

As 15 regras da competência

por Tom Coelho em administradores.com.br



Ensaio abordando 15 importantes competências para o sucesso profissional

“Há apenas duas maneiras de obter sucesso neste mundo: pelas próprias habilidades ou pela incompetência alheia.”

(Jean de La Bruyère)

José é um profissional dedicado. Trabalhador, como se diz por aí. Levanta-se cedo e segue para o trabalho, subindo e descendo de ônibus diversos. “Boa-praça”, sempre está disponível para um bate-papo e uma cerveja gelada com os amigos. Modesto em seus trajes, simples em seu vocabulário, sua abordagem está calcada em seu carisma, mais do que em seu conhecimento. Faltam-lhe respostas, sobram-lhe dúvidas. Chega tarde em casa, cansado, quase sem tempo para sua família. Ganha o suficiente para mantê-la com dignidade, mas a dificuldade está presente em sua vida. Porém, acredita que “com a ajuda de Deus, as coisas vão melhorar”.

João é um profissional igualmente dedicado. Bem-sucedido, como se diz por aí. Levanta-se e com tranquilidade toma seu café da manhã na presença da esposa e filhos. Leva-os à escola, em seu carro recém-adquirido, saindo em visita aos seus clientes e fornecedores, previamente agendados. Carrega em seu notebook amplas informações sobre sua empresa, apenas para uma eventual consulta. Seus contatos contemplam a objetividade inerente aos negócios associada à descontração do diálogo sobre os mais variados assuntos, de política e futebol aos acontecimentos da novela na noite anterior. Em casa, janta em companhia da família, auxilia as crianças nos deveres escolares e planeja com a companheira o roteiro da próxima viagem de férias.

Um olhar sobre dois homens que podem guardar consigo apenas a similaridade de suas profissões. Duas versões da vida delineadas por caminhos opostos traçados por um único aspecto: competência.

À luz dos estudos do psicólogo de Harvard, David McClelland, em associação com minha experiência e estudos, apresento a seguir um conjunto formado por 15 características inerentes ao comportamento de um profissional de destaque, diferenciado ante a “linha de montagem” comoditizada pelo mercado de trabalho a partir dos anos de 1990.

Veja qual sua posição relativa e aproveite este roteiro para promover seu autodesenvolvimento.

1. Iniciativa e acabativa

“Antes de iniciares a tarefa de mudar o mundo, dá três voltas na tua própria casa.”
(Provérbio chinês)

Representa a capacidade de identificar e buscar oportunidades de negócios. Está associada ao comportamento proativo e, por conseguinte, em oposição imediata à hesitação (será *mesmo* que devo fazer?) e à procrastinação (será que posso fazer amanhã?).

O profissional dotado de iniciativa antecipa-se aos fatos, realizando atividades antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Conjuga os verbos “fazer”, “agir” e “executar”. Também sabe retirar-se de um negócio em decadência no momento certo, preservando os ganhos auferidos ou minimizando as perdas.

Por estar conectado com o mundo e sempre munido de informações, aproveita situações conjunturais para atender com rapidez novas demandas ou nichos. Como pioneiro, obtém resultados concretos e mais significativos antes aos demais. Surpreende, empolga, contagia, encanta.

Porém, a iniciativa hoje não viceja sozinha, mas deve estar acompanhada de seu par, a *acabativa*, neologismo para simbolizar a habilidade de finalizar tarefas iniciadas. Muitos são aqueles que iniciam atividades e que não as concluem. Projetos arquivados, livros lidos pela metade, conversas interrompidas sem conclusão, sonhos de toda uma vida abandonados como se fossem de uma única noite de verão.

Iniciar é preciso. Mas algo só termina, quando acaba.

2. Eficiência e eficácia

“Se respeitar as pessoas como elas são, você poderá ser mais eficaz ajudando-as a se aperfeiçoarem.”
(John Gardner)

A eficiência pode ser definida como “fazer certo as coisas”. Está associada ao respeito às normas e padrões estabelecidos, à satisfação e à superação de expectativas. Um profissional com esta característica desenvolve maneiras de realizar uma atividade com menor custo e maior rapidez e qualidade superior. Seu oposto atende pelo nome de *retrabalho*, motivo pelo qual a eficiência implica fazer certo da primeira vez.

