e.

669 Ofertas de empregos neste caderno

HEITOR HUI/AE

MÚLTIPLA ESCOLHA

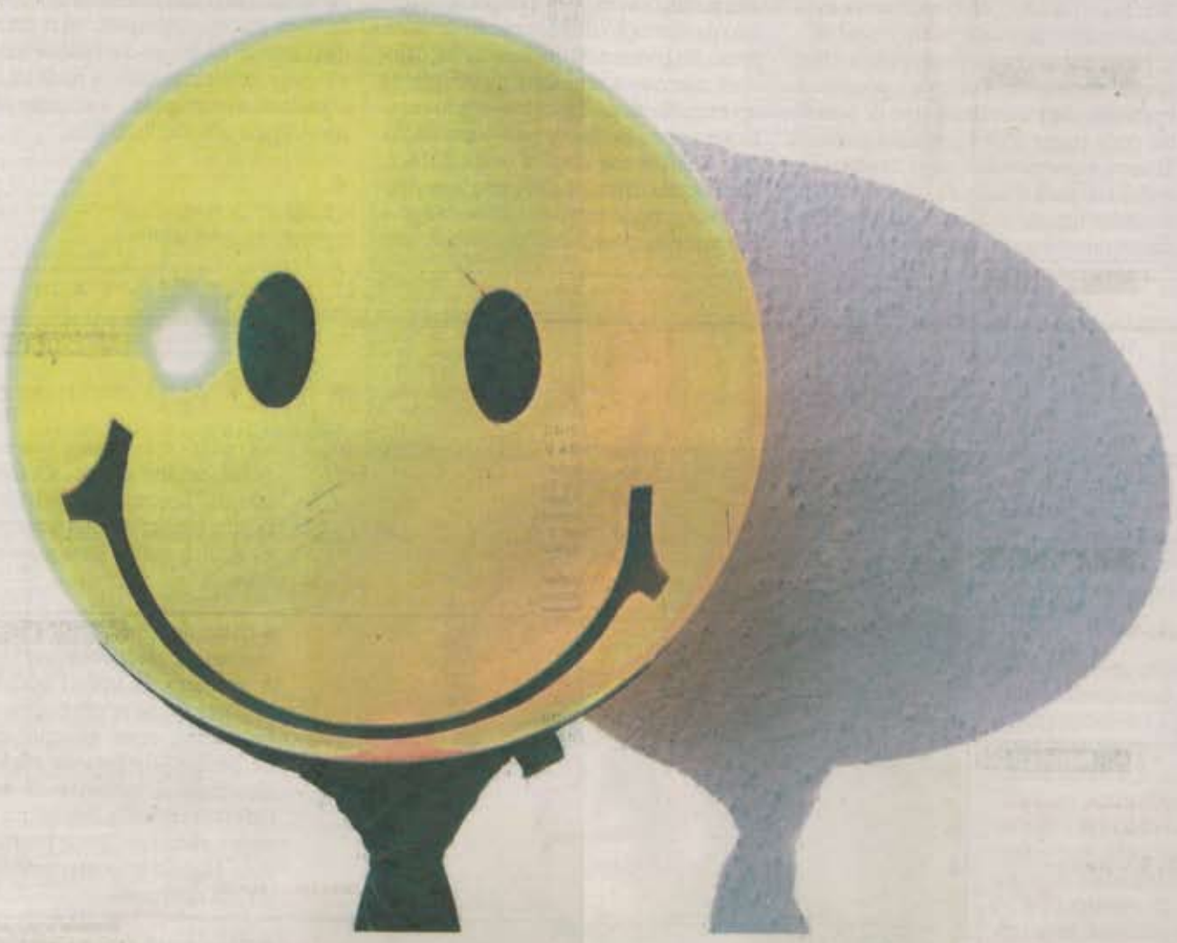
Embu abre 154 vagas

A prefeitura de Embu, na região metropolitana de São Paulo, abriu concurso para selecionar 154 servidores, além de formar cadastro de reserva. Os cargos são para todos os níveis de escolaridade, e os salários variam de R$ 727,83 a R$ 8.710,40. As vagas oferecidas são para os postos de serralheiro, sepultador, eletricista, monitor de alunos e motorista, para candidatos com o ensino fundamental. No nível médio, as vagas são para auxiliar de desenvolvimento infantil, atendente de consultório, mecânico e técnico de higiene dental. Os postos de nível superior são para assistente social, dentista, farmacêutico, médicos e professores. As inscrições vão até 11 de julho, no site www.integribrasil.com.br.

empregos & carreiras

Para anunciar ☎ (11) 3855-2001

SXC.HU



GESTORES

O caminho do sucesso

Especialistas apontam seis qualidades necessárias para impulsionar o desempenho de quem pretende chegar ao topo. Busca constante pelo conhecimento e inteligência emocional estão entre elas

Pág. E5

As qualidades certas para se tornar um líder

Especialistas dão dicas para o gestor se destacar na empresa, se tornar agregador, ser bem-sucedido no que faz e, claro, crescer na carreira

André Zara
ESPECIAL PARA O ESTADO

Com o mercado brasileiro cada vez mais inserido na economia globalizada, o gestor que pretende subir na carreira precisa ter suas competências e qualidades em sintonia com as exigências cada vez mais sofisticas do mundo corporativo.

