



## Como está seu know-how?

Características pessoais podem ser inatas, mas *know-how* é algo adquirido, desenvolvido por meio da prática e aperfeiçoado pela experiência. Líderes de sucesso aprendem, praticam, aprimoram e refinam competências até que elas se tornem naturais.

Ram Charan, em seu livro *Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem*, apresenta uma série de dicas para você que quer se desenvolver como líder. Parece que cada geração de gestores enfrenta um desafio diferente, e a sua, caro leitor, terá de trazer clareza e um senso de direção aos negócios em virtude da incrível complexidade que caracteriza o século 21.

Neste artigo, você vai conhecer quais são as oito competências propostas por Ram Charan. Então, escolha uma ou duas para trabalhar e aprimorar e, quando chegar a um bom nível de desenvolvimento delas, assuma outras, não deixando de continuar a aprimorar as primeiras.

Você descobrirá que algumas competências vêm mais naturalmente que outras. É nessas que deve se concentrar e se aperfeiçoar enquanto refina sua capacidade de liderança. Por isso, procure situações em que elas são necessárias e ponha-se à prova. Confira quais são as oito competências:

- 1. Posicionar e reposicionar** – Encontrar uma ideia central para os negócios que atenda às necessidades do cliente e seja lucrativa.
- 2. Identificar mudanças externas** – Detectar tendências mundiais para colocar a empresa na ofensiva.
- 3. Comandar o sistema social** – Reunir as pessoas certas, que possuam informações e comportamentos corretos, para tomar decisões melhores e mais rápidas e alcançar bons resultados.
- 4. Avaliar pessoas** – Analisar profissionais com base em suas ações, decisões e comportamentos, comparando-os com os critérios indispensáveis à função.
- 5. Moldar equipes** – Conseguir que colaboradores altamente competentes trabalhem em perfeita harmonia, mesmo aqueles com um ego enorme.
- 6. Criar objetivos** – Determinar de modo realista o conjunto de metas que equilibram o que a empresa pode vir a ser com o que ela pode alcançar.
- 7. Estabelecer prioridades precisas** – Definir o caminho e alinhar recursos, ações e energia para realizar os objetivos.
- 8. Enfrentar forças que transcendem o mercado** – Prever pressões sociais fora de seu controle, que podem afetar a companhia, e reagir a elas. Um exemplo disso é a prática da neutralização de carbono, exigida pela sociedade e executada por muitas empresas.

É possível dizer ainda que ser um líder vencedor se resume à capacidade de julgamento, àquela voz interior que diz em que direção seguir, mesmo quando a razão aponta um caminho diferente. Todo líder precisa dessa voz, além de fazer com que as pessoas acreditem em seus instintos.

Nosso processo de avaliar é, basicamente, inconsciente, mas isso não significa que ele esteja fora de controle. A cada nova situação que enfrentamos, a mente compara, inconscientemente, o que se encaixa com o que não se encaixa em experiências anteriores. Se prestarmos atenção nesse processo, poderemos evitar que os mesmos erros aconteçam e transformar a experiência em um aprendizado verdadeiro.

Então, quando você fizer uma escolha, tente avaliar seu resultado, percebendo quais foram os fatores ou as principais variáveis que pesaram em sua mente e fizeram com que escolhesse determinado caminho. Reflita se fez a opção correta, quais suposições você fez, por que as fez, o que atingiu com isso, etc.

Você também poderá acelerar seu desenvolvimento ao aprender com as experiências de outras pessoas. Procure gestores que tenham pontos fortes em áreas que quer trabalhar e os observe cuidadosamente. Não se deixe seduzir por aspectos superficiais como prestígio ou agilidade mental.

Observe as ações, decisões e comportamentos de outros líderes e atente-se aos resultados. Eles não têm, necessariamente, de ser seus chefes ou mentores, podem ser, simplesmente, seus colegas. Talvez, um deles seja particularmente bom em reformular questões ou investigar detalhes.

Seja psicologicamente aberto a novas ideias e pessoas e anseie por tentar resolver problemas e situações – esses atributos serão úteis para melhorar suas decisões e permitir que seu modelo mental e comportamento se ajustem mais rapidamente.

