



ANÁLISE DA LACUNA DISCURSO-AÇÃO DA LIDERANÇA

Jerônimo Lima

jeronimo@mettudo.com.br

A falta de coerência entre o que se diz e o que se faz é um dos principais obstáculos a saltos de patamares em resultados. Compreender porque essa falta de coerência ocorre em organizações é um passo importante para que se possa erradicá-la. É uma tarefa difícil, porém indispensável para que se consiga atingir novos patamares de resultados.

Resultados são consequências de ações. Essa afirmação, aparentemente óbvia, é, na prática ignorada pela maioria dos executivos em organizações. Esses executivos 'sabem' que ter boas idéias não basta. Mas, ao mesmo tempo, parecem acreditar que os resultados irão ocorrer como meras consequências de seu discurso, que é a manifestação de sua idealização.

A premissa implícita é a de que basta falar para que as coisas aconteçam no rumo desejado. A manifestação mais evidente da falsidade dessa premissa são os desabafos de frustração de executivos que não atingem os resultados que idealizaram: "Mas eu falei... Distribuímos o memorando a todos... Parece que eles não entendem..."

Uma reação comum a esse problema é a de procurar desenvolver a qualidade da comunicação. Não há organização que não clame ter problemas nessa área. Investe-se em cursos, dedica-se mais tempo à comunicação, contratam-se consultores, escrevem-se belos memorandos e declarações de visão ou de missão, grandes eventos são organizados, vídeos e redes internas de TV são utilizados, implementa-se intranet e ambientes *wiki*. Mas as coisas parecem não melhorar muito. Esses esforços até produzem melhorias, mas, na maior parte dos casos, não são capazes de levar a organização a um novo patamar de resultados.

Uma observação mais rigorosa e profunda mostra que talvez o principal obstáculo para esse salto de patamar seja a lacuna entre o discurso e a ação. Nada do que se idealiza e do que se diz tem verdadeiro valor se não estiver aplicado na ação diária e pragmática de quem disse.

Falar é fácil; agir segundo esse discurso é a parte mais desafiante. A palavra tem um poder extraordinário de encantar as pessoas e de inspirá-las à ação. Mas, se não for vivificada pelo exemplo de quem as está falando, de nada serve, e só coloca em descrédito tudo aquilo que venha a ser comunicado por seu intermédio. Como "folhas ao vento", o discurso perde o seu poder de inspirar e de transformar.

A recorrência e a importância desse obstáculo para que se possa atingir um patamar superior de resultados levou-nos a realizar uma pesquisa inédita para analisar as causas da lacuna entre discurso e ação na liderança. Essa pesquisa vem sendo realizada continuamente em nosso *website*.

As respostas dos executivos respondentes podem ser agrupadas, na ordem em que foram votadas na pesquisa, em quatro grandes fatores:

- Falta de persistência;
- Falta de padrões pessoais elevados;
- Falta de comprometimento;
- Falta de *know-how*.

O objetivo deste exercício é analisar em detalhe cada um destes fatores, buscando identificar suas diversas causas. A partir desse entendimento mais completo e refinado, torna-se possível identificar formas de lidar com esses fatores, visando minimizar sua influência na organização. Neste exercício sugerimos algumas ideias específicas para sincronizar discurso e ação. Cada organização que deseje melhorar essa sintonia deve aprofundar essas idéias, enfatizando mais as causas que lhe são mais peculiares.

É preciso, no entanto, manter uma elevada dose de realismo para reconhecer que esse é um problema complexo, que depende, em muito, de um posicionamento pessoal de cada colaborador. Além disso, suas raízes são profundas, impregnadas por anos de predomínio de um paradigma que privilegia o analítico e o intelectual, em detrimento do processual e do emocional.

Porém, não restam dúvidas de que um dos maiores desafios para as organizações que enfrentam, em seu dia a dia, um mundo de mudanças constantes e aceleradas, é fazer com que os valores e as crenças mais nobres e elevados de seus criadores correspondam ao que está sendo feito e praticado por seus líderes e colaboradores. Estar com o discurso e a ação em perfeita sintonia é, sem dúvida, uma tarefa que requer muita energia e habilidade, mas é o único caminho para se chegar a um novo patamar de resultados.

