A intuição executiva

Em entrevista exclusiva, o especialista em comportamento organizacional Nigel Nicholson afirma que um instinto ancestral leva os seres humanos a criar comunidades hierárquicas com divisão de tarefas, a interpretar e prever as ações dos outros e a enfrentar a incerteza guiados pelas emoções. Os melhores líderes, segundo ele, sabem disso e não deixam de aplicar esse conhecimento à realidade

Nigel Nicholson confessa que se propõe um objetivo ambicioso nas primeiras páginas de seu livro Instinto Executivo: acabar com os sonhos utópicos no campo da gestão, introduzindo idéias novas e radicais retiradas da psicologia evolucionista.

"Podemos conseguir muito mais trabalhando com o movimento oscilatório da natureza humana, entendendo as motivações das pessoas e os limites da mudança, em vez de agir como se fôssemos capazes de deter esse movimento", afirma. Ele critica a facilidade daqueles que sustentam que apenas com inteligência e criatividade é possível redesenhar as organizações e a gestão conforme seus anseios.

Segundo esse especialista em comportamento organizacional, os melhores executivos não se deixam seduzir pelo canto da sereia, que inevitavelmente leva à frustração, ao cansaço e ao cinismo. Tais líderes têm senso de realidade, são pragmáticos e promovem o trabalho em equipe, como veremos nesta entrevista que Nicholson concedeu com exclusividade a **HSM Management**, na qual ele cita como exemplo de empresário instintivo o brasileiro Ricardo Semler, controlador do Grupo Semco.

Seu livro Instinto Executivo parece desafiar o senso comum, já que normalmente vinculamos o "instintivo" aos impulsos primários ou básicos e o "executivo" a capacidades e comportamentos mais elevados e racionais. O que vem a ser "instinto executivo"?

Antes se dizia que todos os animais tinham instinto, com exceção dos seres humanos; agora devemos reconhecer que também o temos. Somos governados por forças que não vemos nem controlamos. Somos animais em um formato avançado, geneticamente codificado, com corpo e mente moldados por milhões de anos de evolução. O último animal da escala evolutiva foi o homem moderno, o *Homo sapiens*, que surgiu em torno de 200 mil anos atrás. Nossa forma de vida mudou completamente desde então, mas nossa constituição genética não se alterou. O funcionamento básico da mente hoje é o mesmo daquela época, quando o ser humano vivia pelas florestas em clãs seminômades, caçando e coletando alimentos.

"As organizações continuam valorizando seu pessoal segundo um critério individualista, o que acaba prejudicando o trabalho em equipe"

Nosso cérebro, programado para nos ajudar a sobreviver e reproduzir no mundo antigo, tem capacidade de chegar a rápidas conclusões a partir das emoções, de enfrentar grandes riscos quando há ameaça ou evitá-los em situações mais favoráveis e de classificar as coisas e as pessoas em duas grandes categorias: "eles" e "nós". Os executivos que entendem a natureza humana agem com realismo; eles não se deixam levar por fantasias daquilo que poderiam alcançar.

Quais são os principais elementos da natureza humana?

Temos a tendência de recriar as comunidades de nosso ambiente ancestral, redes com não mais de 150 pessoas, nas quais se estabelecem as relações hierárquicas e as responsabilidades.

Temos a tendência de contar histórias e buscamos encontrar a oportunidade de nos expressar artisticamente.

Também temos uma orientação social, boa parte de nosso *"hardware"* mental procura captar o sentido das ações de outros seres humanos, interpretar suas motivações e prever suas ações.

E ainda temos a capacidade de transitar em ambientes de incerteza, guiados por nossas emoções.

Os melhores executivos são os que costumam levar em consideração esses quatro elementos.

De que forma fazem isso?

Eles dão liberdade e poder a sua equipe. Na verdade, há muitos exemplos de gestores que descobriram, consultando seus funcionários, que, ao envolvê-los no momento de tomar uma decisão e lhes delegar autoridade, obtiveram melhores resultados do que quando lhes impuseram seus pontos de vista.

No entanto, as organizações continuam valorizando seu pessoal segundo um critério individualista, o que acaba prejudicando o trabalho em equipe. Se o mérito fosse atribuído de outra maneira, a colaboração interna seria maior.

