

Liderança 2.1

por Ricardo Vargas*

Artigo publicado na revista Executive Digest, n.º 38, Junho de 2009

É o lado bom das crises: forçar-nos a aprender coisas novas, a trabalhar melhor, a renovar a vida.

Os momentos difíceis focam-nos no que é fundamental, lembram-nos que o supérfluo não alimenta o estômago, que o estatuto não é o melhor indicador de qualidade ou produtividade, que o erro espreita em todas as falhas de atenção.

Grande parte do problema financeiro actual foi provocada por um conjunto de empresas geridas em função do ego e da conta bancária dos seus gestores. É a isso que temos chamado liderança. Com resultados catastróficos. As pessoas que andámos a aplaudir saíram de cena pela porta baixa.

Este é o bónus da crise: a falência de modelos de liderança anacrónicos, o fim do mito do ego, do super-homem que tudo sabe e consegue e a quem devemos dar meios de satisfazer todos os caprichos. Os resultados de uma empresa nunca foram realizados apenas por uma pessoa, como por credence temos assumido.

Hoje sabemos que a gestão tradicional só funciona em ambientes moderadamente instáveis. Perante situações de grande complexidade, ou caóticas, o que sabemos sobre gestão torna-se irrelevante para o sucesso. É o desconhecido que faz ou desfaz as nossas empresas. Subestimar a dimensão do nosso desconhecimento é sinal de que ele é gigantesco.

A liderança do século XXI assenta em humildade intelectual. Gerir em ambientes complexos é um exercício constante de interpretação de dados, modelação de estratégias e tomada de decisão na corda bamba. Sabendo que o risco não é eliminável, abraçamo-lo de olhos bem abertos.

Isto exige que todas as decisões de gestão sejam falsificáveis. Ajuda perguntar a nós próprios “como é que alguém provaria que estou errado?”, “que tipo de informação não encaixa no meu modelo da realidade?”, “quais seriam os primeiros sinais de que este curso de acção é disparatado?”, “em que sentido esta decisão é estúpida?”. Mas ajuda mais perguntar as mesmas coisas a outras pessoas.

A Liderança 2.1 está mais interessada em resultados do que em subserviência. Exige que as suas ideias sejam confrontadas por colaboradores, parceiros, clientes, transeuntes. Sabe que para reduzir o desconhecido deve paradoxalmente aumentar a incerteza sobre o conhecido. E que para isso

depende de informação que só pode vir de pessoas com perspectivas diferentes.

O problema é que quando o chefe pede informação obtém bajulação. A maioria das pessoas encara um pedido de comentário do seu chefe como uma requisição de graxa. E cumpre mecanicamente sem utilizar o cérebro: “Chefe, a sua ideia é brilhante.” Enquanto pensa: “Só espero que não me peça a mim para implementá-la.”

Por isso tantas estratégias aparentemente geniais nunca saem do papel. Não foram discutidas o suficiente para que se encontrassem e reparassem os seus pontos fracos.

A Liderança 2.1 é um catalisador de processos de interpretação da informação. Transforma a empresa num

organismo vivo de criação de significado para o qual todos podem contribuir. A estratégia é desenvolvida por quem a implementa. A visão é definida de baixo para cima. É o primado da eficácia organizacional sobre a hierarquia funcional.

Tudo começa com uma mudança na atitude de quem chefia. Criar um clima de abertura na relação de liderança é o primeiro passo.

Peça para demolirem as suas ideias, encontrando todos os pontos fracos que elas possam ter. E aceite a resposta com um sorriso. Assim como assim, é melhor que o façam à sua frente do que pelas costas, que é o que anda a acontecer. Ou porque é que pensa que as coisas estão como estão?

* Ricardo Vargas é consultor e conferencista internacional; especialista em desenvolvimento de líderes. Partner da TMI Portugal é também fundador da empresa de consultoria PlanB Consulting. Divide a actividade de consultoria com a escrita de livros de gestão, publicados em Portugal, Espanha e Brasil.

E-mail: ricardo.vargas@planb-consulting.eu * www.ricardovargas.eu

©2009 Ricardo Vargas