**Seja o líder que as empresas querem**

O papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados.

Uma pesquisa feita em março de 2013 com 4.392 executivos brasileiros pelo LAB SSJ, empresa de treinamento corporativo, de São Paulo, mostra que nossas lideranças chegam ao cargo despreparadas.

Apenas 14,5% dos profissionais que são promovidos a cargos de gestão recebem uma orientação formal antes de assumir a posição. A consequência é que 60% dos novos gestores falham nos primeiros dois anos em seu novo papel. Por isso as empresas procuram tanto profissionais capazes de assumir posições de comando e dar resultado.

Segundo outra pesquisa, com 50 diretores de recursos humanos de multinacionais pelo Institute of Leadership and Management, da Inglaterra, 54% dos gestores não têm as habilidades necessárias para o cargo. Essa lacuna preocupa as empresas, que necessitam de gente para conseguir alcançar as metas.

**Ele impõe menos e pergunta mais**

Brasil é um dos piores países quando o assunto é gestão e liderança. Ficamos em penúltimo lugar em uma lista de 20 países, de acordo com o Institute of ­Leadership and Management, do Reino Unido. Perdemos apenas para a Índia. O problema por aqui é o excesso de centralização. O despreparo para o cargo e a expectativa da empresa de que os resultados melhorem descarregam sobre o gestor brasileiro uma responsabilidade com a qual ele não consegue lidar.

Com medo de errar, o recurso mais disponível é dar ordens. É justamente nessa hora que surge o famoso chefe centralizador e autoritário. “Comando e controle são ilusões em um mundo que não liga mais para a hierarquia”, diz Michael Deimler, sócio da consultoria BCG e líder da área de estratégia da empresa, de Atlanta, nos Estados Unidos.

O fato é que, por aqui, 41% dos chefes chegam ao cargo por indicação do gestor direto, segundo o LAB SSJ. Na hora de promover alguém, os líderes decidem por perfis parecidos com o deles. “É o efeito dominó da incapacidade da liderança”, diz Fernando Jucá, sócio e presidente da Atingire, empresa de treinamento, de São Paulo. Na fase atual, as empresas querem profissionais que não imponham sua vontade. O mais importante é permitir ser conduzido por outras pessoas.

Se o profissional em uma posição de chefia não perceber isso, continuará sendo um cão de guarda que quer ditar o ritmo, e nunca será um verdadeiro gestor, que deve compartilhar mais e mandar menos.

**Próxima da equipe**

Responsável pela área de finanças da companhia química DuPont na América Latina, Paula Novais, de 38 anos, tem o desafio de liderar 400 pessoas espalhadas pela região. "Tenho de estar atenta às pistas, que não são verbais, para vender minhas estratégias", diz. Para a executiva, toda ação de liderança, seja ela em relação à equipe, aos pares e ao próprio chefe, é um trabalho de venda.

"Se conseguir convencê-los, tenho o apoio que preciso." Por isso, a executiva investe tempo em se aproximar da equipe. "Não vou definir o plano de carreira para todo mundo, mas tento ter o contato mais aberto possível com todos", diz Paula. "O pior que pode acontecer com um líder é ficar fechado na própria visão. Temos de escutar, receber feedback e, se preciso, mudar. Flexibilidade é importante."

**Como compartilhar:** diante de uma tarefa, o líder não defende um ponto de vista ou dá ordens. "Ele apresenta experiências e reflexões próprias e faz perguntas", diz Fernando Jucá, da consultoria Atingire. Ajude os outros a entender o que está desencadeando os erros e como eles podem ser corrigidos. Você será visto como um profissional que não encara o erro como uma proibição. A liderança consegue força quando as pessoas se sentem parte do processo. "Aprender é sempre mais gostoso que executar", diz Jeffrey Pfeffer, da Harvard Business School.

Mantenha-se humilde e evite se considerar superiora os outros. "Os melhores líderes são disponíveis e ajudam as pessoas", afirma Ritch Eich.

**Ele age rapidamente:** se as empresas cobram resultados, os líderes necessitam ser ágeis para resolver problemas e perseguir suas metas. A habilidade mais importante nesse aspecto é fazer leituras eficientes de cenário. Como nem sempre as informações chegam como o esperado, o líder precisa usar parte de seu tempo construindo boas relações.

Consta que Jack Welch, o famoso executivo que esteve à frente da General Electric por 20 anos, entre 1981 e 2001, fazia mergulhos profundos na fábrica a fim de se informar rapidamente sobre a empresa. Ele andava pelos corredores e perguntava como estavam as coisas.

Quando chegava ao problema, chamava um especialista e questionava como aquilo podia ser resolvido. "O líder tem de ir para a operação, mas não tem de ser um especialista, ele tem de ajudar a equipe na compreensão", diz Claudio, da LHH/DBM. "Jack Welch fazia isso há 30 anos, e só agora as empresas se deram conta da importância."

**Como agir rápido:** ser líder nos dias de hoje exige dar respostas e obter resultados rapidamente. A forma de fazer isso é conectar-se rapidamente às pessoas certas

**Vá direto à fonte:** elimine as barreiras. Vá ver de perto o que está acontecendo. Elimine os intermediários e fale com quem entende do assunto. "Quanto mais circular, maior será sua capacidade de compreensão", diz Vicky Bloch, coach de São Paulo.

**Faça perguntas:** só há uma maneira de descobrir o que uma pessoa está pensando ou sentindo: o questionamento direto. "O bom líder não deve ter medo de perguntar", diz Ritch Eich, professor de gestão da Universidade Luterana da Califórnia.

**Sem medo de errar:** o mundo corporativo lida mal com erros, mas é preciso arriscar de vez em quando. "É só a partir das falhas que aprendemos”, diz Michael Deimler, da consultoria BCG, de Atlanta. “Quanto mais erramos, mais encontramos soluções diferentes."

**Conquiste a confiança:** para obter resultados rápidos, é preciso envolver as pessoas, o que depende de confiança nas relações. A entrega de resultados alimenta esse ciclo. "Com reputação, o profissional conquista autonomia e confiança", diz a coach Vicky Bloch.

**Ele cria uma rede forte:** para exercer esse papel de articulador, que faz perguntas às pessoas certas para dar respostas rápidas, o líder precisa gerenciar a rede de contatos. "Quanto mais pessoas reconhecerem um profissional de forma positiva, maiores as chances que ele tem de obter sucesso nas relações profissionais", diz Waleska Farias, coach e consultora do Rio de Janeiro.

**Laços próximos:** pessoas com relações estreitas, com as quais é possível compartilhar novas ideias, falar dos receios e da ansiedade e, principalmente, encontrar apoio prático e emocional para conquistar os objetivos.

Fonte: revista exame. Disponível: < http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/181/noticias/seja-o-lider-que-as-empresas-querem>. Matéria exibida em 13/06/2013.

Questões:

1. De acordo com o texto. Quais são as características do líder
2. Reflita sobre quais características você precisa aprimorar para se tornar um bom líder.
3. Qual é o conceito de liderados fieis e mercenários.
4. As tarefas podem ter características moral ou calculista. Descreva sobre estes conceitos.
5. Os estilos de liderança podem ser democrático ou autocrático. Escreva sobre estes estilos.
6. Escreva sobre o modelo da maturidade do subordinado.
7. Comente sobre a liderança carismática e transacional.