

# Liderança

## LIDERANÇA É INFLUÊNCIA

Liderança é “sua” habilidade de inspirar as pessoas a agir. Significa conquistá-las por inteiro: espírito, coração, mente, braços, pernas... E aí está a diferença entre poder e autoridade. Quando você tem poder, as pessoas fazem a sua vontade mesmo que não desejem. Quando você tem autoridade, as pessoas voluntariamente fazem a sua vontade, por causa da sua influência pessoal. Isso é que faz um grande líder.

## UM BOM LÍDER SERVE, EM VEZ DE SER SERVIDO

Se liderança é influência e isso significa inspirar as pessoas a agir, ninguém fez isso melhor do que Jesus Cristo. E o que ele tinha a dizer sobre liderança? "Quem quiser ser líder primeiro deve servir." Na primeira vez em que li isso, pensei: "Que estúpido. Isso funciona na Igreja, mas não nos negócios. Se eu sou o chefe, as pessoas é que têm de me servir". Mas finalmente aprendi. O líder tem de servir, sim. Seu papel é ajudar as pessoas da sua equipe a ser o melhor que elas podem ser. Se você dá a seu time o que ele precisa, ele também vai lhe dar o que você precisa.

## UM BOM CARÁTER FAZ UM BOM LÍDER

Seja o pai, chefe, vizinho, amigo ou filho que você gostaria de ter. Liderança não é o que você faz, é o que você é. Liderança tem a ver com caráter: 99% das falhas de liderança são falhas de caráter. E o que é caráter? É o seu compromisso de fazer o melhor, mesmo quando você não deseja. Faça desse compromisso uma rotina. Suas ações viram seus hábitos, que viram seu caráter, que vira seu destino. O desenvolvimento da liderança significa o desenvolvimento do caráter. Não há seres humanos prontos. Há seres humanos sempre em formação. Você faz inúmeras escolhas sobre caráter diariamente. E são essas escolhas que determinam a pessoa que você está se tornando. Isso exige um trabalho duro. Cada um de nós pode virar um santo ou um demônio a cada dia.

## TODOS TÊM POTENCIAL PARA SER LÍDER

Considerando que liderança é influência, todos podem ser líderes, porque todos podem influenciar pessoas. A diferença é que cada um tem uma responsabilidade diferente. A pergunta, certa, portanto, não é se você pode ser um líder. É como se tornar um líder eficiente naquilo que você faz, como ser um líder cada vez melhor.

## COMPROMISSO É ESSENCIAL

Os profissionais passam mais tempo no trabalho do que com suas famílias. Veja que responsabilidade para os líderes... Precisamos nos questionar sempre: "Somos os melhores líderes que podemos ser para esse time?". Como você pode pedir que as pessoas dêem o melhor de si se você não dá?

## **LÍDER BOM NÃO É LÍDER BONZINHO**

Seu desafio é fazer o que as pessoas precisam que você faça, e não o que elas querem que você faça. Às vezes isso significa bater, às vezes abraçar.

## **LIDERAR É AMAR**

Eu não preciso gostar de você, mas, como seu líder, tenho de amá-lo. Tenho de querer que você seja o melhor que você pode ser e ajudá-lo a fazer isso. Tenho de ouvi-lo, respeitá-lo, reconhecê-lo, inspirá-lo a agir... O conceito de amor, aqui, significa o que você faz, não o que você sente. Você pode agir com amor, mesmo que tenha vontade de estrangular seu colega de trabalho.

## **NÃO HÁ PROGRESSO SEM MUDANÇA**

Você tem de ser a mudança que você quer ver no mundo. Se o seu chefe não entende os princípios da liderança servidora, isso não é desculpa para você não colocá-los em prática.

