

O hábito número 8

Em entrevista exclusiva, o especialista em desenvolvimento pessoal Stephen Covey afirma que, além de cultivar os sete hábitos que levam à eficácia, o executivo deve achar a própria voz e as vozes dos outros

Stephen Covey gosta de comparar a liderança com um fósforo. O fogo de um fósforo pode acender uma vela e iluminar um quarto que está escuro, mas é necessário riscá-lo para que pegue fogo. O mesmo acontece com um líder, que precisa encontrar o próprio fogo – nesse caso, a própria voz – e, então, ser capaz de riscar outros fósforos, ou seja, inspirar os colaboradores a achar a voz deles. Enquanto os sete famosos hábitos pregados por Covey levam à eficácia, este, o oitavo, conduz à grandeza da liderança.

Na entrevista a seguir, o grande especialista em desenvolvimento pessoal explica que os mecanismos de motivação externa não funcionam mais. Ele também diz que os executivos devem trocar o paradigma da era industrial, quando o foco estava nos pontos fracos, pelo paradigma da era do conhecimento, que manda concentrar-se nos pontos fortes e compensar os pontos fracos de cada integrante do grupo com os pontos fortes dos demais. Para Covey, é essa complementaridade que torna mais produtivo cada indivíduo da organização.

O sr. acaba de publicar um livro dizendo que há um oitavo hábito muito importante para quem quer ter sucesso, além dos sete que o celebrizaram. Qual é o novo hábito?

Encontrar sua voz e inspirar os outros a encontrar a deles, para que eles complementem você, tornando-o mais produtivo. Mas isso deve ser feito numa seqüência: só é possível inspirar os outros uma vez que se tenha conseguido identificar a própria voz.

É difícil encontrar a própria voz?

Encontrar nossa voz exige profundo compromisso com o desenvolvimento pessoal. O fato é que, em geral, desconhecemos nossos pontos fortes. Isso ocorre por conta da era industrial, quando se colocava o foco nos pontos fracos. Na era do conhecimento, o segredo é se concentrar nos pontos fortes e compensar os pontos fracos de cada integrante do grupo com os pontos fortes dos demais.

Como se faz, então, para encontrar a própria voz e consagrar esse novo estilo de liderança “inspirador”?

Primeiro, devemos trabalhar na quilo sobre o qual temos controle, vivendo com integridade e honestidade, procurando crescimento e desenvolvimento constante. Em seguida, temos de afirmar o valor e o potencial das outras pessoas, sem ficar fazendo comparações, preocupando-nos sinceramente com seu desenvolvimento, sem discursos e com ações reais.

Uma curiosidade: por que o sr. coloca seu foco em “hábitos”?

Porque são eles a materialização da intersecção do conhecimento, da capacidade e do desejo –ou atitude – das pessoas. Para criar um hábito, é preciso fazer com que esses três componentes se combinem.

Que outras diferenças existem entre as organizações da era industrial e as da era do conhecimento?

São várias, mas vou dar um exemplo gritante. Na era industrial, a liderança era sinônimo de posição no organograma. Na era do conhecimento, é o exercício de uma opção, de uma escolha pessoal. Por isso, a liderança está distribuída por toda a empresa, desde a base até o topo, passando por todos os níveis intermediários da hierarquia –desde que estes tenham conseguido acumular o “capital social” necessário para liderar.

Hoje o capital social do líder não é feito apenas de conhecimentos, mas também da vontade de viver em função de princípios que fomentem nos outros a confiança. Esta é imprescindível para que, ainda que sem autoridade formal, as pessoas confiram a alguém autoridade moral para liderar.

Mahatma Gandhi, um “trabalhador do conhecimento” bem à frente de seu tempo, nunca ocupou uma posição formal de liderança, nem foi votado para ocupá-la. No entanto, foi o líder indiscutível do segundo país mais populoso do mundo.

Sem autoridade moral, o velho esquema autoritário, hierárquico, de cima para baixo, aliena os integrantes da equipe, que se sentem sem capacidade para tomar decisões. Essas “vítimas” dos líderes formais geralmente são as que oferecem maior resistência à mudança e, de certa forma, sabotam o trabalho. Tudo isso alimentou as múltiplas teorias da motivação “externa”, típicas das organizações da era industrial, que tratavam as pessoas como “coisas”.

Na era do conhecimento, as empresas devem organizar-se ao redor das pessoas, que assim se sentem emocionalmente conectadas. A motivação é interna: o que a consciência ditar ao indivíduo –a vocação que ele descobrir, a voz que encontrar– fará com que não precise de supervisão ou motivação externa para executar suas tarefas, porque ele está fascinado com seu trabalho. Ele o sente como uma missão.

