SEJA SEU MELHOR INVESTIMENTO
WWW.VOCESA.COM.BR

VOCÊ S/A

Abril

Abilio Diniz
revela os ensinamentos essenciais de liderança que reuniu em 52 anos de trabalho

OS 17 SEGREDOS DE ABILIO

EDUCAÇÃO EXECUTIVA
RH E FINANÇAS
UM ROTEIRO PARA CRESCER NESSAS DUAS ÁREAS

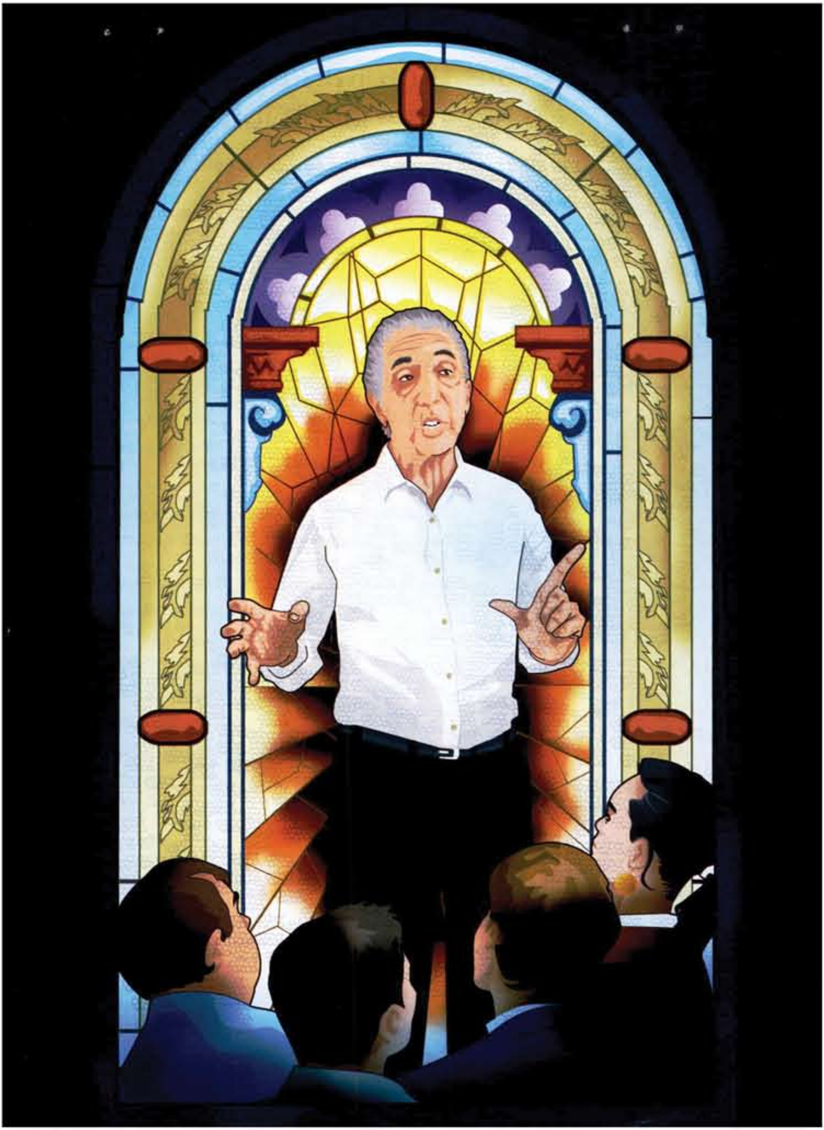
CARREIRA
PROFISSIONAIS QUE MUDARAM DE ATIVIDADE CONTAM COMO VENCER OS DESAFIOS DA TRANSIÇÃO

FINANÇAS
CORRIJA OS PEQUENOS DESLIZES QUE ACABAM COM SEU DINHEIRO

JORNADA DUPLA
VEJA COMO MANTER O DESEMPENHO EM DOIS EMPREGOS

ISSN 1415520-6
R$12,90 > EDIÇÃO 164 > FEVEREIRO 2012

E MAIS →
VOCÊ É UM FUNCIONÁRIO SUPERCOMPROMETIDO? RESPONDA AO NOSSO TESTE E DESCUBRA SE TEM O PERFIL DO NOVO TIPO DE WORKAHOLIC



