

Que tipo de chefe é você? Conheça cinco perfis comuns entre gestores

FELIPE MAIA
DE SÃO PAULO

28/07/2013 02h30

Compartilhar

 287
 OUVIR O TEXTO
 Mais opções

Uma pesquisa feita neste ano pela consultoria Fellipelli, especializada em desenvolvimento organizacional, indicou que 40% dos brasileiros pretendem mudar de emprego ainda em 2013. Problemas com os líderes da companhia foram apontados como motivo da demissão por 13% dos interessados em deixar suas respectivas empresas.

Histórias que encantam, emocionam e estimulam o gosto pela leitura

Na seara dos recursos humanos, existe a máxima de que as pessoas não abandonam seus empregos, mas, sim, seus chefes. Isso se intensifica à medida que os profissionais, além de bons salários, buscam cada vez mais um trabalho com propósito -e também uma cultura empresarial condizente com seus valores.

- [Executivo brasileiro ganha mais que americano, come mal e confessa que mente](#)
- [Veja fotos da mesa de trabalho de Roberto Justus e outros executivos](#)
- [Executivos indicam livros, aplicativos e sites de uso profissional](#)

"Liderar, hoje, exige dar tratamento diferenciado a cada funcionário", diz Maria Candida Baumer de Azevedo, mestre em cultura organizacional e sócia da consultoria People & Results.

"O líder de hoje reconhece as diferenças entre cada profissional e os gerencia de forma 'customizada'. Isso é super novo", afirma. "Se alguém é mais afetivo, devo agir da mesma forma com ele. Para outro mais pragmático, preciso ir direto ao ponto."

O problema é que não é fácil reconhecer as diferenças de cada um. Para o executivo brasileiro, entender o próprio comportamento já é por si um desafio. Em um estudo da Fundação Dom Cabral sobre as competências comportamentais de gestores no país, o autoconhecimento apareceu com a segunda pior avaliação.

O levantamento mediu a percepção de cerca de mil funcionários que ocupam cargos de liderança em grandes empresas sobre suas próprias habilidades. Os executivos admitiram ter dificuldades para reconhecer seus pontos fortes, suas fraquezas e seus limites".

Para Marta Campello, professora da Fundação Dom Cabral e coordenadora do estudo, essa lacuna existe por se tratar de um tema relativamente novo do ponto de vista da vida profissional. "O autoconhecimento só entrou na pauta da educação executiva a partir dos anos 2000, porque o mercado passou a exigir", diz.

"Se você é agressivo, raivoso, e sabe disso, pode aprender a se controlar. Mas, se o indivíduo não se conhece, fica achando que o problema são sempre os outros, e não ele."

DIVÃ CORPORATIVO

Para ajudar no caminho do autoconhecimento profissional, a **sãopaulo** pediu a seis consultores de carreira que traçassem alguns comportamentos padrão entre os líderes. Eles indicaram cinco perfis típicos (leia mais abaixo).

Acacio Queiroz, 64, presidente-executivo da Chubb Seguros, que tem mais de 40 anos de experiência em cargos de chefia, identifica-se com o perfil executor. Ele diz que não é um "líder de gabinete". "Gosto de passar tempo com a equipe. Quando há um problema, tento resolver junto."

Gestores com essas características costumam ser bem avaliados por se concentrarem muito nos resultados e não medirem esforços para que um projeto dê certo. José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching, classifica esse tipo de executivo como "um trator" para resolver problemas.

A armadilha para esse tipo de líder é investir muito tempo na operação do negócio e pouco no planejamento das ações. "É essencial trabalhar com a visão de futuro e analisar tendências, ou você vira apenas um animador de torcida", afirma Queiroz. Na prática, ele reconhece, quem tem essas características acaba trabalhando mais.

O profissional também precisa tomar cuidado com o relacionamento com a equipe, para não achar que ninguém pode fazer o trabalho tão bem quanto ele. Ladmir Carvalho, 50, diretor-executivo da Alterdata, companhia que produz softwares corporativos e tem mil funcionários, conta que, quando fundou a empresa, agia assim. Ele se considerava um bom programador e costumava refazer o trabalho dos funcionários. "Eu era muito centralizador. Achava que ninguém era competente", diz. "O líder precisa fazer a passagem: deixar de ser um ser um comandante de gente".

Hoje, Carvalho afirma que se encaixa no perfil de líder carismático, que tende a ser visto como "gente boa". Ele diz que consegue controlar as pessoas de forma "macia", "sem ser tirano".

Esse perfil de chefe costuma se concentrar mais nas pessoas e menos nos resultados. A lógica dele é que, se os funcionários estiverem felizes, eles serão produtivos e os frutos aparecerão.

"Ele vence na base do relacionamento, da amizade e da motivação e conquista por meio da negociação", classifica o consultor de carreiras Eduardo Ferraz.

O problema é exagerar na meiguice e ser visto como "banana", que trata bem a equipe, mas não gera resultados práticos ou não tem autoridade.

Ferraz recomenda que quem tem esse estilo de comportamento mostre sempre à equipe quais são as consequências de não cumprir o que foi combinado ou não trabalhar de modo produtivo. "Ele tem de falar, mesmo em tom ameno: 'Cumpriu, vamos tomar cerveja. Não cumpriu, vai sofrer penalidades.'"

DE GALHO EM GALHO

Outro tipo comum de gestor é o "executivo de empreitada", aquele que se motiva por fazer reestruturações em setores ou criar novas áreas de negócios. Ele tem a capacidade de unir profissionais com diferentes formações e características para dar forma a um projeto.

