

Especial Pequenas e médias empresas

Gestão Algumas pessoas nascem com traços de lideranças e outras aprendem com experiência profissional

Bom líder depende de talento e dedicação

Jacilio Saraiva
Para o Valor, de São Paulo

Alguns gestores têm um dom para conduzir equipes, mas também é possível estudar para se tornar um bom líder. Quem garante é o professor Almir Zampolo, coordenador do curso de pós-graduação em gestão estratégica de pessoas do Centro Universitário Senac. “Há pessoas que nascem com traços de liderança e outras que aprendem essa habilidade de forma didática ou na experiência profissional”, afirma. “Mas, como todo conhecimento tem prazo de validade, o empresário deve experimentar novos aprendizados. Ler livros, frequentar palestras e cursos sobre o assunto devem fazer parte da

agenda dele.” Especialistas em liderança também afirmam que, além de se debruçarem sobre um conteúdo específico, os pilotos das empresas precisam cultivar características como persistência, otimismo e empatia.

Para pequenos e médios empresários, o especialista recomenda livros que abordam a liderança em um estilo democrático, em que o gerente obtém ideias e sugestões por meio de discussão e consulta. “Dessa forma, o líder coordena e estimula a cooperação”, diz. “Ele pode trazer um planejamento empresarial visando desempenhos, além de desenvolver um trabalho de equipe para que as atividades sejam transparentes.” Segundo o professor, a editora Senac tem

obras sobre o tema, como A Liderança é Global-Cocriando Um Mundo Mais Humano e Sustentável (de Mark Gerzon, Thais Corral e Walter Link) e A Liderança é Uma Questão de Atitude (de Karim Khoury.)

Antes de procurar literatura sobre o tema, Zampolo adverte que ser líder é diferente de usar um crachá de chefe, que é apenas o encarregado de uma tarefa, comanda um grupo de pessoas, tem autoridade para mandar e exigir obediência. “Para os gestores de negócios, são necessárias não só competências de chefia mas, principalmente, as de líder. Ele influencia subordinados, de forma ética e positiva, para que contribuam, com entusiasmo, dos objetivos da organização.”

O consultor Paulo Yazigi Sabbag, vencedor do prêmio literário Jabuti 2013 na categoria economia e negócios e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), afirma que a leitura de temas relacionados ao trabalho e à liderança é importante porque a jornada do empresário é, geralmente, solitária. “Pesquise nas orelhas e contracapas dos livros. Isso aumenta o interesse pelos temas e permite se identificar com autores ou estilos de escrita”, diz o autor de Resiliência: Competência para Enfrentar Situações Extraordinárias na sua Vida Profissional (Editora Campus/Elsevier, 240 págs.).

Para Sabbag, é possível estudar para se transformar em um líder, mas os cursos convencionais,

de curta duração, dificilmente darão o resultado esperado. “A sabedoria consome tempo e requer protagonismo”, diz. “Mas alguns modelos de aprendizagem, como oficinas de vivências, permitem desenvolver a resiliência e a mentalidade exigidas na essa função.”

De acordo com o especialista, com a crise econômica ocorrida recentemente, a liderança amplia a possibilidade de se alcançar sucesso nos empreendimentos. “O líder precisa inspirar os outros para que adotem uma atitude mais proativa e, para isso, deve servir de exemplo.” O autor diz que qualquer comandante da empresa deve colecionar características como persistência, otimismo e autoconfiança.

“Ele não pode ser destemperado. Precisa ter controle das emoções e ajudar a conter os ânimos em momentos de estresse”, diz. “Há profissionais que até prosperam depois de enfrentar alguns conflitos.”

Sabbag afirma que as questões de cunho emocional podem deformar a figura de um líder ideal. “A falta de empatia faz com que o gerenciador seja percebido como um indivíduo insensível às necessidades dos envolvidos no processo”, diz. “E se o líder despreza o apoio e a solidariedade dos outros, torna-se solitário e descrente.”

O Valor selecionou, entre lançamentos e clássicos do gênero, livros que ensinam como liderar e inspirar equipes.

Biblioteca



Gestão da Singularidade: Alta Performance para Equipes e Líderes Diferenciados

Autor: Eduardo Carmello
Editora: Gente
Páginas: 176
Preço: R\$ 29,90

O consultor de liderança e palestrante Eduardo Carmello defende que o líder deve estar preparado para a nova “era da singularidade”, observada em áreas como tecnologia e relacionamento com clientes. “Conseguimos ver uma tecnologia que se encaminha para o reconhecimento facial e para as redes sociais em que a individualidade é cada vez mais expressa. Com a gestão, não pode ser diferente”, diz. Nesse cenário, segundo ele, tratar os funcionários como uma massa uniforme é erro grave, responsável pelos altos índices de turnover. Para Carmello, há também casos em que a empresa desperdiça dinheiro e horas de trabalho em cursos que se mostram improdutivos ou verdadeiros “castigos”. (JS)



