



A coisa certa, do jeito certo

O PAULISTANO FABIO BARBOSA acaba de deixar a presidência executiva do grupo Santander Brasil para assumir um cargo mais estratégico, o de presidente do conselho de administração do banco: "Já era hora de sair do dia a dia". Formado em administração de empresas, ele começou a carreira na Nestlé, onde trabalhou por 12 anos. Mas passou os últimos 25 anos no setor financeiro. Nesta entrevista concedida à editora Léa De Luca, ele fala sobre o novo modelo de liderança na era da transparência, da tecnologia da informação e da nova geração de brasileiros.

HBR: O que é ser líder?

Fabio Barbosa: É ter a capacidade de inspirar outras pessoas e ser uma referência em relação ao modelo que propõe, ser coerente. As pessoas cada vez mais buscam um significado para seu trabalho, por isso é tão importante para um líder postular e defender algo que estimule suas equipes. O antigo modelo, de cima para baixo, que costumava ser identificado com a palavra "chefe", e não "líder", que impõe seus desejos como ordens, está perdendo espaço no mundo corporativo. As pessoas hoje buscam algo mais, se envolver com um projeto que tenha significado e direção. Isso cria um comprometimento no dia a dia.

É mais difícil ser líder do que ser chefe?

É diferente. É mais fácil do que na era do *command and control*, das ordens de cima para baixo; é mais gratificante e mais sólido, as pessoas vêm junto com você naturalmente. Este novo modelo também facilita a formação de novos líderes, seja em empresas ou em famílias, onde também a figura do pai autoritário, do chefe, que sufoca e não dá espaço para novas lideranças surgirem, está sendo questionada. O engajamento é a grande arma. É papel dos líderes de hoje motivar e conseguir esse engajamento.

Quais são as principais diferenças entre o estilo antigo e o novo?

Antes o líder guiava de costas para a tropa, confiante na hierarquia; hoje fica de frente para a equipe, precisa ter um discurso que estimule as pessoas. Não é mais trabalhoso do que o estilo anterior, mas requer mais atenção e maior dedicação. Mas ainda há resquícios do velho modelo. O processo vai se consolidar na medida em que essa nova geração ascenda a cargos de liderança.

O que motivou a transição para esse novo modelo?

A educação e as comunicações têm papel relevante, ao formarem gente de cabeça mais aberta e com mais acesso a informações de todos os tipos, seja via blogs, Twitter, Facebook... essas redes sociais expõem as pessoas, aceleram a comunicação e criam vários níveis de comunicação.

O que caracteriza a boa liderança?

Transparência sim, democracia não. O líder tem que exercer o papel que lhe cabe, nada de fazer assembleia para tomar decisões, ele tem de dar a direção, com engajamento e respaldo das equipes sim, mas

precisa se responsabilizar, assumir as consequências, não pode se furtar ao papel decisório, ele é quem tem que determinar a direção para a companhia.

Quem foram os líderes que o inspiraram?

Na parede do meu escritório tenho um poster com uma frase do Ayrton Senna que gosto muito: "Tenho grande admiração por trabalho, pessoas e competência". As pessoas precisam ser cativadas, tocadas, respeitadas. Este é o caminho, o caminho da troca, da participação. Claro que podem existir vários estilos de liderança, dependendo da organização, do momento e da cultura da companhia, mas acredito que, na era das comunicações e da tecnologia, a liderança transparente é a que tem mais chances de obter bons resultados, de ser mais bem-sucedida.

Hoje está cada dia mais claro que para ter sucesso não é preciso transigir seus valores.

É diferente liderar equipes grandes ou pequenas, companhias de um setor ou de outro?

Na minha experiência particular, eu diria que não. Liderar tem a ver sempre com postular valores, inspirar, cativar. Em grandes organizações, ferramentas como os blogs são muito eficientes para substituir reuniões presenciais, por exemplo. A minha preocupação é não deixar que minhas mensagens sejam excessivamente filtradas por intermediários, quero falar diretamente com todos os níveis hierárquicos. A complexidade pode ser maior, mas a busca pela coerência é a mesma, deve prevalecer. Um pensador americano, Ralph Emerson, costumava dizer uma frase que eu gosto muito: "Suas atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz".

Qual conselho o senhor daria para a nova geração?

Fazer a coisa certa do jeito certo. Hoje está cada dia mais claro que para ter sucesso não é preciso transigir seus valores. Vejo que os jovens de hoje buscam valores como transparência, ética e respeito nas empresas que admiram para trabalhar. Isso deve prevalecer sempre. Essa mudança vai fazer muito bem para as empresas e para o Brasil.