Capacitação
Comprometimento
Ética

Fonte: Revista Após, ano 4, n. 9, p. 18-22, ago. 2005.

A arte de reger talentos

O verdadeiro líder sabe como explorar a capacidade de seus colegas, sem fazê-los perder a identidade. No entanto, ainda é grande o número de pessoas que confunde liderança com autoritarismo.

POR JULIANA TAVARES

"Empresa de Engenharia procura profissional com cinco anos de experiência em grandes obras e com capacidade de liderança". "Vaga para estagiário em Marketing com conhecimentos básicos em informática e liderança". "Supervisão: liderança, bons ganhos." Anúncios como estes são cada vez mais freqüentes nos grandes classificados do país. A pergunta que não quer calar é o que, afinal, as organizações consideram liderança.

De acordo com especialistas, a maioria das pessoas que lêem anúncios como os do início desta matéria confunde liderança com a colocação profissional em altos cargos hierárquicos. Quando solicitado pelas corporações, no entanto, liderança torna-se sinônimo de profissionais pró-ativos, capazes de correr os riscos necessários para atingir todos as metas empresariais. Embora ambas as definições tenham lá o seu fundo de verdade, ao se falar em liderança, muitas outras características devem ser levadas em consideração.

Embora líder venha da expressão inglesa "leader", que significa chefe, o conceito para liderança é muito mais amplo e, não necessariamente está atrelado ao fato de uma pessoa possuir uma posição superior a outra. "O líder é alguém capaz de influenciar um grupo ou transformar a realidade ao seu redor, por meio de alguma forma de expressão, seja ela palavra, gesto ou atitude", explica Regina Giora, decano de extensão da Universidade Mackenzie e consultora na área de Gestão de Pessoas. "Por isso, é possível encontrar líderes em todas as esferas da atividade humana: na arte, na política, na história, na ciência e até nas empresas."

Sendo assim, seria natural afirmar que, para se tornar um líder, é preciso possuir uma gama de características pessoais e psicológicas sem as quais

Capacitação
Comprometimento
Ética

seria impossível conduzir uma equipe com sucesso. O fundador da consultoria norte-americana Maximum Impact e autor de diversos livros sobre o assunto, entre eles o recém-lançado *O sucesso de amanhã começa hoje* (MC Editora), John C. Maxwell, aponta 21 qualidades indispensáveis em um líder, entre elas ética; carisma; comprometimento; coragem; generosidade e responsabilidade. "A verdadeira liderança se desenvolve sempre de dentro para fora", ele afirma.

Mas, engana-se quem pensa que para atingir a liderança basta seguir fórmulas prontas ou ser carismático e ético. Se de um lado, é possível apontar características e desenvolver habilidades típicas de um líder, por outro, a liderança apenas desabrocha quando a pessoa muda totalmente a sua maneira de ser em relação à vida e às outras pessoas. "Em vez de usar a equipe na busca do sucesso pessoal, o verdadeiro líder pretende crescer junto com o seu grupo", explica o professor Robson Marinho, do Programa de Administração e Liderança da Unisa. "Enquanto a habilidade se desenvolve num treinamento, a liderança se desenvolve ao longo da vida. O líder é muito mais um orientador que sabe valorizar um grupo de pessoas por seus talentos pessoais ou habilidades aprendidas, que alguém que sabe delegar funções."

Nasce uma estrela

É claro que um líder deve possuir características que o diferencie de outros indivíduos. Os especialistas, entre eles John C. Maxwell e Regina Giora, apontam como principais: concentração; domínio de habilidades específicas; uma enorme paixão por aquilo que faz; não desistir das metas, mesmo nas adversidades; segurança para agir e coragem para ousar e desafiar padrões tradicionais de comportamento, mesmo que enfrente críticas.

Algumas pessoas, por forças das circunstâncias e até pelo próprio temperamento, são líderes natos: desde crianças se sobressaem nas atividades, atraindo os coleguinhas e chamando a atenção deles para si. Isso não quer dizer que, no futuro, essas crianças serão líderes de sucesso. "Sem um ambiente promissor, os pequenos líderes de ontem podem se tornar adultos submissos no futuro", enfatiza Giora. "Nas escolas, os professores e educadores estão mais preocupados com o desempenho lógico, lingüístico e verbal da garotada. Os pais, por outro lado, ainda valorizam a submissão infantil de modo que, tanto na escola quanto em casa, as crianças questionadoras ainda são muito punidas pelo sistema. A educação, de modo geral, não trabalha pelo sucesso, mas aposta no fracasso." A importância da educação para a formação de líderes foi, inclusive, apontado pelo ex-presidente norte-americano Bill Clinton, em visita recente ao Brasil. Segundo ele, a melhor forma de desenvolver a liderança no país é fazer com que empresários invistam em crianças e jovens, inclusive nas favelas. "Vocês deveriam pensar na quantidade de gênios que pode estar escondida ali, naquelas ruelas, onde o carro de vocês nem cabe."

