

LIDERANÇA
OS PERFIS MAIS COBIÇADOS
NO MOMENTO E OS QUE FICAM
EM ALTA EM 2017

DINHEIRO
DESCUBRA OS SEGREDOS
DOS INVESTIDORES QUE
LUCRAM ACIMA DA MÉDIA

LIÇÕES
EM NOVO LIVRO, ABILIO DINIZ
REVELA O QUE APRENDEU COM
OS ERROS QUE COMETEU

vocêS/a

**ESPECIAL
EDUCAÇÃO**
AS COMPETÊNCIAS
PARA SE DESTACAR NO
MERCADO E CRESCER
NA CARREIRA

**COMO GERENCIAR A
SOBRECARGA
DE TRABALHO**

Hoje, 56% dos profissionais acumulam funções antes desempenhadas por outros colegas. Conheça as técnicas para administrar esse problema e as soluções de executivos e empreendedores que lidam bem com o excesso de tarefas.

Abril

NA LINHA DE FRENTE

Por causa da crise, os executivos precisaram descer alguns níveis e se envolver na operação para reforçar a busca pelos resultados. Conheça os perfis de liderança que estão em alta no Brasil e os que devem predominar em 2017 **Por Vanessa Vieira**

Em 2016, a rotina do executivo alagoano Felipe Canção, de 33 anos, CEO da Aloo Telecom, empresa de telecomunicações com maior foco na região Nordeste, teve de mudar para reforçar o alcance das metas. Todos os meses, ele passa ao menos uma semana viajando com a equipe de vendas para prospectar novos projetos, conversar com os clientes e, assim, identificar oportunidades de negócio. Com a decisão de descer alguns níveis e acumular tarefas típicas do nível tático, a jornada de trabalho de Felipe pode chegar a 14 horas. Mas os resultados têm compensado o esforço extra. Contrariando a tendência de crise, a companhia, que já contabiliza 3 000 clientes corporativos públicos e privados em 14 estados, está em expansão e espera fechar o ano com um crescimento

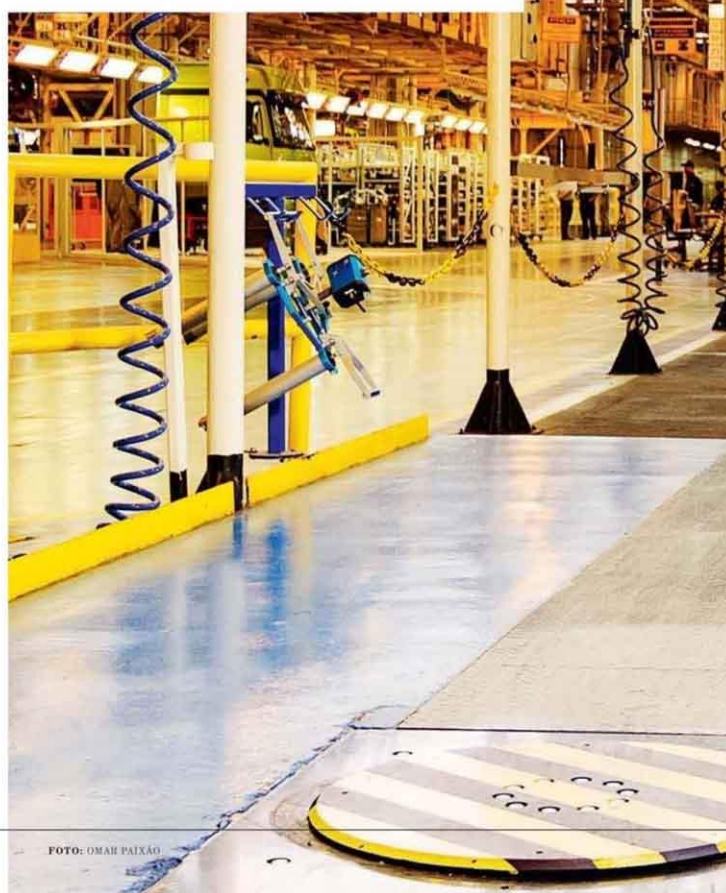


FOTO: OMAR PAIXÃO



Philipp Schiemmer,
da Mercedes-Benz:
reuniões com o chão
de fábrica e ligações
para clientes que
buscam o call center

LIDERANÇA EM EXECUÇÃO

Estes gestores se envolvem nas atividades do nível tático – não só na estratégia. Centralizam as decisões e avaliam a companhia e os colaboradores com base em métricas financeiras e de produtividade

CARACTERÍSTICAS

TÁTICOS

TOMAM DECISÕES CENTRALIZADAS E DEDICAM MENOS TEMPO À ARTICULAÇÃO, COMANDANDO PLANOS DE AÇÃO COM PULSO FIRME.