REFERÊNCIA

METTODO – REFLEXÃO ESTRATÉGICA. **Análise da lacuna discurso-ação da liderança (2005-2023)**. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2023.

CAUSAS DA LACUNA DISCURSO-AÇÃO DA LIDERANÇA

A figura a seguir mostra as quatro principais causas para a falta de sintonia entre discurso e ação da liderança nas organizações. Nas páginas seguintes serão detalhados cada um destes fatores, buscando seus motivos e formas de evitá-los.



ERRADICANDO O FOGO DE PALHA NA ORGANIZAÇÃO

FALTA DE PERSISTÊNCIA

O Livro das Mutações (I-Ching) afirma que a persistência pode gerar o sucesso. Por trás do fogo de palha esconde-se uma preocupação excessiva com os resultados inéditos e visões inadequadas de curto prazo.

O que se quer dizer com falta de persistência ou tendência ao fogo de palha? Esse foi o aspecto mais votado da nossa pesquisa: 59% dos respondentes o apontaram. São muitas as causas que contribuem para que esse fator venha à tona em organizações:

PREDOMÍNIO DA PRESSÃO SOBRE A FILOSOFIA

Ao mencionar “filosofia”, o que se está querendo abordar é, na verdade, a questão da cultura da organização e seus valores. Até que ponto os colaboradores da organização estão conscientes dos valores que, na cultura da organização, explicitam os conceitos do que é “correto”? Quando conscientizados, os valores se transformam na força propulsora que ordena e direciona o comportamento humano. Os resultados podem estar comprometidos quando o “pedido” explícito no discurso da liderança não está calcado num modelo mental bem orquestrado e a “necessidade de fazer” se transforma em “pressão”. Os valores comunicados explicitamente e vivificados pelas pessoas servem para dar foco e clareza. Quando há consciência dos valores, há também conhecimento dos limites e dos princípios que norteiam as ações.

FALTA DE PACIÊNCIA

Esse fator está ligado à mentalidade de curto prazo que prevalece em muitas organizações. O interesse está totalmente voltado para o resultado “no fim do mês”. Com isso, prevalece um clima de pressa, que mina os esforços de longo prazo e, assim, faz com que a organização “saque” contra seu próprio futuro. O importante aqui é desenvolver um sentido de “antecipação” por meio de uma metodologia onde o educativo se equilibre com o produtivo, e o longo prazo abarque e inclua o curto prazo, sem perder de vista que o processo inclui “semear”, “acompanhar o desenvolvimento”, “nutrir” e “colher” os resultados desejados. A percepção clara desse processo cíclico se transforma num exercício de paciência. O enfoque na mentalidade de curto prazo, onde estão embutidas a pressa e a impaciência, pode ser transcendido quando se deixa de lado a mera “sobrevivência” para se focar o “processo evolutivo” das pessoas e da organização.

CARÊNCIA DE LIDERANÇA

Onde há carência de liderança há carência de clareza no propósito e na visão organizacional. O papel fundamental da liderança é o de exercer uma função educativa e elevar o nível de conscientização das pessoas. Nesse caso, é preciso que, ao apresentar os desafios, e ao comunicar e conscientizar sobre a visão, a liderança se torne um apoio vivo para que o imediatismo e os eventos do dia a dia não se transformem em impedimentos para a sincronia entre o discurso e a ação. Isso só ocorre quando existem, em toda a organização, líderes educadores alinhados aos novos paradigmas. Somente

com esses líderes é que esforços de busca de resultados excepcionais conseguem ultrapassar obstáculos naturais e a organização consegue atingir um nível mínimo de “persistência organizacional” capaz de conduzi-la a um novo patamar de resultados.

