

## Liderança em tempo de crise... mude, ou morra!

O tema da liderança empresarial tem sido um dos tópicos a que tenho dedicado mais tempo de estudo e introspecção. Após um ano e meio de contribuições para esta publicação, finalmente reuni a coragem para escrever sobre o assunto. A razão para isto é simples: como veremos de forma mais detalhada, liderar tem mais a ver com o que somos intrinsecamente, com os nossos valores, comportamentos e convicções, do que com a nossa capacidade de gestão.

Por **Mauro Frota**, sócio gerente e director técnico

**Evolution Wellness&Fitness Center,**

Avenida de Olivença 436. 2870-108 Montijo.

Tel: 21 2316478. Fax: 21 2312633 E-mail: geral@evolution.pt - Web: www.evolution.pt

**N**ós gerimos “coisas” e lideramos pessoas! Para sermos bons líderes, devemos fazer uma análise profunda sobre quem somos, determinar quem queremos ser, e traçar um plano para corrigir o que deve ser melhorado. Hoje, tendo a certeza de que ainda me encontro muito distante dos comportamentos ideais que imagino em mim, tenho pelo menos a consciência tranquila, pois esforço-me diariamente para isso e sei que, dia após-dia, me aproximo um pouco mais do meu objectivo pessoal. Assim, ousadamente, reuni a coragem para tentar descortinar um pouco deste fascinante mundo, tão difícil de interiorizar e mais difícil de colocar em prática. Um mundo em que, necessariamente, ou mudamos ou morremos!

O factor que tem escapado a muitas pessoas e empresas é que, para mudarmos realmente os nossos comportamentos, a aplicação e a prática são fundamentais. Não basta o conhecimento teórico. Não basta ler uns livros, participar numas palestras ou fazer um curso de coaching. O desenvolvimento da liderança exige muita motivação, feedback e prática intensiva. Afinal, como o amigo leitor certamente imagina, dificilmente existirá



algo mais difícil do que deixar para trás velhos costumes, enraizados profundamente no nosso ser.

No entanto, a própria estrutura empresarial típica do nosso país tem atrasado muito o desenvolvimento de uma verdadeira cultura de “construção” de líderes. A esmagadora maioria das pequenas e médias empresas nacionais são geridas por empreendedores com pouca formação de base, que ainda fazem as coisas como nos “bons e velhos tempos”, embora muitos deles já contratem quadros muito qualificados e desperdos para esta importante temática. Assim, acredito estar

em marcha uma “revolução silenciosa”, por parte de vários gestores de segunda linha, que esperam apenas a oportunidade para colocar em prática toda uma série de conceitos modernos de liderança.

É minha expectativa que este tímido documento sirva para, pelo menos, plantar uma semente em alguns dos presentes e futuros líderes da Indústria do Health e Fitness em Portugal.

### Implicações nas organizações:

“A liderança é o recurso mais básico e escasso de qualquer empresa”, afirmou Peter

Drucker. Estudos realizados pelo Instituto Gallup demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão dos seus chefes, não das empresas. Este aspecto, por si só, demonstra os fracos valores da maioria dos líderes nas empresas. John Kotter, um dos maiores especialistas mundiais nesta temática e professor da prestigiada Harvard afirma que a maioria das organizações actuais têm falta de liderança - não um deficit de 10%, mas de 200 a 400%!

Embora todos concordemos que vários factores contribuem para os resultados de uma organização, muitos desses factores podem ser influenciados directamente por uma boa ou má liderança. Dentro desta óptica, devemos questionar-nos: Acreditamos que o caminho para o sucesso passa pela melhoria contínua? É possível evoluir sem fazer alguma mudança? Se realmente achamos que não, então seria INSANIDADE continuar a fazer o que sempre fizemos e esperar resultados diferentes!

### O que é, então, a liderança?

A esmagadora maioria dos autores que actuam na esfera da liderança, alguns dos quais

referidos neste trabalho, têm uma opinião unânime sobre este assunto, expressando-se por palavras diferentes. Quanto a mim, uma das mais maravilhosas definições, que resume muito bem a liderança, é a do psiquiatra brasileiro Augusto Cury: “um excelente líder não é o que controla aqueles que lidera, mas o que os estimula a fazer escolhas. Não é o que faz temer, mas o que faz crer. Não é o que produz pesadelos, mas o que faz sonhar”. Apresento, seguidamente, alguns pontos que ajudam a clarificar esta linha de pensamento.