Para ajudar na ascensão, o **Estado** ouviu as dicas de oito especialistas. "Para começar, eu faço uma diferenciação entre gestor e líder", diz a consultora associada da Muttare, Roberta Yono Ebina, "Gestor é um cargo e liderança, uma habilidade, uma competência", explica. "Hoje, há muitos gestores e poucos líderes. O gestor controla seus colaboradores, impõe sua vontade e foca nos resultados. O líder estimula e desafia os colaboradores. Ele conhece cada um e o jeito de tirar o melhor deles. Seu foco é nas pessoas."

As considerações da especialista levantam a velha questão: é possível aprender a ser chefe? "Acredito que todos têm capacidade para liderar. Muitos têm características mais desenvolvidas dentro de si e outros demoram um tempo para aprender. No entanto, ele só vai mostrar do que é capaz no dia a dia", afirma o presidente da Sociedade Latino Americana de Coaching (SLAC), Sulivan França.

O diretor de pesquisas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Eugenio Mussak, concorda. "A liderança é uma competência para a qual alguns demonstram mais talento. Geralmente, quem se dá melhor são aqueles que escolheram assumir a responsabilidade."

Liderando. As empresas têm duas formas para escolher seus gestores, promovendo empregados competentes ou contratando pessoas já prontas.

"É um risco promover quem nunca liderou, mas tudo depende da empresa e do setor de atuação. A área de serviços é mais dinâmica, por isso necessita ser mais ágil e contratar gente pronta", diz o diretor de Operações da Human Brasil, Fernando Montero da Costa. E pondera: "A indústria é mais lenta e tem cultura de especialistas. Nela, damos treinamento para transformar técnicos em líderes."

Prestigiar um talento interno é sempre bom, mas pode acabar se tornando um erro em alguns casos. "A empresa pode estar trocando um bom técnico por um gestor ruim. Quem vai assumir o cargo precisa fazer análise própria e dizer se realmente está pronto para exercer um cargo de comando", diz a sócia da Search Consultoria em Recursos Humanos, Ilana Lissker.

De qualquer forma, vindo de dentro ou de fora, é preciso ter foco para manter a carreira em ascensão. "O gestor precisa ter uma série de habilidades para satisfazer a empresa e os funcionários ao mesmo tempo. A maior delas é saber ouvir e se comunicar bem. Outra coisa importante é não querer subir muito rápido, estudar e se preparar bem para o posto. Quanto mais se sobe mais competências são exigidas", conta a diretora do Grupo Soma Desenvolvimento Corporativo, Sonia Carminhato. "Apesar disso, o gestor mais procurado pelas empresas continua sendo o super-homem que saibe tudo", afirma a gerente de negócios da consultoria de RH Across, Daniele Mendonça.

"Quando alguém se encontra em uma posição de comando, é preciso que saiba planejar. Que estabeleça metas com sua equipe, organize tarefas e controle o desenvolvimento do trabalho. Ele precisa saber onde se quer chegar e esteja alinhado com as determinações da empresa", afirma João Marcelo Furlan, sócio e fundador da Enora Leader, que promove cursos corporativos.

● Decisão

EUGENIO MUSSAK
DIRETOR DE PESQUISA DA ABRH
"A liderança é uma competência em que alguns demonstram mais talento. Geralmente quem se dá melhor são aqueles que escolheram assumir a responsabilidade"

PARA EVITAR ARMADILHAS

Seis habilidades necessárias

Saiba quais são algumas das principais características exigidas dos gestores que pretendem seguir no caminho que leva ao topo, O percurso, no entanto, é longo e pode ser traiçoeiro.....

● Inteligência emocional
"Um cargo de comando é muito solitário, pois a pessoa não tem com quem dividir seus problemas. Ele é o catalisador e alvo dos problemas, por isso é preciso inteligência emocional para lidar com a ascensão", afirma Sulivan França. "O estresse só será um problema se a questão for desproporcional a sua competência. As dificuldades só vão aumentar. É preciso conviver com elas e para isso é preciso ser organizado. Ter qualidade na vida pessoal também ajuda", conta Eugenio Mussak. "A pressão sempre vai existir no cargo. Se você se especializa e tem conhecimento, fica mais fácil. Mas entenda que ninguém é super-herói", conta Sonia Carminhato.

● Desprendimento e incentivo
"Para gerir bem é preciso delegar. É necessário dar autonomia para os colaboradores, se não o gestor se sobrecarrega e acaba não permitindo o desenvolvimento dos funcionários", diz Fernando Montero da Costa. "Saber elogiar é outro fator importante. Não é hábito dos gestores, mas ele deve ser sincero e espontâneo ao congratular seus comandados pelo serviço bem feito", diz Sonia Carminhato. Ela também diz que saber se comunicar é importante, mas outro fator dará apoio para os líderes diante de sua equipe: "Proteja e defenda os seus funcionários. Veja se eles têm uma carga horária e salário corretos e os promova com justiça."