Mas não é porque uma pessoa não teve uma infância brilhante que nunca vai chegar à liderança. Segundo a professora doutora da Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP) e coordenadora do Centro de Carreiras, Tânia Casado, para se tornar um verdadeiro líder é preciso, antes de tudo, querer e, depois, ter um profundo auto-conhecimento. "O verdadeiro líder não pode ajudar a ninguém sem se conhecer o suficiente, sob o risco de projetar seus próprios valores e interesses na outra pessoa", ela explica. "Sem conhecer seus limites e potencialidades, seus desejos e aspirações, um líder é incapaz de saber como e quando se diferenciar e motivar o outro,

Um Novo Paradigma de Liderança

Nota: Traduzido por Robson Marinho, de Ann McGee-Cooper e Duane Trammell. From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader. In Larry Spears e Michele Lawrence, Focus on Leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002, p. 145-146.	**A Visão do Chefe**	Focalizado na ação rápida. Reclama de longas reuniões e de os outros serem mais lentos	Altamente competitivo, independente e com cabeça feita. Procura receber crédito pessoal pelas realizações	Faz questão de ter pessoas-chave para apoiá-lo e usa os títulos como um sinal e diferenciação dos demais	Geralmente domina e intimida os oponentes. Usa o poder e a intimidação pessoal para conseguir resultados	Conhece a política interna da empresa e a usa para a vitória pessoal	Gasta mais tempo dando ordens. Acha improdutivo ficar ouvindo e assessorando
	A Visão do Líder	Focalizado no entendimento mútuo e na colaboração por parte de todos	Altamente colaborativo e interdependente. Procurar dar o crédito aos membros da equipe	Desenvolve confiança entre todos os que participam do processo e quebra a hierarquia	Usa a confiança pessoal e o respeito para construir pontes e fazer o que é melhor para o todo	Sensível ao que motiva outros, capacita os outros a vencer partilhando sua visão e metas	Ouve profunda e respeitosamente, especialmente aqueles que discordam dele

transformando-se num tirano."

Casado também acredita ser fundamental ao futuro líder ter noção da sua responsabilidade como formador de opinião - esteja ele onde for: numa empresa, em casa, na comunidade ou numa ONG. "Não dá para pensar em liderança sem considerar a sociedade", ela diz. "Um líder precisa conscientizar as pessoas. Não basta ter responsabilidade social, mas é preciso estar atento aos mínimos detalhes, como não jogar papel no chão e se preocupar com o desperdício de água."

"Em tempos de globalização e competição acirrada, todas as técnicas que desenvolvam a criatividade também são bem-vindas", aponta o professor do Instituto de Tecnologia Avançada em Educação das Faculdades Integradas Rio Branco e conselheiro consultivo da Escola de Empreendedores, Airton Embacher. "Além disso, o líder precisa ser profundamente transparente, solidário, justo e altruísta, já que ele é um modelo valorizado por muitos e sua imagem pode ser edificante ou profundamente destrutiva."

Erros fatais

Quando se trata do ambiente corporativo brasileiro, ainda é freqüente a falta de alinhamento entre os diferentes estilos de liderança e a prontidão -dos liderados. É o que mostrou uma pesquisa realizada pelo Center for Leadership Studies (CLS, Califórnia), e apresentada por Paul Hersey, criador do modelo e professor da Ohio State University, e por Ron Campbell, CEO do CLS, em maio deste ano, durante o seminário Integração Liderança Situacional, promovido pela Amcham (Câmara Americana de Comércio) e pela Brimberg Associados, em São Paulo.

O estudo revelou que, no Brasil, grande parte dos líderes acredita que, para obter sucesso, é preciso utilizar um estilo de liderança com um nível elevado de determinações e orientações que não levam em conta as características pessoais de seus subordinados. Seria este o principal motivo dos conflitos dentro das organizações.

