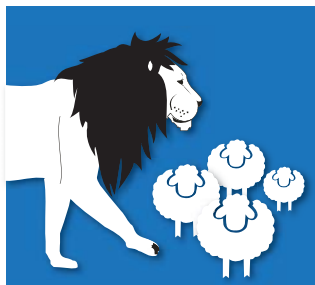


# Liderar em Tempos Exigentes



**“Tenho mais medo de um exército de cem ovelhas liderado por um leão do que de um exército de cem leões liderado por uma ovelha”**

Esta frase, escrita há dois séculos pelo diplomata francês Charles Maurice de Talleyrand, sintetiza de forma magistral a importância da liderança nas organizações.

Numa época como a que vivemos, especialmente no setor financeiro, marcada por globalização, complexidade e competitividade crescentes, a importância dos ativos humanos e, conseqüentemente, dos seus líderes tornou-se ainda mais importante para o sucesso (ou insucesso) das suas organizações. É nas dificuldades que os líderes mostram a sua raça!

O exemplo dos líderes é determinante para a consolidação da cultura de uma organização, ou seja, da forma habitual como as “coisas são feitas ali”. De facto, todos sabemos que, para o bem ou para o mal, as ações falam mais alto que palavras, principalmente quando se trata de reforçar valores, orientar comportamentos e de estimular as energias de outras pessoas. Mais do que discursos, campanhas ou apresentações, as pessoas valorizam a forma como o líder reage perante problemas concretos e as ações que pratica no dia a dia. O Padre Manuel Bernardes já o tinha percebido em 1644, quando escreveu que “fazer uma coisa e mandar ou aconselhar outra é querer endireitar a sombra da vara torcida.”

Se dúvidas existiam, surgiram nos últimos anos inúmeros estudos que provam a ligação entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais. Um exemplo é o estudo recente da Consultora Kenexa Research Institute, o qual revela que em

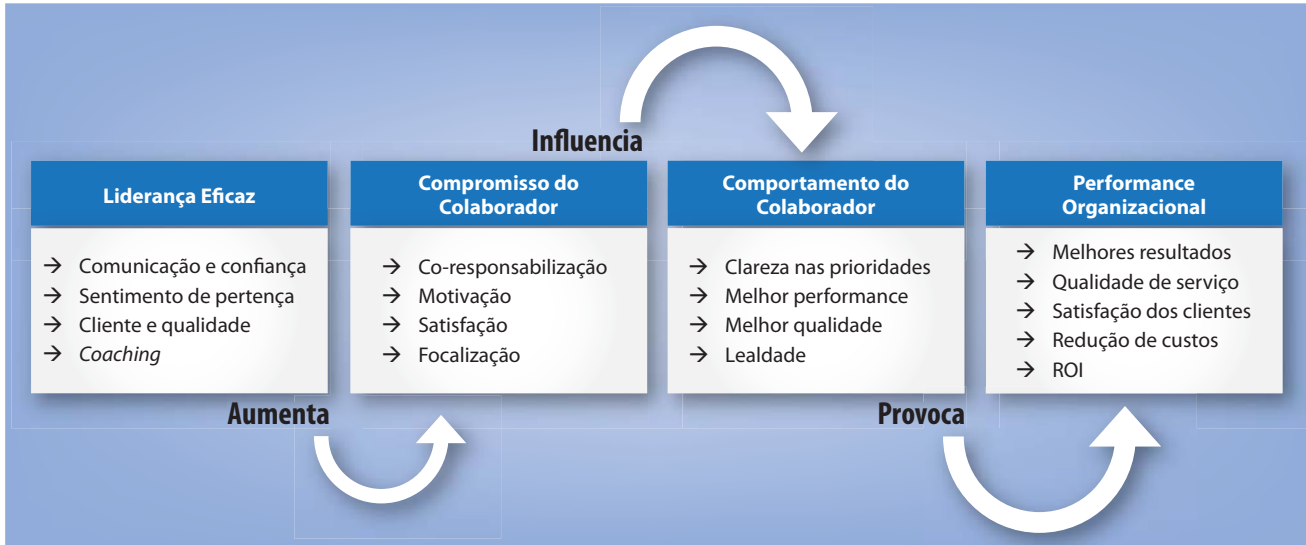
**“[...] as pessoas valorizam a forma como o líder reage perante problemas concretos e as ações que pratica no dia a dia.”**



José Bancaleiro

**José Bancaleiro\***

Gráfico 1 – Modelo de Impacto da Liderança



LiderWays - Sistema de Identificação do Estilo Preferencial de Liderança  
José Bancaleiro - Maio 2013

“[...] um líder eficaz aumenta a satisfação, motivação e focalização dos seus colaboradores.”

empresas com liderança eficaz os colaboradores apresentam níveis de *engagement* 91% superiores às que têm liderança ineficaz e isso provoca 5 vezes mais ROI.

O modelo de Impacto da Liderança prova a ligação entre liderança eficaz e a performance organizacional (ver gráfico 1).

Mesmo que empiricamente, todos já sabíamos que um líder eficaz aumenta a satisfação, motivação e focalização dos seus colaboradores. Assim como também não é novidade que colaboradores comprometidos apresentam maiores níveis de performance, originando melhores resultados globais da organização.

Mas a questão concreta que qualquer CEO se coloca é: Tenho os líderes certos para enfrentar os desafios atuais e futuros da minha organização? A esta pergunta inicial seguem-se, habitualmente, mais duas: Mas será possível avaliar a liderança? Como posso fazê-lo?

Sim, é possível (e desejável) avaliar a liderança. Para o fazer, é necessário, antes de mais, entender que existem diferentes níveis de liderança (estratégica, tática e operacional) e que cada um deles tem diferentes níveis de exigência. Da mesma forma, existem diferentes situações (objetivos, equipas, perfis pessoais) que obrigam a que a forma de liderar seja devidamente adaptada.

Gráfico 2 – LiderWays - Dimensões de Avaliação



Um modelo de avaliação do estilo preferencial de avaliação deverá pois ter em conta estes dois eixos. Um eixo de **Orientação Estratégica vs Orientação Operacional**, que retrata a orientação preferencial da energia da pessoa. E um eixo de **Orientação para o Apoio (Pessoas) ou para a Direção (Processos)**, que revela a forma preferencial como essa energia é usada (gráfico 2).

Medindo, ponderando e interpretando os resultados dos fatores que compõem estes dois eixos é possível não só determinar o estilo preferencial de liderança como concluir sobre o grau de eficácia em cada um dos quadrantes e com isso identificar áreas de desenvolvimento.

**Já avaliou os seus líderes? ■**

*\*Managing Partner, Stanton Chase International – Executive Search Consultants.*