Pois é, o mundo dos negócios está prestes a viver uma escassez de líderes sem precedentes. Por trás desse fenômeno está um processo natural que não pode ser detido, o envelhecimento da população. Até 2015, a aposentadoria deve tirar de circulação cerca de 15% dos executivos norte-americanos que hoje têm entre 35 e 44 anos, período que se chama de "idade da liderança". Em maior ou menor escala, essa tendência deve se confirmar também em outros países. Para as empresas, a principal consequência disso será o acirramento da disputa pelos melhores líderes disponíveis do mercado. Num futuro próximo, contratá-los será mais arriscado e difícil e a saída, então, será formar novas lideranças.

Mas como se forma um líder? Foi feita uma pesquisa por consultores da **Hewitt Associates**, uma empresa líder na prestação de serviços de outsourcing e consultoria de RH, onde resolveram pesquisar as práticas de mais de 600 empresas ao redor do mundo, no maior estudo já realizado sobre o tema. O resultado foi que, eles mapearam o que as grandes corporações fazem de melhor quando o assunto é liderança. Chegaram ao que chamam de as "três verdades absolutas" sobre o assunto. Vale lembrar que, você pode, e deve exercer um papel de liderança junto às pessoas com quem trabalha. Não é fácil, porque líderes não costumam ser feitos da noite para o dia. Mas chegará antes quem começar a se preparar primeiro.

## **Verdade nº 1: É NECESSÁRIO SABER QUE TIPO DE LÍDER VOCE DEVE SER**

As empresas precisam olhar para seu negócio e se perguntar de que tipo de líder precisa. Alguns líderes podem ser extremamente criativos e inovadores, mas não tão bons quando cobrados exclusivamente em termos de resultados. Outros podem ser ótimos em fases de mudança, mas não tão eficientes em tempos de calmaria. Não existe uma pessoa boa em todos os aspectos e situações. A missão é descobrir que tipo de líder a empresa em que trabalha está procurando. As seguintes perguntas são propostas: conhecemos a estratégia do negócio? Que capacidade devemos ter para desempenhar um papel de liderança nessa organização? Será que não está sendo bem aproveitado porque o perfil não tem nada a ver com o da empresa?

## **Verdade nº 2: FOCO NO TALENTO**

Infelizmente, nem todas as pessoas que o cercam têm potencial para se tornar grandes líderes. É necessário identificar cuidadosamente aqueles com potencial e que trabalhe duramente para desenvolvê-los. O processo de identificação não precisa necessariamente ser formal. Quanto mais se aproximar e interagir com a equipe, mais fácil será identificar quem são mais capacitados. É muito importante que os seus profissionais saibam que são talentosos. Se eles ainda não ouvirem da empresa, certamente escutarão de outras pessoas ao longo da sua carreira, portanto, é preciso que a empresa diga para elas o quanto são importantes, e ajudá-las em seu desenvolvimento também, é uma forma de ser um bom líder. Tracemos os planos de carreira dos liderados e exponha-os a uma série de desafios. Passemos as tarefas mais difíceis para aqueles que se consideram mais capacitados e observemos como reagem. É o melhor que se pode fazer por eles. A grande maioria dos grandes líderes passou por situações assim.

## **Verdade nº 3: ENVOLVA-SE COM SEUS LIDERADOS**

Saber interagir com a equipe é fundamental para quem deseja ser um bom líder. Para isso, é preciso dedicar parte do seu tempo a essa missão. É preciso encontrar tempo para, ao menos uma vez por mês, dedicar parte de seu dia a um grupo de líderes em potencial de sua empresa. Mas não adianta nada ter esse tipo de atitude se não for um chefe acessível. Os colaboradores precisam saber que podem abordá-lo a qualquer instante que sempre serão bem recebidos. É a política de portas abertas levada a sério.

Por fim, ser um modelo do que se espera dos outros. Mais importante do que falar é fazer. O objetivo deve ser aperfeiçoar a estratégia da empresa. E é exatamente isso que se tem de esperar de seus funcionários, idéias de como melhorar o negócio. Em outras palavras, ao invés de dizer aos outros como eles devem agir, façamos com que atos sirvam de exemplo.