Os 17 segredos de Abilio

Abilio Diniz está dedicando mais tempo de sua agenda para compartilhar suas experiências como empreendedor e executivo. Conheça suas lições essenciais de liderança

POR CHRYSTIANE SILVA **ILUSTRAÇÃO** MARCOS MÜLLER

Desde que deixou o dia a dia do Grupo Pão de Açúcar, o empresário Abilio Diniz, de 75 anos, decidiu dedicar parte de seu tempo para ensinar o que aprendeu — erros e acertos — em 52 anos de carreira. Como presidente do conselho de administração desde 2003, ele ainda dá expediente no escritório da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, no centro de São Paulo, mas tem atendido mais convites de universidades para falar aos estudantes. Há pouco mais de um ano, Abilio também voltou para a sala de aula, na Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-SP), onde se formou, para ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes e aspirantes a gestor. O curso de 60 horas tem aulas teóricas de negociação, finanças e empreendedorismo. Os alunos estudam casos reais e aprendem a lidar com imprevistos, a motivar a equipe, a superar crises e a identificar e antecipar tendências.

Nos últimos tempos, Abilio vem se tornando uma referência para os jovens profissionais. Pode parecer estranho que aos 75 anos ele figure na lista dos líderes mais admirados do país. Todos os anos, o Grupo DMRH, consultoria de recursos humanos de São Paulo, faz uma pesquisa com trainees e profissionais que estão dando os primeiros passos no mercado de trabalho para saber qual é a empresa dos sonhos deles e inclui a pergunta sobre quem é o líder com quem mais eles se identificam. Abilio apareceu na pesquisa pela primeira vez há dois anos. Na última edição ficou na oitava posição. O empre-

COMO AGE E O QUE FAZ UM BOM LÍDER, POR ABILIO DINIZ

Seja humilde

"Você deve olhar para sua equipe e tentar entendê-la, participar da vida de seus colaboradores, saber se eles estão confortáveis em suas atribuições", diz Abilio Diniz. Dessa forma, é possível prever problemas e antecipar soluções. Além disso, você conseguirá manter o time unido e engajado para obter bons resultados para a empresa.

Pergunte sempre o que move você, o que o motiva e o que quer

"Quando um profissional sabe o que realmente quer, é possível trabalhar com mais empenho e conseguir melhores resultados da equipe." Por isso, é importante se conhecer e saber seus pontos fortes e fracos. Você pode fazer análise ou ler e conversar muito.

sário, aponta a pesquisa, representa tudo o que os jovens gostariam de poder fazer: ser dono do seu destino. "Ele faz aquilo que quer da vida", diz Sofia Esteves, presidente do Grupo DMRH. O empresário também é admirado porque, após décadas de trabalho, não dá sinais de que quer parar. "Sou casado com uma mulher de 39 anos, sou pai de seis filhos [*o caçula tem 2 anos*]. Nesta altura da vida, eu só posso pensar em continuar fazendo planos", diz. Com um comportamento arrojado no mundo dos negócios, Abilio tem a admiração dos jovens também na esfera virtual. Ele dedica parte de seu tempo para compartilhar com seus seguidores nas redes sociais e no seu blog o que pensa sobre temas diversos como liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, claro, esportes. O empresário é obcecado por atividades físicas, é triatleta e adora falar sobre futebol. Na rede de microblogs Twitter, mantém 133 450 seguidores, possui um canal no YouTube e desde dezembro do ano passado tem uma fanpage no Facebook (facebook.com/abiliodiniz), onde havia 1 600 fãs até o fim de janeiro.