PRIORIDADE DO VENDER

A concessão de prioridade absoluta a “faturar”, a “fechar o mês”, faz com que todos os demais objetivos, esforços, programas e ações fiquem num plano secundário. Paradoxalmente, isso acontece tanto em épocas de “vacas gordas” quanto em tempos de “vacas magras”. Nos bons tempos, as pressões se multiplicam para que a demanda seja atendida e nenhum cliente fique sem ser servido. Todos os esforços da organização são canalizados para esse fim. Nos tempos difíceis, os esforços têm de ser redobrados para se atingir os níveis esperados de faturamento, o que canaliza todos os esforços da organização. Com isso, ações inovadoras, destinadas a alavancar os resultados - e até mesmo a própria capacidade de faturar - são iniciadas e interrompidas. Não têm tempo para maturar e dar frutos. A organização fica armadilhada na roda viva do seu dia a dia, e não há persistência para levar adiante projetos de mais longo alcance. Na verdade, a presença desse tipo de projeto não é compatível com a ambição exclusiva de vender mais, principalmente quando o discurso para mudar só vem à tona na hora em que “as coisas estão mal”. Esforços de desenvolvimento têm muito a ver com auto-realização, autoconhecimento e incorporação de valores nobres e abrangentes nos níveis pessoal e coletivo. É a internalização desses valores que eleva o nível de persistência na organização.

TRAÇOS CULTURAIS

Essa é uma questão que transcende a própria cultura da organização e reflete a cultura que as pessoas trazem dentro de si, resultado do ambiente em que nasceram e se educaram. Portanto, exige uma capacidade de abstração muito maior. Quais são os elementos identificáveis no modelo em que as pessoas foram educadas? Qual é o seu nível médio de instrução? E como ficam as questões culturais brasileiras do tipo “fogo de palha”, “ceder facilmente a barreiras”, “tirar o corpo fora quando fica difícil”, “dar um jeitinho”? Todos esses aspectos estão associados à falta de persistência: eles facilmente apagam a chama de projetos de desenvolvimento e minam a sintonia entre o discurso e a ação. Na verdade, dentro do universo cultural brasileiro, essas premissas podem ter uma interpretação dupla. Por um lado, podem ser vistas como aspectos negativos, que levam à falta de persistência nas ações. Por outro lado, porém, podem ser interpretadas de forma positiva, como geradoras de características que ajudam a ultrapassar obstáculos e a atingir objetivos de mais longo alcance. Nessa segunda interpretação, “fogo de palha” pode ser associado a versatilidade; “ceder facilmente a barreiras” pode ser transformado em flexibilidade; “tirar o corpo fora quando fica difícil” pode ser associado à capacidade de aliviar a pressão usando o bom humor; e “dar um jeitinho” pode significar o uso de criatividade e da intuição. Os líderes devem, então, enfatizar a leitura positiva desses traços culturais. Com isso, estarão, na verdade, trabalhando pela busca persistente dos resultados a que almejam.

FALTA DE MASSA CRÍTICA E DE INTEGRAÇÃO

Outra importante razão para a falta de persistência é o isolamento das idéias do discurso, ou seja, as idéias ainda não chegaram a criar um envolvimento efetivo com as pessoas. Geralmente isto está ligado ao fato de que são “idéias de uma pessoa só” ou, como é bastante comum, “vontades do presidente”. Os esforços para saltar de patamar, em termos de resultados, não podem ser algo isolado, frio, como o é o exercício de poderes patriarcais. Para criar massa crítica para sua implantação é preciso que todos os indivíduos envolvidos numa organização se percebam participando desses esforços. Para criar essa massa crítica, líderes enfatizam a participação consciente de todos na idéia do que se quer criar. Assim, todos estarão mais persistentemente alinhados em sua busca. Persistência parece ser algo muito intrínseco às pessoas, algo que elas aprenderam ou não quando foram educadas. Parece difícil acreditar que é possível tornar pessoas adultas mais persistentes. Porém, como explicar pessoas que são puro “fogo de palha” na organização, embora sejam altamente persistentes quando se trata de cultivar seu jardim doméstico ou de realizar uma pescaria? Como explicar pessoas que são persistentes em fazer politicagem, em fazer fofocas, em minar tudo de positivo que se deseja realizar na organização? Líderes que desejam fechar a lacuna discurso-ação colocam toda a sua energia e a sua criatividade para encontrar maneiras de transferir essa persistência para o ambiente de trabalho, e isso de forma positiva. Assim, passam a colher resultados excepcionais.

