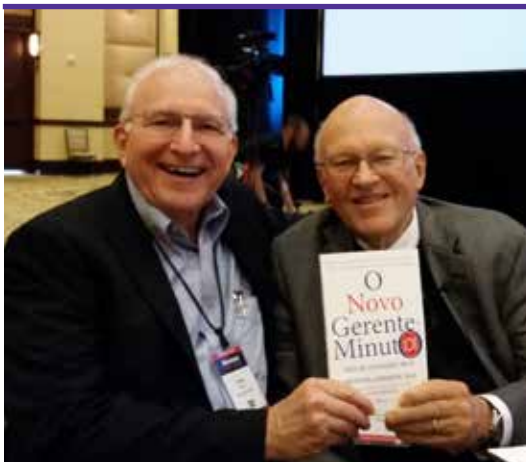


Qualidades do líder e da boa gestão



A **Revista do Senac** conversou sobre liderança com duas personalidades internacionais: Dr. Ken Blanchard, coautor do *best-seller* *O novo gerente-minuto*, além de outros 65 livros de sucesso, cofundador e diretor emérito de The Ken Blanchard Companies, organização especializada em gestão e formação de lideranças, com unidades espalhadas pelos cinco continentes; e professor Peter Barth, presidente da Intercultural, empresa que se mantém no *ranking* das 100 Melhores Fornecedores para Recursos Humanos (Grupo Gestão RH) pelo décimo ano consecutivo. Barth atua há 52 anos em pesquisa, ensino superior, consultoria, treinamento, *coaching*, desenvolvimento de habilidades de liderança e desenvolvimento organizacional.

Nesta entrevista, eles abordam, de forma didática e objetiva, a formação de lideranças, os desafios das organizações em identificar e desenvolver líderes, e os segredos dos grandes líderes.

Revista do Senac – A liderança é inata ou pode ser aprendida?

Peter Barth – Poderíamos listar uma infinidade de pessoas que parecem ser privilegiadas por demonstrar certas habilidades em grau incomum. Porém, muito mais importante é o fato de que até mesmo um grande atleta ou cantor tem de treinar continuamente para aperfeiçoar suas habilidades. Todos nós podemos nos beneficiar ao aprimorar nossas habilidades de liderança e isto é vital para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Revista do Senac – Então, qualquer um pode se tornar um grande líder?

Ken Blanchard – Acredito que qualquer pessoa pode ser um líder eficaz. Para isso, é preciso praticar três comportamentos: servir, cuidar e guiar cada pessoa sob sua liderança.

Revista do Senac – Quais são as diferenças entre gestor e líder?

Peter Barth – O gestor ocupa um cargo para o qual foi nomeado por seus superiores hierárquicos. Se ele será também um líder, além de chefe vai depender justamente do desenvolvimento de suas habilidades interpessoais e conceituais, além das habilidades técnicas que provavelmente já tem. Se o gestor achar que agora que está no cargo de chefe adquiriu uma essência superior, acima do bem e do mal, e passar a conduzir-se com arrogância, nunca se tornará um líder eficaz.

Revista do Senac – Como desenvolver as habilidades de líder?

Peter Barth – Os candidatos devem ser preparados para promoção por meio de estágios ou cursos de treinamento, assumindo suas novas funções com mínimo de trauma e em condições de oferecer um retorno mais rápido em termos de resultados para a empresa e de maior satisfação para todos os envolvidos, chefes e colaboradores. Os significativos ganhos de pro-



Revista do Senac – E quais são os segredos de um líder?

Ken Blanchard – Para ser eficaz, um líder tem de exercer três papéis. Primeiramente, atua como um líder servidor. Isso significa, essencialmente, que liderança não é um atributo do líder, mas refere-se à relação que ele tem com as pessoas a quem serve. Por isso, é preciso estar disponível para receber *feedback* e sugestões. Em segundo lugar, o líder precisa atuar como gestor de bens que não lhe pertencem. Como não é dono dos seus colaboradores nem dos recursos que utiliza, tudo não passa de um empréstimo. E, o que ele faz com o que lhe foi emprestado? Cuida muito bem de tudo. Por último, o líder deve agir como um pastor que guia seu rebanho. Se 99 ovelhas já estão no aprisco e apenas uma está perdida, o pastor sai para procurá-la e somente termina seu trabalho depois que ela estiver segura no abrigo. Da mesma forma, cada ser humano é importante.