O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948 por Valentim Diniz, pai de Abilio. No fim da década de 1980, ele assumiu o comando das operações. Com o Plano Collor, a rede de supermercados quase foi à falência. As duas últimas décadas foram de reconstrução. O grupo passou por um processo de profissionalização da gestão e reconstrução da imagem, que estava bastante desgastada. A partir de 2008, o foco na gestão de pessoas ficou mais intenso. "O varejo é um setor que busca resultados agressivos e é difícil conciliar o cumprimento das metas com a satisfação das pessoas", diz Joel Dutra, professor da Fundação Instituto de Administração, de São Paulo. Depois de fusões com Casas Bahia e Ponto Frio, a rede se tornou a maior empregadora privada do país, com 160 000 funcionários. Recentemente, o empresário tentou fazer uma união atrapalhada com o concorrente Carrefour e irritou seus sócios franceses, do Grupo Casino. Depois de uma intensa briga jurídica, o negócio não se concretizou. "Se algo dá errado, o líder pode olhar pela janela e procurar o responsável ou olhar no espelho e assumir o erro. Nessa hora, é preciso ter honestidade e sinceridade", diz Abilio.

Há quem questione e critique o modelo de gestão do executivo. Profissionais que já trabalharam com o empresário afirmam que ele comandava o Pão de Açúcar com mão de ferro e que é duro e exigente com seus funcionários — em especial com os executivos. Porém, há também relatos de colaboradores, em todos os níveis, que garantem que a humildade é uma de suas características mais marcantes e que, em geral, as pessoas trabalham felizes na companhia. Abilio é um executivo pragmático e com uma visão bem objetiva do mundo. Para ele, fazer o funcionário feliz não é papel somente da empresa. "Só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz", diz. Ao mesmo tempo, tem uma preocupação legítima em criar um ambiente de trabalho saudável, com confiança e cooperação. Esses e outros ensinamentos de gestão ele passa aos jovens profissionais nas aulas que ministra na FGV.

O programa ministrado por Abilio já formou três turmas e tem sido bem avaliado pelos ex-alunos. "Vejo Abilio Diniz como um exemplo de empresário. Depois do curso, consegui equilibrar minha vida pessoal e profissional e até emagreci 10 quilos", diz Celso Mouta, de 31 anos, diretor operacional do Grupo Singulare, fabricante de estruturas de concreto, em São Paulo. Celso participou do programa para aprender e trocar experiências na gestão de equipe com outros jovens gestores. Há dois anos, ele era o gerente responsável pelas obras do Rodoanel, projeto que interliga as principais rodovias de São Paulo, e comandava 31 pessoas. "Meu maior desafio era fazer com que elas acreditassem em minhas determinações. Era difícil porque algumas tinham até 20 anos mais do que eu", diz. A estratégia de Celso foi mostrar que en-

Não improvise

"Um bom líder não improvisa. Ele é cauteloso e está sempre prevenido contra eventualidades. Quando surge um problema, ele deve seguir três passos: fazer o diagnóstico com a maior quantidade de informações possível, depois planejar qual caminho seguir e só então é que ele deve agir."

Não reinvente a roda

"Muita coisa que fiz foi copiando o que deu certo, procurando as referências no mercado. No mundo atual, há poucos negócios que dependem de inovação. Por isso, não tente criar coisas inusitadas o tempo todo, se concentre em fazer bem o que já existe e, com isso, garantir bons resultados para o negócio."

Gustavo Gotelip, 27 anos, gerente da fábrica da Ambev no Rio de Janeiro: maturidade para liderar profissionais mais experientes

5 Não tenha prioridades imutáveis

"Quando um líder tem prioridades na gestão de pessoas ou no negócio, ele acaba pensando só no futuro e esquece o presente. O líder tem de ter um foco e engajar a equipe para perseguir a meta. Ele deve olhar para a frente, abrir os braços e levar toda a equipe com ele para atingir seu objetivo."

6 Lidere com sentimento, carinho e atenção

"Os cursos de liderança podem diminuir algumas defasagens, mas não são capazes de solucionar os problemas de gestão de quem não ouve a equipe, não reconhece a diferença entre os profissionais e não trabalha em um verdadeiro time. Seus subordinados vão saber se você está com eles ou não."

