GESTÃO & NEGÓCIOS

Para vencer na vida pessoal e profissional

www.revistagestaoenegocios.com.br

Empresas que enxergaram na sustentabilidade uma oportunidade de negócio lucram e se tornam socialmente responsáveis

LUCRO VERDE

NÚMERO 41 - PREÇO R$ 6,90

MAPA DA MINA

Franquias de shoppings pegam carona no crescimento econômico e despontam no mercado

GERAÇÃO C

Veja como o mercado está se adequando a esses novos profissionais que não vivem sem as mídias sociais

LÍDER OU CARRASCO?

Entenda a diferença entre eles e saiba como suas características podem levar uma equipe ao sucesso ou à ruína

TESTE: Avalie se você está pronto para investir em ferramentas socioambientais

TEXTO DE **MILENA PARENTE**

Chefe ou líder?

Entenda a diferença entre eles e como suas características podem determinar o sucesso de uma equipe e de uma empresa

Para o sucesso no mercado, independente do ramo de atuação da empresa são necessários diversos fatores como oferecer um bom produto, ter uma estratégia de atuação elaborada de forma a atingir todos os objetivos da empresa e profissionais competentes que conquistem as metas traçadas. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário que a equipe seja gerenciada por um profissional competente, que valorize as capacidades de cada membro, tenha foco no todo e não apenas no resultado, para que todos se

sintam parte fundamental para o sucesso da ação. Essa postura é característica de um líder, que motiva os profissionais, ensina e exerce o real sentido da palavra frente aos demais membros. Mas e quando a empresa dispõe de um "tirano", que não foca nas pessoas e não valoriza as capacidades de cada um, o que fazer? Essas atitudes prejudicam os resultados da empresa? Quais as reais diferenças entre ser "líder" e ser "tirano"?

Segundo o sócio-fundador da StautRH – consultoria especializada em recrutamento e seleção de executivos –, Antonio Luiz de Almeida Staut, devemos partir do princípio de que a liderança é a submissão prazerosa e/ou vantajosa de uma pessoa à vontade de outra pessoa. "O 'líder' carrasco aparece quando sua liderança é imposta e não acolhida, acompanhada ou exercida por meio de punição desagradável ou dolorosa, levando o liderado a abandonar sua preferência ou opção, por conta de consequências adversas, que podem ocorrer nos planos social, político, profissional, psicológico, físico, financeiro etc".

CHEFE OU LÍDER? QUAIS AS DIFERENÇAS?

Recentemente, fiz um curso sobre liderança no qual o palestrante fazia uma diferenciação entre ser líder e ser chefe. Ser líder é aquele profissional que compartilha e não tem receios de ensinar o que sabe com medo de "perder o poder", até porque a liderança não deve ser vista com esse status. O líder pensa no todo, na empresa e, por isso, quer que sua equipe esteja preparada e qualificada para oferecer o melhor resultado ao cliente. É aquele que ensina aos demais, para, na sua ausência, alguém poder assumir a sua posição e resolver o problema. Em outras palavras, ele compartilha o seu conhecimento.

O chefe, por sua vez, é definido como aquele profissional que centraliza tudo em si, é rude, ríspido, só sabe dar ordens e tratar os demais como subordinados, não está preocupado com o resultado final ou com as pessoas, mas apenas com a sua posição. O diretor executivo da Sociedade Latino Americana de Coaching (SLAC), Mike Martins, explica que entre suas características estão a inflexibilidade, centralização, desatualização, liderança autocrática, complexo de superioridade, foco no presente, onipotência e o número limitado de estratégias. Os membros da equipe sentem medo e não compartilham ideias. Muitos também conhecem esse profissional como tirano e evitam levar ideias novas, pois sabe que receberá de retorno algo como "você é pago para trabalhar e não para pensar".

O sócio-diretor e fundador da consultoria de gestão Muttare, Tatsumi Roberto Ebina, denomina esse profissional como chefe carrasco e relata que são fáceis de serem identificados, uma vez que são muito controladores das pessoas, querem ser informados sobre tudo e não têm tempo para nada, tão pouco para os membros da sua equipe, pune antes de entender a situação sem tentar compreender de fato o que aconteceu. "Aparenta estar sempre ansioso, nervoso e mal-humorado. O pior de tudo é que pratica injustiça no trato com os profissionais. Cerceiam o crescimento das pessoas porque elas não são importantes. Embora diga que sim, o que conta são os resultados e é essa a desculpa", esclarece.

O autor do livro "Eneagrama: um caminho para seu sucesso individual e profissional", Khristian Paterhan, relata que a comunicação, o comportamento e as atitudes agressivas, assim como a incapacidade de dar e receber feedback, e o desrespeito a tendência de destacar erros e ignorar acertos dos seus liderados, também são atitudes do carrasco, que "entende que ser chefe é algo de poder pessoal e não como uma missão dentro da empresa", indica. Para ele, esse tipo de "líder" não lidera no sentido radical da palavra.