“ Líderes que admitem não saberem tudo são os melhores porque tornam-se mais acessíveis aos liderados ”

Ken Blanchard

atividade, aumento na motivação e no engajamento dos colaboradores, melhoria no atendimento a clientes e aumento da lucratividade têm sido alguns dos resultados colhidos pelas empresas que escolhem este caminho.

Revista do Senac – Quais são os obstáculos que paralisam o crescimento dos líderes?

Ken Blanchard – O maior obstáculo é o próprio ego, ou seja, quando o líder pensa que sabe tudo e se acha o mais esperto de todos. Ao se sentir assim, ele não aproveita o potencial das pessoas de sua equipe. De acordo com várias pesquisas, líderes que admitem não saberem tudo são os melhores porque tornam-se mais acessíveis aos liderados. Para Colleen Barrett, ex-presidente da Southwest Airlines [empresa aérea dos Estados Unidos], as pessoas admiram a força de um líder, mas apreciam mais ainda quando ele é honesto e demonstra sua vulnerabilidade.

Revista do Senac – O que significa liderança servidora?

Ken Blanchard – Liderança servidora diz respeito às pessoas que você serve. Primeiro, o líder define visão, direção e objetivos. Esta é a parte da liderança estratégica que é responsabilidade do líder, mas ele também deve envolver as pessoas. Na segunda

parte, que é a liderança servidora, o líder inverte a pirâmide da empresa e está pronto para servir, encorajar e ajudar as pessoas a viverem de acordo com a visão e os valores e a atingirem as metas organizacionais.

Revista do Senac – Qual o papel da empresa na formação de líderes?

Peter Barth – Uma empresa não pode se dar ao luxo de esperar que surjam líderes extremamente habilidosos que obterão resultados extraordinários por meio de pessoas altamente engajadas. Ela tem de investir no desenvolvimento de seus líderes para que um número

cada vez maior de gestores consiga alinhar objetivos com seus colaboradores, estabelecendo uma parceria para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Revista do Senac – Até que ponto o líder é capaz de influenciar sua equipe para seguir objetivos estratégicos e alcançar metas planejadas pela organização?

Peter Barth – Tudo começa com a visão, missão e valores da organização. A forma como são criados e comunicados tem uma grande influência sobre a adesão e o alinhamento das pessoas. Os colaboradores se identificam com a missão e os valores da empresa? Em caso negativo, haverá desperdício de energia, ao invés de sinergia. Cumprida a primeira etapa, passamos aos objetivos em relação aos quais deverá haver alinhamento. Estabelecidos os objetivos, cabe ao líder celebrar uma parceria com cada colaborador para o seu desempenho. No dia a dia, o líder precisa zelar para que haja mais interações positivas do que negativas, mantendo um alto nível de comprometimento e engajamento dos colaboradores.

“ Cabe ao líder celebrar uma parceria com cada colaborador para o seu desempenho ”

Peter Barth

Ken Blanchard – Eu diria que, primeiro, assegure-se de que todos entenderam quais são os objetivos estratégicos. Às vezes, isso significa ter de repeti-los muitas e muitas vezes. A seguir, vire a pirâmide da organização tradicional de cabeça para baixo e entenda que você como líder trabalha para seu pessoal. Seu trabalho é dar apoio, encorajar ou redirecionar quando necessário, em vez de julgá-los. Portanto, ajude-os a atingir seus objetivos, ao estabelecer uma parceria com seus liderados, criando condições para que sejam bem-sucedidos.

Revista do Senac – Como o líder deve lidar com o ambiente, as pessoas e os desafios constantes?

Peter Barth – Primeiro, garanta que as pessoas saibam exatamente quais são as expectativas, como é um trabalho bem feito e o que precisam fazer para poder

tirar nota dez. Segundo, faça um diagnóstico para avaliar, com as pessoas, a competência e o empenho, em relação à cada tarefa ou objetivo específico. Terceiro, estabeleça uma parceria entre líder e colaborador, e promova a adequação do estilo de liderança do líder ao nível de desenvolvimento do colaborador, fornecendo-lhe os comportamentos de liderança de que necessita para ser bem-sucedido na sua busca por resultados.

Revista do Senac – Este é um novo caminho para resolver problemas complexos nas organizações modernas?

Ken Blanchard – Não sei se é novo, mas é o único jeito que conheço de obter alto grau de satisfação das pessoas, assim como um excelente desempenho para solucionar problemas complexos. Como dizemos o tempo todo: ‘nenhum de nós é tão esperto sozinho como todos nós juntos’. Isso é o que a liderança servidora faz. Envolve todas as pessoas na solução dos problemas.