Top Five - Cinco Atitudes que Podem Mudar sua Vida e Alavancar sua Carreira

Autor: Sérgio Mena Barreto
Editora: Alta Books
Páginas: 206
Preço: R\$ 44,90

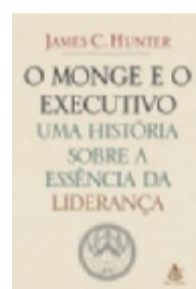
O livro é resultado do estudo de perfis que o consultor Sérgio Mena Barreto fez de profissionais com quem conviveu por mais de 25 anos de carreira. O autor, ex-diretor de operações e marketing de uma grande rede varejista, parte da premissa de que 95% estão insatisfeitos com o que conquistaram. “Registrei todas as pessoas que me pareciam promissoras”, diz. “Depois, acrescentei ao arquivo registros de entrevistas e conversas informais com grandes executivos, empreendedores e profissionais bem-sucedidos, em busca de comportamentos que me levassem a um padrão.” O autor classificou esse grupo especial como “Top Five” e identificou personagens que fizeram a diferença no mundo corporativo. (JS)



O Líder do Futuro - A Transformação em Líder Coach

Autor: Arthur Diniz
Editora: Editora Crescimentum
Páginas: 134
Preço: R\$ 30

O livro volta às prateleiras em uma versão atualizada. Nesta edição, o leitor ganha exercícios que prometem auxiliá-lo no desenvolvimento como líder. Para o autor, a eficácia de um gestor depende mais da capacidade de motivar e inspirar pessoas do que do poder de tomar decisões e disparar ordens. O líder precisa aprender a se comunicar com seus liderados com clareza e ser flexível para se adequar à equipe – e não o contrário. Também sugere a utilização do coaching como uma ferramenta de liderança. O autor fez carreira de executivo em empresas como Citibank, Santander, Deutsche Bank e Unibanco. Foi eleito em 2001 CEOs do Futuro, em avaliação de organizações ligadas a recursos humanos. (JS)



O Monge e o Executivo - Uma História sobre a Essência da Liderança

Autor: James C. Hunter
Editora: Editora Sextante
Páginas: 139
Preço: R\$ 19,90

Livro de negócios mais vendido em 2012, ficou 70 semanas nas listas de best-sellers no Brasil. O autor criou uma história para ensinar os princípios fundamentais dos líderes. O personagem é John, gerente de uma grande indústria com mais de 500 funcionários e US\$ 100 milhões de vendas anuais. Ele descobre que a esposa está infeliz no casamento e os filhos estão se distanciando dele. Resolve ir para um mosteiro onde um dos frades é um ex-executivo de uma grande empresa. O religioso dá aulas de liderança para John. Uma das lições é que poder é diferente de autoridade. “Sob poder, somos obrigados a agir como alguém manda. Já a autoridade leva as pessoas a fazerem tarefas de boa vontade.” (JS)



Como se Tornar um Ótimo Chefe

Autor: Jill Geisler
Editora: Editora Sextante
Páginas: 240
Preço: R\$ 29,90

Baseada em pesquisas e exemplos reais, a autora apresenta desafios enfrentados por líderes, e mostra a maneira de agir em cada caso. O livro usa testes e questionários para o leitor avaliar suas competências em cargos de chefia e reconhecer aspectos que precisam ser melhorados. Há conselhos práticos para aprimorar elementos de gestão, como colaboração, comunicação, resolução de conflitos, motivação e feedback. Segundo Jill, o sucesso de um gestor é pautado por conquistas dos outros. Jornalista de formação, ela afirma que o chefe tem o dever de forçar as pessoas a saírem da zona de conforto, exigindo que aprendam novas habilidades e superem limites. Mas nunca intimidar ou ameaçar funcionários (JS)



O Desafio da Liderança - Como Aperfeiçoar sua Capacidade de Liderar

Autores: James Kouzes e Barry Posner
Editora: Campus/Elsevier
Páginas: 368
Preço: R\$ 89,90

O livro, que tem mais de dois milhões de exemplares vendidos em mais de 20 idiomas desde a primeira edição, há mais de 25 anos, é considerado um clássico do gênero. Promete ser um guia prático para quem deseja ser líder no mundo corporativo. Nessa edição revista e ampliada, os autores respondem questões sobre como arremessar pessoas em busca de um propósito comum. Kouzes e Posner apresentam em cinco práticas de liderança, ações como “mostrar o caminho, inspirar uma visão conjunta, desafiar o processo, encorajar a vontade”. De acordo com o “Wall Street Journal”, James Kouzes é um dos 12 melhores treinadores de executivos dos Estados Unidos. (JS)

Construção de imagem passa por relacionamento

Maysa Penna
Para o Valor, de São Paulo

Relacionamento. Rápido, direto, sem intermediários. É assim que, na opinião de especialistas em comunicação e branding, se constrói e preserva a imagem de uma empresa, ou de uma marca. Vai longe o tempo em que o bombardeio de mensagens com adjetivos de diferente, único ou revolucionário era capaz de fazer o consumidor se apaixonar. Hoje, o trabalho de construção de imagem tem muito pouco a ver com falar ao público; ao contrário, ele começa e recomeça diariamente com um consistente e bem preparado planejamento para ouvir e responder.

