

MARCA DA LIDERANÇA

DAVE ULRICH

Quatro ideias são fundamentais nessa área, de acordo com o expert Dave Ulrich, entre elas a de que bons líderes se cercam de pessoas melhores do que eles.

Muito se tem escrito sobre líderes e liderança. Em anos recentes, Norm Smalwood e eu contribuimos com quatro ideias nesse campo:

- 1. A liderança não está vinculada apenas a capacidades individuais e psicológicas, e sim a resultados.**

Quando perguntamos às pessoas o que faz com que um líder seja eficaz, quase sempre deparamos com uma maravilhosa lista de atributos. Nosso ponto de vista, simples e óbvio, sobre isso é que os atributos constituem só metade dos requisitos. A fórmula da liderança eficaz é:

Liderança= atributos + resultados

Sem os resultados, os atributos são algo retórico e sem importância.

- 2. Os líderes devem pôr seu foco dentro e fora da empresa (em investidores e clientes), porque os resultados afetam muitos interessados, internos e externos.**

Quando isso é bem feito, maior valor de mercado é produzido. Os líderes agregam valor aos empregados e ajudam a ganhar a confiança dos clientes e investidores. As definições efetivas de liderança começam de fora para dentro, convertendo as expectativas dos clientes e os intangíveis dos investidores em condutas de liderança.

- 3. Os líderes individuais têm importância, mas a liderança é mais importante ainda.**

Gostamos de nos concentrar nos líderes que são celebridades, escrever sobre eles e imitá-los. Entretanto, é mais importante prestar atenção na liderança como capacidade da organização e não só dos indivíduos. A liderança tem mais importância do que os líderes porque implica um modelo futuro, não só um fato atual. As empresas com grandes líderes se enfraquecem quando esses líderes vão embora; as empresas com grande liderança seguem prosperando independentemente dos líderes. Os líderes autênticos se cercam de pessoas mãos brilhantes, mais talentosas e mais capazes do que eles. Têm a autoconfiança necessária para permitir que outros tenham sucesso. Desenvolver liderança e outras capacidades garante o aperfeiçoamento dos líderes. Da mesma forma que a paternidade, a liderança tem a ver com a próxima geração.

- 4. A MARCA DA LIDERANÇA aparece quando o foco está na liderança, e não nos líderes, e quando as definições partem das expectativas do cliente.**

As marcas entregam valor tanto aos clientes que pagam um preço *premium* como às organizações que trabalham com afinco para desenvolver uma marca sustentável. A marca da liderança tem duas partes: fazer bem o básico e diferenciar-se dos demais. Para o primeiro ponto, identificamos um “código de liderança”, cinco aptidões que todo líder deve ter: **Ser estrategista** para estabelecer um rumo; **ser executor** para conseguir que as coisas aconteçam; **ser gerente de talentos** para incluir os outros; **ser desenvolvedor de capital humano** para investir no futuro e **ser competente** para ter credibilidade. Os líderes que possuem essas aptidões podem chegar a dominar (e proporcionar) os diferenciais desejáveis.

Dave Ulrich é professor da Ross Business School, da University of Michigan, e sócio da firma de consultoria RBL. Sobre o tema deste artigo, escreveu com Norm Smallwood, **Why the Bottom Line Isn't** e **How Leaders Build Value** (ambos , Ed. Wiley) e ainda **A Marca da Liderança** (ed. Best Business), e, com Kate Sweetman , **O Código da Liderança** (Ed. Best Seller). Neste ano, será um dos palestrantes da Expo Management.

FONTE: Revista HSM Management, ano 14, Nº 79, vol. 2, Março/Abril 2010.