A eficácia, por sua vez, significa “fazer a coisa certa”. É uma medida vinculada ao resultado. Assim, um vendedor pode visitar uma dezena de clientes em um dia, mostrando-se muito eficiente. Porém, se não fechar negócio algum, terá sido ineficaz.

As organizações costumam estimular a busca da eficiência por um processo mecânico e protocolar: pesquisas efetuadas, tabulações processadas e relatórios preenchidos passam a impressão de que o trabalho foi feito. É comum vermos líderes (ou seriam pseudolíderes?) que solicitam aos membros de sua equipe informações variadas apenas para ocupar-lhes o tempo, sendo que o fruto daquele trabalho alimentará apenas pastas suspensas e arquivos mortos.

Já a eficácia, quando tomada isoladamente e como único fim, gera o que poderíamos cunhar como “Síndrome de Romário”, ou seja, pessoas com foco exclusivo no objetivo e sem qualquer atenção para com os processos. De fato, conseguem auferir resultado com impacto positivo nas estatísticas, mas muitas vezes o fazem combalindo o ambiente interno.

Procure, portanto, unir eficiência e eficácia. Conceda valor e conteúdo ao seu trabalho, adote os procedimentos necessários, defina indicadores adequados para mensuração e tenha foco no resultado. Mas lembre-se sempre de que há pessoas compartilhando de suas atividades e decisões em sua organização.

3. Comprometimento

“Assim como uma gota de veneno compromete um balde inteiro, também a mentira, por menor que seja, estraga toda a nossa vida.”

(Gandhi)

Esta é uma atitude que poderíamos definir como sendo de cunho moral. Afinal, literalmente remete ao cumprimento de um tratado, de um pacto firmado.

Significa honrar a palavra empenhada. Para tanto, pode demandar sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para concluir determinada tarefa, colocando o aspecto financeiro, por exemplo, em segundo plano, tendo o atendimento e a satisfação como objetivos primordiais.

O comprometimento está vinculado ao clima organizacional, com a cultura e os valores da empresa. As pessoas estão dispostas a lutar por aquilo em que acreditam, seja no plano profissional ou pessoal. E lutam pela verdade.

No mundo das vendas, por exemplo, o comprometimento determina a linha tênue que separa o vendedor “tirador de pedidos”, que à custa de promessas e malogros procura tão somente cumprir metas pessoais, e o “vendedor-consultor”, que no uso da ética e da ponderação constrói um relacionamento duradouro junto a seus clientes.

Há uma relação íntima entre esta competência e a capacidade de se estabelecer e cumprir metas. Esta relação está presente na própria palavra... Portanto, comprometa-se!

4. Ousadia e correr riscos calculados

“Ousadia contém gênio, poder e magia”

(Goethe)

Intimamente ligada à iniciativa, esta competência está associada à coragem com responsabilidade. Trata-se da habilidade de avaliar alternativas, calculando deliberadamente os riscos inerentes a cada uma delas, fazendo escolhas e abdicando das opções concluídas como menos favoráveis.

Traz consigo, ainda, o poder de agir diante de adversidades objetivando reduzir riscos e controlar os resultados. Desafio é a palavra de ordem e o combustível dos ousados, aqueles responsáveis pelo desenvolvimento das atividades posto que jamais estão satisfeitos com o *status quo*.

Mas esteja atento para não confundir ousadia e risco com irresponsabilidade e imprudência!

5. Persistência e ambição

“Ambição é o caminho para o sucesso. Persistência é o veículo no qual se chega lá.”
(Bill Eardley)

Ambição é uma coisa boa. Ela nos desperta desejos, promove o comprometimento, estimula a perseverança. Torna-nos mais fortes e nos faz buscar a superação. Pela ambição conquistamos mais posses e mais poder. Sentimo-nos mais ricos, mais bonitos e até mais livres. O que a estraga é a ganância.

Como tudo na vida que desgarra da ponderação do equilíbrio, a ambição desmedida evolui feito um pokémon para a ganância. Neste estágio, o desejo vira cupidez; o comprometimento, obsessão; a perseverança, teimosia. As posses denotam opulência e, o poder, prepotência. A liberdade se esvai e renasce como fênix, enjaulada.

