



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

“Liderar (ou esperar para ver...)”

A Liderança, como tema, está na moda, nos mais variados contextos – económicos, empresariais, políticos e sociais. Faz sentido que assim seja! Cada vez mais, nos tempos de mudança e incerteza actuais, são as virtudes da Liderança que, frequentemente, fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso. E a verdade é que o patamar de exigência aumentou. Na “dramaturgia da liderança e da gestão”, os palcos revelam cada vez mais perigos, os enredos são cada vez mais complexos e o elenco é cada vez mais imprevisível. E, longe de ter um início e um fim, é um ciclo que se repete, à cadência dos desafios.

Como é consensual, liderar significa não estar apenas a gerir o dia-a-dia, a assegurar os processos correntes, de olhar constantemente para o lado e para trás e ver se todos concordam connosco. Liderar significa olhar em frente, ter uma visão estratégica, de longo prazo, e mobilizar vontades para a atingir. Significa estimular o compromisso emocional e a participação de todos. Significa encarar, analisar e ponderar os riscos e tomar decisões com firmeza e sentido definido. Ao contrário do que muitos poderão supor, os traços de personalidade e as aptidões ditas comportamentais não são suficientes. O carisma, a audácia, a capacidade de comunicação e persuasão serão bons condimentos, mas poderão não ser suficientes. As capacidades analíticas (baseadas numa boa “visão de helicóptero” mas também na capacidade de efectuar um “zoom” aos pontos críticos e às entropias) são também decisivas.

Sem ter a presunção de prescrever um manual salvador e infalível, penso que existem áreas incontornáveis nas quais todos os responsáveis e líderes de equipas deveriam desenvolver as suas competências:

- a) Assumir e promover a Missão, o sentido da nossa existência: que valores, que

impactos, o que se espera da nossa organização e da nossa equipa;

- b) Garantir um alinhamento do ciclo de gestão, da estratégia às operações, em cascata, no qual todos se revejam e no qual todos participem;
- c) Desenvolver um normativo ético para a equipa, que lhe conceda uma solidez e convicção moral partilhada por todos (que princípios de conduta, quando cooperar, quando competir, que cultura de mérito);
- d) Efectuar uma análise estratégica constante: que factores críticos, que forças, que perigos, que ameaças, que percepções têm as pessoas, que resistências internas vou encontrar se avançar por aqui?;
- e) Encontrar “pontos de ancoragem” e de resiliência, que permitam suportar os períodos mais negros e problemáticos, resultantes do falhanço pontual ou da erosão da esperança – em suma, uma boa liderança intra-pessoal;
- f) Comunicar constantemente e “orquestrar” as tensões e os conflitos, de forma que haja uma focalização no essencial e não no acessório e que as expectativas e factores de motivação das pessoas-chave sejam, dentro do possível, mantidas;
- g) Criar e inovar sempre com um sentido de futuro: em síntese, desenvolver hábitos de prospectiva e de construção de cenários em que a capacidade de inovação de cada um (alimentada pela partilha de conhecimento) pode ser um pilar fundamental.
- h) Acompanhar talentos e promover a diversidade: uma equipa funcional e

vencedora num momento pode ser uma equipa conformada e medíocre pouco tempo depois; há que manter uma saudável tensão orientada para a mudança constante e para uma diversidade de sensibilidades e pontos de vista.

Como tal, é essencial que o líder seja, efectivamente um catalisador de emoções, gerindo o seu próprio ego com equilíbrio, numa atitude de humildade e veracidade, que sirva de exemplo a todos os que procuram uma referência. Apenas assim poderemos ter pessoas comprometidas com a missão da Organização, que atravessem, de modo resiliente, os períodos de imensa pressão em que vivemos. É que, hoje em dia, liderar não me parece ser opcional. Ao ritmo da mudança actual, ou lideramos de forma pró-activa ou esperamos para ver...e o final da história pode não ser muito feliz!

Carlos Sezões