LÍDER CARRASCO = FUGA DE TALENTOS

O presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), José Roberto Marques, alerta que esse tipo de profissional é um dos principais responsáveis pela troca de empresa por parte do colaborador, uma vez que "seu estilo excessivamente controlador e agressivo faz com que ele bus-

"O 'líder' carrasco aparece quando sua liderança é imposta e não acolhida, acompanhada ou exercida por meio de punição desagradável ou dolorosa, levando o liderado a abandonar sua preferência ou opção, por conta de consequências adversas, que podem ocorrer nos planos social, político, profissional, psicológico, físico, financeiro etc"

ANTONIO LUIZ DE ALMEIDA STAUT, SÓCIO-FUNDADOR DA STAUTRH

EFEITOS NEGATIVOS DO "CARRASCO" NA EQUIPE/ ORGANIZAÇÃO

Staut relata que são vários os efeitos colaterais e indesejáveis da liderança negativa sobre a equipe de liderados e para a própria organização:

- **Na equipe:** Oposição/rejeição dos liderados, abrindo o caminho para a dissidência e a formação de tribos para resistir às pressões do poder condigno. Toda manifestação imposta de poder acaba por induzir indivíduos a uma atitude de defesa e/ou não necessariamente igual. Pode, simplesmente, sair do controle, seja pela reação individual ou de toda uma equipe
- **Na organização:** Provoca resistência, procrastinação e desvios de conduta de liderados na realização do trabalho e no atingimento de metas, afetando processos, desempenhos, decisões e a convergência de atitudes e ações na entrega dos resultados nas operações

De acordo com o headhunter, a combinação desses efeitos afeta, necessariamente, o crescimento da empresa em produtividade e também em competitividade.

sa direta com esse profissional pode ser o caminho para a solução. "O RH também pode ajudar com esse obstáculo, percebendo os resultados desse líder e contratando treinamentos para focar no desenvolvimento de competências essenciais. O processo de coaching apoia o líder a expandir a sua percepção e aumentar o seu repertório de técnicas, estratégias e atitudes", fundamenta.

Mas será que há falta de líderes que entendam o lado humano do colaborador ou essa não deve ser uma postura adequada no ambiente profissional? Na opinião de Marques, os líderes ainda são vistos como pessoas que estão na empresa para cobrar resultados e as organizações, hoje, precisam de muito mais que um "cobrador". "As empresas precisam entender que um colaborador é um ser integral, que precisa de desenvolvimento contínuo em todos os aspectos da vida, e isso inclui sua vida pessoal".

O presidente do IBC exemplifica relatando que todos temos momentos favoráveis ou não na vida profissional e pessoal e que, em certas circunstâncias, esses momentos podem ser fator de desequilíbrio no trabalho e influenciar diretamente nos resultados. Ele questiona o que é preferível: um líder humanizado, que entenda o colaborador e contribua efetivamente para seu desenvolvimento e para que supere essa fase de adversidade ou um líder que piore a situação, sendo indiferente e oferecendo ainda mais pressão? "Se a resposta for esta última, a empresa certamente correrá o risco de perder excelentes profissionais. Para que isso não aconteça, as empresas estão cada vez mais antenadas com essa necessidade de humanização do colaborador e, para isso, têm efetivamente buscado para seus quadros profissionais diferenciados, ou seja, profissionais com as qualidades de líder coach", revela.

LÍDER COACH?

Esse tipo de liderança agrega ainda mais valor ao desenvolvimento dos profissionais e das organizações, uma vez que um líder coach não é um líder comum. Ele é empreendedor, criativo, ousado e capaz de inspirar seus colaboradores por meio de seus exemplos, sejam eles profissionais ou pessoais. "O líder coach tem ampla capacidade de tomar decisões com mais assertividade, pois é mais preparado para lidar com situações adversas, pressões e o estresse do dia a dia de uma empresa. Tem plena confiança de suas atribuições, mas também sabe

"O RH também pode ajudar com esse obstáculo, percebendo os resultados desse líder e contratando treinamentos para focar no desenvolvimento de competências essenciais. O processo de coaching apoia o líder a expandir a sua percepção e aumentar o seu repertório de técnicas, estratégias e atitudes"

MIKE MARTINS, DIRETOR EXECUTIVO DA SLAC

ser flexível, pois conhece as qualidades de seus liderados e, por isso, sabe delegar tarefas e dar os feedbacks necessários para o crescimento de cada um e da empresa", explica Marques.

A harmonia também está presente no ambiente de trabalho de um líder coach, que sabe construir um ambiente que favorece os relacionamentos harmoniosos entre os colaboradores e estimula o respeito entre as pessoas e as equipes. "Esses líderes, além de estimular, delegar, inspirar e supervisionar, são responsáveis pelo desenvolvimento contínuo de seus liderados".

Quanto à equipe, como ela deve agir quando é liderada por um profissional com esse perfil? Caso a relação líder x liderado assim o permita, o liderado pode dar ao seu líder o feedback espontâneo falando dos efeitos de sua liderança nas pessoas lideradas. Staut relata que caso isso não seja praticável, seja por falta de acesso, temor de represália ou inabilidade para se dar o feedback, será recomendável levar o assunto ao conhecimento da área de RH, de forma discreta e confidencial.

