



Líderes competentes focam tanto em resultados quanto em pessoas, diz pesquisa

O que faz um líder ser bem-sucedido? Entender a liderança é tão importante para quem a exerce quanto para quem quer exercê-la, seja qual for o nível da função: desde um coordenador de grupo de trabalho até um presidente de uma organização, diz o escritor, professor e diretor do Laboratório de Neurociência Cognitiva Social da Universidade de Califórnia Matthew Lieberman.

Uma pesquisa recente sobre liderança bem-sucedida, feita com 60 mil empregados nos EUA, avaliou o respeito que os comandados sentem por seus comandantes, em diversos tipos de empreendimentos, sob dois aspectos apenas: o foco do líder em resultados e o foco do líder em pessoas.

O foco em resultados abrange a competência do líder para operar a organização, sua capacidade de planejar e executar planos e estratégias, analisar os negócios e o mercado, resolver problemas e, enfim, obter os resultados esperados.

O foco em pessoas abrange a capacidade do comandante de se relacionar com seus comandados, suas habilidades de comunicação e de motivação e, de uma maneira geral, suas habilidades sociais.

Um “grande líder”, segundo a pesquisa, é aquele que foca em resultados, na opinião de apenas 14% dos entrevistados; aquele que foca em pessoas, na opinião de apenas 12% dos entrevistados; e aquele que foca em resultados e também em pessoas, para 72% dos entrevistados (2% não opinaram).

A explicação é bem simples, diz Lieberman: “as duas coisas trabalham juntas”. Afinal, quem trabalha para implantar qualquer plano que leve a organização a obter resultados são as pessoas. O líder precisa comunicar muito bem os planos a seus comandados e motivá-los para que o executem a contento.

Para isso, é preciso entender como o cérebro funciona, ele adverte. A má notícia é que o cérebro, apesar de formar “redes conectadas por fios neurológicos”, torna difícil para uma pessoa pensar, ao mesmo tempo, socialmente e analiticamente. Cada uma dessas atividades ocorre em lobos diferentes do cérebro humano (ou córtex cerebral).

O lobo frontal, que vai do pólo anterior ao sulco central do cérebro, processa o pensamento analítico e é altamente relacionado com a inteligência (ou QI). Sentimentos, pensamentos, palavras, ações, contextos, enfim, tudo o que envolve relacionamentos é processado em regiões centrais, que ficam nos limites dos dois hemisférios do cérebro.

A boa notícia é que as duas redes no cérebro podem operar alternativamente, como se fossem uma “gangorra neural”, diz Lieberman. Inúmeros estudos de neuroimagem mostraram que, quanto mais a atividade de uma dessas redes “sobe”, mais a outra “desce”, a não ser por raras exceções.

Assim, a pessoa pode operar, de certa forma, em um “modo intelectual” e em um “modo social”, alternativamente — ou conforme a situação em que se encontra. Na hora de planejar, executar e operar a organização, ela opera a partir do “modo intelectual” do cérebro. Na hora de comunicar, mobilizar,



motivar a equipe, opera a partir do “modo social”.

“Precisamos criar uma cultura que premia o uso dos dois lados da gangorra neural”, diz Lieberman. “Podemos não ser capazes de utilizar os dois lados ao mesmo tempo, mas sabemos que sempre existe um outro ângulo para resolver problemas e promover a produtividade em uma organização. Se colocarmos o mesmo peso em cada um dos lados, encontramos um equilíbrio”, ele afirma.

A capacidade do líder de reconhecer questões “sociais” — ou de relacionamento — dentro da organização também ajuda a aumentar a produtividade. Muitas vezes, uma equipe de duas ou mais pessoas não funciona bem por problemas “sociais” entre elas. Por exemplo: se uma ou duas pessoas pensam que estão carregando o grupo nas costas, elas acabarão baixando o nível de produtividade.

Essa capacidade também é boa para escolher “líderes” para as diversas funções de comando dentro da organização. Uma segunda pesquisa, que se seguiu à primeira, feita pelo Grupo de Pesquisa sobre Administração, revelou que a maioria das escolhas de líderes pelas organizações é um fracasso: para milhares de entrevistados, apenas 1% dos líderes focam tanto em resultados como em pessoas.

Isso significa que quem escolhe os líderes, quando é o caso, opta pela competência funcional do candidato ou por suas habilidades sociais. Raramente coloca os dois fatores na balança.

Date Created

30/12/2013