



Liderança que leva a resultados

Em entrevista, o especialista em gestão de pessoas Dave Ulrich defende que a área seja mais atuante e sugere como fazê-lo

William Finnie: O que o levou a escrever o livro *Liderança Orientada para Resultados*?

A pesquisa começou há cinco anos, quando um de meus co-autores, Jack Zenger, e eu compramos mais de 30 livros sobre liderança. Conforme lia os livros, eu me perguntava: com tanto esforço destinado ao assunto, por que todas as pesquisas sobre gerenciamento empresarial apontam a escassez de boa liderança? O que falta nesses livros?

A resposta era evidente: todos eles pareciam trazer listas dos atributos dos líderes. A questão que faltava era: onde estão os resultados? Se um líder não produz resultados, então falta eficiência no que ele faz. Meus co-autores e eu começamos a sugerir uma estrutura de liderança que mudaria o rumo do debate. Nossa proposta não descarta a importância dos atributos, mas redescobre o óbvio —ela é rígida ao concentrar-se nos resultados e procura certificar-se de que o conhecimento e a capacidade dos executivos de fato conduzem aos resultados desejados (ver quadro “Quatro critérios para avaliar o foco nos resultados”, na página seguinte).

Stewart Early: Qual foi a reação geral a essa proposta de liderança?

Todos concordam sobre a importância dos resultados. Porém alguns autores de livros sobre o tema tornaram-se vítimas da lenda do Santo Graal: basta encontrar os sete ou oito atributos dos grandes líderes para treinar alguém e transformá-lo em um. Esses autores não têm o cuidado de questionar como o líder gera os resultados necessários.

Fomos bem recebidos pelos líderes empresariais, que avaliaram os próprios programas de treinamento. Eles disseram que, durante esse processo, encontravam líderes com um

comportamento magnífico, mas que não sabiam se esses mesmos profissionais estavam gerando resultados. Eles gostaram da ideia de começar um treinamento com a pergunta “Que resultados a empresa espera de nós?” para depois definir os atributos necessários para que os líderes atinjam tais resultados.

Early: Como o sr. relaciona o uso dos atributos de liderança aos resultados?

Um dos testes mais simples de um modelo de atributos de liderança é este: ao ouvir de você o que um líder de sucesso tem de saber ou como deve agir em sua empresa, o profissional é capaz de definir a estratégia de negócios?

Tomemos como exemplo a indústria farmacêutica. Nesse setor, as empresas querem líderes com uma visão adequada para criar produtos inovadores antes da concorrência. Elas procuram líderes capazes de montar

Sinopse

■ Transformar os recursos humanos de uma empresa fazendo-os passar de equipe de apoio para “braços direitos” do diretor, atuantes nos processos de construção do capital intelectual, de desenvolvimento da clareza estratégica e de promoção de mudanças. Esse desafio é o tema da entrevista com Dave Ulrich, renomado especialista da University of Michigan e um dos autores do livro *Liderança Orientada para Resultados* (ed. Campus).

■ Aqui ele se concentra nos modos de gerar resultados a partir das habilidades dos funcionários e de seu comprometimento, procura orientar o desenvolvimento das capacidades da empresa para aproveitar o capital humano; e avalia como usar essas ferramentas com eficiência para solucionar problemas.

■ São citados também os estudos conduzidos pelo especialista na General Electric. A entrevista foi concedida aos consultores de empresas William Finnie e Stewart Early.

“Não se trata de trabalhar duro porque alguém está em cima de você com um cronômetro, mas sim porque você acredita nos objetivos da empresa”

equipes com rapidez, de modo que o tempo gasto entre a concepção e a comercialização de um produto se reduza em 20% nos próximos dois anos. Essa abordagem direciona os atributos dos líderes para os resultados e começa a consolidar um mecanismo de aferir o desempenho –nesse caso, a duração do ciclo para a inovação de um produto.

Finnie: Depois de ler mais de 30 livros, o sr. definiu os quatro atributos do líder: estabelecimento dos rumos, demonstração de empenho pessoal, mobilização do envolvimento individual e fortalecimento das habilidades empresariais. O sr. já tinha essas idéias antes de ler os livros?

De jeito algum. Ao ler os livros, esses foram os quatro atributos que despontaram. Estabelecer os rumos é definir o destino na empresa; mobilizar o envolvimento individual está relacionado com o comprometimento das pessoas; e fortalecer as habilidades empresariais envolve a construção de sistemas organizacionais. O empenho pessoal constitui uma parte essencial do processo.