MAQUINISTAS

DETERMINAM O RUMO E A VELOCIDADE DA EXECUÇÃO DOS PROJETOS, COM TODOS OS RECURSOS ALINHADOS NOS TRILHOS E PROTAGONISMO NO PROCESSO

FEUDAIS

EXERCEM SEU PODER POR MEIO DA AMPLIAÇÃO DE SUAS EQUIPES E DO SEU ORÇAMENTO, MESMO ELEVANDO O NÍVEL DE TENSÃO COM AS OUTRAS ÁREAS.

TAREFEIROS

ENVOLVEM-SE NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS E DAS ATIVIDADES, MANTENDO A CURVA DE DESEMPENHO DIRETAMENTE DEPENDENTE DO SEU ENVOLVIMENTO PESSOAL.

CONQUISTADORES

DEFINEM O RITMO DE CONQUISTA DE ESPAÇO COM FOCO NA SUPERAÇÃO DAS METAS DE DESEMPENHO E FOCO PRIMORDIAL NO SUCESSO DE CURTO PRAZO.

FONTE: BMI

LIDERANÇA EM PACTUAÇÃO

Para estes perfis, mais focados na estratégia, a organização deve servir a um propósito inspirador e as pessoas devem desenvolver vínculos emocionais com ela e com a liderança para maximizar seu potencial

CARACTERÍSTICAS

MOBILIZADORES

MOBILIZAM MENTES E CORAÇÕES A ENCONTRAR A MELHOR FORMA DE TRABALHO, COM VISTAS A RESULTADOS AMBICIOSOS QUE MANTENHAM A TENSÃO CRIATIVA

EMBAIXADORES

PROPÕEM UMA AGENDA DE LONGO PRAZO, COM METAS COMPARTILHADAS, VALORIZANDO RELAÇÕES DURADOURAS E DE CONFIANÇA.

FACILITADORES

DESAFIAM SUAS EQUIPES A PROPOR ALTERNATIVAS, FACILITANDO A TOMADA DE DECISÃO E DELEGANDO RESPONSABILIDADES, COM MONITORAMENTO DO DESEMPENHO.

COLABORATIVOS

EXERCEM INFLUÊNCIA PELA COLABORAÇÃO EM AGENDAS TRANSPARENTES, DEMONSTRAM SUA RELEVÂNCIA PELAS CONEXÕES DE SUSTENTAÇÃO PARA SEUS PROJETOS.

ORQUESTRADORES

BUSCAM O POTENCIAL MÁXIMO DE CADA UM, PARA QUE A EQUIPE TENHA UM BOM DESEMPENHO COLETIVO, RECOMENDANDO O ESFORÇO INDIVIDUAL.



Felipe Cansção, da Aloo Comunicação: viagens com a equipe de vendas para conquistar clientes

de 35% em relação a 2015. “Há uma melhora da motivação da equipe, que percebe nosso esforço pessoal, e um estreitamento da relação com o cliente, que se sente importante para a empresa”, diz Felipe.

A atitude de Felipe ilustra uma tendência detectada pelo Brazilian Management Institute (BMI) em sua pesquisa C Suite 2016, com executivos de 106 médias e grandes empresas, a maioria (57%) presidentes e vice-presidentes. O levantamento revelou que as lideranças das companhias que atuam no Brasil têm priorizado a execução, em vez da pactuação. Isso quer dizer que 67,1% desses executivos têm dedicado a maior parte de seu tempo ao envolvimento direto na busca pelos resultados – ante uma minoria de 32,5% que destina a maior parte de sua atenção à pactuação, isto é, à estratégia, à criação de propósito e ao engajamento dos times. “Esses

números refletem o quadro adverso da economia brasileira, que tem exigido um foco muito grande dos líderes nos resultados trimestrais. Isso vai na contramão da liderança em pactuação, que trabalha com uma agenda de longo prazo”, afirma Daniel Motta, CEO do BMI. Agora, num desdobramento dos dados feito com exclusividade para VOCÊ S/A, a consultoria identificou também quais, entre os dez estilos de gestão derivados desses pilares – execução e pactuação –, predominaram nas multinacionais e empresas locais (veja quadro). A ideia era descobrir, em maior detalhe, como os executivos de diferentes tipos de organização encarnaram o foco na execução.