"Por isso, para ser uma liderança eficiente, é preciso flexibilidade e adaptabilidade", afirma o coordenador técnico do Núcleo de Desenvolvimento de Liderança da Fundação Dom Cabral, Leo Bruno. "Se a equipe é de

pessoas jovens, por exemplo, o líder precisa uma figura presente, um tanto diretiva. Se é um grupo maduro, o líder precisa delegar tarefas. Uma equipe dispersa precisa de um líder participativo, motivador. E assim por diante. Mas, o que acontece na maioria dos lugares é a imposição de apenas um tipo de liderança. Erros assim podem diminuir a produtividade e trazer insatisfação para o ambiente de trabalho."

Problema ou solução

Um líder, segundo os especialistas, nem sempre é o chefe. Neste caso, de acordo com Tânia Casado, da FEA, algumas instituições (empresariais, religiosas, políticas) podem, por diversas razões, ressaltar ou abafar qualquer tipo de liderança. "Às vezes, os líderes são aqueles que geram incômodo", ela explica, "porque são pessoas que sabem que poderiam dar outro rumo para os acontecimentos e, por isso, questionam o *status quo."*

Qual seria, então, o papel dele dentro de um projeto ou de uma organização? Segundo a coordenadora do Centro de Carreiras da FEA, as empresas e organizações, de um modo geral, estão percebendo que os líderes contribuem para melhorar o clima organizacional, aumentando a produtividade. "Um líder de verdade faz ações que contribuem para a sociedade, o que pode reverter em benefícios mercadológicos, além de saber trabalhar os possíveis conflitos que possam surgir no caminho. Como se não bastasse, o líder sabe reter os talentos", ressalta. "Por isso, essa intolerância às lideranças está sendo, aos poucos, extinta."

Robson Marinho, da Unisa, também enfatiza que o tema vem ganhando destaque na mídia e no mundo empresarial porque a sociedade está, de certo modo, desiludida com as promessas da tecnologia, avanços científicos, industrialização e lucro obsessivo. "Nada disso foi capaz de tornar a vida melhor e mais feliz", diz. "Nesse contexto, a idéia de uma liderança que serve às necessidades básicas, capaz de agir com ética e com verdadeira preocupação pelo bem social tem um apelo irresistível."

Para desenvolver a liderança

Se você chegou até aqui e sentiu um forte desejo de desenvolver suas habilidades para se tornar um líder disposto a realizar verdadeiras transformações ao seu redor, muita literatura tem sido produzida nos últimos anos, além de estar ocorrendo um significativo despertar do mundo empresarial e acadêmico pelo assunto. Em outros países, como nos Estados Unidos, já existem programas acadêmicos de graduação, mestrado e doutorado na área. No Brasil, algumas instituições já oferecem cursos voltados exclusivamente para este fim, principalmente nas áreas de Administração e Educação.

Algumas das instituições entrevistadas pela **Revista Após** para esta reportagem oferecem cursos com este enfoque. É o caso da Unisa, que possui o MBA em Liderança e Gestão Empresarial, bem como o programa de mestrado em Administração e Liderança. Ambos os cursos têm o objetivo de discutir as diferentes teorias de liderança e suas aplicações no contexto das organizações atuais. "Queremos que o aluno saiba como utilizar, de maneira equilibrada, as 20 competências necessárias para se tornar um líder", afirma o reitor da universidade, Sidney Storch Dutra. "Os cursos são dirigidos para altos executivos, donos de empresas e presidentes de instituições de todas as áreas."

Já as Faculdades Integradas Rio Branco pretendem implementar, ainda no segundo semestre deste ano, o MBA Executivo em Liderança Empresarial, que irá abordar, entre outras disciplinas, a responsabilidade social, a gestão de pessoas, gestão de marcas, inteligência e pesquisa de mercado, estudos de gerenciamento, métodos e técnicas de negociação e gestão estratégica de custos.

Antes de optar por um curso, no entanto, Regina Giora, do Mackenzie, faz uma recomendação extra: estudar Psicologia, Filosofia, Antropologia, História e outras disciplinas da área de humanas é fundamental para a formação de um líder. "Conhecer o ser humano nos seus mais variados aspectos é muito importante, mas não só do ponto de vista teórico. O verdadeiro líder deve compartilhar experiências com os demais e, sobretudo, aprender com os outros." •