



Artigo de management

Qual a diferença entre líderes e gestores?

Uma das principais responsabilidades dos atuais líderes nas organizações se relaciona justamente ao mentoring e o coaching das novas lideranças.

De que forma os melhores líderes emergem das fileiras de administradores? A resposta mais curta: eles não o fazem. Na realidade, há algumas diferenças fundamentais que representam uma enorme distância separando líderes de gestores.

Gestão, como nós descobrimos, não é um campo de treinamento para a verdadeira liderança. Esse é um dos dilemas reais que os negócios enfrentam hoje.

Patty Miller, vice-presidente sênior de Serviços de Franquia da Sylvan Learning Centers, afirma que identificar líderes, cuidar deles, recompensá-los e separá-los do "pacote administrativo" estão entre as principais razões de sua empresa ter sido reconhecida através de seu prêmio anual "Franqueador de Excelência", concedido pela revista Success.

"Mas não me interprete mal", ela é ágil em completar. "Você precisa de um mix saudável dos melhores administradores e dos melhores líderes. O problema é quando as organizações confundem os dois".

Continuando a explicação, Miller diz que "os melhores administradores mantêm os processos em marcha. Eles sabem como fazer as coisas acontecerem ou, em outras palavras, como "tocar a loja" no dia-a-dia. Líderes, por outro lado, são mais visionários e observam tudo de uma maneira completamente diferente: estrategicamente, em oposição a taticamente".

É um ponto crítico manter tanto líderes quanto gestores para impulsionar um negócio. E também é vital saber a diferença entre os dois.

Como a vice-presidente observa, "na Sylvan, descobrimos que administradores dão grandes franquias, com diferentes motivações. Já os líderes estão normalmente pensando sobre centros de franquia múltipla. Na realidade, os verdadeiros líderes não estão nos procurando como assistência à franquia, mas para acessar uma marca com que eles possam trabalhar".

Enfim, os gestores podem se tornar líderes? Ou melhor, como você reconhece se um gestor tem o verdadeiro potencial de liderança?

Em recente estudo da Caliper, mais de trezentos presidentes e CEOs nos disseram que desenvolver líderes é um dos maiores desafios que encontram.

Esses CEOs afirmaram que há três fatores principais que impedem gestores de se tornarem líderes: não entender os outros bem, não resolver problemas de forma ágil e não correr riscos que são às vezes necessários.

Um ponto interessante é que esses mesmos CEOs afirmaram que eles acham que nasceram com 40% da habilidade de liderança; e que os outros 60%, desenvolveram com suas experiências.

Mas quais são os atributos de personalidade que contam nesses 40% de liderança inata?

Quando avaliamos os pontos fortes de personalidade desses CEOs, descobrimos que praticam a direção e a influência sobre os outros, são habilidosos em construir relacionamentos e mestres em resolver problemas e tomar decisões.

Na essência, esses líderes são extremamente brilhantes, assertivos, persuasivos, empáticos e flexíveis. Tendo necessidade de realizações, eles se dispõem a correr riscos. Eles também são moderadamente sociáveis, demonstrando um nível saudável de ceticismo, e estão abertos a novas idéias.

Esse é um perfil muito forte, com diferenças marcantes da maioria dos administradores.

A maioria de gestores bem sucedidos a quem avaliamos são mais conservadores. Eles trabalham melhor

com diretrizes estabelecidas e, como Miller afirmou, eles sabem "manter os processos em andamento, como fazer as coisas acontecerem". Que é exatamente para o que eles foram contratados.

E é exatamente nesse ponto que está o dilema da maioria das empresas. Citando Renato Requião Munhoz da Rocha, presidente da Fundação Inepar, um dos nossos clientes no Brasil: "Administradores são seguidos porque são chefes; líderes são seguidos porque acreditamos neles".

Patty Miller continua: "Numa reunião, líderes são rapidamente identificados. Eles pensam nas coisas de forma completamente diferente e, normalmente, estão dez passos à frente do grupo. Eles trazem uma nova perspectiva e não é raro que o resto do grupo pense: 'de onde surgiu essa pessoa?'".

Então, como os líderes em potencial emergem das fileiras de gestores? Se eles mantêm o status quo, suas habilidades de liderança não serão reconhecidas; e se eles "chutarem o pau da barraca", outros gestores poderão se sentir ameaçados e tentar subvertê-los.

"Se os líderes não perceberem uma oportunidade em suas organizações, eles rapidamente irão para outro lugar", diz Miller.

O desafio para os atuais líderes é reconhecer líderes em potencial, evidenciá-los para a empresa, orientá-los e criar oportunidades para que eles possam fazer a diferença.

Identificar e reconhecer líderes potenciais é o primeiro passo para desenvolver um talento futuro. Estrelas precisam brilhar. Patty Miller explica que "a maioria dos líderes desejam uma organização em ritmo acelerado, onde eles tenham liberdade para fazer a diferença. Eles querem reconhecimento, mas uma placa na parede não trará isso. É importante conhecer suas peculiaridades - e aproveitar seus pontos fortes".

Em seguida, líderes potenciais precisam de mentoring e coaching. "Pré-líderes" buscam orientação e oportunidades. No nosso levantamento, os presidentes e CEOs disseram que 40% da liderança é um talento inato. O resto precisa ser trabalhado.

Essa é uma das principais responsabilidades da liderança na organização hoje: o mentoring e o coaching de novos líderes. Miller sugere que se coloque futuros líderes em comitês de planejamento, onde podem ter oportuna participação na decisão sobre uma possível aquisição, por exemplo, tendo oportunidade de interagir com executivos seniores para serem percebidos e reconhecidos: "Coloque-os na via expressa para ver como eles pensam, como eles analisam os resultados e consideram as oportunidades".

É importante propiciar aos futuros líderes oportunidades para fazer a diferença, iniciar novos empreendimentos e aprender ao longo do caminho.

Criar e desenvolver futuros líderes - além de sair da frente em seu caminho - estão entre as mais importantes responsabilidades dos atuais líderes. Jack Welch apontou para isso quando sinceramente admitiu que o Jack Welch da GE do futuro será alguém bem diferente dele.

Patty Miller finaliza: "Uma das marcas do verdadeiro líder é cercar-se das melhores pessoas". Isso inclui, fundamentalmente, líderes em potencial.

Patrick Sweeney é vice-presidente executivo da Caliper, uma das principais consultorias de RH dos EUA e do mundo, onde supervisiona o marketing das práticas de assessoria, treinamento e consultoria da empresa. É co-autor do recente lançamento "As 5 Qualidades do Supervendedor", da editora Campus e também foi articulista do New York Times.

Sweeney, Patrick