## **O FATOR HUMANO**

Uma pesquisa da consultoria alemã Roland Berger, especializada em seleção e recrutamento de executivos, mostra que os líderes brasileiros incluíram a gestão de pessoas em sua lista de competências. Administrar bem as pessoas de maneira geral e as de cultura diferente, em particular, tem mais importância hoje do que há dez anos.

A abertura do mercado brasileiro na década de 90 fez com que grande parte dos executivos se especializar em problemas econômicos, agora, os líderes passaram a ter visão estratégica de toda a empresa, o que significa colocar a equipe entre as prioridades.

Cerca de 5 000 supervisores, gerentes, diretores e presidentes de empresa brasileiros foram avaliados nos últimos dez anos. Os profissionais trabalhavam em organizações de setores como alimentos, construção, energia, telefonia, têxtil e siderurgia. Eles foram ouvidos enquanto suas companhias passavam por processos de fusão e aquisição, mudança de estratégia, reorganização ou perda de mercado.

O estudo mostrou que, nos anos 90, os líderes tinham foco nos resultados, mas já começavam a perceber que é necessário tratar a carreira com espírito empreendedor, que a comunicação com a equipe é determinante e que é preciso ter visão de mercado. Nos últimos anos, porém, eles passaram a prestar atenção a outros aspectos. Perceberam que,

além de administrar bem as pessoas, é fundamental construir e manter uma rede de relacionamentos, estar sempre abertos a mudanças, ser capazes de aprender e ter orientação para o cliente.

## **OS 12 MAIORES ATRIBUTOS DA LIDERANÇA**

Liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações. Aqui vão alguns resultados de pesquisa feitas na Europa com mais de 500 executivos de todos os tipos de indústria. Essa pesquisa é muito interessante. Ela mostra coisas simples, objetivas e fornece conselhos úteis para todos nós que desejamos vencer, alcançar o sucesso pessoal e profissional.

### **1. DISPOSIÇÃO PARA TENTAR O QUE NÃO FOI TENTADO ANTES**

Nenhum empregado deseja ser guiado por um administrador, a quem falte coragem e autoconfiança. É o estilo de liderança positiva aquele eu ousa nas tarefas e se vale de oportunidade não tentadas anteriormente.

Um Gerente de Vendas bem sucedido irá às ruas e venderá junto com seus vendedores quando o mercado está difícil ou quando o pessoal de vendas encontrar-se sob extrema pressão. Tal gerente sabe que se arrisca a tornar-se impopular. Contudo, ao liderar pelo exemplo, manterá a motivação da equipe.

### **2. AUTO MOTIVAÇÃO**

O Gerente que não consegue se auto-motivar não tem a menor chance de motivar os outros.

### **3. UMA PERCEPÇÃO AGUDA DO QUE É JUSTO**

Esta é uma grande qualidade de um líder eficaz e a fim de ter o respeito da equipe, o gerente deve ser sensível ao que é direito e justo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma justa e igual sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de nivelamento.

### **4. PLANOS DEFINIDOS**

O líder motivado sempre tem objetivos claros e definidos e planejou a realização de seus objetivos. Ele planeja o trabalho e depois trabalha o seu plano com a participação de seus subordinados.

### **5. PERSEVERANÇA NAS DECISÕES**

O gerente que vacila no processo decisório mostra que não está certo de si mesmo, ao passo que um líder eficaz decide depois de ter feito suficientes considerações preliminares sobre o problema. Ele considera mesmo a possibilidade de a decisão que está sendo tomada vir a se revelar errada.

Muitas pessoas que tomam decisões erram algumas vezes. Entretanto, isto não diminui o respeito que os seguidores têm por elas. Sejam realistas: um gerente pode tomar decisões certas, mas um líder eficaz decide e mostra sua convicção e crença na decisão ao manter-se fiel a ela, sabendo, no entanto, reconhecer quando erra. Assim, seu pessoal tem força para sustentar aquela decisão junto com o gerente.