Acredito que é possível criar de forma vertical, de cima para baixo, ambientes em que a natureza humana possa desenvolver-se. É fundamental que o traçado da organização se apóie em estruturas descentralizadas e em hierarquias flexíveis, estimule o trabalho em equipe, o intercâmbio e a delegação de poder e coloque em marcha sistemas que reconheçam e comemorem as conquistas humanas que não estão vinculadas de forma direta aos ganhos da empresa.

O sr. poderia nos dar um exemplo de empresa que conseguiu fazer isso de cima para baixo?

O Grupo Semco, do empresário brasileiro Ricardo Semler. Ele herdou um negócio de sua família e ocupou uma posição de liderança bem cedo. Não teve de ascender degraus na escala corporativa nem atravessar a etapa durante a qual os gerentes aprendem a se submeter às normas da racionalidade empresarial. Sua curiosidade, sua predisposição às mudanças, suas habilidades de se relacionar e sua persistência o ajudaram a transformar a empresa, que era uma fábrica de bombas hidráulicas convencional, em uma organização diversificada e bem-sucedida.

Semler priorizou o pessoal, tornou flexíveis as hierarquias, deu às equipes poder de decisão e autonomia, dividiu as grandes unidades de negócios em várias outras pequenas, garantiu a continuidade do trabalho para os funcionários de mais de 50 anos, facilitou o acesso à informação e reforçou o estilo informal na comunicação e na tomada de decisões.

Saiba mais sobre Nigel Nicholson

Nigel Nicholson é professor de comportamento organizacional da London Business School, além de pesquisador, consultor de empresas e autor renomado na área de administração.

Ele percorreu uma trajetória pouco convencional. Abandonou a escola secundária aos 16 anos para trabalhar como jornalista, mas voltou alguns anos depois e se doutorou em psicologia do trabalho e das organizações.

Antes de ingressar na London Business School, foi professor da University of Sheffield e deu cursos nos Estados Unidos, Alemanha, Canadá e Austrália. No Reino Unido, é membro da Academia de Management e da Sociedade de Psicologia. Entre seus livros mais recentes destaca-se *Instinto Executivo – Por que Alguns são Líderes* (ed. Campus/Elsevier).

“Há três tipos de personalidade de líder: os indivíduos dominantes, os emotivos e os líderes de segmento estrito”

Ao agir naturalmente, reproduziu intuitivamente as características do ambiente em que os seres humanos evoluíram e, ao fazê-lo, gozou dos benefícios de um negócio rentável e de uma força de trabalho motivada.

O sr. destacou a curiosidade e a persistência de Semler. Quais outras qualidades definem os melhores executivos?

Não há uma resposta única. São muitas as situações que ocorrem nas empresas e que envolvem diferentes aspectos. Os dirigentes das equipes devem possuir alto nível de inteligência emocional. Em outras funções, a visão e a integridade se mostram mais importantes.

O sr. diria também que a coragem é um denominador comum?

Sim. É preciso ser audaz, mas sem extrapolar. “Coragem” é uma palavra perigosa, porque para alguns significa liberdade para fazer o que se quer e tomar decisões sem pensar. Às vezes, ser valente é retroceder. A meu ver, é mais importante ser sábio que valente.

E a ambição?

É necessária para alcançar os objetivos. Muitos executivos são ambiciosos e dominantes. Quando chegam a uma posição sênior, sua ambição tende a ser menos pessoal e se volta para o aprimoramento da organização e de seu pessoal. A ambição do líder e ex-presidente sul-africano Nelson Mandela, por exemplo, não passa pela glória pessoal. E os líderes de empresas familiares, mais do que fortes ambições pessoais, costumam ter grande senso de responsabilidade em relação à organização e à comunidade.

A propósito dos líderes, o sr. vai contra a corrente e diz em seu livro que eles são mais um mito moderno. Em outras palavras, o sr. afirma que é possível viver sem eles. Por favor, explique melhor.

Alguns grupos atuam sem um líder reconhecido, mas, mesmo nos mais informais, sempre há um ou mais indivíduos que orientam os outros.

Os líderes são obrigatórios para coordenar ou para solucionar um grande problema; refiro-me à competência de ser líder. Quando alguém exerce essa função, ficam suspensas, pelo menos temporariamente, as concorrências para ocupação desse posto.

