

ganha o que merece?



Valorize o seu usado quando vender e fuja dos micos na hora de comprar

SEÇÕES ABRIL
NOSSOS SITES
PASSAPORTE



FALE CONOSCO
Buscar na Abril



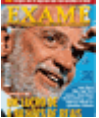
LOGIN

EMAIL

SENHA

BUSCA

Busca Detalhada



Megafusão da
Um lucro de
6 bilhões de r

ASSINE EXA




Domingo, 14 de Março de 2004

Gestão

- | CANAIS**
- Notícias
 - Economia
 - Empresas
 - Finanças
 - Gestão
 - Tecnologia
 - Marketing
 - Carreira

- | SERVIÇOS**
- Melhores e Maiores
 - Guia de Fundos
 - Melhores Empresas para trabalhar
 - Guia de Boa Cidadania
 - Newsletter
 - Eventos


- | REVISTAS**
- EXAME
 - Você S/A
 - Brasil em EXAME
 - Novos Negócios

-  conteúdo exclusivo para assinantes da revista
-  conteúdo exclusivo para cadastrados
-  conteúdo exclusivo de serviços pagos

■ Melhores & Maiores

Escolha uma das 500 maiores empresas brasileiras

Escolha uma empresa



Busca completa

Nunca abuse do poder | 11.03.2004

Um dos segredos do sucesso de uma empresa é a atitude do chefe. Ele precisa aprender a compartilhar o comando

- ENVIE POR E-MAIL
- IMPRIMA
- ASSINE EXAME

Por David Cohen



Divulgação

Cohen: especialista em empreendedorismo

EXAME Nos primeiros estágios de uma empresa ou de um projeto, o líder é a pessoa que mais sabe, e é normal que suas decisões sejam impostas aos outros. O problema é que em pouco tempo as pessoas em volta ficam treinadas a não pensar por si mesmas -- e, quando mais precisar de ajuda, o líder estará sozinho. O antídoto é saber compartilhar o poder, diz Allan Cohen, consultor especializado em gestão de mudança e diretor de empreendedorismo corporativo do Babson College, o maior centro de ensino de empreendedorismo dos Estados Unidos. "Não basta dizer 'estamos nisso juntos', é preciso construir esse sentimento ao longo do tempo", diz Cohen. Nesta entrevista, ele explica alguns conceitos de seu mais recente livro, *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* ("Faça funcionar: transformando organizações pela liderança compartilhada", ainda inédito no Brasil).

O que é uma liderança eficiente?

A palavra liderança tem dois significados. O primeiro tem a ver com alguém que é responsável pelas decisões, no topo de alguma unidade de negócios da organização, cujo trabalho é criar as condições para que as outras pessoas sejam eficazes. Isso envolve ajudar a dar direção, ser inspirador, alinhar todos em torno da missão ou visão da empresa, esse tipo de coisa. Ser eficiente, nesse sentido, é usar o seu poder para habilitar outras pessoas a ser o mais poderosas possível -- para que sejam capazes de arranjar os recursos certos, as informações certas, as conexões certas para realizar seu trabalho. É usar toda a sua força para criar as condições em que outros profissionais possam usar a força deles. O segundo significado de liderança, que também é necessário para a organização, refere-se a funcionários de qualquer posição que tomem

CANAL DI



O Senhor As duas t Duplo R\$ **Saraiva.**



Aprenda i finanças e executivo **Cursos !**



Só comece em 07/05 **Assine /**



Perfumes com os m preços de **A Perfum**



■ Guia de Fundos

Defina os critérios para pesquisa:

Nome do fundo

Tipo do fundo



■ As 100 melhores empresas para trabalhar

Escolha uma empresa



Busca Detalhada

■ Guia Boa Cidadania

Escolha uma empresa



Busca Detalhada

■ 450 anos de São Paulo



Veja SP

traz um endereço exclusivo que reúne tudo sobre a cidade.

iniciativas, encontrem maneiras novas e melhores de fazer as coisas, mesmo que eles freqüentemente não possam dar ordens.

