



A JORNADA DO LÍDER

UM PASSO A PASSO PARA AJUDAR VOCÊ A SAIR DA GESTÃO OPERACIONAL E ALCANÇAR UMA LIDERANÇA RELEVANTE E INSPIRADORA

NATALY PUGLIESI

Três etapas bem definidas separam um líder comum de um estratégico. O chefe mediano sofre as dores do crescimento de carreira, não sabe lidar com as imposições do novo cargo e lamenta pelas tarefas que não deve mais fazer. Há muitos profissionais nessa situação. Poucos são os que

aprenderam a manejar os recursos de que dispõem nessa nova fase da vida.

A boa notícia é que há uma trilha pela qual passa toda pessoa que sobe de cargo. A descoberta é de um grupo de pesquisadores brasileiros e pode aprimorar o exercício da liderança. Gabriela Almeandra Dutra, Tatiana Almeandra Dutra e Joel Dutra estudaram 300 executivos do Brasil durante quatro anos e perceberam que existem três estágios até alguém se tornar um gestor estratégico: a consolidação no cargo, a construção da arena política e a ampliação de complexidade. O resultado da análise foi compilado no livro *Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros* (Atlas, 189 reais).

Apesar dos diferentes estilos de comando e das peculiaridades de cada fase, há um denominador comum. “A fonte de poder do líder é mais sua contribuição com pares, subordinados e parceiros, e menos o cargo ou a hierarquia”, diz Joel Dutra, professor livre-docente na Universidade de São Paulo.

Os pesquisadores identificaram outro aspecto: o fato de que as deficiências não estão no conhecimento técnico, mas no comportamento. Segundo o professor Joel, os modelos econômicos do país sempre foram voltados ao mercado interno e não são muito competitivos. “Por isso, valorizamos habilidades técnicas em detrimento das gerenciais.” O cenário começou a mudar na década de 90, com a abertura do país. Contudo, só em 2010 se intensificou a busca por pessoas que atendessem às exigências comportamentais.

Hoje, o líder (seja de uma companhia tradicional, seja um empreendedor) tem de encarar o dilema de entregar o resultado imediato, num ambiente instável e com poucos

recursos, enquanto pensa na estratégia de longo prazo, num panorama em constante transformação. No meio disso, deve entender de psicologia, se comunicar de forma clara e compreender os mecanismos de motivação e produtividade do time. Como resume Joel: “A liderança se assenta na capacidade de conciliar expectativas divergentes”.

Quem consegue manejar esses elementos com maestria se torna um gestor estratégico, aquele que é sensível ao contexto, atento às mudanças de cenário e disposto a redesenhar o modelo de trabalho quando necessário.

Rituais sagrados

Ninguém nasce sabendo chefiar — um líder se torna líder à medida que é apresentado aos desafios do comando. Logo, qualquer um pode aprender a ser um chefe inspirador. Mas é preciso praticar. Uma boa técnica é o que o professor Joel chama de ritual: uma sequência de ações que devem ser executadas repetidamente com a intenção de exercitar alguma habilidade. Por exemplo, alguém que tenha dificuldade em escutar a equipe pode pedir que um subordinado seja seu “gatilho”. Toda vez que esse funcionário se dirigir ao gestor, ele se esforçará para ouvi-lo, sem interrupção, e repassará a conversa assegurando-se de que conseguiu entender o que foi dito.

A ideia por trás do exercício é que os gestores devem continuamente se expor a novas situações para se preparar para os próximos estágios de desenvolvimento. “As características que fazem com que se tenha sucesso em uma fase não vão levá-lo adiante. É preciso continuar crescendo e estar consciente sobre as mudanças de comportamento para dar o próximo passo”, afirma Howard Yu, professor de administração e inovação na escola de negócios suíça IMD.

Também é sagrado que o chefe se conheça profundamente. “Primeiro, você deve se consolidar como líder de si mesmo, desenvolver sua identidade, ter consciência de seus valores, de seus princípios, criar uma base de liderança sólida”, diz João Lins, professor e diretor do MBA in Company da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Tomados esses cuidados, é hora de iniciar a trilha rumo à liderança estratégica. A seguir, o passo a passo de VOCÊ S/A para ajudar quem está nessa jornada.

Fase 2

Construção da Arena Política

ENCONTRANDO ALIADOS

A segunda etapa é marcada pelo ganho de espaço político entre pares e superiores. É o momento em que o gestor começa a circular em outras esferas e ganha notoriedade pelo trabalho desempenhado. Nessa fase é essencial criar ou aumentar as interfaces. “Para crescer, o líder tem de aprender que existe um campo além de sua área e que é preciso influenciar as pessoas nesses lugares”, afirma Anderson, da Fundação Dom Cabral. As competências importantes são a **ampliação sistêmica e a abertura e sustentação de parcerias.**

Essa é a hora de ganhar aliados. “Levante a mão para se voluntariar a participar de projetos de grande relevância para a companhia. Dessa forma, você cria relacionamentos e passa a ser visto como um indivíduo capaz de construir pontes entre diferentes partes da organização”, diz Howard, do IMD, que lembra: “Ninguém sabe cada detalhe, mas é bom conhecer quem sabe o quê”.