Finnie: No capítulo sobre os resultados dos colaboradores, o sr. define o capital humano como a habilidade dos profissionais multiplicada pelo comprometimento deles. Em seguida, discorre sobre os seis passos para a construção da habilidade dos funcionários (*ver quadro na página 158*). Vamos falar agora sobre implementação. O sr. concorda com a abordagem do 20-70-10 da GE?

A idéia sobre a qual se baseia o sistema 20-70-10 da General Electric faz todo sentido. Você sabe quem faz parte dos 20% que estão no topo, o grupo que lidera as mudanças em todos os níveis. Também identifica os 10% da base, que dificultam a concretização dos resultados no longo prazo. Todo o resto da empresa, 70%, fica entre essas duas pontas. Os 20% do topo ganham aumento de salário e bônus três ou quatro vezes maiores do que os 70% que estão no grupo intermediário. Quem fica no grupo dos 10% dois anos seguidos não recebe aumento nos ganhos nem bônus e precisa deixar a empresa. Vale destacar que esse conjunto inclui os profissionais que atingem suas metas, mas que provocam a perda de funcionários de alto potencial por causa de seu estilo de trabalho.

O sistema 20-70-10 resulta em disciplina e responsabilidade entre os profissionais da empresa: quem apresenta bom desempenho é premiado; quem tem resultados ruins é punido. Assim, a companhia consegue estabelecer disciplina sem criar gradações sutis que levariam os funcionários a culpar o sistema. Nos locais em que vi o 20-70-10 dar resultado, ele foi instituído para abalar uma cultura antiga e deixar a empresa mais voltada para o desempenho. O sistema pode ficar em vigor durante alguns anos e depois ser substituído por outro modo de aferir o desempenho dos profissionais.

Early: O afastamento dos 10% que formam o grupo inferior pode ser bastante ameaçador para uma organização não-orientada para o desempenho. O sr. tem alguma sugestão para a implantação do sistema de Welch nesse caso? Ela deveria começar pelo presidente da empresa?

Eu acho que a implantação do sistema realmente começa pelo presidente. Basta ver os presidentes que saíram da General Electric. Jim McNerney, por exemplo, implantou o mesmo sistema na 3M e está satisfeito com os resultados. A 3M sempre foi uma ótima empresa, com uma cultura de inovação e de bons produtos, mas nunca tão disciplinada e responsável como poderia. Com a implantação do 20-70-10, as pessoas ficam orientadas para o desempenho. Em um ano ou dois, a determinação de Jim estará presente em

Na prática

Quatro critérios para avaliar o foco nos resultados, segundo Ulrich

Equilíbrio: Os resultados contemplam igualmente quatro partes: os funcionários, a empresa, os clientes e os acionistas?

Estratégia: Os resultados estão de acordo com a estratégia e os objetivos da empresa? Como se relacionam com o foco da empresa e com a proposição de valor aos clientes escolhida? Por que os clientes com-

pram seus produtos ou serviços?

Duração: Os resultados geram ganhos no curto prazo sem inibir ou evitar o êxito no longo prazo?

Generosidade: Os resultados impulsionam toda a empresa para a frente e não apenas a carreira dos líderes ou o sucesso do departamento? Constroem habilidades organizacionais?

toda a companhia, e ele poderá então adotar outro mecanismo ou outro conjunto de instrumentos para manter a postura de responsabilidade em relação aos resultados. A decisão de recursos humanos mais estratégica que uma empresa pode tomar é atuar para colocar seus piores profissionais na concorrência e desejar que eles fiquem ali por muito tempo. Assim, a 3M ganha outro grande benefício se os concorrentes contratarem os 10% do grupo inferior.

Finnie: Outro componente do capital humano é o envolvimento dos funcionários, segundo seu livro. O que o sr. quer dizer com isso?

O envolvimento de cada funcionário reúne comprometimento e dedicação. Prefiro evitar a palavra “lealdade”, que em geral abrange um comprometimento cego. Não é isso; estou falando de comprometimento intencional. Os funcionários se identificam com os objetivos da empresa e sentem orgulho por fazer parte dela.

O segundo componente do envolvimento individual é a energia voluntária. Um funcionário envolvido concentra suas energias em algo sem precisar do controle de ninguém. Não se trata de trabalhar duro porque alguém está em cima de você com um cronômetro, mas sim porque você acredita nos objetivos da empresa.