Isso não é um pouco como autonomia?

Tem algo disso, mas é mais complicado. Acredito que autonomia não é algo que possa dar, é algo que as pessoas têm de tomar. O que você faz é criar as condições as quais elas são capazes e têm vontade de agir. Mas, mesmo em organizações que criam essas condições, alguns funcionários descobrem como tomar iniciativas as coisas acontecer. São eles que trazem idéias para novos produtos, processos podem fazer propostas que mudem a organização, e isso tem impacto sobre o como os outros trabalham.

Iniciativa demais também pode ser problema, não?

Toda organização precisa tanto de iniciativa como de controle. Mas na liderança tradicional o controle é de cima para baixo, freqüentemente é exagerado, produzindo feudos em vez de estimular os outros a pensar em como fazer seu trabalho de melhor para a organização. Se a iniciativa não é canalizada, você tem um grande problema. Mas acredito em responsabilidade compartilhada, na qual os colegas têm controle sobre as iniciativas. Eles têm de apoiar, concordar, ser convencidos não são, a iniciativa deve morrer.

Como se obtém iniciativa?

O primeiro modo é o chefe não abusar do poder de dar a última palavra, de não concordar com as decisões do grupo. O truque é apenas exercer esse direito que você não pode tolerar de modo nenhum o caminho que a equipe está tomando. O segundo modo é fazer reuniões em que a agenda seja sobre os fatores críticos da unidade, ou a equipe, ou a empresa -- ou seja, falar sobre o que realmente importa. O terceiro modo é construir relacionamentos abertos e mutuamente influentes com os outros para que você desenvolva uma cultura de pessoas que esperam influenciar e serem influenciadas pelas outras.

Como se constroem relacionamentos assim?

Você ouve um bocadinho -- isso opera muito mais no modo de inquérito do que no modo de tomada de decisões. Você convida profissionais calados a participar. Às vezes usa métodos de ir a uma pessoa por vez, para capturar suas opiniões. Quando os subordinados pedem demais a sua decisão, você as nega e exige que eles se resolvam sozinhos. Você admite seus erros e sua vulnerabilidade. Isso não é fácil para os líderes, nós todos sabemos.

É isso que o senhor chama de liderança compartilhada?

Não, isso é um passo além. É fazer os seus colaboradores diretos dividir a responsabilidade pelos resultados de toda a unidade ou de toda a organização. Basta dizer "nós estamos nisso juntos". É preciso construir esse sentimento ao longo do tempo: você toma as decisões importantes por consenso, o que significa que dá espaço para falar, todos foram compreendidos, o assunto foi debatido e todos vivem com a decisão a que se chegou. Não se trata de decisão da maioria nem de unanimidade, trata-se de chegar a uma decisão que todos digam que podem apoiar. O chefe pode sempre dizer não, mas qualquer membro também pode. Isso é difícil para os líderes treinados a ser individualistas, que gostam de pensar que têm de mostrar-se muito duros. É muito mais duro se dispor a construir a força entre as pessoas que se reportam a você, para que você possa confiar que elas não vão simplificar as decisões idiotas, que não sejam boas para a organização.

Até que nível se deve levar a liderança compartilhada?

Até onde eu sei, há empresas que levaram isso até o nível de supervisores, e isso não é muito mais difícil. Mas você tem de começar no topo, porque, se os profis

não virem isso ser feito na alta direção, não vão implementar o processo.

Qual a vantagem?

Você obtém muito mais compromisso das pessoas, elas investem mais na org: porque possuem parte do poder de decisão. Isso faz com que elas se preparem para as reuniões, lutem mais por suas idéias, pressionem os colegas quando e estiverem desempenhando bem o seu papel. Se você tiver também uma visão a liderança compartilhada age como grande motivador, porque dá sentido ao t

Em que situações se deve compartilhar a liderança?