Nos partidos políticos, por exemplo, as disputas aumentam quando o líder é questionado. Ter um líder definitivamente diminui o conflito.

O instinto predominante nesse caso é das hierarquias?

Isso mesmo, é o instinto que leva a criar hierarquias e nelas posicionar os indivíduos. Os seres humanos competem, são ambiciosos e se esforçam para ser melhores, mas aceitam a derrota e que outros os governem, preferindo aqueles com caráter e integridade aos autoritários e desumanos.

Nas referências sobre liderança, há posições que se contradizem: alguns autores sustentam que ela é uma qualidade inata; outros, que ser líder se aprende. O que o sr. pensa a respeito disso?

Nascemos para ser diferentes. Cada um herda um conjunto de características e traços únicos, muitos definidos por um componente genético; diria que em torno de 50% da personalidade se deve à genética. Assim, algumas pessoas são mais bem-dotadas para certas atividades, como, por exemplo, a liderança.

A meu ver, há três tipos de personalidade de líder. O primeiro inclui os indivíduos dominantes, voltados para a ação, com grande capacidade de influenciar os demais. São líderes por um dom inato, em qualquer situação lhes agrada comandar.

O segundo tipo corresponde aos que não querem liderar e que provavelmente não deveriam fazê-lo. São os emotivos, criativos, aos quais não agrada assumir responsabilidades.

E, em terceiro lugar, encontra-se um grupo bem maior. São os indivíduos que preferem liderar em circunstâncias especiais e dizem, por exemplo, que gostam de ser líderes

“O que motiva os melhores executivos é a visão e a missão. Eles querem organizações mais humanas”

no âmbito acadêmico ou técnico, mas que nunca estariam à frente de uma empresa. Eu os denomino “líderes de segmento estrito”. Costumam vir do meio científico, técnico ou artístico e, geralmente, preferem orientar profissionais de sua especialidade.

No imaginário coletivo, o estereótipo do líder parece estar associado ao primeiro tipo de personalidade. Não é isso?

Sim. Ao longo de nossa história evolutiva, desenvolvemos uma visão romântica e elevada de líder heróico. Acreditamos que os líderes são heróis e sentimos uma admiração instintiva por indivíduos como Nelson Mandela ou Madre Teresa de Calcutá.

No entanto, essa imagem enaltecida não coincide com a realidade, porque, com o tempo, mesmo as personalidades mais destacadas apresentam falhas e se equivocam. Muitos executivos sentem dificuldade em se sentir líderes, pois se comparam com essa imagem romântica. Conseqüentemente, não conseguem ser eles mesmos e perdem a autenticidade. Isso é grave, uma vez que o mais importante para alguém ser um bom líder é mostrar-se como de fato é.

Até que ponto podem desenvolver suas capacidades de comando aqueles que não estão dotados para tanto?

Nem sempre se pode transformar um indivíduo em líder, porém é possível desenvolver alguns atributos. Para desenvolver-se, é preciso compreender que há a necessidade de se aperfeiçoar em algumas áreas, e assim proceder. Não significa vir a ser o que não se é.

Os traços de caráter de uma criança determinam suas possibilidades futuras, mas não fecham todas as portas. Será preciso apenas detectar seu leque particular de oportunidades.

O que acontece quando os líderes de segmento estrito são promovidos a posições gerenciais nas quais não se sentem confortáveis?

Ocorre uma de duas coisas: ou eles se esforçam para gostar da função, ou imprimem à atividade sua marca pessoal. As empresas dirigidas por contadores, por exemplo, tendem a dar ênfase ao rendimento e ao valor para os acionistas. Por outro lado, as conduzidas por alguém mais criativo se orientam mais para o desenvolvimento de produtos.

Os líderes fazem as organizações a sua imagem e semelhança, por isso alguns tipos são preferidos a outros. Às vezes os visionários ou inspiradores são perigosos, porque promovem a mudança doa a quem doer; geralmente acho melhor optar por executivos mais conservadores.

Poucas grandes corporações selecionariam Bill Gates para presidi-las. O êxito de Gates se deve ao fato de ter-se envolvido com as pessoas adequadas, em especial Steve Ballmer. A Microsoft é uma excelente organização graças aos dois e não a Gates.

Em *Instinto Executivo*, o sr. advoga que a psicologia evolucionista ajuda os executivos a perceber os limites reais da mudança. Quais são esses limites?