Nossa avaliação ficou mais clara depois que escrevemos o livro. De acordo com uma análise dos livros que Tony Rucci e eu fizemos recentemente, existem sete fatores que ajudam a construir o envolvimento dos funcionários. Eles podem ser representados pelo acrônimo VOI²C²E (*veja quadro abaixo*).

Cada profissional prioriza distintos elementos do sistema VOI²C²E. Alguns se sentem mais motivados por recompensas em dinheiro do que pela visão ou pelo impacto, e sempre é possível que as prioridades mudem durante a carreira de cada um –como no caso do profissional que, no início de sua trajetória, valorizava mais o dinheiro porque tinha pouco, mas que, depois de reunir algum capital, passa a ser mais motivado pelo impacto, por exemplo.

Nós aconselhamos os executivos a identificar os colaboradores de mais capacidade de desempenho e a perguntar-se quais itens do sistema VOI²C²E eles podem oferecer para manter esses profissionais motivados. Cabe aos líderes descobrir os fatores capazes de motivar os funcionários de maior potencial.

Early: A segunda dimensão de um conjunto equilibrado de resultados está relacionada com a organização. Que importância esta tem?

Se você pedir a especialistas para citar as empresas que admiram, provavelmente relacionarão nomes como Microsoft, GE, Southwest Airlines e Nike. No entanto, se questionar quantos níveis gerenciais essas organizações têm e qual a estrutura dessas camadas, eles o olharão como se você tivesse feito uma pergunta estúpida, pois consideram esse aspecto irrelevante. Na opinião deles, os especialistas devem restringir-se àquilo que as empresas têm de melhor: a Microsoft é bastante aberta às inovações, a GE se destaca na atuação globalizada e a Nike é *expert* no uso da marca.

Meus colegas e eu, porém, sustentamos que a qualidade de uma empresa não está em sua estrutura, mas sim no conjunto de talentos que a compõem.

Uma organização tem habilidades que a ajudam a atuar e a vencer, e elas devem estar relacionadas antes de tudo com a estratégia organizacional. Só depois desse passo você poderá definir as habilidades necessárias para cumprir seu objetivo. Existem quatro tipos de habilidades: as que envolvem funcionários, clientes, acionistas e a organização.

As habilidades que dizem respeito à organização são, em minha opinião, a es-

Na prática

O sistema VOI²C²E para criar o envolvimento dos funcionários

Visão. As pessoas querem encontrar um sentido ou um objetivo no trabalho que executam.

Oportunidade. Todos querem uma chance para aprender, crescer, avançar e melhorar naquilo que fazem.

Incentivos. O dinheiro pode ser um bom fator de motivação se vier em quantidade significativa e se seu ganho estiver associado a objetivos específicos.

Impacto. As pessoas querem fazer

seu trabalho quando visualizam o impacto de seus esforços.

Comunidade. Os funcionários se envolvem mais quando se sentem parte de uma equipe.

Comunicação. As pessoas têm mais motivação quando sabem o que está acontecendo.

Empreendedorismo. Cresce o envolvimento das pessoas quando elas têm a oportunidade de controlar como e onde o trabalho será feito.

sência das habilidades que contam para o futuro. E os líderes voltados para resultados se concentram em promover as habilidades organizacionais: liderança, cultura empresarial partilhada, capacidade de atuar sem fronteiras organizacionais, aprendizado e disseminação de conhecimento, maior responsabilidade para entregar o que prometemos e maior velocidade.

Finnie: O sr. inclui a cooperação ou extinção das fronteiras entre as seis habilidades essenciais para que uma empresa alcance melhores resultados. Como implementá-la?

É muito simples a descrição desse processo bidimensional. Para observar a primeira dimensão, basta começar com uma matriz quatro por quatro. Todas as empresas apresentam quatro fronteiras: 1) Vertical: Como partilhamos as coisas de cima para baixo? 2) Horizontal: Como passamos as coisas de um departamento para outro ou de uma função para outra? 3) Externo: Como transferimos as coisas do fornecedor para a empresa e para o cliente? 4) Global: Como mudamos as coisas de um país para outro ou pelo mundo?

Finnie: E a segunda dimensão...

