Ao sucesso, com garra e transparência
Ediane Tiago

Encontrar os líderes certos e capazes de garantir os resultados esperados é um desafio cada vez maior para companhias. A dificuldade está em identificar as verdadeiras qualidades que um líder deve ter. Em seu livro "Know-how: As Oito Competências que Separam os que Fazem dos que não Fazem", Ram Charan, referência para os principais executivos de algumas das mais importantes empresas do mundo - GE, KLM, Bank of America, DuPont, Novartis -, decifra as qualidades exigidas dos líderes nesta nova era da globalização.

Doutor em administração por Harvard, Charam conquistou a confiança de Jack Welch, o mítico CEO da GE. Com sua vivência empírica e acadêmica, ele diz que é mais comum do que se imagina a avaliação de características superficiais, que dão cargos de alto escalão a profissionais com "aparência de líder". Isso se deve ao fato de que líderes sem substância podem ser facilmente encontrados em um mercado de trabalho dinâmico. Contudo, o ambiente de negócios tornou-se extremamente complexo e exige dos executivos capacidade para lidar, ao mesmo tempo, com grande variedade de questões relacionadas a lucros, perdas, aproveitamento de capital, distribuição de recursos, produtividade e satisfação do cliente. Precisarão, então, "saber" liderar equipes que os ajudem a alcançar resultados.

No livro, Charam destaca que, quando se trata de liderança empresarial, os fatores mais importantes freqüentemente não são considerados na hora da escolha de um candidato. Sobretudo, será necessário que o profissional, além de ter o know-how requerido para o exercício do cargo, seja capaz de expandi-lo e esteja determinado a fazer isso.

A boa notícia é que o know-how, diferentemente das características pessoais, pode ser adquirido, desenvolvido por meio da prática e aperfeiçoado pela experiência. Basta, então, em princípio, ter vontade e disciplina para se tornar um líder bem-sucedido, desde que se consiga combinar oito competências:

Capacidade de fazer o posicionamento e o reposicionamento dos negócios.

Aptidão para identificar mudanças externas.

Habilidade para conduzir o sistema social da empresa.

Capacidade para avaliar pessoas.

Capacidade para formar equipes produtivas.

Elaborar metas que levem em consideração as possibilidades reais da companhia.

Estabelecer prioridades com precisão.

Saber lidar com pressões sociais.

A seguir, os principais trechos da entrevista que Charam concedeu ao Valor, por telefone.

Valor: O que significa liderança?

Ram Charam: A liderança está na capacidade de conduzir uma companhia na busca de seus resultados e desenvolver pessoas para que elas se tornem melhores. Os líderes precisam se preocupar com a evolução da equipe e com os aspectos humanos do trabalho.

Valor: Dentre as oito competências listadas em seu livro, qual é a principal para um líder?

Charam: Todas as competências são importantes para o conjunto e, em cada caso, haverá uma prioridade que pode estar relacionada, por exemplo, ao segmento em que o executivo atua. Se ele trabalha na indústria automobilística, a capacidade de avaliar pessoas - colocando

os talentos certos nos cargos certos - é de suma importância. Para quem trabalha em negócios como o Google e o Yahoo, a principal qualidade é a capacidade de reposicionar a empresa em um mercado que muda rapidamente. O líder precisa conhecer suas qualidades e suas necessidades de desenvolvimento para encarar os desafios da indústria e da empresa que vai dirigir.

Valor: E qual é a característicamais difícil de desenvolver?

Charam: Não há uma mais difícil do que a outra. Isso vai depender da personalidade do líder e das competências que ele já desenvolveu. Em algum momento da vida profissional ele terá de dar mais atenção a uma delas.

Valor: Qualquer pessoa pode ser um líder?

Charam: Sim. O que é preciso entender é que existem vários tipos de demanda no mercado de trabalho. Existem profissionais com perfil para liderar grandes corporações e outros, igualmente necessários, para liderar pequenos negócios, equipes, associações, comunidades ou grupos de trabalho. A questão é entender quais características de liderança são necessárias em diferentes situações. O mercado de trabalho global é enorme e exige perfis variados.

Valor: Qual é o segredo para que diferentes pessoas trabalhem juntas e alcancem objetivos comuns?

Charam: O líder tem de estabelecer uma relação de confiança com a sua equipe. Este é, sem dúvida, o primeiro passo. Para lidar com as diversidades e utilizá-las a seu favor, é necessário entender que as pessoas são diferentes e possuem valores distintos. Por isso, é preciso se comprometer com a equipe e compartilhar informações sobre o negócio. Todos precisam estar juntos e conscientes dos resultados que devem ser alcançados.

Valor: Como satisfazer clientes, investidores e profissionais da equipe no ambiente de negócios?

Charam: Liderar é considerar e compreender todos os agentes envolvidos no negócio. É isso que um líder deve fazer. Primeiro, é necessário aprender sobre as necessidades do cliente, preocupar-se com elas e dirigir a empresa para conquistá-lo. Para alcançar melhores resultados, é preciso dar toda atenção à equipe, motivando seus integrantes para trabalharem juntos. Os lucros desta combinação vão agradar aos investidores.

Valor: Quais são os caminhos para liderar uma companhia rumo ao desenvolvimento sustentável?

Charam: Liderar a empresa com foco no cliente e conquistar o apoio da equipe para as políticas de desenvolvimento sustentável. Também é importante assumir riscos e inovar. Mas a inovação deve ter como ponto de partida a alocação de recursos para atender às necessidades dos clientes.

Valor: Como será o ambiente de negócios nos próximos dez anos?

Charam: A economia continuará se expandindo, e aumentará a demanda por líderes competentes. Vale a pena ficar de olho nos setores de energia e infra-estrutura, dos mais promissores.

"Know-how: As Oito Competências que Separam os que Fazem dos que não Fazem" - Ram Charam. Editora Campus/Elsevier, 248 págs. R$ 59

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 12 abr. 2007. Eu & Carreira, p. D6.