Charan comenta que já viu muitos novos líderes brilhantes cujas atitudes inflexíveis e pensamento rígido retardaram seu desenvolvimento. Seus modelos mentais ficaram aprisionados e eles tentaram aplicar exatamente o mesmo raciocínio a cada nova situação, negligenciando diferenças críticas. Alguns sobem na carreira sem se dar conta de que uma simples característica pessoal, como ser agressivo em excesso ou bloquear o caminho das pessoas, é uma bomba-relógio prestes a explodir.

Repare em seus bloqueios psicológicos. O estresse da vida diária pode distorcer seu raciocínio e comportamento. Enquanto alguns líderes são superconfiantes e bastante otimistas, tomando decisões repentinas antes de olharem as coisas sob vários ângulos, outros hesitam por duvidarem de si mesmos ou por temerem reações.

Não tenha medo de cometer erros, e sim de não se esforçar para aprender com eles. Impeça que atitudes defensivas atrapalhem seu aprendizado. Líderes que aprendem e crescem continuamente admitem quando não sabem alguma coisa. Embora Charan sugira que você se encarregue de seu próprio desenvolvimento, não espere fazer isso sozinho.

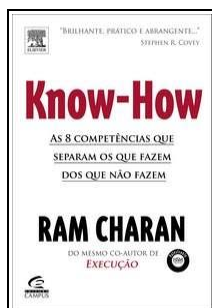
Planeje um meio de receber *feedback* e procure pessoas em quem possa confiar para que lhe forneçam informações legítimas, honestas e oportunas e que o ajudem a perceber qualquer distorção psicológica. Lembre-se disto: você precisa de uma abordagem disciplinada para ser o melhor, como um atleta lutando para ser campeão.

Outra ação importante para se desenvolver é procurar funções em que você possa se expandir. Muitos líderes de sucesso tiveram o benefício de múltiplas experiências em diversas situações. Alguns entraram nelas por acidente, outros buscaram ativamente essas oportunidades e há ainda os que assumiram funções recusadas por terem sido consideradas muito difíceis. Todas essas experiências ficaram gravadas em sua mente inconsciente, interagiram com sua psicologia e emoções, reformularam seus modelos mentais e se refletiram em suas avaliações.

Busque experiências que permitam aplicar seu *know-how* em situações variadas. Não permaneça no mesmo emprego por dez anos, apenas satisfazendo os requisitos e passando rapidamente por várias posições que possibilitam um longo currículo, mas pouco aprendizado. Permaneça em uma função o tempo suficiente para testar a si mesmo, aprofundar seu conhecimento na área, ver os resultados de suas decisões e refinar seus instintos. Charan sempre ficou admirado com o rápido desenvolvimento de líderes como Jack Welch, que se tornou um CEO bem-sucedido aos 45 anos de idade, e Michael Dell, que dirigia uma empresa de sucesso com apenas 21. Obviamente, aprender e mudar seu modelo mental pode ser um processo muito rápido.

Haverá vezes em que você não será reconhecido, ficará desapontado ou será sabotado, porém esses períodos sombrios podem propiciar grandes lições. Seu desenvolvimento mental também é acelerado quando você entende, de uma hora para outra, por exemplo, o sentido de investigar os detalhes de uma questão, fazendo com que seu *know-how* de avaliar pessoas, posicionar a empresa e fixar metas e prioridades simultaneamente se aperfeiçoe – e isso é estimulante, uma força propulsora para continuar crescendo.

Lembre-se de que o sucesso nunca é o fim. Esse é um fato do qual os líderes do século 21 não podem escapar. Eles terão de assumir um compromisso contínuo. Nesse sentido, Charan os encoraja como se o destino do mundo dependesse disso, porque depende, de certa forma. Priorize seu *know-how*, conscientize-se de como os traços de personalidade o afetam e continue aprendendo.



**Livro:** *Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem*

**Autor:** Ram Charan

**Editora:** Campus/Elsevier

**Colaboração:** Marco Aurélio Marcondes