

As principais competências de um líder

Lidar com pessoas, delegar tarefas, gerenciar projetos e apresentar soluções são elementos de uma capacidade que, como qualquer outra, precisa ser aprendida e desenvolvida com o tempo. Mas como encarar o desafio de executar a liderança com o sucesso que se espera de um profissional?

Essa pergunta coincide com o nível cada vez mais exigente das organizações com a qualidade de atuação de seus líderes no mercado globalizado, e também com uma tendência mundial de se repensar o ser humano como o verdadeiro motor das organizações.

Até o início da década de 90, um conjunto de habilidades, competências, comportamento e atitudes, assim como características de personalidade e caráter, ditavam as regras para traçar o perfil de um bom líder. Alguns perfis de liderança foram elaborados com base nesses atributos.

Sem dúvida, houve avanços substanciais nos últimos anos no reconhecimento de quais são as competências que o líder precisa ter para obter resultados, pois "uma liderança eficaz exige atributos e resultados", segundo Dave Ulrich. O que se nota hoje é a necessidade de observar aquelas pessoas que obtiveram êxito no difícil papel de líder visionário. Vemos nessas lideranças bem sucedidas comprometimentos totais, integrais, de corpo e alma, na construção de um processo, seja de planejamento estratégico, de competências ou outro qualquer. Nessa busca de referências para uma liderança eficaz, não podemos deixar de citar a pessoa de Jesus Cristo.

Jesus é uma das figuras das mais reverenciadas e mal representadas da história. Sua vida tem inspirado santos e incitado tumultos. Sua imagem, da qual podemos fazer uma suposta reconstituição, uma vez que não existiam câmeras em seu tempo, decora e santifica alguns dos edifícios mais lindos do mundo. Seu nome é usado tanto para amaldiçoar quanto para abençoar. Alguns que cantam hinos a seu louvor nas igrejas aos domingos têm medo de mencionar isso no trabalho na segunda-feira. Gente que se dizia seu representante na terra cometeu alguns dos crimes mais hediondos contra a humanidade. Religiões se formam em torno dele, nações se dividem, culturas se configuram e famílias se separam. De fato, esse homem exerce impacto na história.

Durante três anos Jesus treinou doze indivíduos, nenhum deles divino. Mas, nesse curto período, ele conseguiu transformar um grupo heterogêneo de homens, às vezes covardes e controversos, em "instrumentos de marketing enxutos e precisos". Treinou-os tão bem que se dispuseram a trabalhar sem pagamento e a morrer por ele. Todos os líderes corporativos atuais gostariam de ter uma equipe como aquela. No entanto, quando começam a perceber que Jesus tratava menos de sucesso e mais de transformação perdem completamente o interesse pelo processo.

Jesus como um líder para a vida, ensinou que sem equilíbrio as maiores conquistas tornam-se fardos, e as perdas podem subjugar o líder. Ele mostrou que a produtividade, meta de todo líder, pode ser conquistada mesmo nadando contra a corrente, podendo-se, até mesmo, tornar-se esse seu objetivo, em vez de algo que se procura evitar. Ainda ensinou que a realização está além do sucesso. Afinal, uma aparente cena de derrota

para o Cristianismo - sua morte -, foi precedida do símbolo da sua vitória - sua ressurreição.

Vejamos, então, algumas competências do líder eficaz na vida de Jesus:

FOCO - Não importava o que acontecesse na vida de Jesus, ele sempre mantinha seu foco. Nunca vacilou. Recebendo o louvor de pessoas que espalhavam galhos de palmeira e estendiam capas por onde passava ou sendo açoitado com chicotes, seu foco permanecia o mesmo. Cristo veio fazer a vontade de Deus, não importava o que acontecesse. Participando de uma festa ou de um funeral, estando em grandes reuniões ou em um café de manhã com os discípulos, sempre permanecia firme no que havia sido estabelecido para que fizesse.

VISÃO AMPLIADA - Conta-se um dia que Sherlock Holmes e seu assistente, Watson, foram acampar. No meio da noite, Sherlock acordou, inclinou-se e perguntou para Watson:

- O que você vê?

- Sherlock - respondeu o assistente -, vejo a estrela do Norte, que nos ajudou a chegar a esse lugar. Além disso, vejo a Ursa Maior e a cauda de Órion. Também posso ver as fronteiras da Via Láctea e saber que existem universos em expansão.

