

# 10 erros comuns dos líderes novatos

Retirado do site **EXAME.COM**

<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/162/noticias/10-erros-dos-lideres-novatos?page=1>

A matéria aborda algumas dificuldades encontradas por líderes novatos, àqueles alçados pela primeira vez nesta condição, mas traz dicas fundamentais que servem, inclusive, para gestores experientes, razão pela qual a leitura deste material certamente atenderá líderes de qualquer nível de experiência.

## **1** Baixo foco em pessoas

Um dos principais problemas de líderes jovens é a dificuldade de gerenciar pessoas, segundo todos os especialistas consultados. “É um erro acreditar que ser gestor é ser o técnico dos técnicos”, diz o coach Silvio Celestino, de São Paulo. “Eles se esquecem das pessoas e lideram pela pressão, colocando em risco a questão da qualidade de vida deles e da equipe”, diz Vera Martins, professora do curso Liderança Assertiva da Fundação Vanzolini, de São Paulo.

### **Solução: Olhe para o lado**

Para gerir pessoas, dizem os especialistas, a solução é olhar para o lado e prestar atenção no que dizem e querem os subordinados. Tratar todos com respeito e educação é fundamental. Cursos de liderança, livres ou oferecidos por instituições de ensino, abordam o tema gestão de pessoas e até podem ajudar. “Eles amenizam as falhas, mas não resolvem o problema”, diz Marcelo Cuellar, da Michael Page.

## **2** Não ter propósito de carreira

Erram os líderes que assumem o posto por status e salário. “Esse, com certeza, é o pior erro que o gestor pode cometer”, diz Silvio Celestino. Para ele, quem lidera de olho na conta bancária não consegue traçar planos de longo prazo para a empresa e deixa de preocupar-se com o trabalho da equipe. “Ele centraliza as atividades para entregar resultados e obter lucros imediatos.”

### **Solução: Defina o que você quer**

Ter uma meta é importante em qualquer momento da carreira. Se a ideia é ser gestor, veja como alcançar o objetivo da melhor maneira possível para a sua

trajetória profissional, avaliando o que ainda é preciso desenvolver para conseguir o que quer.

### **3 Descuidar-se da comunicação**

Comunicar-se bem é uma obrigação do gestor. Ele é o responsável por traduzir para a equipe a estratégia da empresa. Quem falha nesse quesito terá problemas de desempenho. “Eu falhei ao tentar fazer mudanças de gestão sem alinhar com meus sócios”, diz Gustavo Gomes, de 33 anos, diretor executivo do Grupo Núcleos, de clínicas médicas. “Teria gastado menos energia se tivesse identificado algumas pessoas-chave para me ajudar nesse processo.”

#### **Solução: Seja transparente**

“Ouvir e dar abertura para as pessoas exporem ideias é imprescindível”, diz Taís Amaral, professora de pós-graduação da Trevisan Escola de Negócios, em São Paulo. Comunicar claramente aos subordinados os passos que a organização dá faz do líder uma referência. “Se as coisas não estiverem bem, diga que não estão bem”, diz Janaína Alves, coordenadora de pós-graduação do Ibmecc.

### **4 Comprometer-se demais**

Por insegurança ou ambição, o jovem líder pode assumir prazos e outros tipos de compromisso sem saber se pode cumpri-los. No passado, o economista Sacha Dowek, de 32 anos, gerente comercial da Adina, importadora e produtora da indústria têxtil, prometeu a clientes prazos que dificilmente conseguiria arcar. “Foi ingenuidade”, diz. Hoje, com três anos na gerência da área comercial da empresa, Sacha aprendeu o valor de pensar a longo prazo. “Sou menos impulsivo”, afirma.

#### **Solução: Visualize o futuro**

“Comprometer-se além da conta é um erro quase inevitável e faz parte do perfil do jovem”, diz George Stein, gerente de programas abertos do Insper, escola de educação executiva. Por mais tentador que seja, diga “não” quando não tiver certeza. “Planejando, o risco de errar é menor”, avalia George.

### **5 Comportar-se como um colega**

Dois sentimentos distintos podem surgir quando se alcança um posto de liderança: arrogância ou condescendência. O medo de perder a amizade daqueles que, até então, eram seus pares é o que mais acomete líderes jovens, acredita Taís, da Trevisan. O receio faz com que eles deixem de fazer cobranças mais pontuais para tentar ser vistos como colegas.

“Via mais o lado do colaborador do que o da empresa e cheguei a me exceder com um superior por isso”, diz Renata Honorato, de 29 anos, gerente de vendas e marketing há dois anos do E.Group, rede de pousadas e hotéis de

luxo. “Fui solidária demais.” Quando teve de demitir duas pessoas a pedido da empresa, sob a justificativa de corte de pessoal, Renata sofreu. “Fiquei até doente.”

### **Solução: Equilibre os dois pratos da balança**

Quando um colega assume um cargo de chefia, ocorre uma mudança na relação de poder, o que pode gerar atrito. O líder deve mostrar que tem seus valores e que eles estão alinhados aos da organização. Como fazer? Preservando a coerência entre a fala e a ação no dia a dia. Manter o equilíbrio entre as crenças pessoais e considerar as necessidades da companhia e dos subordinados são os principais passos para evitar o estresse pessoal e na relação com a equipe.