Muitas são as provações que se colocam diante de nós para que desistamos de algo ou mesmo de alguém. Os obstáculos surgem de todos os lados, sob todas as formas e com as mais variadas amplitudes. Quando percebemos, abaixamos a cabeça e, resignados, sequer olhamos para trás.

Persistir é manter o foco, a firmeza de propósitos, como a água do rio que contorna todos os acidentes, mantendo sua progressão até desaguar no oceano que a espera. Persistir é perseverar, o que nos lembra do esperar, este último associado ao substantivo esperança, e não ao verbo esperar. É agir, enfrentando as dificuldades, mudando estratégias ou criando novas, assumindo responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao cumprimento de metas e objetivos.

O exemplo mais clássico foi-nos dado por Thomas Edison e suas duas mil experiências até chegar à eficácia de sua lâmpada. Tivesse ele renunciado ao seu sonho e estaríamos, talvez, todos na penumbra...

Temos ainda Beethoven, que mesmo surdo compôs boa parte de sua obra, incluindo três sinfonias, em seus últimos anos de vida.

Praticar a persistência é conclamar uma apólice de seguro contra o fracasso. É superar o descrédito, as adversidades e o desânimo pelo objetivo de realizar, de fazer acontecer.

Como disse Hal Borland, *“Por conhecer as árvores, compreendo o sentido da paciência. Por conhecer a grama, dou valor à persistência”*.

6. Criatividade

“Tornar o simples complicado é fácil. Tornar o complicado simples, isto é criatividade.”
(Charles Mingus)

Criatividade é o ato de dar existência a algo novo, único e original. Mais ainda, podemos considerá-la como uma técnica para a resolução de problemas.

Há duas formas básicas de manifestação da criatividade. A primeira delas é a invenção ou inovação, que se caracteriza pela associação de dois ou mais fatores aparentemente díspares que leva a um terceiro fator que tem parte dos anteriores, mas que, em relação a eles, é novo.

A segunda forma é a descoberta, que ocorre quando se percebe algo já existente e se verbaliza esta constatação, seja através de uma definição, uma equação ou fórmula matemática.

A criatividade é uma competência muito valorizada no mundo corporativo porque consiste no melhor instrumento para a quebra de paradigmas. Algumas pessoas têm uma capacidade nata de criar, mas é possível aprender o processo criativo.

Para criar, você deve antes de tudo identificar e definir com clareza o problema que se lhe apresenta. O maior erro das organizações reside em fazer as perguntas erradas.

Após esta fase, você deve coletar o máximo de informações possíveis, seja no ambiente interno, no seio de sua empresa, seja no externo, no mercado. Na verdade, a maioria das respostas encontra-se da porta para fora de sua corporação, e não o inverso.

Reunidas as informações, passamos a um estágio que denominamos *incubação*. Trata-se de um momento peculiar no qual você deve procurar abstrair-se do problema, exercendo outras atividades, permitindo que a mente opere com liberdade, associando ideias, permitindo a conjunção da racionalidade das informações, da subjetividade da imaginação e da experiência da memória.

Você saberá quando a fase da incubação estiver concluída quando lhe ocorrer o *insight*. Estamos falando daquela sensação de iluminação, uma percepção súbita de uma solução. O insight é a resposta que precede a própria pergunta.

A partir deste ponto, basta elaborar a ação e verificar sua exequibilidade.

Lembre-se de que o mais importante é você se conscientizar de que existe um criador dentro de você. Por isso, evite os bloqueios mentais que lhe são impostos por terceiros, segundo os quais há sempre uma resposta certa, você deve buscar ser lógico, prático e evitar erros, brincadeiras e ambiguidades.

7. *Conhecimento e curiosidade*

“Para alcançar o conhecimento, acrescente coisas todos os dias. Para alcançar a sabedoria, remova coisas todos os dias.”

(Lao Tsé)

O mundo produz anualmente o mesmo volume de informações que a humanidade levou 40 mil anos para acumular. Todos os dias, quantos jornais podemos ler? Quantas revistas podemos consultar? Quantas *newsletters* podemos receber? Quantos canais de TV podemos assistir? Qual o custo de acessar informação nesta magnitude, muita dela em duplicidade? E qual sua aplicação prática?

