

# Líderes menos arrongantes facilitam o trabalho das equipes

## RUMO CERTO

ACACIO QUEIROZ

O sucesso no mundo corporativo é muitas vezes atribuído à genialidade de grandes empreendedores. Bill Gates, na Microsoft, Jack Welch, na GE, entre outros ícones, são aclamados pelas conquistas fantásticas obtidas à frente de organizações transformadas em referência ao longo de suas gestões. Por maiores que sejam as competências dos líderes, no entanto, é simplesmente inconcebível imaginar que empresas globais, ou mesmo aquelas atuantes em mercado mais regionalizados, obtenham resultados extraordinários em virtude da competência de um único homem.

→ *roni*  
O próprio Welch, no livro "Jack Definitivo: Segredos do Executivo do Século", cita entre os elementos que lhe permitiram fazer a virada da GE um grande esforço sobre um fator fundamental: a construção de equipes alinhadas à cultura da organização e comprometidas com a concretização dos objetivos traçados pela cúpula da empresa. Nesse processo, cada organização adota ações e projetos diferenciados, porém é possível identificar os elementos centrais das estratégias bem-sucedidas.

O primeiro passo é o compromisso da liderança com a estruturação de equipes cujas competências de seus integrantes sejam complementares. O foco não está nas características individuais das pessoas do grupo. A estruturação de cada time pode ser feita com homens, mulheres, jovens ou profissionais experientes, desde que a soma das

aptidões forme um quadro de sucesso. Nesse processo, a atenção deve ser constantemente voltada à necessidade de preenchimento de lacunas de competências observadas em cada grupo. Quando esgotadas as análises de que não existe dentro da própria equipe um elemento que possa atender às exigências de uma determinada função, vale, inclusive, avaliar a possibilidade de buscar talentos na concorrência, com o cuidado de manter o alinhamento da equipe com a cultura corporativa.

Pesquisas realizadas pelas Universidades de Harvard e Stanford na década de 1990 demonstram que a cultura de uma empresa, entendida como a forma pela qual as pessoas compartilham costumes, crenças, idéias e regras em uma corporação, pode ser gerenciada, com o objetivo de elevar o desempenho da organização. Culturas de alto desempenho, como as

observadas na própria Microsoft, no Google e em outras entidades, são construídas com base em um relacionamento próximo e de informalidade entre todos os profissionais.

Nesse tipo de ambiente, propício às novas idéias e à criatividade, prevalecem o respeito e o profissionalismo. Aliado a esse bom ambiente de trabalho, no entanto, é preciso estabelecer práticas de mensuração e métricas capazes de assegurar a valorização dos talentos. O mecanismo de reconhecimento ao mérito de cada profissional pela capacidade de assegurar bons resultados aos acionistas é uma ferramenta importante para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Não se trata de uma tarefa fácil, pois o processo de motivação e busca pela superação de resultados coloca sobre o líder a responsabilidade de manter o

grupo empenhado e comprometido com as estratégias traçadas.

Muitas vezes, o mau resultado da empresa não é consequência da atuação de suas equipes, mas, principalmente, da incapacidade do líder de servir, de motivar e de desenvolver os talentos da organização. Nesse processo, uma comunicação clara, transparente e direta da cúpula com os colaboradores é um dos fatores essenciais. A arrogância e a adoção de atitudes próprias de alguém que se julga dono da verdade estão muito longe das exigências impostas ao líder de sucesso, mais alinhado, hoje, com a postura de um facilitador para a atuação de seus liderados do que a de alguém a ser servido por toda a corporação.

**Acacio Queiroz** é presidente e CEO da Chubb do Brasil Cia de Seguros