Que nem todos são capazes de se tornar líderes; que não é possível obrigar os indivíduos a desejar as mesmas coisas, pois cada um tem anseios diferentes; que não se pode evitar o impulso tribal de organização em comunidade.

Ao pretender levar adiante uma mudança radical, um líder precisará implementar uma estratégia de persuasão, entendendo e sabendo gerenciar as emoções dos indivíduos.

As abordagens racionais não são suficientes; é preciso levar em conta o emocional. Nossas emoções são nosso radar neste mundo incerto, e devemos recusar a idéia, sustentada por muitos especialistas, de que elas interrompem o fluxo de pensamentos.

Contrapondo-se àqueles que as consideram um fator de alteração, Daniel Goleman propôs o conceito de inteligência emocional. Demonstrou que a percepção e a aceitação das emoções distinguem os líderes superiores dos que carecem dessa sensibilidade, os quais costumam enfrentar as dificuldades com um repertório de reações limitado.

“É muito importante que os líderes tenham uma vida equilibrada, que se relacionem com os outros, que não se isolem”

A neuropsicologia também sustenta que as emoções não são um simples pano de fundo para a voz da razão. Elas são fundamentais: determinam a amplitude de nossa racionalidade, nos indicam a que devemos prestar atenção, filtram e estimulam nossos pensamentos.

O que motiva os melhores executivos?

O que motiva os melhores executivos é a visão e a missão. Os valores são para eles aquilo com que vale a pena comprometer-se. Eles querem organizações mais humanas.

Na maioria das empresas, diz-se que o pessoal é o ativo mais valioso, mas são poucas as que realmente levam a sério essa afirmação, não importa de que país estejamos falando. Os melhores executivos, por outro lado, demonstram com seu comportamento quais são os valores em que acreditam.

Já que “escutar o instinto” é essencial, então a questão é “afinar o ouvido” para poder percebê-lo com clareza?

Sim. Um primeiro passo para isso seria os executivos organizarem melhor seu tempo. Em geral, eles recebem centenas de *e-mails* e acabam prisioneiros de sua carga de trabalho. Eles devem ser seletivos.

É muito importante ainda que tenham uma vida equilibrada, que se relacionem com os outros, que não se isolem. Também por isso é fundamental que os líderes promovam o espírito de equipe em suas empresas.

Que táticas o sr. utiliza em seu trabalho com empresários e gestores para despertar neles esse instinto executivo?

Boa parte de minha tarefa consiste em ajudá-los a desenvolver sua capacidade de confiar nos outros e de acreditar em si mesmos.

O primeiro passo é que se conheçam melhor e percebam o impacto que causam nos demais. Para isso, utilizo ferramentas de *feedback* de 360 graus, que lhes permitem comprovar como seus chefes os avaliam, bem como seus subordinados e parceiros. Eu trabalho com grupos, nos quais nos concentramos nas relações entre os integrantes e em estratégias para atuar de maneira positiva.

Qual é uma estratégia para atuar de maneira positiva?

São várias. Uma das principais é a chamada “descentralização”. Consiste em imaginar o mundo através dos olhos das pessoas com quem nos relacionamos, especialmente daquelas cuja relação é mais difícil. Em geral, quando se aplica essa tática, deixamos de nos comportar como vítimas.

Quais são as deficiências mais freqüentes dos executivos?

A falta de confiança nos outros e em si mesmos. Muitos tiveram alguma decepção na carreira e lhes custa confiar nos demais.

Outros sofrem a “síndrome do impostor”: não se consideram merecedores do posto, sentem-se inseguros, mas querem demonstrar confiança para o público externo. É um problema que se relaciona com a lógica das hierarquias lineares e monolíticas. Supõe-se que um executivo de quarta categoria deva ser melhor que o de quinta, mas inferior ao de terceira. Ao compará-los com seus subordinados, normalmente se encontram diante de pessoas muito talentosas que talvez não tenham progredido por falta de formação ou outra razão qualquer.

É claro que este nem sempre é melhor que aquele de categoria imediatamente inferior. Para mim, a chave está em pensar que somos diferentes e não melhores. Ninguém pode fazer tudo sozinho. Três ou mais pessoas fazem mais que uma. Os executivos e líderes devem aprender a levar isso em conta. ●

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de **HSM Management**.