“Marca não é mais o que nós dizemos aos consumidores que ela é, mas aquilo que os consumidores dizem uns aos outros que ela é.” A frase de Scott Cook, membro do conselho diretor da P&G e do eBay Inc. é um mantra no mundo da comunicação. Em outras palavras, a imagem de uma marca, de uma empresa, de uma organização, é resultado direto da experiência que o público tem com ela. Isso desloca completamente a perspectiva da gestão de marca. E explica

como a Apple desbancou, pela primeira vez, a Coca-Cola do posto de marca mais valiosa do mundo.

Segundo a Interbrand, uma das principais empresas de branding do mundo e autora do ranking Best Global Brands, o feito da Apple neste ano está diretamente relacionado à sua capacidade de conhecer o público e se relacionar com ele, a ponto de antecipar expectativas e oferecer experiências plenas de satisfação. “A marca é um ativo, intimamente ligado à credibilidade que desperta, à confiança que o público deposita nela, à consistência que mantêm com seu posicionamento de mercado”, afirma Daniella Giavina-Bianchi, diretora executiva da Interbrand no Brasil. Por isso, acrescenta a executiva, “a gestão de marca não é mais estratégia de comunicação, mas sim uma estratégia gerencial e de business”.

O que no passado dependia da capacidade de convencimento das campanhas de comunicação, hoje é resultado direto da autenticidade, relevância, consistência, presença e reconhecimento de uma marca no mercado. Inverter essa ordem é ter uma crise de imagem. Aquilo que cabia ao marketing hoje diz respeito a todos os setores da empresa, garante Daniella.

Segundo ela, embora muito se fale no valor das marcas como ativos das empresas (a Apple está avaliada em US\$ 98,31 bilhões pela Interbrand) no Brasil ainda não está clara a noção de que branding é um processo de gestão que requer governança acurada.

Mas a exposição tem seu preço e o cenário se complica numa era em que a produção e divulgação de conteúdo é prerrogativa de 100% da população do planeta. “As pessoas sempre falam e vão continuar falando mal de tudo e todos. Mas a tecnologia deu a elas o poder de criar suas próprias redes de influência, exigindo, por parte das marcas e das organizações, planejamentos e estratégias de reação ágil e transparente para poder preservar sua reputação”, lembra Patrícia Albuquerque, sócia diretora de conteúdo da Espalhe MSL Group, uma das principais agências digitais do Brasil.

Especialista na criação de boca a boca e mídia espontânea, a Espalhe tem um comitê permanente de crise que semanalmente estuda todas as ocorrências nas redes sociais para criar repertório de referência para o trabalho com seus próprios clientes. “Mas cada caso é um caso”,



Patrícia Albuquerque: “Tecnologia gerou poder de criar redes de influência, exigindo mais planejamento”

garante Patrícia. “Não existe jurisprudência em crise de imagem.” A recomendação da agência é trabalhar preventivamente, construindo relacionamentos sempre com agilidade, transparência e consistência.

Se o consumidor amadureceu ou não é uma questão mais complicada. O certo, segundo a diretora da Espalhe, é que as empresas têm de saber que a mídia digital é uma porta escancarada. “Ali o jargão ‘a mentira tem pernas curtas’ alcança todo o seu significado”. As marcas têm de estar, de fato, preocupadas, atentas, ouvintes, res-

ponsivas. Caso contrário, podem ascender rapidamente à liderança de um outro ranking: o de reclamações do Procon.

Foi o que aconteceu em 2011 coma B2W, holding da Americanas.com, Submarino e Shoptime. Alicerçada numa relação de confiança com o público, a empresa de comércio eletrônico cometeu seu primeiro erro ao perder a capacidade de manter os prazos de entrega dos produtos em pleno Natal de 2010 (alguns pedidos atrasaram até três meses para chegar ao comprador).

Em novembro de 2011 o SAC

da B2W acumulava mais de 100 mil reclamações não resolvidas, as ações da empresa caíram 60% na Bovespa enquanto o setor crescia 25% e, finalmente, no dia 14 de março de 2012 o Procon suspendeu as vendas de todos os sites da B2W por 72 horas devido ao acúmulo de reclamações não resolvidas. A empresa escapou da punição por meio de liminar, mas em outubro deste ano foi novamente notificada pelo órgão de defesa do consumidor devido a problemas com uma promoção chamada Black Night. Procurada, a empresa diz que não comenta.