BUSCANDO QUALIDADE HUMANA PARA MAIOR SINTONIA

FALTA DE PADRÕES PESSOAIS ELEVADOS

A coerência entre discurso e ação depende, também, da própria “qualidade” das pessoas que estão envolvidas no processo. Que causas pessoais profundas podem contribuir para a falta de sintonia? Como trabalhar essas causas para obter maior sintonia? Como desenvolver as pessoas para fazer com que elas façam o que dizem? Líderes educadores investem tempo e energia na busca de respostas a essas questões básicas.

A falta de padrões pessoais elevados (também descrita como “baixo nível cultural”) foi o segundo tópico mais votado na nossa pesquisa, com 54% dos respondentes apontando-o como causa da lacuna discurso-ação. Esse fator correspondente à dimensão mais humana do processo, que tem muitas causas:

DEFICIÊNCIAS NA EDUCAÇÃO BÁSICA

No Brasil, o sentido de excelência sofre obstáculos desde a escola básica. É comum, por exemplo, que “ser bom aluno” tenha uma conotação negativa subliminar. Essa é a cultura de “satisfazer-se com a nota 7”: o meramente bom já está “ótimo”. A coerência total entre discurso e ação exige “nota 11”. Com nota 7 na coerência discurso-ação todos acham que estão fazendo sua parte, mas estão, na verdade, insatisfeitos uns com os outros. É essencial que se estabeleça na organização o objetivo de “tirar nota 11” em coerência discurso-ação, com energia específica alocada à sua busca e à sua valorização pelos líderes da organização. Além disso, é fundamental que os líderes deixem transparecer por meio de palavras e, principalmente de ações, o fato de que a organização não tolera a “cultura da nota 7”.

FALTA DE TRADIÇÃO

Todo processo de mudança é gradual. Na passagem de um estado onde a sintonia discurso-ação não é um fator culturalmente determinante para um novo estado em que essa sintonia é crucial, é preciso considerar a necessidade de desenvolvimento de uma “nova tradição”. O desenvolvimento dessa “nova tradição” requer um esforço planejado por parte dos líderes da organização no sentido de se encontrar caminhos da cultura organizacional (materiais formais, pronunciamentos, critérios de compensação, e outros) que criem essa “nova tradição”. Antes de mais nada, porém, os próprios líderes precisam dar o exemplo pessoal dessa “nova tradição” sintonizando imediatamente seu discurso com suas ações.

EFEITO PIGMALIÃO

Em Psicologia, o “Efeito Pigmalião” refere-se à chamada profecia autorrealizável. Se a expectativa de todos na organização, sem exceção, é a de que é impossível sintonizar discurso e ação, isso realmente não irá ocorrer. A profecia autorrealizável exerce forte influência, como mostram diversas pesquisas. E, o que é mais surpreendente, ela não precisa ser explicitada para exercer essa influência: basta que as expectativas das

peças estejam orientadas nesta direção. Somente líderes que acreditem profundamente nos colaboradores e confiem em sua capacidade de crescer e se transformar são capazes de quebrar o círculo vicioso da profecia auto-realizável. Ao exercer sua postura positiva sobre os colaboradores, esses líderes estão, naturalmente, abrindo caminho para uma maior coerência entre discurso e ação em todas as partes da organização.

TREINAMENTO INSUFICIENTE OU INADEQUADO

A falta de coerência entre discurso e ação também ocorre quando as pessoas não estão preparadas para fazer aquilo que disseram que fariam. A falta de capacitação começa com a própria bagagem educacional insuficiente das pessoas, e é perpetuada em organizações nas quais o treinamento é escasso e pouco aplicado às necessidades reais. Para elevar a coerência entre discurso e ação, os líderes precisam investir tempo e recursos para capacitar as pessoas a, efetivamente, fazer aquilo que dizem. E precisam, também, capacitar a si mesmos nesse sentido. As deficiências humanas podem parecer barreiras intransponíveis para a coerência discurso-ação. Afinal, estão baseadas em causas profundas, ligadas ao sistema educacional e a traços culturais. Porém, são superadas por líderes educadores que acreditam nas pessoas e que investem no seu desenvolvimento. Com criatividade e energia, os resultados acontecem antes do que se imagina, e discurso e ação atingem um novo patamar de sintonia na organização.

