

LÍDERES DESENVOLVENDO LÍDERES

RESUMO

Esse artigo foi desenvolvido na área de Gestão de Pessoas e RH, com o objetivo de ressaltar a importância de novos líderes desenvolverem outros líderes, o artigo trata inicialmente do conceito de liderança, dos erros mais cometidos por esses líderes, do medo que os acomete no caso de desenvolver outros novos líderes, o trabalho discorre demonstrando o perfil ideal da nova liderança e os erros mais frequentes destes novos líderes. Atualmente, os colaboradores se tornaram peças fundamentais para o alcance das estratégias e do sucesso da empresa. Mas para isso, devem trabalhar satisfeitos com a organização. O papel da liderança, portanto, torna-se fundamental uma vez que dependendo do comportamento do líder e da sua maneira de lidar com os subordinados, podem impactar positivo ou negativamente nas atitudes dos colaboradores, sendo determinantes para o sucesso ou fracasso da organização. Com isso, a liderança exige muitas habilidades para manter um ponto de equilíbrio nas empresas, assim será necessário que as empresas desenvolvam líderes para a obtenção do sucesso empresarial.

Palavras-Chave: Liderança; treinar; desenvolvimento; líderes.

ABSTRACT

This article was developed within the area of People Management and HR, in order to emphasize the importance of new leaders develop other new leaders, this article originally the concept of leadership, most of the errors committed by new leaders, fear that affects the new leaders in developing other new leaders, discusses the work demonstrating the ideal profile of the new leadership and the most frequent errors of these new leaders. Currently the major pressures experienced by companies to remain competitive in the market, employees have become cornerstones in the search for competitiveness and organizational improvement, they must work committed to achieving the strategies and the success of the company where they work. But for this it should work satisfied with the organization. The role of leadership, therefore, becomes a crucial time depending on the leader's behavior and their way of dealing with subordinates, can impact positively or negatively on the attitudes of employees, being crucial to the success or failure of the organization. Thus, leadership requires many skills to keep a healthy balance in business, so it will be necessary for companies to develop leaders to achieve business success. This paper examined how companies can encourage their leaders develops other leaders and how that development can impact the organization.

Keywords: Leadership focused on identifying, training and developing new leaders

1. INTRODUÇÃO

Liderar não é mais comandar e supervisionar seus liderados. O exercício de liderança exige uma renovação de valores internos do líder, pois os comportamentos sempre demonstram as complexas convicções que o indivíduo alimenta dentro de si. Só se pode ensinar o que se aprende, compreende e coloca em prática, e o líder para ajudar a transformar seus liderados em líderes autônomos, comprometidos, responsáveis, criativos, assertivos, visionários, persistentes, entre outras competências deve possuir um perfil com todos esses conhecimentos, habilidades e atitudes.

A liderança é com certeza um dos temas mais importantes no campo gerencial atual, por ser uma característica que os líderes devem contemplar em seu arsenal de habilidades para o estímulo da eficácia de um determinado grupo e de uma organização.

O papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual (ROBBINS, 2006).

É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio. Este perfil de liderança torna-se, cada vez mais, fator indispensável para pessoas que assumem postos chaves nas empresas.

Sabendo que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, pode-se dizer que não é uma tarefa simples, pois a liderança exige muitas habilidades complementares, tais como: disciplina, respeito, ética, compromisso, postura, entusiasmo, etc. Afinal, a organização é composta por colaboradores com diversas personalidades e é exatamente o ponto que entra a liderança transacional e situacional.

Desenvolver em novos líderes a vontade de identificar e criar outros novos líderes tem sido um dos principais paradigmas que as empresas precisam quebrar, uma vez que um profissional quando ocupa um cargo de liderança, no início ele identifica outros talentos em sua equipe, porém tem medo que estes profissionais tomem seu lugar, diante deste cenário muitos recém-líderes ofuscam o desempenho destes talentos e acabam prejudicando o desempenho do departamento não os desenvolvendo e conseqüentemente podem acabar prejudicando a empresa.

Portanto, é importante conhecer os impactos que os líderes podem proporcionar a organização por não aceitarem desenvolver outros líderes.

Conforme entramos na era do conhecimento em que a globalização e a automação fazem com que o diferencial competitivo das empresas seja seus funcionários, cada vez mais se faz necessário envolver e influenciar positivamente as pessoas, para, deste modo, motivar e garantir que cada um entregue o melhor de si, ou seja, que cada um utilize plenamente todo o seu potencial. Funcionários motivados e envolvidos auxiliam a sobrevivência da organização no curto e longo prazo; aumentando sua participação no mercado e tornando excelente a qualidade de seus serviços e produtos. Além, claro, de diminuir significativamente os custos, seja através do aumento da produtividade que leva à redução de desperdícios, seja através de um maior grau de retenção de talentos. Uma das atribuições essenciais dos líderes é justamente envolver, influenciar positivamente e motivar seus liderados.

2. LIDERANÇA

Muitos autores apresentam múltiplas definições para liderança, mas existem dois elementos que são comuns entre todas elas. O primeiro está em se tratar de um fenômeno de grupo e o segundo por envolver um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana. Está sempre voltada à obtenção de atividades que influenciam e geram motivação para se colocar em prática o propósito estrategicamente definido e estruturado nas funções executivas da organização (MARRAS, 2000).

É o processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

A capacidade de criar uma visão apaixonante transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período de tempo.

É o processo pelo qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas idéias e/ou ações numa determinada situação.

Segundo Marras (2000), há outras definições de liderança:

- Capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns;
 - Capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.
-

De acordo com Marras (200), a liderança pode ser conceituada como um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos.

