

# No caminho da liderança

*Não há fórmula mágica para alcançar cargos de chefia, mas saber equilibrar o lado comportamental e o técnico é habilidade fundamental ao profissional que tem essa meta*

JE Jéssica Eufrásio

postado em 08/11/2018 05:00 / atualizado em 07/11/2018 23:10

link:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/especiais/carreiras/2018/2018/11/08/noticias-carreiras-2018,718166/no-caminho-da-lideranca.shtml>

Pressão constante, cobranças em dobro e responsabilidades maiores. Assumir a função de liderar uma equipe não é tarefa simples. Nem todo profissional está preparado intelectual e psicologicamente para lidar com os novos obstáculos enfrentados em um cargo de chefia. Em geral, os principais desafios aparecem em dois momentos: antes, na hora de se destacar entre os colegas e, posteriormente, uma vez que será necessário lidar com diferentes perfis de liderados.

O caminho rumo a um cargo de chefia não tem um único trajeto. As rotas são definidas pelo próprio profissional e variam de empresa para empresa. Enfrentar esse trajeto exige ainda paciência e concentração de esforços. Além disso, para quem se preocupa por não enxergar em si mesmo a figura de um líder, vale lembrar que essa característica nem sempre se manifesta desde o nascimento. É possível desenvolver competências ligadas à liderança ao longo da vida, por meio de cursos e até de acompanhamento profissional, com coaches, psicólogos ou consultores.

Segundo Vanessa Cepellos, professora de recursos humanos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Ebape), autoconhecimento é o primeiro passo para encontrar características em si mesmo que possam favorecer o destaque no ambiente de trabalho.

“Quando você conhece seus pontos fortes, pode valorizá-los. A partir do momento em que você se percebe, fica mais fácil analisar suas necessidades. Nesse processo, é importante dar atenção à capacidade de influenciar outras pessoas e de se relacionar com elas, compreendendo o outro e demonstrando empatia”, afirma.

Dedicação ao lado comportamental é fator crucial. Líderes incapazes de se relacionar bem com a equipe não costumam ser respeitados ou bem-aceitos. A saída, nesse caso, segundo Vanessa, é analisar o retorno dado pelos pares. “Vale observar qual é o ânimo do time. Ele está engajado? É importante ter capacidade de abertura para compreender as consequências dos seus atos diante do grupo que você lidera. Se você não dá muito feedback para a equipe, acaba não recebendo muito retorno também”, comenta a professora.

## Colaboração

O aprimoramento das habilidades interpessoais fez parte da escalada profissional de Cíntia Alves, 31. Funcionária de uma multinacional há oito anos, hoje, ela atua como gerente de

auditoria contábil. A capacidade de colaborar com a equipe e de perceber que chefes não apenas delegam como também colaboram com os demais são os principais pontos que ela destaca em relação ao trabalho de um líder.

Desde que entrou, Cíntia não deixou mais a firma e descobriu formas variadas de trabalhar com profissionais de personalidades diversas. “Acaba que você tem de ser um camaleão e se adaptar a cada perfil. A principal característica que aprendi ao longo de todo esse tempo é o auxílio aos liderados. Você não quer algo pronto, quer ajudar a fazer. Você ensina os caminhos, mas, se alguém se enrola, você dá a mão e vão juntos, pois é um projeto de todos, não só de um”, analisa.

#### Ensino

A atualização é fator primordial para profissionais que querem crescer na carreira. O desenvolvimento constante, por meio dos estudos, funciona não apenas como uma maneira de se destacar, mas também de aprender a lidar com temas variados e novos desafios.

“O momento em que você está em uma sala de aula fazendo um trabalho com outras pessoas é ideal para se perceber. Como me comporto? Como lidero? Como lido com pessoas que não precisam me dar retorno? Esse é um contexto de oportunidade para passar por outras situações, debates, discussões”, recomenda a professora Vanessa Cepello.

