SOFRIMENTO TRANSITIVO

Profissionais bem adaptados a determinadas atividades definham quando são transferidos para outras, para as quais talvez nem de longe estejam preparados. O resultado desse desajuste é o sofrimento e a frustração no trabalho

POR BETANIA TANURE

A clássica reclamação “perdemos um ótimo técnico e ganhamos um mau gerente” ainda é muito atual. E apresenta uma variante que pode significar graves problemas tanto para a carreira do executivo como para sua empresa: “perdemos um ótimo gerente e ganhamos um mal dirigente”. Trata-se de situações produzidas pela dificuldade de muitas organizações de identificar e administrar a “intransitividade” ao gerenciar as trajetórias de seus profissionais para as posições de liderança.

Dependendo da cultura e da estrutura da organização, são diferentes os desafios enfrentados no exercício da liderança, nas diversas posições hierárquicas. Por exemplo, gestores de unidade de negócio precisam ser empreendedores agressivos, que criam e perseguem oportunidades e viabilizam recursos. Já os dirigentes a quem esses gestores se reportam têm de ser integradores e treinadores. Por sua vez, os membros da alta administração devem ser líderes institucionais com amplo horizonte temporal, capazes de nutrir as oportunidades de desenvolvimento estratégico, gerenciar a coesão organizacional e criar um senso dominante de propósito e ambição.

Nessa estrutura “intransitiva” (ou seja, em que não é possível mudar automaticamente, com sucesso, de uma posição para outra) há implica-

ções importantes para o desenvolvimento de líderes, bem como para o grau de realização, de identificação pessoal e de felicidade do executivo.

Muitas pessoas que apresentam excepcional desempenho em papéis empreendedores não serão capazes de ajustar-se a papéis mais ambíguos de treinadores integrativos em funções regionais ou na área de negócio, nem mesmo de ser líderes institucionais que inspiram e permitem que uma aspiração individual se torne coletiva. Quando elementos como esses não são levados em conta ao desenhar a trajetória de um profissional, o resultado pode ser desastroso para sua carreira.

O CASO DE BRUNO. Temos acompanhado alguns casos de intransitividade. Citamos, como exemplo, o de um engenheiro a quem dou o nome fictício de Bruno. Formado em uma das melhores escolas brasileiras, Bruno se tornou um profissional reconhecidamente competente no âmbito industrial e, ao longo dos anos, destacou-se também como empreendedor.

A empresa crescia a índices significativos, e o nosso engenheiro foi sendo alçado a posições gerenciais importantes, nas quais obteve sucesso. Quase três anos atrás foi finalmente promovido a membro do comitê executivo da empresa ao nível

A cultura brasileira apresenta como significado de sucesso a riqueza pessoal e a ascensão a postos mais altos. Isso se traduz como estímulo e fascínio pela escalada hierárquica

global. A promoção foi festejada e comemorada. Afinal, significava um grande reconhecimento para um executivo de 40 anos de idade.

Entretanto, passada a “magia” da promoção, os desafios começaram a parecer mais sombrios para Bruno: “Não quero ser tão institucional, quero continuar a ter o pulso do negócio a curto prazo. Ter de gerenciar expectativas e construir a longo prazo não me faz usar as competências que me dão mais prazer...”

Tais questões não fizeram parte das análises do processo de seleção da empresa. Bruno também não fez essa reflexão ao avaliar sua oportunidade de promoção. E, nesse importante momento de sua carreira, seus olhos já não brilhavam com a mesma intensidade. Resta uma pergunta inquietante: e agora? O sentimento de certa desilusão de Bruno interfere, sem dúvida, em seu desempenho, assim como em seu orgulho, satisfação e felicidade. Como a empresa poderia ter evitado ou pelo menos minimizado esse problema? E qual a responsabilidade de Bruno por essa situação?

A habilidade de conviver com as transições é um tipo essencial de competência para os líderes. E, mais do que conviver com uma transição já conhecida, é importante saber gerenciá-la antecipadamente e estar apto a prever com clareza a natureza daquelas que ainda virão. No caso de Bruno, muitas das variáveis eram previsíveis. As competências necessárias para ele ser o empreendedor de uma unidade eram evidentemente diferentes das exigidas em uma função estratégica global.

Porém, a empresa partiu da premissa da “transitividade”, de que um profissional bem-sucedido ao longo da sua carreira consegue, naturalmente, se readaptar. Porém, o engenheiro, seduzido e encantado pelo reconhecimento e pela significância de fazer parte de um grupo muito seletivo, responsável por definir os rumos daquela grande organização global, não olhou para si mesmo. Não se questionou sobre o prazer ou desprazer que teria com as tarefas relativas ao novo cargo. Isso é resultado de baixo autoconhecimento, de “ego em alta” e da ausência de reflexão sobre a (in)transitividade de sua carreira.