Watson ia continuar sua explicação magnífica quando, de repente, Sherlock cutucou-o e assobiou:

- Watson, seu tolo, alguém roubou nossa barraca!

Jesus descreveu a si mesmo como "um ladrão na noite", dando idéia de sua vinda como que para roubar nossa barraca - a barraca de nossa perspectiva limitada, de nossa compreensão frágil e segmentada, a barraca que nós pensamos que nos mantém seguros, mas que na verdade está nos impedindo de enxergar o Universo.

Um líder tem que ter visão ampliada, conhecimento tácito e explícito.

COMUNICAÇÃO CLARA - O grande fator de diferenciação entre as pessoas é uma comunicação eficiente, ou seja, clara, com uma mensagem simples e objetiva. Jesus tinha esse atributo. Ele era direto e objetivo nas suas idéias e planos, não fazia rodeios.

SABER OUVIR - Jesus era um homem de poucas palavras. Quando caminhava pelas ruas com alguém, perguntava:

- O que quer que eu faça por você? Jesus sabia que não precisava expressar uma opinião ignorante só porque uma pessoa assim o fez. Penso que um líder deve ouvir mais do que falar. Jesus sabia ouvir.

SABER SERVIR - Jesus sabendo que era Deus e que estava prestes a ir para o Pai ajoelhou-se e lavou os pés dos discípulos, numa atitude de humildade. Diferente de muitos líderes que enviam primeiro o "povo" para o sacrifício, Jesus, no momento de sua prisão, foi à frente de todos para confrontar seus executores, dizendo-lhes que deixassem livres os demais e que levassem somente ele. Jesus viu a si próprio, acima de tudo, como servo. Grandes líderes fazem o mesmo, são líderes servidores.

COMPROMETIMENTO - O nosso empenho tem grande peso na construção do nosso sucesso como líderes. O comprometimento nunca é individual, depende de outras pessoas. Então, o líder que não se compromete com o sucesso dos outros, como os clientes ou a própria empresa, dificilmente verá o seu próprio sucesso. Jesus se preocupou o tempo todo em fazer o bem às pessoas, contribuindo para que fossem seres humanos melhores. Ele era tão comprometido com a sua causa que morreu por ela. Lembrando que a causa dele era as próprias pessoas.

PLANEJAMENTO - Certa ocasião Jesus conversava com uma mulher no poço. Quando ela tentou desviar o foco da conversa para uma teologia um tanto esotérica, ele disse: - Vai, chama teu marido e vem cá.

Ela não quis admitir que estava vivendo com um homem fora do casamento, mas Jesus desejava ir diretamente ao assunto, pois tinha um propósito específico: desejava que ela encarasse o problema e fosse liberta.

Mesmo lendo a história na íntegra, não imaginamos que aquele encontro fora planejado por Jesus. Vejamos:

- Os discípulos foram à cidade comprar comida, mas Jesus preferiu ficar. Se alimentar não era a coisa mais urgente para ele;
- Se ele tinha sede, poderia muito bem, onde estava hospedado, se servir de água, mas preferiu ir a um lugar público, um poço, pois queria encontrar alguém para compartilhar. Também não adiou a tarefa para tirar uma soneca.
- O poço era freqüentado por samaritanas, que não tinham uma boa convivência com os judeus. Jesus dissera certa ocasião que havia vindo ao mundo também para os gentios (todos os que não eram de descendência judaica). Logo, aquele poço era foco de sua pregação. Conta a história que, por causa do impacto que causou aquela mulher samaritana, muitos outros samaritanos na cidade creram nele, sem que ele, sequer, saísse de casa.

Quando um líder planeja bem suas ações e é altamente eficiente no seu senso de urgência, consegue ser mais abrangente nas suas conquistas, já que o esforço mental é mais importante que o físico. Quem não se planeja trabalha mais com os músculos e terá como resultado uma baixa produtividade.

CONFRONTAÇÃO POSITIVA - Jesus sempre começava as suas "sessões" de liderança com uma confrontação positiva. - Você deseja ser curado? Onde está seu marido? Quem você acha que sou? Onde estão os teus acusadores?

Ele não media as palavras e nem sempre tentava ser educado quando se tratava de chegar à verdade. Declarou que a verdade liberta. O líder não pode ter medo de iniciar conversas que precisam acontecer.