FAZENDO VALER O DISCURSO DA LIDERANÇA

FALTA DE COMPROMETIMENTO

A falta de comprometimento dos executivos da alta administração é o fator que mais danos causa à organização. Ao mesmo tempo, é, também, aquele de vida mais curta: os executivos serão substituídos ou a organização desaparecerá. Líderes autênticos encontram formas de, continuamente, aumentar e demonstrar seu comprometimento com o propósito e com as intenções organizacionais.

Quando, numa organização, o que prevalece é a falta de rigor no cumprir o que se promete, as atenções tendem a se voltar para seus líderes. Essa falta de comprometimento dos líderes foi o terceiro tópico mais votado na nossa pesquisa, apontado por 51% dos respondentes. Algumas de suas causas são:

NÍVEL DE PREPARO DOS EXECUTIVOS

Em qualquer organização existe a possibilidade de a cúpula não estar inteiramente capacitada para cumprir o seu papel. Isso pode decorrer da falta de educação gerencial abrangente. Em outros casos ocorre, porém, um problema mais básico, ligado à própria vocação das pessoas em posições de alta administração, que muitas vezes passaram por um processo de “escolha inconsciente” de seu trabalho. Esse descompasso vocacional gera problemas como, por exemplo, inaptidão para se engajar e se deleitar com a vida profissional, falta de autoestima, e incapacidade de ir ao encontro daquilo que traz verdadeira realização. Esses problemas dificultam a sintonia entre discurso e ação. Para elevar a sintonia é necessário que, antes de mais nada, as pessoas que ocupam posições de alta administração realizem uma autorreflexão profunda para determinar se realmente desejam atuar como líderes. A partir daí, devem iniciar um esforço de educação continuada e aprimoramento permanente.

CONSERVADORISMO

Correr riscos e assumir posturas radicais em relação ao que é preciso mudar não é algo comum em organizações. É extremamente comum a discrepância entre o pensar grande do discurso e o fazer tímido da ação. Líderes precisam minimizar essa discrepância trabalhando em duas frentes. Por um lado, planejando com realismo e pensando duas vezes antes de explicitar o que se deseja. Por outro lado, ousando no fazer acontecer e comprometendo-se obsessivamente com o cumprimento dos planos explicitados.

COMODISMO

Outra razão para a falta de comprometimento da cúpula pode estar no conforto ou conveniência pessoal. Manter coerência entre discurso e ação requer esforço, e até mesmo sacrifício. Indivíduos acomodados, que preferem render-se ao *status quo*, terão vida curta na liderança de qualquer organização: serão substituídos ou sua organização desaparecerá.

RESISTÊNCIA À PERDA DO PODER

O medo de “perder o controle” leva a uma perda de transparência nas comunicações, o que faz com que a palavra perca seu valor. Para que esse temor não venha à tona e mine a coerência entre discurso e ação, os líderes precisam passar do paradigma do “poder sobre” para o do “poder com”. Quando conscientes de que o poder emana dos colaboradores, os líderes dão, naturalmente, novo valor às suas palavras.

SUBESTIMAÇÃO DA PRÓPRIA FORÇA

Em ambientes hierarquizados é comum que a cúpula deixe de acreditar em sua força para realizar e negligencie sua capacidade de influenciar as pessoas. Isso também leva a um “barateamento” das palavras: não vale a pena o esforço de se tentar implantar o que se disse. Líderes que primam pela sintonia entre discurso e ação sabem que quando a cúpula apóia, as coisas acontecem. Eles estão conscientes de seu papel dentro da organização e acreditam na sua capacidade de transformar em realidade o que idealizam e comunicam. A falta de comprometimento da cúpula é, talvez, o fator de incoerência discurso-ação que mais danos causa. Palavras são a principal ferramenta dos líderes para mobilizar a força humana para a realização de uma visão que leve ao desenvolvimento sustentável. Executivos de cúpula que mostram não estarem comprometidos com o que dizem estão desperdiçando essa ferramenta e colocando em risco o futuro da organização. Sem dúvida, não merecem a posição que ocupam.

CAPACITANDO PARA SINTONIA MÁXIMA

FALTA DE *KNOW-HOW*

Otimizar a coerência entre discurso e ação também exige know-how. A emergência de novos paradigmas tem descortinado com maior transparência um conjunto de tecnologias sociais que facilitam o diálogo e propiciam, dessa forma, maior sintonia entre discurso e ação. Líderes que desejam essa sintonia têm investido tempo e energia em compreender, desenvolver e aplicar essas “tecnologias” ao dia a dia de suas organizações.