Estamos próximos de uma situação limite. Um bombardeio frenético de informações diante do qual agimos como buracos-negros, absorvendo tudo, mas assimilando pouco. Uma overdose que gera conhecimento superficial e sabedoria reduzida.

O segredo está em buscar informações, a matéria-prima para a tomada consistente de decisões, mas sabendo processá-la em forma de conhecimento. E fazê-lo pessoalmente, ora pesquisando o mercado, observando as novidades e os fatores de atração ao consumidor; ora avaliando os concorrentes, suas estratégias comerciais e suas políticas de atendimento.

Colocar a curiosidade a serviço dos negócios significa olhar não apenas para a árvore, mas para a floresta. Estender o olhar para o horizonte e cultivar a visão de longo prazo. Estudar, analisar, investigar. E adotar a humildade para se consultar outras pessoas e especialistas obtendo informações fidedignas e qualificadas.

8. *Estabelecimento de metas*

“A fórmula da minha felicidade: um sim, um não, uma linha reta, um objetivo.”

(Friedrich Nietzsche)

Temos o hábito de confundir desejos com metas. Desejo é uma expectativa consciente ou inconsciente de possuir ou alcançar algo. Mora no plano subjetivo, no mundo das aspirações e pode jamais se concretizar. Um exemplo muito comum de desejo ocorre quando dizemos: “Quero comprar uma casa”.

Já uma meta é revestida pela objetividade. Deve ser redigida e apresentar cinco características fundamentais. São elas:

a) **Especificidade.** Uma meta deve ser amplamente definida. Comprar uma casa com 125 metros quadrados de área total, com três dormitórios e duas vagas para garagem é uma meta. Quanto maior seu detalhamento, mais palpável ela se torna. Assim, o ideal é que se definam cores e padrões de acabamento do imóvel projetado, entre outros aspectos.

b) **Mensurabilidade.** Sua meta deve ser quantificável. A casa definida em nosso exemplo demandará que valor de investimento financeiro?

c) **Exequibilidade.** A meta tem que ser alcançável, possível, viável. Assim, quanto você dispõe de recursos hoje e quanto deverá poupar a fim de adquirir o imóvel planejado?

d) **Relevância.** A meta tem que ser importante, significativa, desafiadora. É evidente que uma casa atende a estes requisitos, pois confere segurança e estabilidade para quem a adquire. Mas imagine metas corporativas como a elevação da participação relativa no mercado. De nada adianta propor metas pouco ousadas que não estimulem e desafiem os membros da equipe.

e) **Temporalidade.** A característica derradeira e mais negligenciada na redação de uma meta. É imprescindível determinar prazos para início e conclusão de uma meta.

Por isso, estabeleça e mantenha o foco. Várias flechas não garantem o acerto do alvo, e vários alvos confundem o arqueiro. Esteja preparado para os tombos – um obstáculo é apenas uma das etapas do seu plano. Use a vaidade e o dinheiro como bons estímulos, mas jamais como objetivos. Redija suas metas de forma nítida, cuidando para que elas sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Dê-lhes todo seu esforço e imaginação.

Finalmente, lembrando Richard Carlson, “pense no que você tem, em vez do que gostaria de ter. A felicidade não pode ser atingida quando estamos o tempo todo desejando novas metas. Quando você focaliza não o que se deseja, mas o que tem, termina obtendo mais do que gostaria”.

9. Planejamento e monitoramento

“Pessoas que falham em planejar estão planejando falhar.”
(George Hewell)

Papel, lápis e borracha. São estes os instrumentos que compõem o arsenal do planejador. Metas definidas devem compor um plano de ação. Tarefas de curto prazo precisam ser priorizadas. Tarefas de grande porte necessitam ser subdivididas em minitarefas.

Nesta fase, o tempo pode mostrar-se como fator crítico. É o momento no qual se decide delegar tarefas. O cuidado a se tomar é monitorar continuamente a trajetória do delegado. Estar próximo, mostrar-se solícito a todo instante.

Os planos devem ser periodicamente revisados à luz dos resultados obtidos e das mudanças circunstanciais a que estão sujeitos. Ou você corrige a rota, ou você muda a rota.