FOTO: ANDRÉ VALENTIM

tendia do negócio e que nunca era superficial nas demandas — uma das lições de Abilio. O jovem executivo conseguiu bons resultados e foi convidado para ocupar o cargo de diretor operacional do Singulare. Hoje, ele comanda uma equipe de 15 pessoas e enfrenta um novo

trabalho dos colaboradores quase equivalia à idade dele. Para driblar a saia justa, Gustavo, que trabalhava em uma fábrica da Ambev, indústria de bebidas, em João Pessoa e liderava outros 90 funcionários, optou por ouvir a opinião dos subordinados mais experientes, pedir conselhos se desafio: "Tenho de ajudar a definir os rumos da companhia e gerenciar uma equipe que ainda é imatura e tem poucas referências de líderes", afirma Celso Mouta.

Jovens líderes

O curso da FGV, assim como programas similares de outras escolas, foi criado para atender a uma demanda de mercado decorrente da velocidade com que as empresas estão renovando seus postos de chefia. Depois de anos praticamente estagnadas, as companhias começaram a crescer amparadas pelo consumo interno e pelos processos de internacionalização, que facilitam a instalação de fábricas fora do Brasil. Esse ciclo de expansão se acelerou na última década e se mantém em alta. Para preencher os novos cargos de liderança, as organizações passaram a promover profissionais muito bem formados, mas cada vez mais jovens. Foi o que aconteceu com o engenheiro mecânico Gustavo Gotelip, mineiro, de 27 anos. Quando assumiu o primeiro cargo de liderança, aos 23 anos, ele enfrentou a delicada situação de gerenciar dois profissionais que já estavam na empresa há 22 anos. O tempo de estivesse em dúvida sobre determinados assuntos e, quando possível, tomar decisões conjuntas.

Além disso, para conseguir o respeito de toda a equipe, o engenheiro explicava em detalhes todos os processos aplicados na fábrica e os motivos de determinadas decisões. Foi assim que ele conseguiu mobilizar a turma por dois anos e obter bons resultados para o negócio. O sucesso fez o jovem líder ser promovido a gerente de engenharia em outra fábrica da empresa, em Jundiaí, no interior de São Paulo, e administrar uma equipe de 160 pessoas. Seu talento lhe garantiu mais uma promoção em menos de dois anos — agora ele é gerente de uma fábrica da Ambev no Rio e gerencia 400 colaboradores. "Esse é meu maior desafio profissional. Minha meta é diminuir a rotatividade de funcionários na fábrica. Acredito que assumi esse cargo porque tenho uma boa capacidade de engajar as pessoas", diz. Gustavo foi perspicaz em perceber rapidamente seus pontos fortes e fracos, algo que Abilio reputa como uma qualidade do líder. "É importante se conhecer e saber seus pontos positivos e aqueles em que precisa melhorar", afirma Abilio.

ALTERNATIVAS PARA CRESCER

Para quem não quer fazer feio quando assumir um cargo de chefia e não tem um programa de mentor na empresa em que trabalha, há várias alternativas para melhorar o desempenho profissional. Você pode fazer cursos de liderança, pós-graduação e MBA. Nas aulas, além do conhecimento técnico e da troca de experiências, dá para aumentar a rede de contatos profissionais. Outra possibilidade é buscar um mentor informal dentro ou fora de sua organização. Ele deve ser alguém mais sênior do que você, com uma trajetória consistente de carreira, em quem você confie e com quem possa trocar experiências. Bons livros sobre liderança ou biografias inspiradoras também podem ajudar.

Exija o melhor

"O papel do gestor é estimular a equipe e extrair o melhor resultado de cada funcionário. Eu sempre pergunto para meus funcionários: 'O que você está fazendo para ser o melhor do mundo em sua área?'. Eles precisam constantemente querer ser os melhores no que fazem. E não há motivos para não ser assim."

Ajude as pessoas a ser felizes

"Só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz. Profissionais felizes produzem mais e melhor. Para mim, quem diz que está trabalhando muito não ganha pontos. Ganha pontos quem consegue ter uma vida equilibrada."

***Roberta Donato**, 27 anos, gerente de logística da Whirlpool, em São Paulo: ajuda de um mentor foi essencial para desenvolver habilidade como gestora*

9

Estude sempre

"O papel do líder não é ser um especialista em todas as áreas da empresa. Ele precisa ter uma visão geral do negócio e saber quais são as principais tendências do setor em que trabalha. Mas ele não deve parar de estudar nunca. O bom líder precisa ler muito e ficar atento ao que acontece ao seu redor o tempo todo."

