

Mostrar-se imperfeito é uma virtude para quem tem um cargo de chefia

Heloísa Noronha



Não é porque você ocupa um cargo de chefia que não pode ter dúvidas. Se precisar, peça ajuda

Para ser um bom chefe, a lista de habilidades e competências desejáveis, pelo menos na teoria, é infinita: boa comunicação, visão de futuro, organização, senso de justiça, capacidade de equilibrar a carreira com a qualidade de vida, saber ouvir e motivar a equipe, obedecer prazos, atingir metas, ser criativo... Sob o ponto de vista prático, no entanto, encontrar um chefe com esse perfil é praticamente impossível.

"Eu mesma quando leciono a disciplina sobre liderança e apresento o perfil desejado pelo mercado comento com os meus alunos: se alguém já encontrou ou conhece esse ser, teve a sorte de ficar diante de um fenômeno", conta Vanderli Frare, coordenadora do curso de Gestão Estratégica de Pessoas do Ibmecc-DF.

De acordo com especialistas em carreira, gestão e recursos humanos, um líder capacitado, hoje em dia, tem seus defeitos. E isso pode ser altamente produtivo para a equipe e a para empresa. Veja a seguir algumas falhas altamente perdoáveis e suas razões.

Reconhecer um erro

Alguns líderes ainda alimentam a crença de que um engano percebido por seu subordinado o desqualifica como profissional. Para Maria de Lurdes Zamora Damiano, psicopedagoga da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap), de São Paulo, enfraquecer esse mito "despe qualquer pessoa da fantasia de super-herói e a transforma em ser humano".

A humildade é uma característica fundamental da liderança. "Admitir que errou permite retomar o problema ou reconhecer uma outra solução, sem perder tempo com justificativas", afirma Joyce Ajuz Coelho, professora doutora de Gestão de Pessoas na ESPM-RJ. As equipes admiram líderes fortes, mas se identificam mais com aqueles que têm a coragem de se mostrar imperfeitos e dispostos a aprender com seus erros. A vulnerabilidade acaba gerando empatia.

Ter consciência de que precisa se aprimorar

Segundo Cristina Camargo, docente da BSP (Business School São Paulo), o líder eficaz é aquele que busca o autoconhecimento de forma contínua e, com isso, consegue ter uma percepção clara de seu perfil. "Ele sabe identificar quais competências são naturalmente mais desenvolvidas e quais precisa aprimorar. Dessa forma, pode encontrar nos vários perfis de sua equipe uma complementação ideal, também aprendendo com ela", diz a especialista.

Agir com emoção em alguns casos

O chefe que consegue associar emoção e razão pode elaborar ações mais equilibradas, empáticas e confiáveis. Em algumas circunstâncias, no entanto, é difícil administrar a dose. "Na hora de muita cobrança e pressão não é difícil que o chefe se estresse com a equipe ou com algum membro específico", declara Vanderli Frare, do Ibmecc-DF.

Depois do ocorrido, mesmo que o líder esteja certo, é bom que explique os motivos de sua atitude para o funcionário. E, se for o caso, peça desculpas. É o momento, também, de dar um "feedback" construtivo sobre o que esperava como resposta daquela pessoa ou equipe. "Todo mundo entenderá e relevará o tom alterado", diz a especialista.

Pedir ajuda

Segundo a consultora de recursos humanos Daniela do Lago, até há pouco tempo era considerado competente o chefe que sabia fazer tudo em seu departamento. "Essa premissa mudou, felizmente. Hoje o líder precisa saber perguntar e escolher talentos certos para compor seu time. Então, nada mais natural que a pessoa desconheça como se faz determinada tarefa e que para isso peça ajuda", declara Daniela.

A função principal de quem ocupa a liderança é dar suporte e assistência às necessidades da equipe, para atingir metas, o que, via de regra, exige lidar com conflitos e motivar os funcionários. "O verdadeiro líder é o que desenvolve pessoas e forma novos líderes. Ele se cerca de colaboradores inteligentes e que complementam as suas habilidades. Sendo assim, no trabalho em conjunto, a ajuda faz parte do processo", afirma Joyce Ajuz Coelho, da ESPM-RJ.

Admitir que sente inveja de algum iniciante talentoso

A inveja é uma emoção aprendida, incentivada pela comparação e pela competição. E senti-la é muito comum, principalmente no ambiente corporativo. "Os chefes que reconhecem e administram suas emoções buscam alternativas para neutralizar os efeitos das nocivas. Afinal, o problema não é a inveja, mas aquilo que o indivíduo faz de negativo quando a sente", afirma Maria de Lurdes Damião, professora da Fecap.

No trabalho, a inveja costuma vir acompanhada de insegurança e medo de ser substituído por alguém mais talentoso. Para a consultora de RH Daniela do Lago, a melhor maneira de combater esse temor é investir no desenvolvimento profissional e manter suas competências alinhadas com as necessidades do mercado. "Transforme a inveja em admiração e busque se aprimorar", diz. Para Cristina Camargo, da BSP, esse é o momento de rever a trajetória e oferecer às pessoas aquilo que só a experiência traz: sabedoria.

De vez em quando desanimar ou reclamar

Desde que essas atitudes sejam rapidamente substituídas por um momento de reflexão sobre a melhor maneira de superar o desafio apresentado, não há mal algum em reclamar ou desanimar. A transparência, a confiabilidade e a justiça são algumas das características dos melhores chefes. "Sendo assim, é importante que manifestem seus sentimentos, sem, entretanto, deixar de apontar caminhos, pois inspirar é papel da liderança", conta Joyce Coelho.

Um dos maiores benefícios que o superior pode obter por ter conseguido criar uma equipe coesa e madura é a possibilidade de compartilhar não apenas os momentos de sucesso, mas suas preocupações. Abrir o diálogo para conversas cruciais reforça o elo da comunicação do time, para enfrentar os desafios profissionais. "É natural reclamar, porém, transformar reclamações em perguntas poderosas faz a diferença entre ser um líder otimista, que busca soluções, e um chefe que apenas usa o pessimismo como forma de desabafo", fala Cristina Camargo.

Compreender que problemas pessoais interferem, sim, no trabalho

De acordo com a consultora de RH Daniela do Lago, analisar o lado pessoal dos funcionários faz do líder alguém mais humano, presente e mais próximo de seus subordinados. E isso também vale para o chefe, que não precisa se torturar, caso não tenha se saído bem em uma reunião no dia em que teve um problema sério em casa.

"Não somos seres fragmentados, portanto, não se deve esperar que os indivíduos se dividam em seres profissionais e pessoais", diz Cristina Camargo. "O líder que entende que seus colaboradores são pessoas que não conseguem simplesmente esquecer seus problemas em casa quando vão para o trabalho também desenvolve a habilidade de se mostrar mais humano e oferecer a compreensão necessária para ajudar seu time em busca de soluções".

Fonte: UOL\ Comportamento [Portal]. Disponível em: <<http://mulher.uol.com.br/comportamento/noticias/redacao/2013/04/22/mostrar-se-imperfeito-e-uma-virtude-para-quem-tem-um-cargo-de-chefia.htm>>. Acesso em: 23 abr. 2013.