AS PREMISSAS DA ESCOLHA DE LÍDERES. O desenvolvimento de lideranças tem de ser visto como um processo de longo prazo, que caminha lado a lado com o de gestão de desempenho. Para entender isso, imaginemos o que acontece se não existir um processo de desenvolvimento: os postos da empresa são ocupados de acordo com a lógica de um conjunto de vagas. Ou seja, quando alguém deixa uma posição de gestão intermediária sênior, a empresa é revolvida numa procura desordenada pela melhor pessoa disponível para ocupar o cargo. A busca se dá em cascata, em toda a hierarquia da unidade.

Assim, os ideais de desenvolvimento sistemático de pessoas por meio de desafios e da gestão dos riscos de uma nova função tornam-se distantes. Os imperativos de desempenho a curto prazo passam por cima de quaisquer considerações sobre o desenvolvimento a longo prazo. O fato é que o conflito entre desempenho e desenvolvimento é central para a evolução de lideranças. Se esse processo não for rigoroso e capaz de orientar a empresa, as pessoas que podem fazer o trabalho ocuparão o lugar de muitas das que têm melhores condições de aprender, de se desenvolver e de progredir na nova função.

Além disso, a procura de candidatos para ocupar uma posição estará limitada à rede corporativa imediata, o que leva a considerar inclusive aqueles candidatos potenciais que nem

sempre desejam se tornar gestores ou mudar sua posição atual para a de dirigentes. Há ainda os que estão satisfeitos com a natureza do trabalho que fazem e têm o seu nível de ansiedade muito ampliado quando se deparam com uma nova promoção, como na transição do papel de líder empreendedor para o de líder institucional.

Sob essa perspectiva, é necessário, antes de questionar o desempenho numa função de liderança, questionar o processo seletivo e de promoção. Nem todos querem ser executivos. Nem todos querem ser presidentes. Daí vem a indagação: por que um especialista de sucesso, se não deseja uma carreira executiva, aceita essa nova função? Ou seja, por que um executivo de uma unidade de negócio como Bruno aceita o desafio de ir para uma posição institucional?

A cultura brasileira, que tem como um dos seus eixos principais o valor dado à hierarquia, apresenta como significado de sucesso (segundo pesquisa que realizamos em conjunto com Geert Hofstede) a riqueza pessoal e a ascensão a postos mais altos. Isso se traduz como estímulo e fascínio pela escalada hierárquica. Não basta que os salários e benefícios da chamada carreira em Y sejam competitivos e agressivos como os dos executivos – embora isso ainda não seja verdade em boa parte das empresas. Falamos aqui de reconhecimento, *status*, identificação, e do sentimento de fazer parte e ter um papel que é considerado significativo na construção do futuro de uma organização.

Uma das principais fontes de infelicidade do executivo é o fato de os desafios profissionais estarem acima da sua percepção de competência instalada e não corresponderem àquilo que ele gosta de fazer

É POSSÍVEL REEQUILIBRAR ESSA EQUAÇÃO?

É hora (ou passou da hora) de reequilibrar essa equação, rever a relação promoção–desempenho e considerar a intransitividade. É urgente a necessidade de reconhecer que o processo de desenvolvimento de lideranças é sempre, numa metáfora, “agridoce” – e que não se pode deixar de buscar um razoável equilíbrio entre sucesso e felicidade. Se mais “agri”, gerará mais infelicidade e sofrimento – no caso de a pessoa ceder à tentação de obter o cargo executivo principalmente pelo *status*, pelo reconhecimento e pelas recompensas socialmente reconhecidas.

Pesquisa recente que conduzimos em conjunto com o colega Antônio Carvalho Neto, da PUC Minas, revela que uma das principais fontes de infelicidade do executivo é o fato de os desafios profissionais estarem muito acima da sua percepção de competência instalada e não corresponderem àquilo que ele gosta de fazer.

Pessoas infelizes não atuam com a mesma intensidade e qualidade que aquelas cujos olhos brilham quando falam de seu trabalho. A “felicidade” gerada por uma promoção hierárquica, e por um pacote financeiro mais robusto ao fim de cada mês, dura em média três meses. Depois disso, predomina a sensação de “azedo” e de sofrimento.

Empresa e indivíduo são co-responsáveis quando não se alcança o citado equilíbrio. A

empresa, por ter uma política que não considera, na prática, a intransitividade, os desejos das pessoas e os desempenhos ao longo do tempo. O indivíduo, por ignorar que só ele pode conhecer seus desejos, suas competências e fazer suas próprias escolhas – mesmo que elas possam, a curto prazo, não trazer em seu lastro aqueles ingredientes socialmente tão reconhecidos e desejados. ✕

BETANIA TANURE, Professora da Fundação Dom Cabral e PUC Minas, betaniantanure@betaniantanure.com