10. Administração do tempo

“Enquanto você não se der valor, não valorizará seu tempo. Enquanto não der valor ao tempo, não fará nada de importante.”
(M. Scott Peck)

O tempo é o mais democrático dos recursos. Pouco importa sua idade, escolaridade ou condição socioeconômica. Todos nós temos 24 horas diárias e a forma como as utilizamos justifica nossos resultados e nos diferencia.

Temos a sensação constante de que o tempo acelerou. Os dias parecem mais breves. Quando se vê, mais um mês se passou. Diante da rotina, das atividades meramente operacionais a que nos entregamos, a angústia e a frustração podem nos visitar.

Por isso, é fundamental tomar consciência de que administrar o tempo é administrar a própria vida.

Diante disso, proponho que você redija sua *constituição pessoal*. Primeiro, identifique os valores que governam sua vida. Em seguida, coloque-os em ordem de prioridade, fazendo escolhas. Depois, escreva um pequeno parágrafo para cada um destes valores. É o momento de unir razão e emoção, cabeça e coração. Por fim, leia esta sua pequena lista com frequência e tome suas decisões com base nela.

Peter Drucker, em seu livro, *The effective executive in action*, sentencia que gerenciar o tempo é a base da eficácia. E o guru desafia você a responder algumas questões:

- a) O que eu estou fazendo que não precisa ser feito?
- b) O que eu estou fazendo que poderia ser feito por outra pessoa?
- c) O que eu estou fazendo que só eu posso fazer?
- d) O que eu deveria fazer que não estou fazendo?

Responder a estas questões, com olhos atentos em sua constituição pessoal, certamente lhe sinalizará a necessidade de delegar atividades, de retomar o foco em suas metas pessoais ou de corrigir rotas.

Um dos instrumentos mais difundidos em termos de gestão do tempo é a chamada matriz desenvolvida pelo general Eisenhower que divide as tarefas a partir de sua urgência e importância.

O primeiro quadrante reúne atividades urgentes e importantes. Trata-se de reuniões, atividades com prazos definidos e eventuais crises. Estas tarefas devem ser feitas de imediato e da melhor forma possível.

O segundo quadrante engloba as atividades importantes, porém não urgentes. São tarefas que demandam planejamento, envolvem aprendizado e criatividade e que podem trazer consigo grandes oportunidades. Todavia, quando procrastinadas, são promovidas ao quadrante anterior, exigindo urgência em seu tratamento.

No terceiro quadrante residem as atividades que correspondem aos maiores desperdiçadores de tempo. São as tarefas urgentes, mas não importantes, como telefonemas, relatórios, correspondências e até interrupções. Livre-se delas rapidamente, pois não contribuem com suas metas.

Por fim, o último quadrante da matriz de gerenciamento do tempo contém atividades que não são importantes e também não são urgentes. Trata-se de trabalho irrelevante, telefonemas inúteis, situações alienantes, apego a detalhes. Enfim, pura perda de tempo. Aqui nada se produz.

E então, como você tem distribuído suas tarefas?

11. Marketing pessoal

“Não me preocupo tanto com o que sou na opinião dos outros, quanto o que sou na minha própria opinião; gostaria de ser rico de mim mesmo e não por empréstimo.”

(Michel de Montaigne)

O marketing pessoal significa projetar uma imagem de marca em relação a você mesmo, tomando a si próprio como se fora um produto ou serviço. Para construir sua marca pessoal, siga os passos abaixo:

a) **Embalagem.** O aspecto externo é o princípio de tudo. Você nunca terá uma segunda oportunidade de causar uma primeira boa impressão. Portanto, cuide de sua aparência, trajando-se adequadamente, evitando o uso excessivo de acessórios e cosméticos, aprendendo regras de etiqueta e melhorando seu vocabulário, tanto falado quanto escrito. Manter seu carro limpo e sua maleta executiva organizada também compõe esta regra.

b) **Conteúdo.** Embora o design seja determinante, se o que estiver por dentro não respaldar a expectativa criada, você seguramente deixará de se estabelecer. Por isso, cuide de sua formação acadêmica. Aprenda a redigir um currículo personalizado, objetivo e atualizado. Seja uma pessoa de atitude, autêntica e abuse da transparência e da ética. É o melhor caminho para conquistar a confiança e a simpatia das pessoas.

