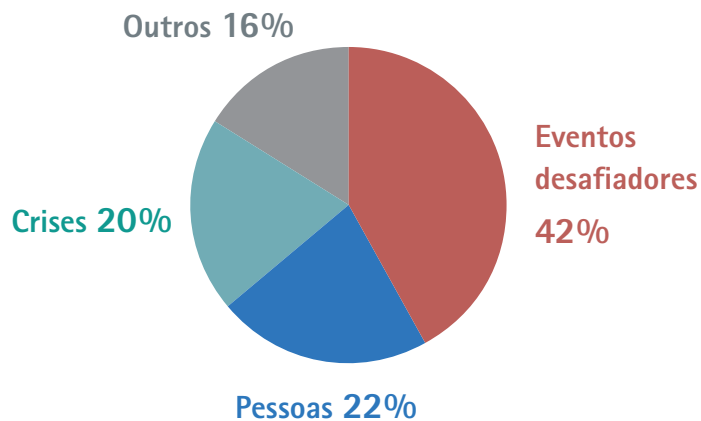
Vamos procurar entender, por meio de uma pesquisa realizada pelo Center for Creative Leadership (CCL) como liderança é aprendida, desenvolvida e muitas vezes transformada através de experiências. Tal consciência atende ao indivíduo, que, como responsável por sua própria carreira, deve buscar aquelas oportunidades para desenvolver-se, bem como para as organizações que podem melhor estruturar seus processos ao conhecer os eventos de desenvolvimento e planejar como eles podem ser sequenciados e combinados a fim de maximizar o aprendizado.

A pesquisa realizada pelo CCL teve início no começo dos anos 1980 e vem, desde então, crescendo em termos de painel e de abrangência. E, mesmo com este crescimento, os resultados vêm mantendo-se consistentes. Percebem-se mais similaridades do que diferenças nos tipos de eventos que são referidos pelos próprios executivos como eventos de desenvolvimento, independente do país ou setor que se encontram.

Eventos de aprendizagem

Quando pedimos para as pessoas se lembrarem de eventos que proporcionaram grande aprendizado em suas carreiras, após alguma reflexão, elas percebem que seu processo de aprendizado e desenvolvimento foi resultado de um vasto conjunto de experiências que colocaram suas competências e limites à prova e revelaram habilidades que elas sequer sabiam que tinham.

Os executivos trouxeram suas experiências e estas foram agrupadas em grandes grupos ou *clusters*¹. O resultado consolidado para a amostra completa, incluindo o consolidado de países-alvo, bem como homens e mulheres, é demonstrado a seguir:



¹ A pesquisa original agrupa as experiências em cinco *clusters*. Para fins da nossa discussão, iremos trabalhar com quatro grandes *clusters*, agregando resultados de dois deles.

Como os executivos se desenvolvem

Cada grande *cluster* propicia um contexto único de aprendizado e desenvolvimento. Assim sendo, a primeira grande recomendação extraída da pesquisa é que líderes que querem desenvolver-se ao máximo devem buscar experiências nos diversos *clusters* e incentivarem seus parceiros a fazerem o mesmo.

EVENTOS DESAFIADORES (42%)

Eventos desafiadores são aquelas situações de prova, promoções ou outras iniciativas que as organizações colocam para os indivíduos. Neste grupo, as diferentes situações e experiências também foram agregadas em subgrupos, como aumento no escopo das responsabilidades, gestão/implementação da mudança, transição entre funções, engajamento dos *stakeholders* e trabalho com diferentes culturas. Cada evento desafiador é uma possibilidade de desenvolver uma nova competência ou habilidade e talvez por isso este seja o grupo citado como aquele onde mais se aprende na vida organizacional. Por exemplo, na implementação de mudanças, como a adoção de uma nova tecnologia ou entrada em novo mercado, os executivos devem desenvolver a capacidade ou habilidade de construir confiança e influenciar outras pessoas.

Por eventos desafiadores podemos entender situações com as seguintes características, entre outras:

- Aumento no escopo das responsabilidades – e consequente pressão –, que pode passar por promoções verticais ou horizontais, ou apenas incorporação de outras atividades semelhantes ou não às originais da área.
- Situações concretas que demandam ações estruturadas, como por exemplo: uma mudança de cidade, de país, para uma área de atuação diferente da formação básica, de ramo, etc.
- Situações inesperadas nas quais é preciso "dar um jeito" para que a normalidade das coisas volte. Ou ter de "dar uma virada" numa determinada situação. Geralmente essas situações não têm referências anteriores.
- Começar um projeto do zero, realizando algo que não tenha referência de sucesso anterior.
- Envolvimento em forças-tarefa, ou projetos que impliquem na resolução de determinadas situações onde o risco pelo sucesso ou insucesso está presente, como lançar um produto, desenvolver um mercado.
- Realizar uma mudança de função (job rotation) e passar a atuar, por exemplo, numa posição de staff quando antes atuava-se numa função operacional ou vice-versa. Outros exemplos seriam implantar uma área de apoio ou assumir um papel de prestador de serviço quando antes atuava-se na linha.

Como os executivos se desenvolvem

PESSOAS (22%)

O segundo *cluster* mais votado foi o de pessoas ou o de desenvolvimento de relações. O aprendizado com pessoas está ligado às vivências pessoais e profissionais que temos ao longo da vida e que nos transmitem importantes lições sobre liderança.

No aspecto profissional, tais relações envolvem pessoas que ocupam cargos de hierarquia superior, pares, parceiros, usuários ou fornecedores em questões que envolvem valores, posturas de vida, transmissão de conhecimento ou experiência. Trabalhar com pessoas que são exemplo, ou com aquelas que são muito difíceis, ou em papéis muito diferentes dos nossos, ou de gêneros diferentes – quando um homem passa a se reportar a uma mulher ou vice-versa – são grandes oportunidades de aprendizado.