#### **Habilidade contínua**

Apresentar uma postura de líder não se resume ao momento em que se assume um cargo de chefia. Habilidades de influenciar positivamente e conduzir as atividades no ambiente organizacional são bem-vindas e chamam a atenção de colegas e chefes. Esse tipo de característica pode se desenvolver no dia a dia da empresa, mas é preciso ter atenção para evitar comportamentos autoritários e grosseiros em relação aos demais. Empatia, portanto, é fundamental.

Segundo Marcia Terezinha Longen, professora de comportamento humano no trabalho do curso de Engenharia de Produção da Universidade de Brasília (UnB), a liderança é a habilidade de inspirar outras pessoas por meio de iniciativas e, conseqüentemente, de exemplos.

“O que faz um líder é ele ter visão e conseguir, de algum modo, que as pessoas sejam influenciadas pelas condutas dele.” Marcia ressalta que a habilidade de saber se comunicar e olhar pelo ponto de vista do outro são fundamentais para quem busca evitar atitudes impositivas. “Comunicação oral e escrita são fundamentais, além de um bom relacionamento interpessoal e controle das emoções”, ressalta.

Para quem almeja cargos mais altos, além do autocontrole, ter consciência macro do ambiente organizacional, capacidade de ouvir opiniões contrárias e atitude são primordiais, de acordo com Françoise Trapenard, diretora comercial da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil).

“Aguardar é o contrário da autonomia que se espera de um líder. É preciso ter capacidade de gerir a própria carreira, o que não significa bancar tudo sozinho, mas aproveitar os momentos

que se seguem. Não se pode ficar de braços cruzados querendo assumir a liderança e esperando que alguém faça as coisas por você”, aconselha.

### **Para manter os talentos**

A retenção de funcionários de destaque é um dos grandes desafios das organizações, que precisam cada vez mais refletir sobre estratégias para manter os talentos. Práticas de gestão imutáveis, modelos empresariais arcaicos e ausência de liderança são fatores capazes de afastá-los da empresa.

**Anna Cherubina Scofano**, professora de disciplinas na área de recursos humanos da Fundação Getúlio Vargas (FGV), analisa a rotatividade de funcionários nas empresas por duas linhas. Do ponto de vista de quem trabalha, ela explica que a troca frequente de empregos geralmente resulta da falta de amadurecimento, de alinhamento de interesses com a organização ou de preparação técnica.

No caso das empresas, a saída de talentos pode ser causada pela falta de atenção à cultura organizacional. “As firmas precisam rever a gestão de pessoas. Muitas delas são bastante restritivas, limitam o potencial, as fronteiras e também são muito hierarquizadas. Nada disso combina com retenção de talentos”, comenta **Anna**.

Ela ainda ressalta a importância do estímulo e do aproveitamento de conhecimentos. “Às vezes, há um discurso de modernidade, mas, quando os talentos entram, elas entregam nas mãos deles uma máquina de datilografia, metaforicamente falando. Jamais teremos retenção onde não houver coerência entre discurso e prática”, avalia a professora.

### **Dicas**

Formado em contabilidade, Marcos Carvalho, 42 anos, trabalha na empresa prestadora de serviços profissionais PwC há mais de duas décadas. Hoje, sócio da multinacional e responsável pelas filiais de Brasília e Goiânia, ele dá dicas para quem pretende desenvolver estratégias de crescimento e tem interesse em se manter no trabalho.

“Foquei bastante em educação e qualificação, mas há dois outros fatores necessários nesse processo: ter uma empresa que dê suporte e ser um profissional que faça por merecer os benefícios oferecidos”, comenta.

Com um olhar sobre a gestão, ele também destaca a importância da dedicação e da concentração para se sobressair: “As organizações buscam pessoas equilibradas. Quando conseguem, vemos resultados de sucesso. Além do foco muito claro sobre onde se quer chegar, é importante equilibrar a parte profissional com a acadêmica e a pessoal”.