O quarto fator mais votado na nossa pesquisa, apontado por 43% dos respondentes, diz respeito à prática de disciplina para que as palavras se tornem realidade. Eis as lacunas mais específicas em termos de tecnologias para se transformar discurso em ação:

BAIXA QUALIDADE DE GESTÃO

As próprias habilidades de gestão são uma ferramenta essencial para transformar discurso em ação. No entanto, é comum a muitas organizações a falta de *know-how* em management em todos os níveis. Essas organizações não praticam a habilidade de fazer acontecer e tornam as intenções meros discursos. Para superar essa deficiência, é preciso que os líderes encarem a gestão como uma arte que precisa ser praticada e refinada por todos na organização. Isso requer esforços contínuos de educação e de desenvolvimento.

GESTÃO AUTOCRÁTICA

Em muitas organizações, a gestão ainda é muito autocrática, baseada em premissas como, por exemplo, “sei, mas os subordinados não sabem” ou “sou capaz, os outros ainda não são”. Isso leva à atitude de não explicar com transparência as razões das ações, transmitindo a sensação de falta de sintonia discurso-ação. Para remover essa sensação, é preciso que os líderes assegurem maior equilíbrio entre autocrático e democrático, algo básico na arte de liderar e orquestrar potencialidades humanas. A busca desse equilíbrio tende a melhorar a qualidade das comunicações e a tornar mais transparente a coerência entre discurso e ação.

ABORDAGEM MECANICISTA

Quando um grupo atua dentro de um paradigma mecanicista, é necessário que o líder intervenha constantemente para que as coisas aconteçam. A velocidade de resposta do grupo fica, então, muito reduzida; as ações estão permanentemente atrasadas em relação ao discurso, gerando a sensação de falta de coerência. Quando a competência e o potencial das pessoas são reconhecidos, torna-se possível uma abordagem em que auto-organização e autocontrole orientam os grupos. A velocidade de resposta aumenta e todos parecem “falar a mesma língua e realizar a mesma ação”. Para exercer essa abordagem, os líderes desenvolvem ao máximo sua capacidade de apreciar e de lidar com as pessoas.