Nas multinacionais, prevaleceram os estilos “tático” e “maquinista” (veja gráficos). “A metáfora, neste caso, é que a liderança senta na locomotiva e pilota”, diz Daniel. “Essa

postura revela a preocupação em trabalhar ao lado das equipes para assegurar que as entregas aconteçam num cenário desafiador." Um dos líderes que adotam esse estilo é o alemão Philipp Schiemer, de 52 anos, CEO da alemã Mercedes-Benz no Brasil e América Latina. Para ter uma ideia do grau de proximidade do executivo da operação, uma vez por semana ele liga pessoalmente para clientes que entraram em contato com a central de atendimento da montadora para saber se seu problema foi devidamente resolvido. "Se digo que todos têm que ouvir o cliente, eu também tenho que fazer isso." A agenda de Philipp ainda inclui conversas regulares com o chão de fábrica para explicar decisões difíceis que precisem ser tomadas e escutar sugestões para a situação. O objetivo de descer esses níveis era garantir uma comunicação direta, sem intermediários. O resultado foi que, mesmo precisando fazer cortes de pessoal por causa da desaceleração do setor automotivo no Brasil, a empresa não enfrentou greves nem piores no clima. "Isso nos mostra que as pessoas entenderam a diferença entre o que é efeito da crise e o que é o nosso ambiente interno", diz.

Já nas empresas nacionais, em 2016, prevaleceu o estilo batizado de "feudal". Segundo o presidente do BMI, esse perfil sugere uma atuação em silos, com cada executivo preocupado com o desempenho da sua área, e não necessariamente com os resultados da companhia como um todo. "Mostra também a preocupação com o risco de demissão num momento considerado ameaçador, com cada um tentando garantir as próprias entregas", diz Daniel Motta. Para Joel Dutra, coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (FIA), os dados refletem a pressão dos acionistas por resultados e o aumento da competição interna. "Prega-se que o executivo

OS MAIS POPULARES

OS TIPOS DE LIDERANÇA MAIS FREQUENTES EM 2016 VARIARAM CONFORME O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

MULTINACIONAIS

24,6%

TÁTICOS

15,8%

MAQUINISTAS

14%

MOBILIZADORES

NACIONAIS

17,4%

FEUDAIS

13%

CONQUISTADORES,
TÁTICOS, TAREFEIROS,
COLABORATIVOS

8%

MOBILIZADORES, MAQUINISTAS

FONTE: BMI

deve ter visão global, mas os modelos de avaliação de desempenho, de recompensa e de pagamento de bônus costumam ser baseados no desempenho individual", diz Joel.

Mudança dos ventos

Mas a melhora das expectativas para a economia em 2017 pode mudar um pouco esse quadro. Com a redução da pressão por resultados imediatos, deve haver um aumento na proporção de líderes com perfil de pactuação, em especial os mobilizadores, que têm por característica inspirar seus liderados a buscar resultados ambiciosos, sem tanto protagonismo do gestor, aposta o presidente do BMI. "Quando a agenda executiva está muito focada nas entregas, a pactuação fica para um segundo plano. Mas, com uma melhora de cenário, esse perfil de liderança pode voltar a ser mais demandado." Para Joel

Dutra, o início de uma virada econômica pode alterar as prioridades da liderança. "As organizações, aos poucos, vão girar a chave dos resultados de curto prazo para a inovação", diz.

Um dos que se identificam com o perfil mobilizador é o cearense Lucas Araripe, de 30 anos, diretor de novos negócios da empresa de energia eólica Casa dos Ventos, onde comanda uma equipe de engenheiros. Lucas atribui sua opção por esse estilo de gestão à natureza do negócio e à posição que ocupa. "A área de energias renováveis é extremamente técnica e exige uma variedade de conhecimentos muito específicos, que dificilmente uma só pessoa vai conseguir concentrar", afirma. "Por isso, procuro montar equipes multidisciplinares, compostas dos melhores especialistas, e atuo como uma espécie de árbitro das discussões."

Para Lucas, a principal vantagem dessa postura é favorecer o surgimento de soluções criativas. Entre 2015 e 2016, por exemplo, a Casa dos Ventos inaugurou 41 parques eólicos. Para isso, precisou montar um grande time de especialistas em operação e manutenção desses espaços. A abertura do executivo à expertise de quem veio de fora permitiu à empresa desenvolver, por exemplo, um dispositivo a laser que identifica os primeiros sinais de mudança na direção dos ventos. Assim, a turbina pode se ajustar com antecedência ao melhor ângulo, de modo a extrair do vento o máximo de energia possível. "Meu papel é deixar as pessoas à vontade para criar e dar o reconhecimento quando boas ideias surgem", diz Lucas. Para Daniel Motta, do BMI, a alternância de estilos de liderança é bem-vinda. Segundo ele, não existem tipos melhores ou piores, e sim os mais adequados a cada contexto. "Os diferentes papéis desse repertório são mais ou menos requisitados segundo o ambiente econômico, o perfil da organização e o desenvolvimento das equipes", diz. ■