● Humildade
A soberba é uma característica que deve ser esquecida pelos gestores, porque gera antipatia e pode minar a carreira. "O que se vê é que muitos líderes que subiram rápido ficam com ego inflado. Nesse momento é possível ver que ele não estava pronto para crescer. Falta humildade", diz Sulivan França. "Não seja arrogante, você não está em uma competição e nem precisa se sentir ameaçado pelos outros", afirma Sonia Carminhato. "A vaidade é um dos piores pecados do gestor. É o que, muitas vezes, impede a organização de fazer mudança. É preciso ser mais humilde e se colocar de forma a sempre ajudar a sua equipe", conta Roberta Yono Ebina.

● O semeador
É importante preparar os colaboradores para assumir o seu posto. Isso pode representar uma promoção mais rápida

● O equilibrista
O gestor tem que andar na corda bamba, tentando satisfazer as necessidades da empresa e dos colaboradores

● Aceitação e paciência
"Deixe que a visão e os valores da companhia sejam seus guias na hora de se comportar. Faz sentido praticá-los em vez de inventar nova fórmula", diz Roberta Yono Ebina, da Muttare. Os resultados devem aparecer, mas também é preciso de tempo. "O gestor precisa de um período maior para mostrar suas competências. Ele próprio tem de ter consciência disso e saber pedir tempo para mostrar seu trabalho", afirma Ilana Lissker da Search. "Ao lidar com a empresa, é preciso entender que ela é um organismo vivo. Procure saber quais os objetivos dela, sua estratégia e cultura. Porém, muitas vezes eles não estão escritas claramente", diz Eugenio Mussak.

● O apoiador
O gestor traz resultados em curto prazo, mas o líder forma equipes e incentiva criatividade

● Conhecimento
"Se você está assumindo um cargo de gestor e não tem experiência, a primeira coisa é saber o que a empresa deseja de você naquele cargo", afirma Daniele Mendonça, da Across. Outro ponto a ser observado é o momento que a empresa vive."A companhia precisa de um líder específico dependendo da sua necessidade. Se a empresa quer se expandir é provável que precise de alguém agressivo", diz Sulivan França da SLAC. Também é importante saber se você quer e se está realmente pronto para assumir a posição. "Existe gestão de pessoas e de coisas. Uma coisa é saber lidar com projeto, estoque etc. Outra é lidar com pessoas", afirma Eugenio Mussak.

● Vontade de aprender
"A dica é continuar a se aprimorar sempre. O sucesso do passado não garante o do futuro. Mesmo que muitas empresas tenham programas de qualificação, não espere por eles", afirma Eugenio Mussak, da ABRH. "Um dos pecados do gestor é deixar de trabalhar seu desenvolvimento, pois sempre existe algo para se aprender. Se ele permanecer estagnado, pode perder o cargo. É preciso se aprimorar sempre para evoluir, ainda mais nos dias atuais, em que é preciso saber conviver com a mudança. É necessário se adaptar ao ambiente, às pessoas, às novas tecnologias, a mercados e a tendências", diz Fernando Montero da Costa, da Human Brasil.

Pesquisa mostra perfil do executivo brasileiro

● Uma pesquisa qualitativa feita pela Enora Leaders com cerca de 200 clientes – empresas de médio e grande porte – mostrou as qualidades e defeitos dos executivos brasileiros. "Cada país tem uma cultura predominante, que acaba influenciando os executivos e os processos das empresas", afirma João Marcelo Furlan. "Por exemplo, os americanos são mais práticos e os franceses se importam mais com os seus funcionários."

Quanto ao executivo brasileiro, os pontos fortes levantados foram a criatividade, a flexibilidade e a comunicabilidade. "A cultura brasileira, por ter sofrido influência de vários países, traz essas vantagens. Esses fatores nos diferenciam e têm feito o Brasil exportar talentos", conta Furlan. Apesar desse lado bom da nossa cultura, dela também derivam alguns males.

Segundo o especialista, o brasileiro é muito voltado para o relacionamento cordial e paternalista, deixando o profissionalismo de lado. "Quando um técnico é promovido a uma posição de liderança, as amizades não são esquecidas em momentos de avaliação ou decisão."

Ele também afirma que há pouco uso de metodologias para solucionar problemas e muito uso da própria intuição. "Isso pode ser muito ruim ao lidar com empresas e executivos extremamente analíticos, como coreanos e japoneses, que são grandes investidores no Brasil."

Outro ponto falho dos brasileiros seria a falta de respeito ao cronograma e antecipação. "O fato de deixar tudo para última hora impede que se realize o planejamento e a execução adequada dos projetos. Além disso, sobrecarrega os executivos."