

MOVIMENTO MAIS CONSISTENTE DE **PREPARAÇÃO HUMANA** ALIADA À FORMAÇÃO PROFISSIONAL VEM **FORMANDO** **LÍDERES** DO NOVO TEMPO

Por trás de uma gestão empiricamente engajada na agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) encontram-se líderes alinhados às múltiplas tendências atuais – contexto que também inclui desafios dinâmicos a tais lideranças e que exige delas uma conduta cada vez flexível para superá-los.

Quem aborda o cenário mais detalhadamente é José Roberto Marques, especialista em desenvolvimento e comportamento humano e fundador do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), escola referência no desenvolvimento de lideranças. “A principal mudança do contexto atual em relação há décadas passadas é a velocidade com que as mudanças estão acontecendo. A cada dia, o mercado torna-se mais competitivo, imprevisível e complexo. As soluções de ontem já não servem hoje e as de hoje não vão servir amanhã”, define. “Alvin Toffler, escritor e futurista norte-americano, previu um futuro que se concretizou quando dizia que ‘o analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender’. Hoje, líderes que não tiverem a capacidade de se adaptar rápido a novos contextos vão perder espaço nas corporações”, completa.

Na entrevista a seguir, Marques discorre sobre os pontos mais relevantes que caracterizam uma gestão bem fincada nos pilares contemporâneos e explica como o lado emocional atua de forma cada vez mais intrínseca ao profissional.

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

“

O que mais impacta na gestão de um líder atualmente é a comunicação e, conseqüentemente, o relacionamento interpessoal”



EVERTON ROSA

O Papel – Quais são os aspectos que mais impactam a gestão de um líder atualmente? A quais são os fatores a que esses profissionais devem estar constantemente atentos?

José Roberto Marques, especialista em desenvolvimento e comportamento humano e fundador do IBC – No IBC, costumamos dizer que empresas são resultado de pessoas. Digo isso, pois acredito que o que mais impacta na gestão de um líder atualmente é a comunicação e, conseqüentemente, o relacionamento interpessoal. Entendo a máxima que diz “as pessoas são contratadas pela capacidade técnica e demitidas pelo comportamento” como uma realidade, sobretudo quando falamos de cargos de liderança. Por exemplo, o IBC atende várias empresas e temos muita demanda de Coaching Executivo. Essa alta demanda existe porque é grande o número de gestores que alcançam bons resultados, mas acabam perdendo muitas pessoas pelo caminho. Pode parecer óbvio, mas um fator que deve ser foco de atenção é que somos pessoas diferentes. Se faz cada vez mais necessário o entendimento da diferença essencial que existe em cada um de nós, compreendendo isso não como um problema, mas como uma grande oportunidade de gerar times extraordinários. Para isso, é preciso praticar o estudo de si, que gera como resultado um melhor entendimento do outro. Esta é a fonte da empatia, que gera uma comunicação mais eficaz e melhores relacionamentos.

O Papel – A adoção de medidas estratégicas que contemplam todas as frentes ESG pode ser destacada entre as tendências mais recentes?

Marques – Sem dúvida este é um tema que, apesar de não ser novo, vem ganhando força e pode ser entendido como uma tendência a ser levada em consideração pelas empresas. Organizações que

**SE FAZ CADA VEZ
MAIS NECESSÁRIO
O ENTENDIMENTO
DA DIFERENÇA
ESSENCIAL QUE
EXISTE EM CADA
UM DE NÓS,
COMPREENDENDO
ISSO NÃO COMO UM
PROBLEMA, MAS
COMO UMA GRANDE
OPORTUNIDADE
DE GERAR TIMES
EXTRAORDINÁRIOS**

não se preocupam com a sustentabilidade e não se importam com o bem-estar dos clientes internos e externos passaram a receber menos aportes. A decisão do investidor está cada vez mais pautada ao impacto que as empresas causam no mundo. Além disso, quando dizemos que o mercado mudou, podemos entender que a relação clientes *versus* empresas também mudou. As pessoas estão cada vez mais atentas a questões voltadas à responsabilidade social e a relação das empresas com a sociedade. A pauta da sustentabilidade parece ter vindo para ficar, fazendo com que as organizações dirijam sua atenção para além do lucro.

O Papel – Como você avalia o contexto de formação desses novos líderes? Há um movimento mais consistente de preparação humana e profissional dos executivos do novo tempo?

Marques – Vejo que vivemos em um contexto maravilhoso neste sentido.

Nunca se falou e se investiu tanto em desenvolvimento humano. É só olhar para como este mercado cresceu nos últimos anos para entender o que estou falando. Existe oferta onde existe demanda. Muitas pessoas estão sedentas por este tipo de conhecimento e muitas delas são líderes. Sim, vejo que existe um movimento mais consistente de preparação humana e profissional, no qual executivos se fazem cada vez mais presentes. Um exemplo é que boa parte dos alunos que chegam nas formações do IBC são executivos em busca de desenvolver suas competências como líder. É interessante notar que muitos deles tornam-se alunos não por uma exigência da empresa, mas por uma busca individual. Entendo que são muitos fatores que contribuem para este movimento acontecer, mas, como já dissemos, o contexto mudou. O cenário atual que alguns se referem como mundo V.U.C.A. (volátil, incerto, complexo e ambíguo), outros como mundo B.A.N.I. (frágil, ansioso, não linear e incompreensível), e que o sociólogo Zygmunt Bauman costumava chamar de Modernidade Líquida, está exigindo uma adaptação cada vez mais rápida das pessoas às mudanças que vêm acontecendo na sociedade, onde as relações tornaram-se mais superficiais. Percebo que um número cada vez maior de pessoas está em busca de orientação para saber como permanecer relevante nos dias de hoje. Além disso, e talvez este seja o ponto principal, vejo que as pessoas estão em busca de se reconectar com elas mesmas e com as outras pessoas. Sinto isso como um movimento global. Veja como o que estamos dizendo aqui volta à questão do que entendo ser o que mais impacta na gestão de um líder atualmente: *a comunicação*. Faz sentido pensar que onde não existe conexão não pode existir uma boa comunicação? O IBC nasceu e vem crescendo den-

tro desse contexto, no qual criamos um movimento filosófico de conectar o ser humano com a sua essência e, a partir disso, despertar o potencial infinito que existe dentro de cada um de nós. Está se tornando cada vez mais claro que empresas são resultados de pessoas e é por esta razão que muitos executivos vêm integrando este movimento.

