

# Se não nasceu líder, torne-se um!

Observar, ouvir, punir na medida certa, entender a expectativa da empresa, ter foco. São muitos os atributos de uma grande liderança. A boa notícia: é possível aprendê-los

🕒 postado em 07/11/2017 13:07 / atualizado em 20/11/2017 17:43

👤 **Correio Braziliense**



Steve Jobs fez a Apple crescer: capacidade de liderar

Alguns meses depois de lançar *Steve Jobs — A biografia* (Ed. Companhia das letras), o autor do livro, Walter Isaacson, escreveu um artigo publicado na Harvard Business Review. A ideia era destrinchar as principais lições de liderança deixadas pelo homem que ajudou a fundar a Apple na garagem de casa, foi expulso, chamado de volta para administrar a empresa e acabou por revolucionar a computação, a animação no cinema, a música, a telefonia celular, os tablets, o varejo e a publicação digital.

Intrigado com a quantidade de pessoas que pretendiam extrair lições de liderança, mas se limitavam a analisar a postura arrogante do empreendedor, Isaacson listou uma série de motivos que, de fato, contribuíram para o crescimento vertiginoso da Apple. Se podia ser cruel no trato com os subordinados, nada apagava a extraordinária capacidade de Jobs de inspirar aqueles com quem trabalhava.

Ter foco, dominar tanto o todo quanto o detalhe, exigir a perfeição, saber simplificar, estar atento ao design são algumas das características de Jobs que o colocaram entre os grandes líderes. Além do mundo corporativo, a ciência, os direitos humanos e a política têm um rol de nomes que entraram para a história. Nelson Mandela, o homem que acabou com o apartheid na África do Sul. Mahatma Gandhi, que influenciou uma revolução pacífica e ajudou a tornar a Índia um país independente. Abraham Lincoln, considerado o maior presidente americano, aboliu a escravidão e modernizou os EUA.

A lista é gigante e inclui personalidades geniais que também souberam conduzir discípulos para a sombra. Está aí Adolf Hitler para desonrar o Olimpo dos grandes. O que essas pessoas têm em comum, afinal? De onde vem a capacidade de influenciar, inspirar, direcionar um grupo ou até uma multidão a trabalhar pelos mesmos objetivos? Essas perguntas movem um sem-número de gestores e cada vez mais estudiosos chamados por corporações para treinar pessoas em cargos de chefia. Sim, é possível aprender a ser líder, ainda que boa parte dos grandes exemplos tenham essa capacidade envelopada num conjunto de características natas, como a boa oratória e a empatia.



## Em formação

Maria Eugênia Belczak Costa, professora do MBA em gestão de pessoas e liderança da FGV, concorda que essas características normalmente são vantagens pessoais, mas acredita que podem ser adquiridas. Segundo ela, o importante é que o líder atue conforme a estratégia da instituição, que deve ser emanada a partir de programas de desenvolvimento gerencial. "A clássica teoria dos traços, que preconiza que o líder já nasce pronto, caiu por terra e fecha as portas para o desenvolvimento. Hoje, no entanto, existem programas que comprovam que essas competências podem ser desenvolvidas."

O master coaching sênior José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), também resume a caminhada rumo à liderança na expressão "desenvolvimento". "Algumas pessoas nascem líderes, porém, devem buscar aprimoramento de algumas características. Outras podem buscar métodos, processos, ferramentas e técnicas que viabilizem o desenvolvimento de competências essenciais para a liderança", diz. E lista algumas: comunicação, relacionamento interpessoal, controle e inteligência emocional, gestão de tempo, resiliência, flexibilidade, conhecimento de desenvolvimento e gestão de capital humano.

O mercado de trabalho, segundo Maria Eugênia, tem expectativas muito altas, "às vezes, exageradas", em relação à figura do chefe. "Ser chefe tem um preço, e o custo maior é a atitude coerente, em alinhamento com as diretrizes estratégicas da instituição que o contratou. A partir do momento em que aceitou o desafio, aceitou também as letrinhas pequenas do contrato que dizem que nem sempre vai agradar a seus subordinados, que precisa trabalhar bem com seus pares, que não vale ser bonzinho com seu time, que não vale ter postura personalizada, estilo próprio, diferente dos demais."

## Assim na empresa como no futebol



Ele foi jogar no dia em que se casou e no dia em que o primeiro filho nasceu. Pode parecer um tremendo exagero e esse não é necessariamente um conselho que todos possam ou devam cumprir. Mas não há dúvida de que este cara é um dos exemplos de liderança mais cultuados, embora pouco conhecido por estas bandas. Alex Ferguson foi jogador, mas se tornou célebre por estar à frente do Manchester United por 38 anos, alcançando um recorde impressionante de 49 troféus e transformando o time numa das maiores marcas do mundo. Ele é autor, em parceria com Michael Moritz, do livro *Liderança* (Ed. Intrínseca), um relato de como chegou a ser o técnico de futebol britânico mais bem-sucedido de todos os tempos. Aposentou-se em 2013, mas continuou colaborando com o time como diretor e contribuindo com o Executive Education Program da Harvard Business School. Destacamos algumas frases dele:

"Meu trabalho era fazer as pessoas entenderem que o impossível é possível.

Essa é a diferença entre liderança e gestão.