A segunda dimensão envolve tudo o que atravessa esses limites –mais uma vez, trata-se de quatro fatores: 1) Informação: é partilhada de cima até embaixo? Os funcionários da linha de frente têm o conhecimento adequado? Partilhamos a informação no sentido horizontal? 2) Competência: Transmitimos nossas habilidades no sentido horizontal? E de dentro para fora? 3) *Empowerment*: É por aqui que a maioria das empresas com gerenciamento participativo começa. Elas dizem: “Nós vamos passar a autoridade e a responsabilidade de cima para baixo”. 4) Recompensas: A empresa recompensa os profissionais de modo correto?

Early: A responsabilidade –capacidade de agir com disciplina, de reorganizar os processos de trabalho e de criar o senso de participação nos funcionários– constitui outro fator importante e é um dos focos da liderança baseada na responsabilidade. Como construir essa responsabilidade?

Um livro que o consultor Norm Smallwood e eu acabamos de concluir apresenta os quatro passos para a construção da responsabilidade, com base no trabalho de Steve Kerr, executivo da General Electric: 1) Estabelecimento de uma estratégia clara: Se não soubermos para onde queremos ir, nunca teremos responsabilidade. 2) Aferição: Sem mecanismos de aferição, a estratégia não pode concretizar-se. 3) Consequências: São os incentivos, positivos ou negativos, para atingir essas medidas. 4) *Feedback*: O acompanhamento é essencial.

Early: As medições são muito importantes para o aumento da responsabilidade na organização. O que gera boas medições?

Algumas vezes, as empresas adotam determinadas aferições por serem fáceis de quantificar, como atrelar o bônus ao valor de mercado ou às ações da companhia. Contudo, o que essas

organizações fazem é criar observadores motivados que ficam fixados nos painéis de valores das ações pelo monitor da televisão e torcem para que os preços subam.

No entanto, se os funcionários não conseguem identificar a relação entre sua atuação profissional de hoje e o preço das ações amanhã, nunca serão responsáveis pelas consequências do próprio desempenho. Por isso, um dos critérios de um bom sistema de medição é avaliar os resultados pelos quais os funcionários são realmente responsáveis.

Saiba mais

Ulrich é renomado especialista de Michigan

Dave Ulrich é professor licenciado de administração na University of Michigan, na qual integra o núcleo de programas de formação de executivos. Suas pesquisas e seus trabalhos concentram-se em como organizar uma empresa de modo a constantemente agregar valor aos clientes. Ele contribuiu para a im-

plantação de ousados processos de mudança na General Electric, como se pode ler no livro *O Work-out da GE* (ed. Qualitymark), escrito em parceria com Steve Kerr e Ron Ashkenas. Outro livro de Ulrich é *Liderança Orientada para Resultados* (ed. Campus), com Jack Jenger e Norm Smallwood.

Finnie: Consequências e incentivos errados podem resultar em uma equipe desconexa. Existe algum sistema útil para promover medições de desempenho que estimulem a equipe?

Sim, existem, mas a solução não se resume ao padrão de aferição escolhido. Um processo possível começa em reunir essa equipe desconexa em uma sala. Primeiro, pergunte sobre a estratégia: “Que objetivos essa equipe precisa atingir para ser bem-sucedida?” Segundo, como os membros da equipe sabem se atingiram esses objetivos ou não? Que padrões de aferição devem perseguir? Promova um *brainstorm* com o grupo sobre comportamentos e resultados.

Em terceiro lugar, discuta as consequências. Se eles seguirem os novos padrões, enumere as recompensas: maior autonomia, mais controle sobre o próprio trabalho, mais oportunidades de treinamento e até maior possibilidade de aumentar os próprios ganhos. Por outro lado, se o que foi estabelecido não for cumprido, podem surgir consequências negativas. Em quarto lugar vem o *feedback*. A equipe precisa contar com um mecanismo para monitorar os resultados de modo a não ser surpreendida com a avaliação do próprio desempenho.

Early: É o caso de os executivos seniores se esforçarem para “recuperar” antigos sucessos com solução rápida como um modo de criar o *momentum*?

As pesquisas de Malcolm Gladwell me convenceram de que, se você quer promover uma mudança sustentável em sua empresa, não basta uma epifania para mudar tudo. Trata-se de um acúmulo de pequenos fatores que começam a apontar na direção da mudança. A curva se inicia devagar e acelera conforme o *momentum* é construído. A base de nosso livro sobre o *work-out* da GE é que se começa com o que é fácil de ser conquistado.

