

"The Leadership Code: five rules to lead by"

David Ulrich, Norm Smallwood e Kate Sweetman – Harvard Business Press, 2008

"O que caracteriza um líder eficaz?" – com essa indagação, respondida de forma simples e transparente, os autores navegam pela história do desenvolvimento da liderança. O livro mostra que as várias fases da liderança sempre buscaram conhecimentos nas precedentes, até chegar aos dias de hoje.

Entre tantas contribuições, os autores identificaram pontos comuns nos quais se basearam para montar um "Código da Liderança". Ele é composto por cinco "regras", que cobrem as dimensões "tempo", "foco" e "proficiência pessoal".

Regra 1 – Delinear o futuro: tem a ver com o longo prazo e foco na organização, baseando-se no lado estrategista do líder;

Regra 2 - Materializar as coisas: trata do curto prazo e também tem foco na organização, baseando-se na capacidade de execução do líder;

Regra 3 – Engajar talentos existentes: tem a ver com o curto prazo e foco no indivíduo, baseando-se na competência do líder em gerenciar talentos, ou seja, sua habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos;

Regra 4 – Construção da nova geração: trata do longo prazo e também tem foco no indivíduo, baseando-se na capacidade do líder de desenvolver as pessoas;

Regra 5 – Investir em si mesmos: tem a ver com o autoconhecimento dos líderes; o que são, como seres humanos, interfere no que conseguem de resultados com e através das pessoas.

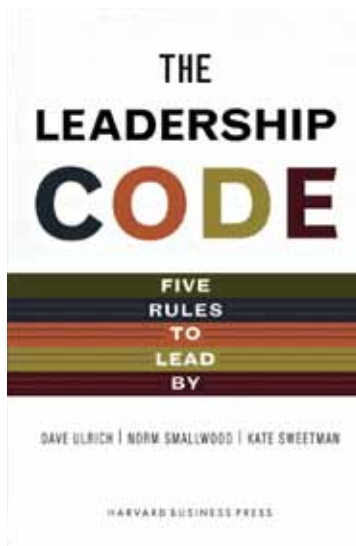
Segundo os autores, os líderes precisam dominar as cinco dimensões do código e ter uma liderança ancorada nos seus valores e crenças pessoais. Na pesquisa que realizamos, em 2008, sobre o Impacto da Liderança no Desempenho Organizacional (Anais do *10th Global Leadership Forum/Unesco*, Novosibirsk, Rússia, 2008), observamos que os líderes que demonstram equilíbrio

em seus valores pessoais tendem a ser mais eficazes. Essas qualidades levam as organizações à diferenciação, tanto em termos dos resultados finais, quanto na forma como esses resultados são atingidos.

No último capítulo, os autores ressaltam que não é suficiente dominar de forma equilibrada o código da liderança. Isso representa de 60 a 70% do valor agregado pelas lideranças às organizações. Para serem realmente eficazes, os líderes precisam também desenvolver os diferenciais que têm a ver com a

identidade da organização, ou seja, a forma como a empresa quer ser percebida por seus clientes. Essa parcela agrega os outros 30 a 40% de valor que, no conjunto, devem assegurar a longevidade sustentável da organização.

Trata-se de um excelente livro, que recomendo sem reservas a todos os interessados no tema liderança. Como envolve mais prática do que teoria, não será difícil para os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de líderes adotarem em suas práticas, as ideias e métodos contidos na obra.



LÉO F. C. BRUNO PhD, é professor e pesquisador dos núcleos de Liderança e Inovação da Fundação Dom Cabral.

Como define Paul Hersey, autor do livro *Psicologia para Administradores* e da teoria da Liderança Situacional, liderança “é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Essa influência pode ocorrer de duas maneiras. A primeira, através do Poder Hierárquico, que se baseia na posição do líder na hierarquia da organização e leva as pessoas a obedecê-lo e fazerem o trabalho que lhes foi destinado, pelo receio de uma punição por desobediência. Esse tipo de influência tende a ser efêmero, ou seja, o esforço e a dedicação para fazer o trabalho podem arrefecer quando a pressão hierárquica ceder. O liderado pode se transformar num seguidor de ordens, sem expectativas de sugerir novas ideias ou colocá-las em prática. O poder hierárquico é importante para manter a ordem na organização – quem faz o que, por ordem de quem.

A segunda forma de influência ocorre através do Poder Pessoal, que é baseado nas características pessoais do líder (experiência, conhecimento, relacionamento, informações, etc.). Os liderados seguem as determinações do líder porque acreditam nele e sabem que, alcançando as metas propostas, estarão contribuindo para o todo e, conseqüentemente, para sua realização pessoal. Sentem que o líder se preocupa com eles e que será através deles que os resultados serão alcançados. Quando uma pessoa consegue juntar o Poder Hierárquico e o Poder Pessoal, ela se torna um líder muito mais eficaz.

No *The Leadership Code* os autores afirmam, em tradução livre: “Nós reconhecemos um bom líder quando ele nos inspira, envolve, engaja ou mesmo quando nos deixa”. Percebemos nessa afirmação e na descrição das Cinco Regras, que todas elas fazem referência ao Poder Pessoal. Uma análise crítica de cada uma nos permite verificar a preocupação dos autores:

Regra 1: o líder deve moldar o futuro, deixar muito claro para onde se está indo, ser um estrategista e engajar a organização.

Regra 2: o líder deve fazer as coisas acontecerem e transformar a estratégia em ação, tornando as pessoas responsáveis pela execução.

Regra 3: o líder deve engajar e gerenciar talentos, comunicando, alinhando desejos individuais com os da organização, providenciando os recursos e criando um ambiente positivo de trabalho.

Regra 4: o líder deve construir a próxima geração, mapeando a força de trabalho, ajudando os liderados a se tornarem responsáveis pelas suas carreiras e a desenvolverem *networks*.

Regra 5: o líder deve cuidar do seu autodesenvolvimento.

Vale a pena lembrar que, segundo os autores, o código representa entre 60% a 70% daquilo que faz um líder ser eficaz. O restante depende da estratégia e da visão da empresa, e das metas individuais.

Analisando mais atentamente as cinco regras, percebe-se que elas se referem ao líder e ao comportamento que ele deve ter. No entanto, mais importante do que saber o que o líder deve fazer, é ter consciência de que o que realmente vale é a maneira como os outros (principalmente seus liderados) percebem o seu comportamento.

Logo, para ser mais eficaz, além de utilizar as cinco regras descritas no livro o líder deve desenvolver a habilidade de diagnóstico, adequando sua forma de liderar a cada um de seus liderados, comunicando-se de forma clara e eficaz, acompanhando e valorizando cada meta alcançada. Esse cuidado é importante porque, em qualquer situação, os liderados individualmente aceitam ou rejeitam o líder e, como grupo, efetivamente determinam o Poder Pessoal que o líder terá.

RAMIRO NOVAK FILHO é CEO do Center for Leadership Studies do Brasil (empresa que tem a licença para utilização da técnica Liderança Situacional no Brasil)