OTIMISMO E ENTUSIASMO - A amizade e o otimismo eram marcas oficiais da personalidade de Jesus. Ele estava sempre disposto e era capaz de dizer a verdade, mas sua flexibilidade e popularidade com muitas multidões demonstravam que era um homem amigável, que amava festejar, celebrar e levar vida aonde quer que fosse. O líder pessimista se concentra no problema, o líder otimista focaliza a solução. Quando Jesus disse a um homem baixinho, odiado por todos e corrupto para que descesse da árvore porque queria jantar com ele, estava focado na mudança que poderia provocar, e

provocou, na vida de Zaqueu, o cobrador de impostos, sem pensar no que os outros poderiam falar sobre a sua atitude.

LEGITIMIDADE - Um líder precisa ter firmeza de caráter. O seu discurso precisa ser coerente com as suas atitudes, sem que precise se justificar para isso. Jesus jamais se levantou e começou a justificar quem era perante os seus acusadores. Nunca deu explicações longas e detalhadas sobre quem era e o que fazia. Apenas fez. Apenas "era". "Seja o vosso sim sim, e o vosso não não", disse certa ocasião. Os líderes que aprenderem a fazer isso seguirão adiante de forma mais rápida, porque se movem no poder da verdade.

ESTÍMULO - Um bom líder estimula o outro, ativa a sua mente, incita ou aumenta a sua atividade. Bons líderes sabem manter as coisas movimentadas, interessantes e divertidas, e Jesus criou esse modelo de ensino de forma consistente pela maneira de agir com o seu grupo. Cada dia era completamente diferente do outro, e as conversas nunca eram iguais, fosse num almoço na praia ou em meio a uma terrível tempestade no mar. Jesus fazia sempre os discípulos pensarem e realizarem aplicações. Ele era mestre em fazer perguntas penetrantes, aparentemente sem resposta. Mantinha a mente dos discípulos sempre trabalhando e tornava aquilo tudo sempre muito divertido. Essa é uma das razões pela qual os apóstolos o seguiram e uma razão pela qual outros seguirão você.

GERENCIAR CONFLITOS - Um líder tem que ser capaz de gerenciar conflitos, utilizando-os como oportunidade para crescimento dentro da sua equipe.

Certa vez aproximaram-se de Jesus Tiago e João, dois de seus discípulos, dizendo-lhe: - Mestre, queremos que nos concedas o que te vamos pedir.

E ele lhes perguntou: - Que quereis que vos faça?

Responderam-lhe: - Permite-nos que, na tua glória, nos assentemos um à tua direita e o outro à tua esquerda. Ouvindo isto, indignaram-se os outros dez contra Tiago e João. Foi a oportunidade para o início de uma grande confusão.

No entanto, Jesus, entendendo que os dois desejavam garantir logo poder e influência sobre os outros, chamando-os para junto de si, disse-lhes: - Sabeis que os que são considerados governadores dos povos têm-nos sob seu domínio, e sobre eles os seus maiores exercem autoridade. Mas entre vós não é assim; pelo contrário, quem quiser tornar-se grande entre vós, será esse o que vos sirva; e quem quiser ser o primeiro entre vós será servo de todos. Pois o próprio Filho do Homem (o próprio Jesus) não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em resgate por muitos.

Depois disso, nenhum deles tocou mais no assunto.

TRABALHA A ADVERSIDADE - Não há ambiente mais apropriado para conhecimento e crescimento que num grupo onde as pessoas são bem diferentes. A meu ver, é o melhor laboratório de aperfeiçoamento para um líder. Conseguir manter produtivo e unido um grupo, apesar de fazer parte dele pessoas com habilidades e temperamentos distintos, pode ser um grande desafio. As pessoas têm capacidade de compreensão, time, objetivos, sensibilidade e cultura diferentes, mas dentro de suas aptidões podem ser trabalhadas para um bem comum.

Jesus sabia o que era isso ao lidar com doze "caras" bem diferentes e complicados, como o "marrentinho Pedro, o melancólico João, o culto Lucas, o controvertido Judas, o esperto Tiago, e assim por diante. Ainda assim, após a morte do mestre, quando tiveram medo, se esconderam no mesmo lugar... juntos".

Calné de Oliveira

Trabalho realizado para a disciplina História das Organizações da Universidade Veiga de Almeida, tendo recebido o conceito máximo e sido gerado um vídeo a partir dele.