Já é conhecida a analogia que costumo fazer com o fósforo. Um fósforo pode acender uma fogueira para nos aquecer, acender uma vela para iluminar um quarto que está escuro ou até provocar um incêndio. Porém, para que esse potencial se “libere”, é preciso primeiro riscar o fósforo. Da mesma forma, o indivíduo tem de deixar a zona de conforto e fazer um esforço disciplinado para consegui-lo.

Saiba mais sobre Covey

Stephen Covey é autor de *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* –considerado um dos livros de administração mais importantes do século 20 e publicado no Brasil pela Best Seller e, na forma de coleção, pela Negócio Editora–, *First Things First – Liderança Baseada em Princípios* e do recém-lançado *O Oitavo Hábito – da Eficácia à Grandeza* (ambos, ed. Campus/Elsevier). Especialista em

desenvolvimento pessoal e liderança, é co-fundador e vice-presidente da Franklin Covey, afirma de consultoria de atuação mundial organizada ao redor de suas idéias, com o valioso legado do Centro de Liderança Covey. Stephen Covey foi professor de comportamento organizacional e administração da Brigham Young University, sediada em Utah, Estados Unidos.

Como é esse processo?

Geralmente, isso exige trabalho duro. Alguns, no entanto, conseguem desfrutar o processo, porque já o têm incorporado como hábito. São as pessoas criadas em famílias nas quais é normal reconhecer o valor e o potencial de cada um de seus integrantes e nas quais se incentiva o aprendizado contínuo.

Essas pessoas já descobriram a força dos que chamo de dons natos: a liberdade de escolha, os princípios universais e atemporais como justiça, igualdade, respeito, honestidade,

“A liderança está em comunicar às pessoas seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio”

bondade; e as quatro inteligências humanas – a física, a mental, a emocional e a espiritual. Já sabem que expressar essa voz exige disciplina no físico; visão e aprendizado permanente no intelectual; paixão no coração e consciência no plano espiritual. Como resultado, elas têm claro no foro íntimo o verdadeiro significado e propósito da vida – e a integridade como uma virtude associada.

Essas pessoas são conscientes de que qualquer sinal de duplicidade ou corrupção as levará ao ponto de partida e, ao minar sua autoridade moral, não lhes permitirá sair do esquema de comando e controle, hierarquia e burocracia. As outras pessoas têm de aprender tudo isso.

E o que acontece quando alguém que encontra sua própria voz não consegue inspirar os outros?

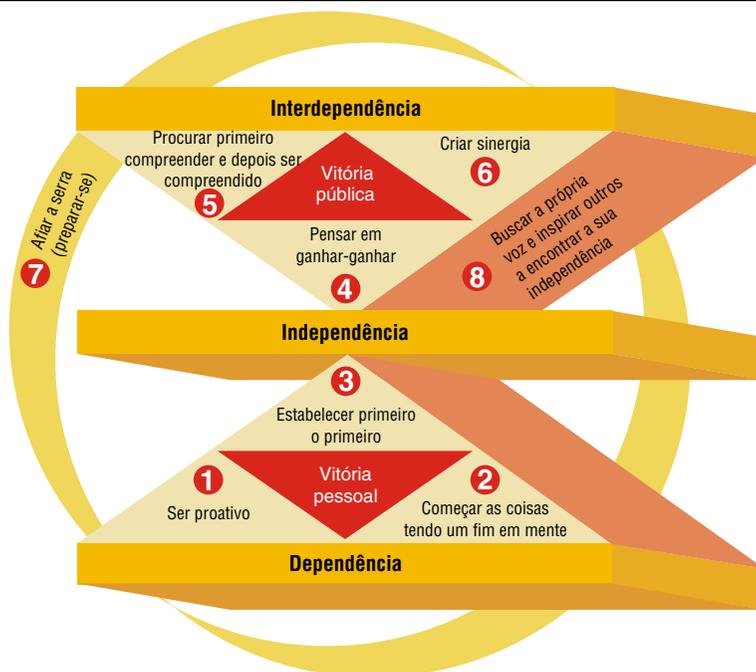
Essa é a segunda instância do oitavo hábito e se dá, naturalmente, em certas condições. Quando se aproxima um fósforo já aceso de outro, a chama do primeiro alcança o segundo, e ambos brilham mais intensamente. O mesmo ocorre quando alguém afirma o valor de uma pessoa e torna evidente que acredita nela, sendo afetuoso e compreensivo.

Com essa chama “unida” se pode acender uma vela mais facilmente. Essa vela representa o emaranhado de estruturas, sistemas e processos dentro da organização para que as “vozes” de todos sejam usadas, reforçadas e afirmadas de forma contínua e recíproca e a equipe complementar se forme, como afirmação sistêmica do valor e potencial de cada um.