c) **Visibilidade.** Não adianta fazer a melhor coisa do mundo se ninguém tomar conhecimento. É preciso comunicar e repercutir. Por isso, tenha sempre seu cartão de visitas à mão, mesmo que você esteja desempregado. Crie uma website pessoal e aprenda a utilizar o e-mail. Participe de eventos para ver e ser visto.

d) **Ênfase.** Uma marca, para ser lembrada, precisa ser repetida. Priorize nomes que facilitem a memorização e a identidade visual.

e) **Divulgação.** Você deve virar notícia – evidentemente não das páginas policiais. Neste momento, a publicação de artigos e participação em eventos são instrumentos certos. Coloque a palavra *networking* em seu vocabulário e em sua agenda.

f) **Diferenciação.** Seguindo todos os passos anteriores você ainda correrá um risco: o de ser notado como somente mais um *player*, mais uma marca dentre tantas disponíveis no mercado. Por isso, procure se diferenciar. Desenvolva um estilo próprio, fazendo as coisas de forma diferente e, assim, tornando-se único, exclusivo, admirado e presente no coração e na mente das pessoas.

12. Persuasão e rede de contatos

“Você é quem você conhece, não o que você faz.”

(Azalba)

Pesquisa realizada pelo Grupo Catho junto a 17.801 profissionais indicou que 56% dos cargos operacionais e 43% dos cargos de gerência foram preenchidos com base no QI do candidato. Mas não estamos falando do famigerado “quociente de inteligência” e sim do “quem indicou”. *Networking*, relacionamento, estas são as palavras de ordem.

Muitos profissionais demonstram insatisfação com a empresa em que trabalham. As queixas vão da falta de reconhecimento e ausência de desafios à baixa remuneração e inexistência de plano de carreira, passando inexoravelmente por problemas de relacionamento interpessoal, seja junto à direção, seja com os próprios colegas.

Estes profissionais vislumbram como única solução pedir demissão e buscar novos horizontes, como se o ambiente fosse a origem de todos os males, acreditando que em outra corporação os mesmos dissabores não acontecerão.

RESPONDA FRANCAMENTE: O PROBLEMA ESTÁ NA EMPRESA, NOS OUTROS OU EM VOCÊ?

Diante dos fatos, alguns cuidados devem ser tomados para que uma proposta pretensamente interessante não se apresente como uma armadilha:

a) **Cheque a oportunidade de trabalho.** Verifique se a mesma é concreta e, mais ainda, permanente. Pode tratar-se de uma posição temporária e que não lhe garantirá estabilidade.

b) **Pesquise a empresa.** A internet é fonte inesgotável de informações. Acesse o site da empresa e os buscadores para obter mais informações sobre o perfil da companhia e sua posição relativa no mercado. Dê especial atenção aos valores declarados pela organização a fim de observar se estão alinhados com seus valores pessoais.

c) **Dissocie relações afetivas e profissionais.** Se a indicação dada foi positiva, ótimo. E fim da história! Seja grato, porém independente.

d) **Prefira o pouco certo ao muito duvidoso.** A menos que você disponha de uma boa herança ou alguém que lhe sustente, abdicar de uma remuneração trar-lhe-á mais preocupação, angústia e ansiedade. Peça demissão somente após ter firmado sua recolocação.

e) **Caia fora na hora certa.** Isso não é um jogo de pôquer, mas é um jogo. Se a proposta de trabalho não corresponder às promessas feitas ou não atender aos seus anseios, prepare sua saída o quanto antes evitando prolongar sua insatisfação.

Recorde-se sempre de que na Era da Integração, em um mundo sem fronteiras e regido pela conectividade, não são dados ou informações, máquinas e tecnologia, que fazem a diferença. São pessoas. E mais do que isso, relacionamentos.

13. Liderança

“Um líder é alguém com a habilidade de levar outras pessoas a fazerem o que elas não querem e, ainda, gostarem disso.”

(Harry Truman)

Todos nós temos características inatas e outras que podem ser desenvolvidas. O mesmo dá-se com a liderança. Algumas pessoas nascem com este perfil e podem exercê-lo, desenvolvê-lo ou até negligenciá-lo, de acordo com os estímulos que recebe. Mas a liderança pode ser ensinada, porque é uma técnica e uma arte. Liderança é o processo de influenciar pessoas para obtenção de resultados em benefício de uma coletividade.