Ninguém deve fazer isso quando sabe a resposta e pode decidir por si mesmo. usa quando precisa da participação e das idéias dos seus subordinados. Ensina algumas decisões devem ser tomadas sem consulta. Em outras ocasiões você consultar, perguntar aos outros pelas suas opiniões, deixando claro que é você tomar a decisão final. Às vezes, ainda, você deve delegar, dando os limites de quais aceitará qualquer decisão. Finalmente, nos assuntos especialmente difícil complexos, aí você deve tomar decisões conjuntamente, por consenso. Todas formas são apropriadas.

Como reconhecer quando a sua liderança não é muito sábia?

Posso citar alguns sintomas. Os subordinados se arrastam quando você lhes p fazer algo. Nas reuniões, eles não dão idéias, apenas respondem. Eles não def com força as suas crenças. Tornam-se passivos, do tipo "diga-me o que é para eu faço", o que significa que você está obtendo apenas uma fração pequena d talento. Outro sintoma é quando você perde mercado ou o custo sai do contro ninguém faz nada.

Aí você deve tentar ouvir as pessoas...

Você deveria construir essas coisas desde o começo, porque senão é muito ma converter seus colegas a altos níveis de iniciativa e de comprometimento. Mas gerentes só vão compartilhar o poder quando se sentirem pressionados.

Os executivos normalmente acham que estão certos mais vezes do que realmente estão...

Não é incrível?

Mas, se é assim, não fica mais difícil diferenciar as ocasiões em que dá para di sozinho daquelas em que se deve compartilhar a liderança?

Bom, há um problema se os executivos têm uma visão inflada daquilo que sa: um problema que se auto-alimenta. Porque, se você faz isso freqüentemente, pessoas logo começam a não dar mais opiniões e aí você fica sozinho mesmo. especialmente difícil porque há vários tipos de conhecimento que são muito co de explicar. Eles vêm da experiência, e o líder simplesmente sente que tem a O problema é que, nos estágios iniciais da empresa, o líder provavelmente sa: mesmo. E depois ele rapidamente treina sua equipe para acreditar que ele ser mais. Uma das maldições dos fortes é que eles treinam todos em volta a não : E bem cedo a pessoa que está certa nove em cada dez vezes chega à décima quando alguém deveria pegá-la pelo pescoço e dizer "isso é ridículo, não faça ninguém faz nada.

Como escapar disso?

Tentando construir uma organização em que as pessoas sejam tão comprom: quanto você, que compartilhem a visão, que lutem por suas idéias, que não se punidas por discordar de você, ao contrário, porque você as encoraja a discor: sabemos que alguns executivos podem fazer isso. Outros têm medo.

Mais iniciativa também significa que haverá mais erros...

Não necessariamente. Iniciativa não significa sair por aí fazendo qualquer coisa apeteça. Frequentemente, significa que você tem de persuadir os outros a aceitar sua idéia. E é nesse processo que a idéia é checada, refinada, descartada ou transformada. O truque é que você tem de propor aquilo que quer de outras pessoas de um modo que elas possam ver os benefícios que terão se cooperarem.

Um toma-lá-dá-cá?

Sim. Algo você tem de dar. Uns querem status, alguns gostam da sensação de estar certos, outros querem ser promovidos, alguns cooperam por amar o desafio de novas idéias, outros porque querem mais dinheiro. Na verdade, o ângulo da questão é entender que as pessoas trabalham por diferentes motivações. No mundo ocidental gostamos de falar da "regra de ouro": faça aos outros o que você gostaria que eles fizessem por você. Mas isso está errado. Você deve fazer aos outros aquilo que eles gostariam de fazer por você. Você precisa entender o que eles querem.

[ENVIE POR E-MAIL](#) | [IMPRIMA](#) | [ASSINE EXAME](#)



Copyright © 2003, Editora Abril S.A. -
Todos os direitos reservados. All rights reserved.

[ASSINE](#) | [FALE CONOSCO](#) | [ANUNCI](#)