**1. Liderar não é fazer uso do poder** - A imagem que temos de um “chefe” é de alguém, em geral, autoritário e centralizador. As equipas realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas, mas por líderes apaixonados. James Hunt distingue poder - capacidade de obrigar, por causa da posição ou força, outros a obedecer à sua vontade, mesmo que eles preferissem não o fazer; de autoridade - habilidade de levar outros a fazer de bom grado a sua vontade. A experiência, o bom senso e a história mostram que o uso

do poder é limitado. É atribuída a Napoleão Bonaparte uma interessante reflexão que mostra claramente a limitação do uso do poder: “Alexandre, César, Carlos Magno e eu fundámos impérios, mas em que baseámos as nossas criações geniais? Na força. Jesus Cristo fundou o seu império baseado no amor e até hoje milhões de pessoas morreriam por ele”. Os verdadeiros líderes devem apreciar o empenho total dos colaboradores. Devem estimular os profissionais a participar em todas as fases de tomada de decisão na empresa. Afinal, a sobrevivência e manutenção no tempo do seu negócio depende disso mesmo!

**2. Liderança é uma grande responsabilidade** - os colaboradores passam mais tempo com o líder e os colegas do que com a família. Os líderes devem perguntar-se, então: será que cada um dos profissionais vai crescer e se desenvolver como consequência da minha influência? O verdadeiro líder tem a incrível capacidade de se esquecer de si próprio e de se concentrar nos seus liderados. Um dos mais brilhantes treinadores de basquetebol da NBA, Bill

Walsh, é o autor de uma frase que revela muito bem este conceito: “só me senti verdadeiramente treinador quando me consegui desligar do meu umbigo”. Só quando nos desligamos do nosso EU e nos focamos nos outros, estamos preparados para liderar. Jesus Cristo foi, talvez, o exemplo mais perfeito de dedicação aos outros. Para Augusto Cury, “qualquer líder espiritual, político ou social que deseje que as pessoas gravitem em torno de si não é digno de ser um líder. Os que usam o poder e o dinheiro para controlar os outros não estão preparados para os possuírem. Somente os que servem são dignos de estar no comando”.

**3. Liderança é uma habilidade** - as pessoas nascem ou tornam-se líderes? Esta é uma questão que suscita dúvidas na maior parte dos administradores. Peter Drucker, incontestável líder e autor, afirma que “pode haver muitos líderes inatos, mas são bem poucos para que possamos depender deles. A liderança é uma coisa que deve ser adquirida”. Warren Bennis, que também dispensa apresentações, vai mais longe: “o mito mais perigoso é o

de que há um factor genético na liderança... os líderes são feitos, em vez de nascerem líderes”. Como qualquer capacidade pessoal e profissional, a liderança pode e deve ser treinada. Foi Gandhi que afirmou que devemos tornarmos a mudança que queremos ver no mundo. Tolstoi tem a mesma linha de pensamento: “todos querem mudar o mundo, mas ninguém quer mudar a si mesmo”. A revolução começa dentro de cada um de nós, individualmente. Não podemos tentar mudar os outros, sem primeiro nos modificarmos a nós próprios. Não devemos nunca esquecer que, se as palavras educam, o exemplo arrasta. Há quase oito séculos, São Francisco de Assis pediu aos seus seguidores que “pregassem o Evangelho em todas as ocasiões, mas só usassem palavras quando fosse necessário”. As atitudes do dia-a-dia falam mais alto do que as palavras, são elas que constroem a credibilidade do líder. Será que mantemos boas relações com pessoas em quem não confiamos? São elas que nos inspiram? Num inquérito realizado a 54.000 pessoas, realizado pela Franklin Covey, perguntou-se qual a principal qualidade de um líder. Numa lista de 12 atributos, o resultado foi INTEGRIDADE. Quantos executivos falam de confiança, mas as suas acções revelam o contrário? Quantas empresas apresentam a integridade como um dos seus valores fundamentais, mas as acções das pessoas, líderes e liderados, revelam outra coisa? Os líderes devem, então, ser estimulados a pensar em integridade como uma postura coerente e alinhada de pensamentos, palavras e acções.