10

Antecipe cenários

"Quem chefia uma organização precisa antecipar problemas. Nunca ser pego de surpresa por eventos inesperados. O líder eficiente é aquele que olha para o futuro e traça um plano B, C e D. Ele tem sempre que pensar em como resolver problemas ou em como evitar situações que possam causar prejuízos ao negócio."

FOTO: FABIANO ACCORSI

Samantha Pittzer, 31 anos, diretora de CRM da Cielo, em São Paulo: curso de antroposofia para ajudar na gestão de 100 pessoas

A rapidez com que Gustavo e Celso mudaram de cargo é um reflexo da aceleração das promoções que estão ocorrendo nas principais empresas do país. Se de um lado estão as companhias tentando criar bons chefes, de outro estão os profissionais com pouca experiência que são desafiados a liderar uma equipe e trazer bons resultados para os negócios. Diante dessa situação, você pode estar se perguntando se as companhias não projetaram que iriam precisar de mais chefes ao longo dos anos e por que não decidiram treiná-los com antecedência. "As crises nas décadas de 1990 e 2000 geraram uma redução de cargos nas organizações e não havia motivos para investir em liderança. O resultado é que agora faltam líderes", diz Anderson Sant'Anna, professor e coordenador do núcleo de desenvolvimento de lideranças da Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais. Como a expectativa dos analistas econômicos é de que o país continuará crescendo nos próximos anos, prepare-se.

Para acelerar o desenvolvimento e a maturidade de seus jovens talentos, as empresas estão recorrendo ao mentor. Ele é um profissional mais experiente que pode estar na organização, ou não, e vai orientar o profissional. Os programas de mentoria não são novidade nas grandes companhias. Mas agora eles se tornaram essenciais. Além

11

Contrate bem

"Antes de contratar um profissional, você deve esmiuçar muito bem quais serão as atividades dele e o que espera do colaborador. Gaste muito tempo com essa atividade, chame advogados, detalhe o contrato — você não vai se arrepender. Todos os problemas que tive nos negócios se deram porque fiz más contratações."

12

Ouça

"O líder precisa saber ouvir, se comunicar de um jeito que os subordinados compreendam. Pergunte, escute, participe. Não adianta apenas falar e não ser entendido. Muita gente acredita que, porque fala muito, fala bem. Não é assim. É preciso garantir que sua equipe entenda exatamente quais são as metas da empresa."

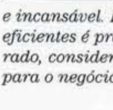
FOTO: FABIANO ACCORSI

deles, as empresas investem pesado em treinamento. Em 2010, a Ambev destinou 26 milhões de reais para capacitar 41 000 funcionários do total de 45 000 colaboradores. O valor investido foi 19% maior do que no ano anterior. "Nossa estratégia é criar um ambiente em que cada pessoa possa se desenvolver e amadurecer", diz Daniel Cocenzo, gerente corporativo de desenvolvimento de gente da Ambev. O programa de trainees existe há mais de 20 anos, mas foi só nos últimos três que a prática de mentoria foi incluída definitivamente no treinamento.

Um mentor para chamar de seu

Ter um mentor foi essencial na vida da administradora de empresas e mestre em economia Roberta Donato, de 27 anos, gerente de logística da Whirlpool, em São Paulo, líder no mercado latino-americano de eletrodomésticos. Seu primeiro cargo de gerência foi aos 23 anos. "Eu tive de me esforçar para ganhar credibilidade, mostrar que não era uma ameaça aos mais antigos porque era jovem e ainda conseguir bons resultados para a empresa", diz. Com a ajuda de um mentor, ela ganhou confiança. Em 2010, Roberta assumiu o cargo de gerente de logística da Whirlpool e hoje coordena uma equipe de 75 pessoas.