#### **6. O HÁBITO DE FAZER MAIS DO QUE AQUILO PELO QUAL SE É PAGO**

Um dos ônus da liderança é a disposição para fazer mais do que é exigido do pessoal. O gerente que chega antes dos empregados e que deixa o serviço depois deles é um exemplo deste atributo de liderança.

#### **7. UMA PERSONALIDADE POSITIVA**

As pessoas respeitam tal qualidade. Ela inspira confiança e também constrói e mantém uma equipe com entusiasmo.

#### **8. EMPATIA**

O líder de sucesso deve possuir a capacidade de colocar-se no lugar de seu pessoal, de ser capaz de ver o mundo pelo lado das outras pessoas. Ele não precisa concordar com essa visão, mas deve ser capaz de entender como as pessoas se sentem e compreender seus pontos de vista.

#### **9. DOMÍNIO DOS DETALHES**

O líder bem sucedido entende e executa cada detalhe do seu trabalho e, é evidente, dispõe de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição.

#### **10. DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR PLENA RESPONSABILIDADE**

Outros ônus da liderança é assumir responsabilidade pelos erros de seus seguidores. Caso um subalterno cometa um erro, talvez por incompetência, o líder deve considerar que foi ele quem falhou. Se o líder tentar mudar a direção dessa responsabilidade, não continuará liderando e dará insegurança a seus seguidores. O clichê do líder é: "**A responsabilidade é minha**".

#### **11. DUPLICAÇÃO**

O líder de sucesso está sempre procurando maneiras de espelhar suas habilidades em outras pessoas. Dessa forma ele faz os outros evoluírem e é capaz de "estar em muitos lugares diferentes ao mesmo tempo".

Talvez este seja um dos maiores atributos de um líder: ser capaz de desenvolver outros líderes. Pode-se julgar um líder pelo número de pessoas em que ele refletiu os seus talentos e fez evoluir.

## 12. UMA PROFUNDA CRENÇA EM SEUS PRINCÍPIOS

A expressão "**A menos que batalhemos por alguma causa, nos deixaremos levar por qualquer causa**" resume bem a importância de ter-se uma causa pela qual valha a pena viver e trabalhar. Nada cuja aquisição tenha valor é muito fácil. O líder de sucesso tem a determinação de atingir objetivos não importando os obstáculos que surjam pelo caminho. Ele acredita no que está fazendo com a determinação de batalhar por sua realização.

Minha sugestão é a de que você leia uma, duas ou três vezes cada um desses atributos e medite cada um deles à luz de sua própria realidade como um profissional que tem a função de gerenciar, comandar, liderar pessoas. Detenha-se sobre cada um dos atributos e dê a você mesmo uma nota de zero a 10 em cada um deles, fazendo um propósito de auto-aperfeiçoamento. Repita essa auto-avaliação semanalmente.

### **Alexandre, o Grande!**

**Ele morreu aos 33 anos, mas entrou para a história por seus feitos. O que podemos aprender com suas idéias e ações?**



O filme que carrega seu nome mostra seus conflitos, desejos e anseios, humaniza Alexandre, o que é bom, mas e suas qualidades de líder? Também está carregado da visão e do desejo do diretor. Algumas coisas podem ser vistas no filme, mas para cruzar com o que sabemos sobre liderança, precisamos ir um pouco mais a fundo e entender a vida deste personagem da história.

Ele começou sua vida profissional bem cedo, para os padrões atuais, pois com apenas 16 anos comandou o exército que defendeu a Macedônia da invasão dos Trácios. Seu pai estava em outra guerra e ele teve de assumir a responsabilidade imposta pela situação. Parece demais para uma pessoa tão jovem, mas temos que lembrar que, naquela época, praticamente não existia a adolescência, as pessoas saíam da infância, lá pelos seus 10 anos, diretamente para a idade adulta.