Participar de projetos multidisciplinares é complexo, pois em geral o líder já tem um volume significativo de atividades para executar. “No curto prazo, isso implica mais

trabalho para o gestor e sua equipe. Por isso, essa etapa só é iniciada após a consolidação da posição, quando o profissional já aprendeu a delegar e está pronto para assumir novos desafios”, afirma Joel.

Mesmo assim, em alguns casos o volume de tarefas faz com que os chefes fujam de situações desse tipo, o que é péssimo. Para André, da Exec, muitas vezes o profissional fica escondido na área dele, pensando: “Já tenho muita coisa para fazer. Tomara que ninguém pense em mim para essa missão”. Mas agir assim é errado. “O líder tem de se envolver com outros departamentos e ajudar outras pessoas para ser visto”, afirma o especialista. Às vezes, dá para fazer isso em momentos de descontração. “As oportunidades podem surgir num almoço ou café, num bate-papo para ouvir onde dói nas outras áreas.”

Relacionar-se bem com os colegas, além de ajudar em uma visão geral do negócio, também é essencial para futuras promoções. “Nas organizações, a capacidade de articulação e o reconhecimento por parte dos pares são valorizados durante os processos sucessórios”, afirma Joel.



A RESILIENTE

A primeira vez que **Daniele Cunha** se viu à frente de uma equipe foi quando tinha 20 anos e trabalhava em uma construtora. “Eu tinha quatro profissionais no time, mas lidava com diversos públicos da companhia, desde pedreiros e engenheiros até fornecedores.” À época, ainda sem experiência nem maturidade, Daniele teve de desenvolver, na raça, a habilidade de comunicação. Para isso, ela trabalhou a empatia. “Tentava, intuitivamente, saber qual era a motivação daquele profissional para criar uma identificação e trazê-lo para o meu

Fase 3

Aumento da Complexidade

MAIS EXIGÊNCIA

Uma vez que tenha se desapegado das tarefas as quais estava acostumado, desenvolvido a equipe e formado seus aliados políticos, o líder chega à fase mais complexa. Ele passa a receber ordens de seus superiores e assume projetos ou processos que o levam a interagir com agentes mais exigentes — como o C-level ou o conselho de administração da companhia. A terceira etapa é caracterizada por uma verticalização. Aqui, as competências importantes são a

ampliação da visão estratégica e o desenvolvimento de sucessores para ocupar os espaços que o gestor deixará ao assumir novas atribuições e responsabilidades.

Esse período ocorre se o líder tiver ampliado seu espaço político. “Dificilmente o gestor receberá delegação se não tiver conseguido construir legitimidade, reconhecimento e trânsito entre seus pares”, diz Joel. À medida que o profissional vai ganhando visibilidade, os demais líderes enxergam nele a pessoa certa para resolver um desafio. Contudo, para que assuma as missões e possa se sentar numa cadeira estratégica tão logo a oportunidade apareça, é imprescindível que

o executivo tenha formado alguém para sua atual posição.

O principal desafio nesse momento é o chefe ampliar a visão estratégica, aquela para além dos muros da organização. “Os líderes de maior sucesso são curiosos sobre o que está acontecendo fora da empresa. Dessa forma, ele pode se preparar e antever uma mudança”, diz Howard. A dica é observar diversos setores, uma vez que você pode encontrar soluções diferentes em outras indústrias e inovar.

Aqui, a autoridade se legitima por uma visão de futuro e pela preocupação com a sustentabilidade do negócio. “Esse olhar pode ser treinado com viagens, conhecendo modelos de gestão inspiradores, frequentando fóruns e eventos, a fim de conhecer como determinado tema está sendo tratado e como pode repercutir dentro da organização”, diz Anderson.

E, por fim, para dar o último passo rumo ao topo, o profissional deve ter serenidade emocional (“estômago”) e ambição — para si e para o negócio. “Ele precisa ter o desejo de levar o negócio para o próximo nível, e não apenas o de sustentar a companhia onde ela está”, diz Howard.

O INFLUENCIADOR

Maurício Bueno, de 36 anos, aprendeu com a dor a ser um líder estratégico. Sócio-proprietário da WeMe, consultoria de treinamento in company, Maurício sentia que o time não estava vestindo a camisa e que os resultados ficavam aquém do esperado. “Não deixávamos claro qual era o caminho da empresa. Cada sócio tinha uma sala, e repetíamos os modelos que tínhamos vivenciado em nossa carreira. Eu fazia gestão de controle, mas não exercia a liderança.” O publicitário decidiu, então, estudar sobre gestão e outros modelos de negócios. Em 2014, o empresário foi para a Universidade Stanford, nos Estados Unidos, onde conviveu