O Papel – Quais são os principais desafios envolvidos nesta jornada de formação de líderes aptos aos dias de hoje?

Marques – O que as pessoas erram com frequência no processo de desenvolvimento de lideranças é pensar que existe uma fórmula para desenvolver um líder. É preciso lembrar que cada pessoa é única. Nós ensinamos no IBC que Estado Atual + Recursos = Estado Desejado. Então, acredito que o principal desafio de um líder que pretende estar apto a prosperar nos dias de hoje é saber aplicar essa fórmula na hora de definir a rota de sua jornada de formação. Saber aplicar esta fórmula significa estar apto a ter clareza do que precisa ser desenvolvido no contexto em que se está inserido. Saber que os líderes hoje precisam ser mais criativos, inovadores e ágeis ajuda, mas não resolve o problema na raiz, pois quando o contexto mudar (e ele vai mudar) talvez estas não sejam mais as respostas. O primeiro passo para aplicar a fórmula apresentada é ter clareza de onde se quer chegar, o que chamamos de Estado Desejado. Um líder quer iniciar uma jornada de formação, por exemplo, mas onde se deseja chegar com isso? Quais são os resultados a serem alcançados? Quais são os comportamentos a serem desenvolvidos? O segundo passo é ter clareza de onde se está no momento, o que chamamos de Estado Atual. Não é possível fazer uma viagem para um destino sem antes saber qual é o ponto de partida. A definição do Estado Atual

é fruto de um processo de autoconhecimento que permite a uma pessoa saber o que ela tem e o que ainda não tem para chegar aonde quer. Após definir o Estado Desejado (objetivo), um bom caminho para um líder ter clareza do Estado Atual é fazer um SWOT Pessoal para saber quais são as forças (S) que ele percebe em si e que podem ser usadas para alcançar o que quer, assim como quais oportunidades (O) ele percebe no ambiente que podem ser aproveitadas. Por outro lado, também é necessário ter clareza de quais pontos de melhoria (fraquezas – W) precisam ser trabalhados e quais são as ameaças (T) a serem enfrentadas para alcançar o objetivo traçado. Só é possível trilhar uma jornada com sucesso se existir clareza dos pontos de partida e chegada. Além disso, é preciso saber quais são os recursos necessários para fazer a travessia. Quais destes recursos o líder possui e está usando? Quais ele possui e não está usando? Quais ele não possui e precisa adquirir? Entendo que este processo é o principal desafio a ser enfrentado na hora de definir uma jornada de formação de um líder.

O Papel – No que compete ao lado emocional, você acredita que questões relacionadas à saúde mental têm sido igualmente valorizadas às qualificações técnicas? Ou ainda há uma discrepância entre esses dois aspectos?

Marques – A pandemia nos mostrou como nossas emoções impactam as nossas vidas. Naquele momento de reclusão social, todos nós percebemos, inclusive as empresas, que de nada adianta um excelente capital técnico e cognitivo sem capital emocional, pois sem o capital emocional o intelectual não se estabelece. Quando falo em capital emocional, falo tanto do que chamamos de gestão das emoções, que é a nossa capacidade de organizar nossos sentimentos e minimamente ter controle sobre eles, quanto

de dar ênfase à positividade, fazendo que nossas emoções nos ajudem a ter qualidade de vida mental e emocional.

O Papel – De forma geral, como você avalia o posicionamento dos líderes do setor privado brasileiro em relação às práticas e tendências globais?

Marques – Falar em setor privado brasileiro é falar em diversidade. No Brasil, temos líderes que atuam em micro, pequenas e empresas de médio porte que talvez nem saibam de quais tendências estamos falando, como líderes que atuam em grandes empresas e multinacionais que não só estão inteirados das práticas e tendências globais como recebem qualificação para que possam fazer as implementações. Quando vemos que 99% de todas as empresas do Brasil são micro e pequenas, incluindo os microempreendedores individuais (MEI), de acordo com a Agência Brasil, podemos ter uma dimensão de como podemos avaliar o posicionamento dos líderes do setor privado brasileiro em relação às práticas e tendências globais, como representatividade, modelo híbrido de trabalho (presencial/home office), cuidado com a saúde mental, implementação das frentes ESG etc. Mas é preciso ter cuidado quando estamos falando de tendência, pois não é porque algo é uma tendência que cabe em todos os negócios. Um exemplo disso é o que aconteceu com os métodos ágeis. Muitas empresas apressaram-se em fazer implementações, formando *squads*, adotando a prática das *daily meetings*, horizontalizando o negócio e depois tiveram de retroceder. Talvez o papel do líder nesse sentido seja avaliar quais são as práticas e tendências que devem ser implementadas na empresa. O autoconhecimento que serve para que um líder possa escolher a melhor jornada de formação também se aplica às empresas, quando o assunto é se manter relevante e crescer no mercado. ■