Essa é uma definição metafórica de liderança. Qual é a definição técnica?

A definição de liderança que associei ao oitavo hábito é simples e, por sua vez, extremamente poderosa: a liderança consiste em comunicar às pessoas seu valor e potencial de modo tão claro que elas possam reconhecê-los como próprios. Essa comunicação não deve ser feita apenas por um indivíduo, mas pela cultura, pela organização em si – sua estrutura, os sistemas, o esquema de remuneração, o processo de seleção, os planos de capacitação e desenvolvimento.

Os oito hábitos



O que acontece, então? Pela coerência da mensagem comunicada, crescem a credibilidade da empresa e, ao mesmo tempo, a convicção de cada pessoa. E qual o resultado? Deixam de ser necessárias coisas como supervisão, direção externa, burocracia e hierarquias, tão custosas que, em uma economia globalizada, desviam a organização da competição. E não fazem mais falta os velhos mecanismos de motivação externa.

Isso significa que as teorias tradicionais sobre motivação estão todas erradas?

Elas se tornaram obsoletas para quem compete globalmente. Na competição local, a motivação “externa” ainda pode ser útil, mas também aí, pouco a pouco, a necessidade pessoal de propósito e significado crescerá, exigindo um tipo de motivação interna.

Obviamente, o sistema de valores vigente resistirá à mudança porque não quer renunciar ao poder e à capacidade de controle que encerram as motivações psicológicas externas.

Essa abordagem mais pessoal de liderança e de motivação é ensinada nas escolas de administração?

Embora estejam incorporando novas idéias, as faculdades ainda estão atrasadas em relação às melhores práticas no mundo dos negócios. Já incluíram a ênfase no trabalho em equipe, a interdependência e a importância do capital social –sinônimo, basicamente, de confiança. Porém o processo é gradual.

Quem são as pessoas que rejeitam esse processo?

Por um lado, são as que estiveram no papel de “vítimas” por muito tempo, perderam a confiança na organização, reagem emocionalmente e insistem em buscar culpados. Não querem nem podem assumir maior compromisso nem mais responsabilidades, porque o *empowerment* lhes parece pouco realista.

Por outro lado, são os líderes com forte necessidade de controle, que dependem da segurança que lhes permite gozar da autoridade, do poder e do prestígio para se sentirem valiosos.

Como quebrar essa resistência?

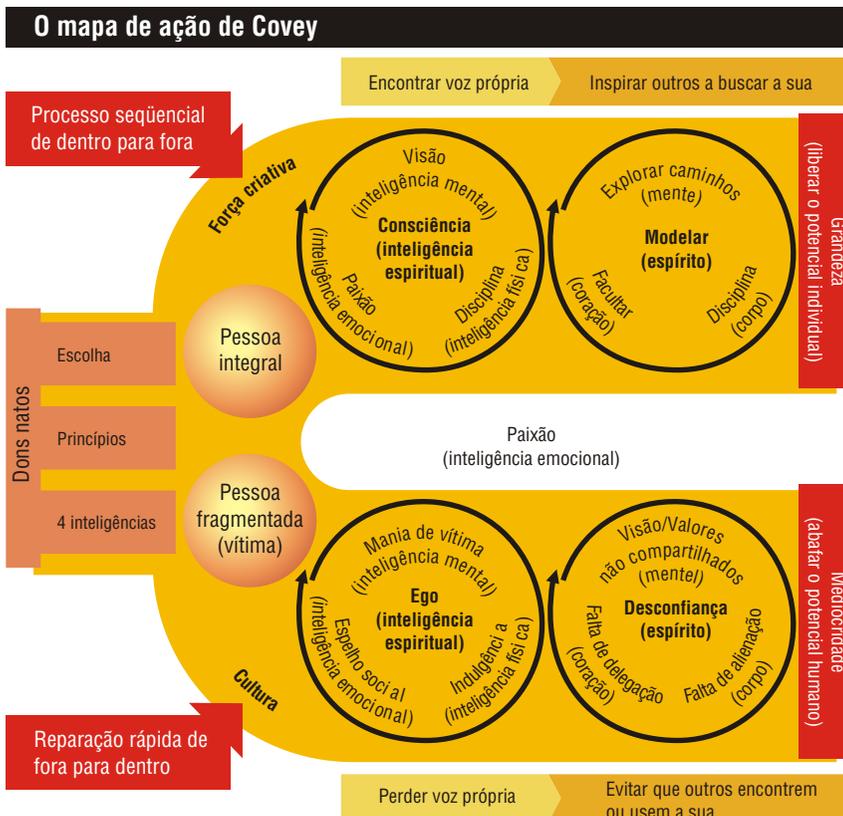
O trabalho tem de ser feito com um por um. É necessário ajudá-los a redescobrir a própria voz, a sair da posição de vítimas e começar a pensar em si mesmos. O poder de mudar não está nos grandes chefes ou na política da empresa, e sim em cada indivíduo.