A preocupação das companhias com treinamento de lideranças é justificada, porque ser líder não é tarefa fácil. No ano passado, uma pesquisa feita em São Paulo com 100 pessoas com idade entre 19 e 44 anos e que trabalhavam em organizações que têm entre 50 e 20 000 empregados mostrou que elas esperam que o chefe seja o profissional que saiba engajar toda a equipe. Fernando Jucá, doutor em comportamento organizacional pela Fundação Getulio Vargas e sócio da Atingire, firma de treinamento e pesquisas, em São Paulo, acrescenta: "O líder é reconhecido como uma pessoa que sabe engajar pessoas com perfis diferentes para fazer um projeto co-



Seja rápido

"No mundo de hoje, com o rápido desenvolvimento da tecnologia, os profissionais lentos estão ultrapassados. O líder tem de ser ágil, objetivo e incansável. Para tomar decisões rápidas e eficientes é preciso estar muito bem preparado, considerar todas as consequências para o negócio, e agir."

DESAFIOS DOS NOVOS CHEFES

O americano Bruce Tulgan é consultor de executivos do mundo todo e autor do livro *Não Tenha Medo de Ser Chefe* (Ed. Sextante). Nesta entrevista, ele conta como engajar a equipe e ser um líder comprometido com o trabalho:

Qual a diferença entre um líder e um gerente?

O objetivo do líder é inspirar, apoiar e dar uma orientação geral sobre o negócio. Já o gerente é o responsável por orientar, dirigir e executar os projetos. Existem poucas pessoas em cargos de liderança que conseguem reunir as características de líder e gerente.

Qual o maior desafio dos líderes jovens?

Eles assumem o cargo sem apoio e orientação e têm dificuldade de estabelecer credibilidade e obter respeito. Assim, eles se tornam autoritários e passam a ser mais dependentes de outras pessoas. É o primeiro passo para a frustração e o fracasso.

O líder já nasce pronto?

Poucos gestores têm carisma e entusiasmo para inspirar e motivar as pessoas. Você não vai aprender a ser carismático, mas pode aprender a se comunicar de um jeito simples e eficaz. Com isso, seus subordinados saberão exatamente o que devem fazer e como contribuir para a companhia. A dica é praticar, praticar e praticar, até as técnicas de liderança se tornarem conhecimento e depois passarem a ser um hábito.

O que as pessoas esperam de um chefe?

Quem tem baixo desempenho quer um chefe que não sabe o que faz, que não acompanha os projetos e ignora os problemas de desempenho. Já os profissionais de alto desempenho preferem chefes fortes e engajados, que sabem exatamente o que querem e o que estão fazendo.

Como fazer as pessoas renderem mais?

É preciso engajá-las, treiná-las todos os dias e deixar claras as suas expectativas. Se um problema é recorrente é porque o funcionário não sabe quais passos deve seguir para evitá-lo.

Leia a íntegra da entrevista em www.vocesa.abril.com.br

Celso Mouta, 31 anos, diretor operacional do Grupo Singulare, em São Paulo: curso da FGV em parceria com Abilio Diniz o ajudou a equilibrar vida pessoal e profissional

Na sala de aula: Abilio troca experiências com alunos do curso de liderança da Fundação Getulio Vargas de São Paulo

14

Gerencie o processo e as pessoas

"Em todos os tipos de negócio, os problemas só existem em duas áreas. Ou estão nos processos desempenhados pela companhia ou nas pessoas que executam esses processos. Os líderes erram ao ignorar essa equação e não ouvir as pessoas, ou ao ignorar o jeito certo de executar os processos."

15

Mantenha o inimigo ao seu lado

"Quanto mais você conhece seu concorrente, mais fácil fica prever as estratégias agressivas que podem ser adotadas por ele contra você. Eu sempre visito meus concorrentes porque preciso saber se eles estão tendo ideias melhores do que as minhas. Assim, consigo reduzir danos para o negócio."

FOTO: 1 PAULO PAMPOLIN; 2 DIVULGAÇÃO

mum". A pesquisa verificou, por meio de respostas múltiplas, qual é o papel do líder. A segunda opção mais votada foi foco em resultados. "De fato, o papel do gestor é estimular sua equipe e extrair o melhor resultado de cada um", afirma Abilio Diniz.