Finnie: Qual é a idéia central que permeia o processo da GE?

A idéia do método da GE é bem simples: coloque as pessoas em uma sala, passe-lhes o controle sobre políticas tolas associadas aos modos de elas serem eficientes e deixe que parem de fazer coisas estúpidas: relatórios, aprovações, reuniões, aferições, políticas e práticas descolados da capacidade das pessoas de executar o trabalho que lhes interessa.

Quando os funcionários envolvidos têm oportunidade de se livrar disso, eles o fazem – e durante o processo ficam ainda mais envolvidos e motivados. A empresa adquire maior velocidade.

Early: A liderança orientada para resultados pode ser praticada em todos os níveis de uma empresa?

Vamos supor que uma organização tem cinco níveis gerenciais. Um de nossos exercícios consiste em pedir que os executivos distribuam cem pontos por esses cinco níveis de liderança. Acreditamos que a distribuição correta seria 20 pontos para cada nível, pois o que realmente se deseja é construir o que chamamos de “liderança com marca própria” de modo igualitário em todos os cinco níveis da empresa. Se um dos níveis não tem muitos pontos, por que ele existe? Não há valor algum nele.

Na prática

Seis passos para desenvolver as habilidades dos funcionários, segundo Ulrich

- | | |
|--|--|
| <p>1. Aquisição: Traga novos talentos por meio do recrutamento de profissionais de fora da empresa ou de outros departamentos da organização.</p> <p>2. Construção: Desenvolva o talento com treinamento na função, rotatividade de tarefas e <i>empowerment</i>.</p> <p>3. Benchmarking: Visite empresas que sirvam como referência nos processos profissionais voltados</p> | <p>para o desenvolvimento.</p> <p>4. Busca de recursos: Faça parcerias com consultores, vendedores, clientes ou fornecedores de fora da empresa para reunir novas idéias.</p> <p>5. Demissão: Elimine profissionais com desempenho baixo ou inadequado.</p> <p>6. Retenção: Conserve os funcionários mais talentosos.</p> |
|--|--|

Early: Existem exemplos de empresas que realmente fizeram isso?

A GE, para citar uma empresa, parece ter construído uma marca de liderança. Este é um dos nossos testes: pegue um líder de qualquer nível da empresa, por exemplo o gerente de produção; se você tivesse de observar esse profissional e outros que exercem a mesma função em outras companhias, quanto tempo levaria para descobrir se o gerente observado é o de sua empresa?

O coaching é um dos modos de investir na formação de líderes. Bons coaches ajudam os líderes a aprender comportamentos que conduzem a melhores resultados

Early: Como as organizações constroem uma marca de liderança orientada para os resultados?

Norm Smallwood e eu sugerimos quatro passos para a construção de líderes orientados para os resultados: 1) Acreditar na importância da liderança. 2) Desenvolver uma marca de liderança. 3) Avaliar os líderes e encontrar os pontos fracos. 4) Investir em liderança.

Early: Qual o valor do processo de *coaching* como forma de construir as habilidades da liderança orientada para os resultados?

O *coaching* é um dos modos de investir na formação de líderes. Funciona porque começa com uma análise das predisposições de um potencial líder. Um *coach* perceberá minha tendência para a introversão, um aspecto de minha personalidade. Mas ele dirá: “Dave, para dar aula, é preciso agir com extroversão. Fique diante da mesa e não atrás dela. Faça perguntas para os alunos em vez de se limitar a falar. Olhe as pessoas nos olhos”. Com essa orientação, o líder pode aperfeiçoar a maneira de atuar e atingir melhores resultados. Bons *coaches* ajudam os líderes a aprender os comportamentos que conduzem a melhores resultados.

Finnie: O sr. se referiu aos executivos cotados para suceder Jack Welch na General Electric: Jim McNerney foi para a 3M, Robert Nardelli para a Home Depot e Jedd Immelt assumiu o comando da GE. Os tempos mudam, as empresas mudam e se tornam distintas. O que esses profissionais deveriam fazer na era pós-Welch?

O resumo da resposta poderia ser “adapte, não adote”. O que deu certo na GE de Welch nos anos 90 não funcionará com Immelt na GE da década de 2000, com Nardelli na Home Depot ou McNerney na 3M. Para poder adaptar, é preciso entender o que foi feito antes e que parecia funcionar. Depois perguntar: “O que precisamos fazer para adaptar isso à situação atual?”.

© Strategy & Leadership