A liderança tem evoluído muito ao longo da história da humanidade. Evoluímos do que poderíamos chamar de “Era Física”, na qual os líderes eram intrépidos, fortes e tinham como

objetivo conduzir seus seguidores, para a “Era Geopolítica”, onde os líderes adotaram postura autoritária legitimada na defesa de suas ideologias e fronteiras geográficas. Hoje vivemos na “Era da Interdependência”, comandada por um novo tipo de líder com competências para identificar e capitalizar aspectos comuns capazes de unir as pessoas. O que importa hoje não é a pessoa, mas a causa.

Estudo realizado em novembro de 2002, pela Fundação Dom Cabral, indicou que o mercado procura líderes orientados para o resultado, com capacidade para trabalhar em equipe, dotados de pensamento sistêmico (visão do todo), comunicabilidade, capacidade de negociação e perfil empreendedor. Mas o mesmo estudo aponta que o perfil encontrado corresponde a profissionais orientados, sim, para o resultado, porém que valorizam garra, ambição e capacidade de por a “mão na massa”. Isso demonstra claramente que o mercado e os executivos têm os mesmos objetivos, mas não compactuam dos mesmos meios para atingi-los. Os profissionais adotam um discurso de trabalho em equipe, mas permanecem individualistas em seu âmago.

Um líder é alguém capaz de conduzir um grupo com igual empenho e entusiasmo pelo mesmo objetivo. Alguém capaz de vislumbrar e desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns, alocando-as nas funções certas – aquelas em que podem exercer seus talentos. Enfim, é alguém capaz de inspirar as pessoas.

Compartilhar o poder, a informação, o compromisso e o resultado. Assim age o bom líder, consciente de que sempre tem algo a aprender e que, por isso, cultiva a humildade. Ele mantém sua equipe informada, planeja estrategicamente e define táticas em conjunto. Comemora o sucesso e debate o fracasso. O limite é a tênue fronteira na qual o diálogo propositivo passa a ser visto como abertura para permissividade.

Boas equipes com uma liderança fraca ou se desintegram ou têm a liderança substituída. Já um bom líder é capaz de transformar discórdia em união, apatia em entusiasmo, prejuízo em lucro, ressentimento em sorriso. Mas não existem líderes solitários. Se o líder está só, na verdade não está liderando ninguém.

14. Independência e autoconfiança

“A confiança em si mesmo é o primeiro segredo do sucesso.”
(Ralph Waldo Emerson)

Procure expressar confiança na própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio mesmo diante de grandes adversidades. Pratique a *resiliência*, ou seja, a habilidade de se superar em vez de resignar-se.

Cultive também sua independência, mantendo seu ponto de vista face à oposição de outrem ou de resultados em princípio desanimadores. Busque autonomia em suas decisões.

Entretanto, lembre-se: independente, sempre; isolado, nunca!

15. Paixão

“Pessoas que vivem impulsionadas pela paixão são recompensadas pela satisfação de saber qual é o seu lugar no mundo.”

(Po Bronson)

Ainda que você reúna todas as competências apresentadas anteriormente, você não estará preparado se não colocar emoção em seu trabalho. Fazer o que gosta e, ainda mais importante, gostar do que faz. Se colocar o dinheiro em primeiro plano poderá até se tornar rico materialmente, mas se sentirá miserável espiritualmente. Entregando-se com prazer à sua vocação poderá ser bem sucedido e também cultivar a felicidade. Com brilho nos olhos e um largo sorriso.

Como exercício final, responda para si:

- a) Você se sente importante dentro de sua corporação?
- b) Seu trabalho é reconhecido como significativo dentro da empresa?
- c) Você gosta das pessoas com quem trabalha e elas de você?
- d) Trabalhar é prazeroso e divertido?
- e) Suas sete vidas (saúde e esporte, família e afetividade, carreira e vocação, cultura e lazer, sociedade e comunidade, bens e possessões, mente e espírito) estão em equilíbrio?

TENHA EM CONTA QUE MAIS IMPORTANTE DO QUE ESTAR À ALTURA DO QUE VOCÊ DESEJA É ESPERAR-SE NA MEDIDA EXATA DO QUE VOCÊ PRECISA.