Mike Martins acredita ser necessário conversar com todas as partes envolvidas para que a situação atual mude, porém, o colaborador deve ter um plano B e C realizado com muito planejamento. Persistindo a mesma situação, ative os planos e procure outro local para trabalhar.

Muitas pessoas têm dependência com relação ao salário e pode não ter outra proposta de emprego. Nesses casos, Paterhan orienta a percorrer os três caminhos do box "Solução" já citados e, caso não tenha retorno, o coach relata que "hoje a legislação oferece mecanismos para denunciar esse tipo de abuso e inclusive exigir indenização", argumenta.

CURSOS OU TREINAMENTOS SÃO EFICAZES PARA TRABALHAR AS DIFICULDADES DESSES PROFISSIONAIS?

Khristian Paterhan explica que os tipos de cursos e treinamentos mais eficazes são aqueles que promovem o conhecimento profundo dos estilos de liderança, comunicação, coaching de vida, a auto reflexão e as mudanças comportamentais, que aumentam as competências relacionadas ao inter-relacionamento, feedback, negociação e endomarketing.

O presidente do IBC, José Roberto Marques, desenvolveu o "Líder Coach", curso de dois dias que visa o desenvolvimento contínuo das habilidades de liderança por meio das ferramentas, técnicas e práticas do coaching. O Instituto levará o curso para mais de 200 cidades do País induzindo a cultura de uma liderança diferenciada. "Formar líderes coaches, é hoje, mais do que nunca, uma necessidade, pois esses profissionais com essas habilidades são essenciais para as organizações por serem amplamente capazes de motivar, inspirar e, com isso, alcançar resultados extraordinários para todos, estando dentro ou fora das organizações", explica Marques.

ALGUNS CURSOS

O diretor executivo da Sociedade Latino Americana de Coaching, Mike Martins, lista alguns cursos que podem auxiliar os profissionais:

PCC©-PROFESSIONAL COACH CERTIFICATION: Aprender a superar limitações próprias mudará a percepção de si próprio e dos outros, com foco na solução e alcance de metas, mediante outra visão mais positiva e produtiva, e focar em converter desafios em oportunidades

DISC®: Análise de perfil comportamental leva ao entendimento de uma poderosa ferramenta, de modo que possa personalizar suas interações sociais para preencher as lacunas entre os diferentes tipos de personalidade

ASSESS®: é uma ferramenta de avaliação de competências desenvolvida para processos de seleção e desenvolvimento de níveis profissionais

LEADER COACH®: os participantes são treinados para realizar coaching dentro das organizações. Eles desenvolvem durante o curso um modelo completo para ser implementado imediatamente pelos executivos ou coaches das organizações

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE SIX SECONDS (SEI): é uma ferramenta estatísticamente rigorosa para medir e desenvolver a Inteligência Emocional. Six Seconds desenvolveu essa ferramenta – uma das únicas organizações de capacitação, consulta e investigação dedicadas exclusivamente à Inteligência Emocional

O QUE UM LÍDER PRECISA FAZER PARA SER ADMIRADO E RECONHECIDO POR SUA EQUIPE?

Ninguém se torna admirável e reconhecido de um dia para o outro. Conquistar esse posto é o que Ponzoni acredita ser o melhor patamar para exercer uma boa liderança, exige muito empenho, desprendimento do ego, além, é claro, de muito exercício. "Vivemos em grupos e sociedades estabelecidas, muitas vezes, sem interesses diretos, nas quais somos constantemente avaliados e interpretados em um processo de reciprocidade a fim de, diante de nossos pares, termos definições – muitas vezes em comum – da nossa pessoa", diz.

O diretor explica que, em partes, o ser humano é muito bom para avaliar o próximo, mas fraco para estabelecer nele mesmo as verdadeiras características e comportamentos que o fará tão admirável quanto o que julga. "Construir reputação não é algo simples em nossas vidas. Veja você mesmo quantas são as pessoas à sua volta que você considera admiráveis, realmente humanas e humildes, que pensam nos outros antes mesmo dos seus próprios interesses e que respeitam e valorizam os relacionamentos de maneira verdadeira. São poucos, não é? Sendo assim, esses assuntos são de fácil colocação e entendimento, mas de difícil implantação e conquista", acredita Ponzoni.

Ele afirma, ainda, que reconhecimento e admiração são duas coisas que se conquistam, por mais clichê que possa parecer. "Por fim, o que se precisa fazer é manter uma atenção às disciplinas, promessas e entregas. manter, entregar e surpreender, e sempre avaliar e aceitar", conclui. G&N

"Aparenta estar sempre ansioso, nervoso e mal-humorado. O pior de tudo é que pratica injustiça no trato com os profissionais. Cerceiam o crescimento das pessoas porque elas não são importantes. Embora digam que sim, o que conta são os resultados e é esta a desculpa"

TATSUMI ROBERTO EBINA, SÓCIO-DIRETOR E FUNDADOR DA MUTTARE

A