No aspecto pessoal, parentes ou membros importantes da família também exercem grande influência no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, mesmo quando não nos damos conta disto. Mas, como diz o ditado, é no berço que aprendemos boa parte dos valores que carregamos por toda a nossa vida.

CRISES (22%)

Crises ou situações adversas foram citadas como a terceira fonte de aprendizado. E quem há de negar? Estas situações incluem crises em si, erros, desvios ou retrocessos na carreira, dilemas éticos, entre outros. Enquanto, por um lado, muitas vezes buscamos o desafio de forma pró-ativa, as crises encontram os indivíduos e estes simplesmente reagem, adotando comportamentos reativos à estas. São exemplos de situações do aprendizado com crises: lidar com erros e fracassos pessoais ou da equipe, ser preterido numa promoção, passar por períodos de falta de desafio, a baixa performance de subordinados que exige avaliação e até a demissão destes, entre outros.

De acordo com Moxley & Pulley (2004), as lições advindas de crises são profundamente pessoais. Passar por estas provoca introspecção e autoavaliação e pode ensinar integridade e resiliência. Só que, muitas vezes, seu aprendizado só acontece muito tempo após o fato real.

Como os executivos se desenvolvem

OUTROS (16%)

Debaixo deste item temos os aprendizados reportados como "cursos realizados" bem como experiências pessoais. A surpresa maior foi de que desses 16%, apenas 6% reportaram os cursos como fatores de aprendizagem. Cursos são importantes para obter conhecimento, principalmente relacionado a funções e tarefas, que não está disponível no dia a dia.

Como experiências pessoais foram classificados outros temas, como iniciar uma carreira muito cedo na vida, experiências de liderança em comunidades, valores e princípios apreendidos na família, ter um primeiro cargo de liderança, etc.

Tudo isso apenas reforça o fato de que o desenvolvimento da liderança deixa de ser aquele *top-down*, baseado no caminho da instrução, para ser o do caminho da descoberta, baseado em vivências e compartilhamento para formação dos conceitos. Alguns lembretes importantes neste processo:

- HYf`U`Yl dYfji bVjU`bêc`g][b]Z]WžbYVggJf]La YbhYžXYgybj c`j Yf`c`UdfYbX]nUXc`" C`UdfYbX]nUXc`fYei Yf`fYZYl êc`Y`Vta dUfhj`\\La Ybhcžgybêc`dcXY`Yj UF`U` fYg`hUXcg`Ya`X]gh]bhcg`XU`fYU`]XUXY`"
- İ`dfYV]gc`j Uf]YXUXY#Xj Yfg]XUXY`bUg`Yl dYfji bVjUg`XY`UdfYbX]nUXc`"
- 5gfYU`%Yg`gêc`i a`[fUbxY`WU`U`gUXcf`Xc`UdfYbX]nUXc`ždcXYbXc`cWdUf`i a` dUdY`XY`VtUW`#a Ybhc`f`ci`a`Yga`c`c`XY`Yl Ya`d`c`U`gYf`gY[i`]Xc`"

Razões para "descarrilhamento"

A pesquisa do CCL também averiguou outra questão junto aos executivos:

Por que altos executivos "descarrilham" em suas carreiras após atingirem o topo na empresa onde atuavam?

Para esta questão, a pesquisa constata que existem muitos fatores comuns entre aqueles executivos que "deram certo" e aqueles que "descarrilharam ou que não deram certo" nas suas carreiras.

Os fatores comuns tanto no caso daqueles que deram certo quanto no dos que descarrilharam são os seguintes:

- Eram pessoas brilhantes.
- Despontaram cedo nas suas carreiras.
- Tinham "dado duro" para chegarem aonde chegaram.
- Eram ambiciosos.
- Fizeram sacrifícios para chegarem aonde chegaram.
- Tinham foco em resultados.

Como os executivos se desenvolvem

Para aqueles que deram certo observam-se as seguintes características:

- Habilidade de estabelecer relações interpessoais.
- Capacidade de formar equipes.
- Capacidade de realizar transições estratégicas.
- Muita iniciativa e pouca "acabativa".
- Dependência exagerada.
- Diferenças estratégicas com a alta administração da empresa.
- Microgerenciamento.
- Capacidade de articulação.

A pesquisa também constatou que aqueles que "não deram certo", foram ameaçados ou "derrubados" pelos seguintes fatores críticos de insucesso:

- Problemas de relacionamento interpessoal. Pessoas "abrasivas" que não sabem deixar os outros à vontade num relacionamento profissional.
- Dificuldade em formar equipes. Pessoas que não atraem e não mantêm subordinados competentes e alinhados com objetivos comuns.
- Dificuldade em realizar transições estratégicas. Pessoas que não conseguem transitar de um nível técnico-tático para um nível estratégico-filosófico.
- Muita iniciativa e pouca "acabativa". Pessoas que têm dificuldade de cumprir o prometido, terminar um trabalho e de atentar a detalhes relevantes.
- Dependência exagerada. Pessoas com dependência exagerada de um superior, de um padrinho influente ou poderoso ou dos próprios talentos especiais que se acham portadores.
- Diferenças estratégicas com a alta administração da empresa. Pessoas que intimamente não estão de acordo com a estratégia do negócio ou alinhadas com os valores e a cultura da empresa.
- Microgerenciamento. Pessoas com dificuldade de delegar e confiar que ficam atentas a detalhes não relevantes.
- Capacidade de articulação. Pessoas que não tem habilidade para ler ambientes, detectar fenômenos e tendências e não sabem articular estratégias de mudanças.

Bibliografia

Handbook of Leadership Development, Center for Creative Leadership, 3rd edition.