## **6 Focar apenas em resultados**

Um líder que fica de olho apenas no fim do processo, que na maioria dos casos são metas financeiras, tende a criar atalhos para alcançá-lo mais rápido. “Muitas vezes, esses atalhos trazem resultado imediato, mas comprometem a empresa no longo prazo”, diz Stella Angerami, especialista em counselling, de São Paulo. Apresentar resultado de cara é a grande preocupação de uma pessoa nova no cargo. Mas forçar a equipe a apresentar números não dá em nada. “Isso pode levar a equipe a tomar atitudes ilegais ou antiéticas”, diz Silvio Celestino.

### **Solução: De olho no caminho**

A conquista de resultados é um processo. Administrar a pressão desde o primeiro dia evita que ela cresça muito no final. Além disso, diz George Stein, gerente de programas abertos do Insper, esse cuidado auxilia o gestor a planejar e distribuir tarefas de uma maneira organizada.

## **7 Dificuldade em dar feedback**

O líder é responsável por explicar a seus subordinados se o trabalho deles está de acordo com o que a empresa espera, se eles estão indo na direção certa. Ao cumprir mal essa tarefa, ele prejudica o desempenho de sua equipe e o seu próprio. “Sem retorno, o funcionário não sabe o valor de seu trabalho”, diz Fábio Saad, consultor da Robert Half.

### **Solução: Avalie constantemente**

Sentar com cada membro da equipe, ao menos uma vez por mês, deve ser rotina de todos os líderes. Se a equipe for grande, o líder deve acompanhar o trabalho, orientar e dar o retorno enquanto as coisas acontecem. A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para auxiliar líderes a entender a equipe. Mas o líder deve ajudar a colocar em prática o que foi combinado na avaliação.

## **8 Falta de controle sobre a ansiedade**

“A ansiedade leva a erros, e todas as outras habilidades ficam fragilizadas em momentos de tensão”, diz Janaína, do Ibmecc. Allan Sato Horita, de 29 anos, diretor de marketing, negócios e operações da Transit Telecom, empresa de telecomunicações de São Paulo, entrou na empresa como estagiário de direito em 2006 e após um ano já era supervisor.

“Eu estava aprendendo a gerenciar pessoas e, por um momento, esqueci um pouco de ser gestor. Na ansiedade, atropelava funcionários para atingir resultados”, diz. “Essa atitude gera desmotivação. É um dos maiores erros que um líder pode cometer”, diz Fábio Saad, gerente da consultoria Robert Half.

### **Solução: Planejamento ajuda**

A ansiedade deriva da insegurança ou da necessidade de controle. Uma alternativa para dosá-la é ouvir a equipe também. “Comecei a conversar com pessoas mais experientes e com minha equipe”, diz Allan. “Estou mais informado e menos ansioso.”

## **9 Generalizar a gestão**

Tratar a equipe de forma homogênea é uma maneira de facilitar a gestão — para o líder. Para quem está embaixo, isso pode gerar frustração. “Você tem que levar diferenças em conta para garantir a igualdade e a justiça”, diz Marcelo Cuellar, da Michael Page. É um erro dar condições iguais para profissionais que têm experiências e realidades diferentes.

“Não dá para uniformizar a gestão”, diz Gianfrancesco Ghiurghi, de 31 anos, gerente de vendas da Sadive, concessionária de caminhões de São Paulo, que se tornou gestor há menos de dois anos. “Uma das principais dificuldades que tive foi aprender a trabalhar a individualidade”, diz Gianfrancesco.

### **Solução: Estude sua equipe**

Um bom gestor, acredita Germano Glufke Reis, professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-Eaesp), sabe identificar e ressaltar os pontos fortes e amenizar as falhas de seus subordinados. “É obrigação do gestor estudar a equipe e saber com quem está trabalhando”, avalia Germano. Para evitar injustiças, conheça o que cada membro de seu time tem a oferecer e monitore a evolução de cada um deles.

## **10 Não saber delegar**

“Eu queria abraçar o mundo, mas fiquei sobrecarregada e estressada”, conta a administradora Crisleine Pereira, de 30 anos, diretora da Comunika, empresa de negócios por celular, de Porto Alegre, que passou de analista de marketing a diretora em três anos. Os primeiros meses como líder, lembra ela, foram difíceis.

“Os meus maiores desafios eram priorizar e aprender a delegar.” A dificuldade de distribuir tarefas é erro comum entre os mais inexperientes, que acabam centralizando e realizando as tarefas dos subordinados com medo de perder o poder. “A pessoa acaba fazendo sozinha, com receio de que os outros não façam direito”, afirma o coach Silvio Celestino.

### **Solução: Confie na sua equipe**

A consequência de não delegar é entregar um trabalho atrasado e com erros. Por isso, a solução é ir experimentando aos poucos até adquirir confiança nos profissionais. “Estabelecer relação de confiança e comprometimento com a equipe exige equilíbrio emocional”, afirma Janaína, do Ibmecc. “E isso leva tempo.”