Mais oportunidades

Para ser uma gestora mais eficiente, a carioca Samantha Pittzer, de 31 anos, diretora de CRM, que faz a gestão do relacionamento com os clientes, da vice-presidência comercial de varejo da Cielo, empresa de meios eletrônicos de pagamento, decidiu fazer um curso de antroposofia, que estuda a natureza humana sob a óptica da moral e é baseada nos conceitos do filósofo austríaco Rudolf Steiner (1861-1925). A engenheira de produção assumiu o primeiro cargo de liderança aos 24 anos e passou a gerenciar 60 funcionários. "Eu percebi que o caminho certo não era escolher quem iria trabalhar comigo, mas sim entender melhor esse pessoal. Passei a ouvir quem tinha mais experiência do que eu e incluí-los na construção dos projetos", conta. Hoje, seu maior desafio é consolidar sua maturidade profissional e identificar o que é melhor para a companhia. Samantha gerencia 100 pessoas e sabe que toda vez que tem de tomar uma decisão está assumindo um grande risco. "Nem sempre quem toma uma decisão arriscada acerta", diz a executiva.

A jovem executiva é um exemplo da diversidade de profissionais que fazem parte da Cielo. A organização tem três gerações de colaboradores em seu quadro de funcionários e, para formar suas lideranças, investe pesado em treinamento. No ano passado, foram gastos 3 500 reais com cada colaborador em programas de desenvolvimento profissional. "Hoje, nosso maior desafio é desenvolver a maturidade e a inteligência emocional dos jovens líderes", diz Roberto Dumani, vice-presidente de desenvolvimento organizacional da Cielo. Pessoas maduras são aquelas que se conhecem bem, sabem de seus pontos fortes e fracos e estão dispostas a melhorar sempre. "Apostar no jovem só porque ele é jovem é preconceituoso. As empresas querem profissionais que sejam criativos, inovadores e que tenham energia", diz Roberto.

A tendência de lideranças cada vez mais jovens é irreversível. Desde os anos 1990, a progressão na carreira ganhou mais velocidade. Além disso, os ciclos profissionais estão mais curtos. Se na década de 1970 os profissionais ficavam a vida toda em uma única empresa, nos anos 1980 eles passavam 18 anos, em média, na mesma companhia. Hoje, a carreira se encerra em um período entre 12 e 15 anos. "Por isso, as organizações estão investindo em programas de mentoria para acelerar a carreira dos profissionais e fazer com que eles aprendam a lidar com as situações mais complexas de um jeito mais rápido. É um caminho sem volta", afirma o professor Joel Dutra, da Fundação Instituto de Administração. Entretanto, o modelo de liderança tradicional pode mudar. A tendência é haver uma complementaridade de competências de vários profissionais em uma liderança compartilhada.

No futuro, haverá mais oportunidades de crescimento profissional por meio de promoções laterais ou participação em projetos — práticas que já acontecem nas empresas de gestão mais madura. "O papel do novo líder será criar ambientes em que as competências múltiplas possam florescer", diz o professor Anderson Sant'Anna, da Fundação Dom Cabral. Para encarar esse novo cenário, os jovens gestores terão de estar cada vez mais bem preparados. A contribuição de Abilio vem em boa hora. O curso em parceria com a FGV formou somente 160 jovens — ainda é pouco. Mas sua iniciativa de compartilhar suas experiências com os gestores mais novos é extremamente importante. Quem sabe, daqui para a frente, mais executivos se encorajem a seguir o exemplo do empresário dentro das universidades ou nas salas de treinamento das empresas. Os líderes mais jovens, as organizações e o país só têm a ganhar com essa iniciativa. ●

Encare os problemas

"É preciso encarar os problemas, porque só assim o líder vai conseguir pensar em soluções. Quanto mais tempo você demora para buscar alternativas, mais difícil será convencer a equipe de que está no comando. Os problemas devem sempre ficar em cima da mesa, e nunca embaixo do tapete."

Agradeça

"O líder que diz que não quer ter prestígio e ser reconhecido está mentindo. O cargo faz com que as pessoas se deslumbrem com o poder. Agradeça por todas as pessoas que admiram o que você faz. Mas tenha sempre em mente que o que vai garantir seu sucesso como líder e como gestor eficiente de uma equipe é a humildade."