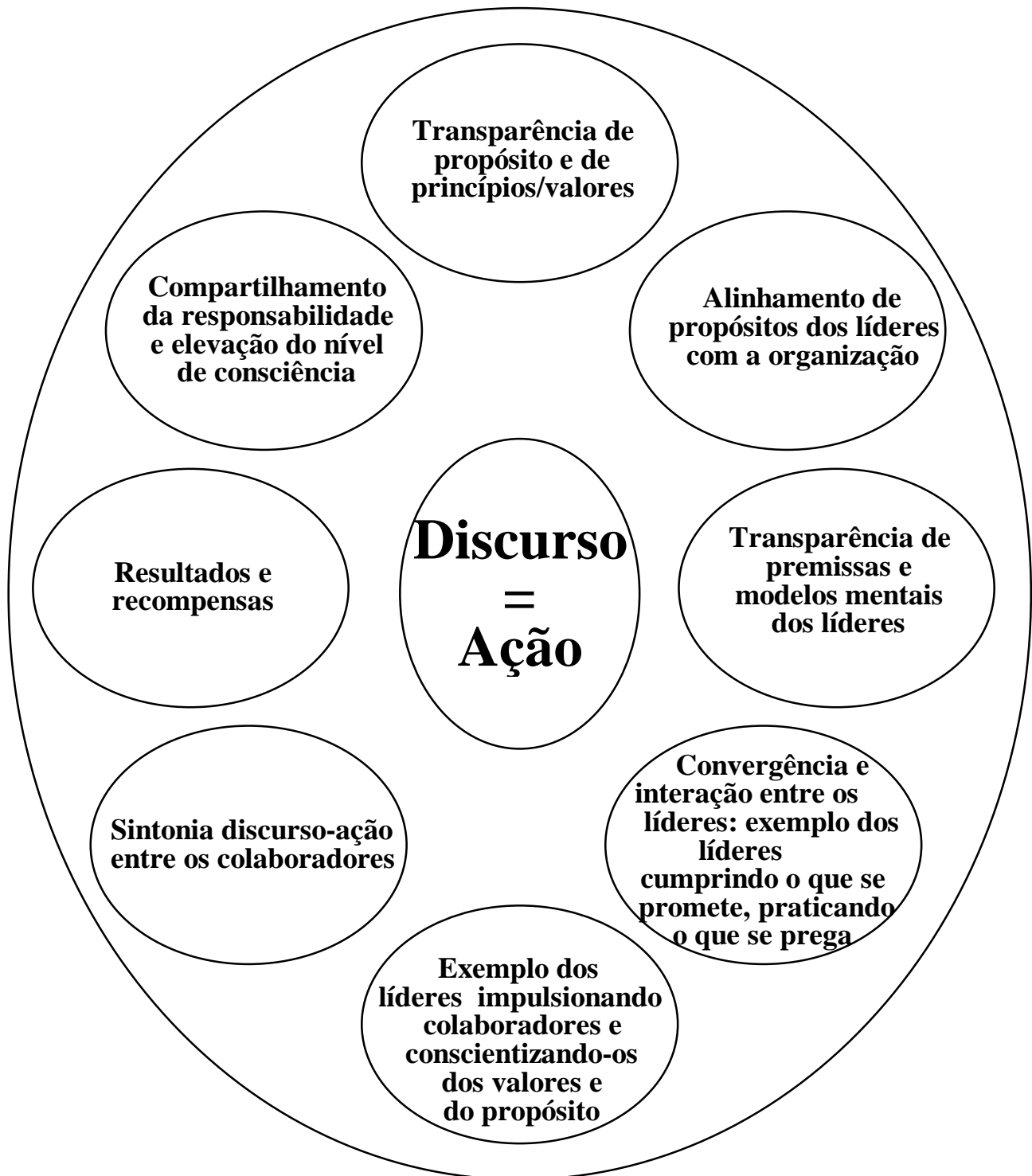
PERSPECTIVA NÃO-SISTÊMICA

Quando a perspectiva que os líderes têm na realidade não é sistêmica, seu discurso pode até mesmo ser claro em termos de palavras, mas é incongruente com os princípios sutis que regem os relacionamentos interpessoais. Se há incongruência, as coisas não acontecem. A adoção de uma perspectiva sistêmica torna os modelos mentais mais transparentes, e, quando as premissas são claras e fiéis à realidade, tendem a levar as pessoas a responder positivamente e criativamente, alinhando discurso e ação.

ÊNFASE NO TECNOCRÁTICO

Todas essas “tecnologias” são básicas para o alinhamento discurso-ação, porém sem buscar as “sutilezas humanas” o processo se torna tecnocrático demais. Na prática, quando se fala de sintonia discurso-ação, 80% dos fatores envolvidos são humanos. Nem sempre isso é percebido, e o elemento humano é negligenciado. Líderes que buscam máxima coerência discurso-ação mantêm-se conscientes da presença dos fatores humanos. Embora busquem desenvolver e aplicar “tecnologias”, eles o fazem em um contexto humano, não-tecnocrático. O “como fazer” é um passo essencial para qualquer processo de mudança. O processo de busca de maior coerência entre discurso e ação não é exceção. Os novos paradigmas trazem consigo “tecnologias sociais”, que indicam com eficácia o “como fazer” nesse caso. Líderes que desejam sintonia discurso-ação investem energia não só na busca dessas “tecnologias”, mas em sua aplicação, de forma humana, dentro da organização.

CICLO VIRTUOSO DA SINTONIA DISCURSO-AÇÃO DA LIDERANÇA



A sintonia discurso-ação da liderança ocorre nas organizações como um ciclo que continuamente se autorreforça, conduzindo sempre a níveis mais elevados. Os componentes desse ciclo são fatores profundos, que requerem muita reflexão, maturação e comprometimento. Para começar a colocar o ciclo em ação na organização, intervenções podem ser criativamente idealizadas para qualquer um dos fatores. Alguns começos são mais fáceis do que outros, mas todos levam ao mesmo destino: colocar a roda em movimento para fazer com que discurso e ação sejam cada vez mais convergentes na organização.