Eduardo Moreira, 37, sócio-fundador do banco de investimentos Brasil Plural, diz que se encaixa nesse estilo por "ser o cara que abre novas áreas e as faz ficarem redondas". "Quando estava no banco Pactual, montei as áreas de tesouraria nacional e internacional e a de arbitragem, que se tornaram relevantes para a empresa."

Esse tipo de profissional, em geral, perde a motivação quando o avião está em velocidade de cruzeiro, e nesse momento quer partir para outra. Moreira reconhece que se sente assim. "Saber que se for trocado por outra pessoa o trabalho continuará normalmente é pouco motivador para mim", diz o executivo. "Prefiro ir para outro lugar."

Um estilo de gestor considerado ultrapassado hoje é o autoritário, que faz a equipe produzir aos gritos e não ouve opiniões contrárias. Entretanto, profissionais com esse perfil costumam ser bastante lembrados em momentos de decisões difíceis, como reestruturações que envolvam demissões.

"Apesar de esse tipo coercitivo dar resultados e ser muito útil em momento de cortes, por ser muito austero, ele vai contra a tendência mundial. Hoje, o foco são as pessoas", opina Marques, do Instituto Brasileiro de Coaching.

JUNTO E MISTURADO

Especialistas dizem que, apesar de cada profissional ter um traço de personalidade dominante, o mercado de trabalho exige que os líderes saibam "mixar" todos esses estilos, dependendo da situação e da maturidade do liderado.

"Na fase de planejamento, ele tem de ser mais democrático, para formar um consenso e obter informações; depois, é preciso dar ritmo ao trabalho e adotar outra característica, mais austera.

Se eu não alterar meu comportamento de acordo com a necessidade, estarei morto como líder", afirma Irene Azevedo, professora de liderança da BBS Business School.

Fazer essa transição não é uma tarefa fácil, ainda mais sozinho. Por isso estão tão em voga atividades como a de "coach", uma espécie de terapeuta para a carreira que ajuda o profissional a fazer adaptações no comportamento por meio de sessões de avaliações e questionamentos.

Azevedo, da consultoria People & Results, diz que, em certos casos, a terapia convencional, com psicólogos, pode ajudar no processo. É o caso, por exemplo, de chefes que têm dificuldade para cobrar suas equipes porque querem evitar o conflito. "Muitas vezes, isso está relacionado a traumas na infância. A terapia te ajuda a digerir o que está engasgado, a enfrentar a situação."

Consultores concordam que, hoje, ser líder é mais difícil. "O papel antigo da liderança era fazer planejamento, controlar a atividade de cada funcionário e os prazos. Isso não é mais suficiente", afirma Villela da Matta, presidente da Sociedade Brasileira de Coaching. "Fundamentalmente, você precisa inspirar as pessoas e dar o exemplo."

Para o especialista, ser líder significa ter seguidores -no caso de um chefe, implica fazer com que a equipe trabalhe em torno de sua visão. "Ninguém gosta de seguir alguém que não é confiável, não trabalha com justiça, honestidade e lealdade e não aceita contribuições", diz.

Em tese, essas características deveriam ser o padrão para qualquer executivo, mas, na prática, é difícil mantê-las o tempo todo. "Situações de pressão corrompem esses valores. Em um momento de tensão, o funcionário quer ver se o líder aguenta ser honesto."

QUE TIPO DE CHEFE É VOCÊ?

CARISMÁTICO

Mantém o foco nas pessoas. Considera que os funcionários só darão bons resultados se estiverem felizes e satisfeitos com o trabalho. Quer crescer na carreira por meio do relacionamento, da amizade e da negociação entre as pessoas. Mesmo em momentos de crise, tenta resolver problemas com diálogo.

Calcanhar de Aquiles
Pode ser visto como "banana", que apenas se dá bem com as pessoas, mas é pouco efetivo. É necessário que ele se force para cobrar resultados dos funcionários, mesmo que em tom ameno.

AUTORITÁRIO

É exigente, direto e franco. Pode passar a imagem de intolerante e agressivo. Costuma resolver os problemas por meio do "faça o que eu mando". Quando tem uma equipe motivada e competente, é muito útil para momentos de crise, em que é preciso tomar decisões rápidas e assertivas.

Calcanhar de Aquiles
Hoje, é visto como ultrapassado no mercado de trabalho. As decisões passaram a ser mais compartilhadas. Pode provocar alto índice de rotatividade na empresa, o que implica aumento de custos.

TRANSFORMADOR

Gosta de modificar processos e fazer reestruturações. Consegue reunir profissionais de diferentes estilos para fazer com que uma área problemática passe a dar resultados. Se entusiasma com mudanças, mas quando o projeto já está andando com as próprias pernas tende a perder a motivação.

Calcanhar de Aquiles
Precisa ficar atento ao excesso de rotatividade em cargos e empresas, o que pode ser prejudicial para o currículo.

EXECUTOR

Executivo do tipo "mão na massa" que, mesmo tendo função de liderança, gosta do dia a dia da operação, de conquistar clientes e de resolver problemas práticos. Costuma dar resultado por agir como um "trator", não medindo esforços para que um projeto dê certo.

Calcanhar de Aquiles
Por investir muito tempo na operação, pode ter dificuldades para planejar e pensar a longo prazo. Pode apenas reagir a problemas, em vez de prevê-los. Costuma ter problemas com a equipe por querer imprimir demais seu próprio estilo.

VISIONÁRIO

Gosta de construir coisas absolutamente novas, começar um projeto do zero. Muito criativo, é movido pela vontade de inovar. É muito útil nas empresas por trazer "dinheiro novo" para a organização.

Calcanhar de Aquiles
Precisa ter um profundo conhecimento dos negócios da companhia para não ser visto como um "Professor Pardal", por tentar emplacar invenções que podem não gerar resultados financeiros. ★★☆☆