A primeira grande lição que Alexandre ensina é exatamente que assumamos nossas responsabilidades, não importando o quão pesadas sejam. **Ser líder é buscar ultrapassar seus próprios limites!**

Alexandre teve Aristóteles como tutor, o que é um bom começo, e que o motivou a estudar filosofia, medicina e investigação científica. Mas ele também tinha suas próprias idéias e discordava do filósofo que achava que todos os que não eram gregos deveriam ser tratados como escravos. De fato, ele sempre usava pessoas da região conquistada para governar suas "províncias", fazendo com que a comunicação com os conquistados fosse mais fluídica.

Segunda lição: devemos estudar e não subestimar as pessoas por sua raça, religião ou origem. Sua estratégia pode ser comparada com o que os economistas chamam hoje de "aquisição hostil" (hostile takeover), muito comum no mercado de ações dos países do primeiro mundo. Com uma diferença, ele não "tomava para dismantelar", e sim, conquistava para somar ao que já existia.

Historiadores o descrevem como um homem culto e de raciocínio ligeiro, com uma vontade "de ferro" e que sabia fazer com que os outros dessem o melhor de si, porém era cruel e teimoso. Exterminou uma cidade rebelde inteira, para que as outras o temessem, e, freqüentemente, recorria ao terror para que respeitassem sua vontade.

Geralmente mandava executar os comandantes mais graduados, das regiões conquistadas, pois sabia que eles detinham toda a estrutura do poder e que poderiam comandar uma revolta. No entanto, dava oportunidades para pessoas de escalões inferiores que demonstrassem identidade com suas idéias. Esta prática ainda é muito comum nas mudanças de executivos nas empresas, eles identificam e "cortam as cabeças" das pessoas leais ao executivo anterior. Os problemas nas organizações ocorrem quando alguns destes executivos "recém-chegados" simplesmente cortam, sem se darem o trabalho de investigar e perde gente valiosa. Mas lembre-se, o tipo "líder-terrorista" está em extinção em muitas corporações.

Alexandre sempre deixava alguém de sua confiança para acompanhar os feitos dos novos donos do poder na província. Ele investia em lealdade, pois sabia que era mais fácil ensinar uma idéia nova do que mudar o caráter de uma pessoa. No entanto, este também foi seu erro administrativo mais profundo, como oligarca, pois confiou demais em Harpálus, seu tesoureiro-chefe mau-caráter, que corrompia os governadores das províncias e usurpava o dinheiro público. Coisa que ele corrigiu mandando executá-los, mas um grande estrago já estava feito.

Lembrem-se, pessoas de caráter fraco são corrompidas mais facilmente por dinheiro e poder, mesmo que seja do seu círculo de amigos e familiares.

Muitos historiadores falam que Alexandre falhou na sua política de mistura de povos e costumes, que dava direitos praticamente iguais a todos nas regiões conquistadas. Ainda estimulava o casamento dos seus soldados com as mulheres locais, com bonificação em dinheiro, e forçava que seus generais aprendessem, e respeitassem, os costumes da região.

Acredita-se que foi isso que permitiu a expansão sem precedentes em tão pouco tempo.

Fazendo mais um paralelo com a administração moderna, devemos pensar no processo de fusão, tão comum nas empresas de hoje. O que se pretende, é que todo executivo deveria fazer, é mesclar e tentar manter o que é bom de cada organização fundida, além de eliminar o que não é bom.

Ele não era um bom administrador, e também era considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos. Tanto que ainda é estudado em muitas academias militares.

Quando a cidade de Mileto, encorajada pela proximidade da poderosa marinha Persa, quis resistir à invasão, Alexandre dispensou sua marinha e tomou, por terra, todas as cidades costeiras cortando, assim, o fluxo de provisões dos persas. Só depois partiu para a conquista de Mileto.

Ele era inovador e buscava manter sua mente aberta o suficiente para as opções, mesmo que para isso tivesse que bater em retirada para se reorganizar, ou simplesmente confundir o inimigo.

Mantenha sua mente aberta para as opções, mas saiba a hora de decidir, e decida sem caprichos pessoais. Esta talvez seja a maior e mais difícil de todas as lições que um líder tem que aprender.