A partir de seu pequeno círculo de influência, cada indivíduo terá de tomar mais iniciativas, ainda que exceda o âmbito de sua tarefa para expandir esse círculo, e, ao mesmo tempo, tornar os resultados mais visíveis. Assim, perceberá maior confiança das pessoas, e sua autoridade moral “aumentada” poderá sustentar um nível mais alto de autoridade formal.

Apenas as pessoas realmente improdutivas insistem em se vitimar.

A capacidade de execução é outro tema de absoluta atualidade nas organizações. O que o sr. pensa a respeito?

Como já disse Larry Bossidy [líder da General Electric com Jack Welch], a liderança sem a disciplina da execução é incompleta e ineficaz. A incapacidade de executar em geral deriva de falhas nos seis fatores dos quais depende.



“Segundo pesquisas, quatro ‘disciplinas’ representam os 20% de ações que produzem os 80% das soluções”

Em primeiro lugar, a falta de clareza. As pessoas não conhecem as prioridades de suas equipes ou da empresa. Quando peço às pessoas da platéia de minhas palestras que fechem os olhos e apontem o norte, elas apontam nas direções mais diversas. Nas empresas acontece o mesmo. Se alguém pergunta qual é a prioridade máxima, seguramente não encontrará muitas respostas coincidentes. Porém, na economia do conhecimento, essa lacuna precisa começar a se fechar, pois todos devem estar mais comprometidos com o processo de decidir o que é o mais importante. Eles já não obedecem a “ordens” de um superior.

Aí está a segunda lacuna possível: a falta de compromisso. Os funcionários não “incorporam” os objetivos. Embora conheçam as prioridades da empresa, isso não lhes importa, porque só estão conectados com ela pela retribuição econômica.

A falta de “transmissão” é o terceiro fator. As pessoas não sabem como podem contribuir individualmente para a consecução dos objetivos de sua equipe ou da organização.

A quarta falha está nas estruturas e sistemas disfuncionais, que, embora dêem segurança e tornem previsíveis as condições de trabalho, não permitem aos indivíduos que desempenhem bem sua tarefa.

A falta de sinergia é o quinto fator nessa equação: não há equipes complementares, falta interdependência, há lutas territoriais, protecionismo, conflitos interpessoais, política interna, agendas secretas.

Finalmente, a última lacuna é gerada pela falta de responsabilidade, quando ninguém se reconhece reciprocamente responsável. Na verdade, todos deveriam sentir-se responsáveis perante todos, pois, com o fim da era industrial, desapareceram o chicote e a cenoura como motivadores e a técnica “sanduíche” de avaliação de desempenho (algo amável para abrir a conversa, as áreas para melhorar no meio e algo amável para fechar) e, no lugar deles, impôs-se a freqüente avaliação compartilhada dos resultados em função desses objetivos prioritários, que todo mundo conhece e compreende.

Como corrigir as falhas na execução?

Segundo nossas pesquisas, quatro “disciplinas” representam os 20% de ações que produzem os 80% das soluções.

Em primeiro lugar, é preciso se concentrar no que for decididamente importante, porque as pessoas tendem a colocar o foco em apenas um assunto por vez com o mesmo nível de excelência.

Em seguida, deve-se criar um gráfico de controle “motivador”: as pessoas reagem de maneira diferente se o desempenho delas é registrado.

Em terceiro lugar, é extremamente importante traduzir os grandes objetivos em ações específicas. Os objetivos nunca serão alcançados se a equipe não souber o que fazer para iniciá-los. É claro que sem esquecer que são trabalhadores do conhecimento criativos: são eles os que devem inovar e traduzir a inovação em um plano de ação.

Por último, uma vez mais, é preciso confirmar a responsabilidade de cada um. Nas equipes mais eficazes, são freqüentes as reuniões para corroborar o comprometido com o realizado. O propósito não é controlar ou redistribuir tarefas, e sim levar a consecução dos objetivos um passo à frente.

Essa nova forma de liderança baseada em propósitos e princípios é realmente sustentável?

Para tanto, deve-se fazer o possível para que quem suceder o líder seja melhor que seu antecessor e não sinta que o êxito dos outros é uma ameaça.

A entrevista é de Graciela González Biondo, colaboradora de HSM Management.