"Somos todos vítimas acidentais do DNA de nossos pais; somos formados pelo acaso, pelas circunstâncias em que crescemos e pela educação que recebemos. No entanto, todos nós temos duas ferramentas de grande poder das quais temos total controle: nossos olhos e ouvidos. Observar os outros, ouvir seus conselhos e ler sobre as pessoas são três das melhores coisas que fiz."

"Se eu administrasse uma empresa, iria querer sempre ouvir as ideias dos jovens mais talentosos, pois são eles que conhecem melhor a realidade contemporânea e as perspectivas para o futuro."

"Quando nos afastamos um pouco da confusão, certas coisas surpreendentes podem ser vistas — e é fundamental se permitir ser surpreendido. Se você está no meio de um treino com um apito na boca, seu foco está todo na bola. No momento em que dei um passo para trás e passei a assistir das laterais, meu campo de visão foi ampliado e pude ver o treino como um todo, além de captar o estado de espírito, a energia e os hábitos dos atletas. Essa foi uma das lições mais importantes da minha carreira."

"Líderes inexperientes ou inseguros muitas vezes ficam tentados a transformar qualquer infração em crime capital. Tudo isso é muito bom, só que, depois de enforcada a pessoa, você se vê sem opções. Aos poucos, compreendi a sabedoria por trás da expressão 'a punição deve ser proporcional ao crime'. Uma punição muito simples, porém fatal, era o silêncio e é uma forma de aprendizado. Aqui, dizemos que erramos pequeno para acertar grande. Então, não existe cerimônia, todos se sentem à vontade para opinar, para criar, o que gera impactos positivos no nosso resultado."

## ENTREVISTA/RONY MEISLER

### "Erramos pequeno para acertar grande"



Ele transformou a Reserva, que começou vendendo bermudas de praia, em uma das marcas de moda de maior prestígio do Brasil. Incluída em 2015 no rol das empresas mais inovadoras do mundo pela revista americana *FastCompany*, em meio a nomes como Apple, Google, Netflix e L'Oréal, a Reserva hoje é um grupo com 60 lojas próprias, oito franquias e 1.400 multimarcas revendedoras. Esse é o resultado de apenas uma década de trabalho.

Por trás de muitos projetos inovadores estão Rony Meisler, 34 anos, CEO e cocriador da marca (que ele abriu com o amigo Fernando Sigal), e a forma como mantém um time compromissado. Conhecido por transformar ideias em moda e por usar a lógica das start-ups de tecnologia, ele também é um palestrante de sucesso e escritor. Recentemente, lançou, em parceria com o jornalista Sergio Pugliese, *Rebeldes têm asas* (Editora Sextante), já um best-seller. Nesta entrevista ao *Correio*, ele fala sobre suas estratégias de liderança e sobre como consegue manter uma equipe motivada, desconstruindo as práticas normalmente usadas pelas corporações.

### Poderia citar alguns atributos que o colocam na condição de conduzir sua equipe para grandes resultados?

Afeto, empatia, crença, agilidade... Só conseguimos chegar aonde chegamos porque acreditamos nas pessoas e não incentivamos a cultura do medo. Pelo contrário. Aqui na Reserva, investimos nos talentos, ouvimos todas as ideias e incentivamos as criações. Sabemos que tudo que nasce pronto nasce tarde! Colocamos tudo em prática muito rápido. Os ajustes a gente vai fazendo com o tempo, aprimorando ao longo do caminho. Entendemos que o erro pode acontecer e é uma forma de aprendizado. Aqui, dizemos que erramos pequeno para acertar grande. Então, não existe cerimônia, todos se sentem à vontade para opinar, para criar, o que gera impactos positivos no nosso resultado.

### Em vez de Recursos Humanos, a Reserva tem um departamento de Fontes Humanas. Qual a diferença?

Colocamos as pessoas em primeiro lugar. Temos imenso respeito por todos os nossos colaboradores e sentimos que fazemos parte de uma grande família. Por esse respeito, fiz questão de batizar a área de Recursos Humanos como Fontes Humanas. É uma simples palavra que faz diferença. Recursos são máquinas. Nossos colaboradores são humanos.

### Você ainda usa a palavra "sorridente" em vez de "presidente". Como gosta de ser apresentado? Empreendedor?

Empreendedor, comunicador... mas acima de tudo um eterno curioso e apaixonado! Quero ser lembrado por alguém que acreditou nos sonhos e mostrou que é possível realizar o que desejamos. Quero poder servir de inspiração para que outras pessoas também empreendam e tirem suas ideias do papel, transformando o sonho em realidade, porque sou a prova de que é possível.

### Como se relaciona com os seus funcionários? E o que faz para motivá-los?

Tratamos todo mundo igual na Reserva. O canal é aberto pra todo mundo opinar, dar ideias, criticar... e os colaboradores são bem ativos. Procuo estar sempre próximo, porque eles tocam tudo no dia a dia, sabem o que estão falando, estão mais próximos dos clientes. A motivação, acho que vem de forma natural, da sensação de estarmos todos no mesmo barco e remando para o mesmo objetivo. Procuramos valorizar as pessoas e dar o devido reconhecimento, deixando de lado as hierarquias nessas horas. Temos exemplo de um estagiário que foi promovido a coordenador. Ele tinha competência, então por que não promover? Temos também um programa de Fontes Humanas que é o "bota na vitrine", em que cada colaborador que entra para a Reserva diz três sonhos que gostaria que fossem realizados.

Fazemos uma seleção de acordo com o desempenho e o mérito e realizamos esse sonho... desde que não haja conflito de interesses.