**4. Liderança é influência** - as grandes corporações de hoje em dia começam a “contratar pelo carácter e a treinar para a habilidade”. O



mais importante é descobrir nas pessoas o que é mais difícil de treinar, os seus valores, e perceber se estão alinhados com os valores da empresa. A partir daí, o papel do líder é influenciar positivamente essas pessoas. Nas palavras de John Maxwell “liderança é influência...nada mais, nada menos.” O papel do líder é descobrir as capacidades de cada funcionário e proporcionar a colaboração tendo em vista a obtenção de objectivos. A influência e a liderança legítimas são construídas com muito trabalho e sacrifício. Por vezes temos que sacrificar o nosso desejo de ser admirados, o nosso péssimo hábito de evitar conflitos, a nossa determinação em ter todas as respostas. Temos que aprender a perdoar, pedir desculpa e dar uma segunda oportunidade, mesmo correndo o risco de sermos rejeitados, mal interpretados e até usados em algumas ocasiões. Esta influência deve ter como objectivo a ligação a Algo Maior - Phil Jackson, treinador de Basquetebol da NBA, afirmou que “a maneira mais eficaz de forjar uma equipa vencedora é apelar para a necessidade dos jogadores de se ligarem a alguma coisa

maior do que eles...(isto) exige que as pessoas envolvidas renunciem aos seus interesses pessoais pelo bem maior, para que o todo se torne maior do que a soma das suas partes”.

**5. Liderança é uma questão de paciência, gentileza e perdão** - entre o estímulo e a reacção deve existir a reflexão - de forma a que a reacção seja o reflexo do nosso empenho em fazer o que é certo, ignorando impulsos ou caprichos. Assim, liderar exige três atributos muito especiais: paciência, gentileza e perdão. Ter paciência é demonstrar autocontrolo. Agir movidos por raiva, violando os direitos dos outros, é impróprio e prejudica os relacionamentos. É essa parte que pode e deve ser controlada através da reflexão e do treino da mente. Porque não experimentar o Yoga ou a Meditação? Existem várias técnicas reconhecidas, antigas ou modernas, que nos podem possibilitar controlar as nossas emoções. Liderar exige também gentileza. Gentileza é dispensar atenção, apreciação e encorajamento aos outros, tratá-los com cortesia. O papel do líder é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos

e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está ao seu redor. Pequenas amabilidades como “bom dia”, “por favor”, “obrigado”, “desculpe”, “eu estava enganado”, são fundamentais nos relacionamentos humanos. Liderança exige também uma enorme capacidade para o perdão - saiba que as pessoas vão cometer erros quando você for o líder. Vão magoá-lo, não se esforçarão como achamos que deveriam e algumas não reagirão aos nossos esforços. Algumas tentarão, inclusive, aproveitar-se de nós. É essencial aceitar as limitações dos outros e ter uma enorme capacidade de tolerar a imperfeição - não deixando, no entanto, de lidar com o problema. Outra das famosas frases de Gandhi revela bem este conceito: “os fracços podem nunca perdoar; o perdão é atributo dos fortes”.

#### O supremo teste

O líder precisa investir a maior parte do seu tempo e da sua energia nas pessoas. O que acontece normalmente, é que os gestores dedicam a maioria do seu tempo às “coisas”, e muito pouco às pes-

soas. Primeiro, o líder deve avaliar - certificando-se de que as pessoas certas desempenham as funções adequadas, apoiando e promovendo as que estão alinhadas e fazendo sair as que não estão e não querem estar. Segundo, deve acompanhar - orientando, criticando e ajudando os colaboradores a melhorar os seus desempenhos de todas as formas ao seu alcance. Por fim, deve construir a autoconfiança - encorajando, dando atenção e reconhecimento. A autoconfiança dá energia e coragem aos seus colaboradores para serem versáteis, assumirem riscos e irem além dos sonhos. É o combustível das equipas vencedoras. Como supremo teste deste processo, os líderes devem perguntar-se continuamente: os colaboradores são pessoas melhores e mais qualificadas em consequência da minha liderança e influência? Dois autores reconhecidos afirmam que a medida da liderança é a qualidade dos liderados. Larry Bossidy afirmou que: “quando se sentir confuso sobre o seu desempenho como líder, descubra como estão as pessoas que você liderou. Assim, saberá a resposta”. Jack Welch partilha o ponto de vista: “antes de ser um líder, o sucesso tem a ver com o seu crescimento pessoal. Quando se torna um líder, o sucesso tem a ver com o crescimento dos outros”. Não poderia estar mais de acordo!

Boa reflexão!

#### Bibliografia

1. Cury, A. (2005). Nunca desista dos seus sonhos. Editora Pergaminho.
2. Hunter, J. (2006). Como se tornar um líder servidor. Sextante.
3. Kotter, J. (1999). John P. Kotter on what leaders really do. A Harvard business review book.
4. Maxwell, J. (2008). As 21 irrefutáveis leis da liderança. Smartbook.
5. Welch, J. (2006). Vencer. Editora Actual.