Para Chiavenato (2007), a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A influência pode ocorrer através de diversas formas, desde as mais violentas imposições, até as formas mais suaves de convencimento. Dentre os tipos de influência é possível destacar algumas causas, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Influência.

Como influencia	Atitudes
Coação	<ul style="list-style-type: none"> • Impor • Mandar • Forçar a fazer algo sem aceitação
Pressão	<ul style="list-style-type: none"> • Reprimir • Ameaçar • Forçar a aceitação
Persuasão	<ul style="list-style-type: none"> • Manipular • Prevaler sempre seu conselho • Indução
Sugestão	<ul style="list-style-type: none"> • Propor algo sem forçar a aceitação
Emulação	<ul style="list-style-type: none"> • É espontâneo • Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar

2.1. Tipos de Liderança

De acordo com Chiavenato (2007), a alguns tipos de liderança, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Liderança.

Tipos de Liderança	Descrição
Liderança Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Exige obediência do grupo; • Não houve equipe; • Impositivo.
Liderança Liberal ou <i>Laissez-faire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo controle;

	<ul style="list-style-type: none">• Delega totalmente;• Ausente do processo;• Estimula a criatividade.
Liderança Democrática	<ul style="list-style-type: none">• Obtém idéias e sugestões;• Estimula a participação;• Busca consenso.

2.2. Desafios de Liderança

Há muitos desafios enfrentados pela liderança tanto da organização como dos próprios líderes, assim segundo Chiavenato (2007) descreve alguns desses desafios, deve Desafios da Liderança:

a) Para os líderes

- Melhorar a performance dos negócios, aumentando a produtividade e otimizando recursos.
- Preparar suas Organizações para o crescimento futuro

b) Para a organização

- Equipar seus líderes com perspectivas, ferramentas e talentos para que possam gerenciar hoje e ser bem sucedidos amanhã.
- Criar estratégia de Atração e Retenção de Talentos

Com esses desafios, as organizações devem atentar e reconhecer líderes que ofuscam talentos dentro de sua própria equipe, não adianta um plano de carreira, um excelente processo de seleção e contratação, um planejamento para reter talentos se um profissional que atua na liderança pensar de forma contrária, as empresas antes de promoverem um determinado profissional para um cargo de liderança onde existirá subordinação, tem como obrigação analisar os valores deste profissional, e sua principal característica é o trabalho em equipe (CHIAVENATO, 2007).

O profissional que não valoriza sua equipe, que centraliza informações importantes, que não envolve sua equipe em tomada de decisões e resultados, este pode e vai ofuscar o talento quando surgir, este profissional não vai conseguir desenvolver um verdadeiro

talento, este profissional “camufla” o real desenvolvimento desenvolvendo trabalhos medíocres de capacitação para enganar seus superiores passando uma situação de desenvolvimento que não é real.

O verdadeiro líder tem que saber identificar o talento de todas as pessoas que estão em sua equipe, todos sem exceções, possuem talentos e competências e podem se destacar em alguma atividade, cabe ao líder identificar e trabalhar estes talentos, o líder tem que desenvolver em sua equipe outros líderes, as empresas crescem, se desenvolvem e assim ocorre com os seus funcionários.

Líderes também são promovidos, mas para isso devem manter outros preparados para a linha de sucessão de exigirá outros profissionais capacitados e não apenas tecnicamente, mas com princípios de gestão já apurados para assumir uma nova função na área de gestão.

Para que os novos líderes consigam desenvolver outros novos líderes, o foco não pode ser somente nos pontos positivos que o líder tem que se desenvolver, também temos que atentar para os pontos negativos e falhas comuns que a nova liderança pratica com frequência.

2.3. Características positivas e negativas da nova liderança

De acordo com Robbins (2006), os líderes são peças chaves no desenvolvimento organizacional e acima de tudo são vitais para segurança e motivação dos colaboradores, mas muitos falham, e têm além dos seus aspectos positivos, aspectos negativos, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3 - 2.3. Características positivas e negativas da nova liderança.

Características Positivas	Característica Negativas
Têm Autoconfiança: Seguro em relação a seus critérios e capacidade	Associação de novos empreendimentos a fardos; Receio de sobrecarga ou de necessitar oferecer ajuda
Têm Visão: Meta ideal que leva a mudança de <i>status quo</i> no futuro	Por receio de não atingir, trabalha com metas medíocres
São habilidosos	Não tem jogo de cintura para lidar com imprevistos e só atua dentro de uma área que não oferece risco
Consideram-se agentes de mudança: Apresentam-se como agentes de transformação	Suas decisões não estão comprometidas com os interesses da organização
Sensibilidade ao ambiente: Fazem leitura apurada e realista do	Seus pares são vistos como concorrentes, se isola e acaba perdendo o apoio dos mesmos

ambiente e dos recursos		
Integridade: confiabilidade	Honestidade e	Falta de integridade no cumprimento de padrões que ele próprio estabelece
Competência: conhecimentos interpessoais	Habilidades técnicas e	Idéias dos liderados ou pares não são levadas em consideração
Consistência: previsibilidade e julgamento na administração das situações	Segurança, e capacidade de	Além de não aprender com seus erros, os esconde
Lealdade: Disposição de proteger e defender outra pessoa		Intimidador, grosseiro, distante e frio
Abertura: Certeza de que a outra pessoa sempre falará a verdade completa		Individualista e relapso em relação à orientação de sua equipe ou subordinado
Persuasivos		Arrogância
Assertivos		Bajulação
Pontos de vista claros e firmes		Orgulho exagerado
Criativos		Omissão
Inovadores		Agressividade
Flexíveis		Pessimismo
Ágeis		Passividade
Se destacam desde a infância.		Perfeccionismo
São humildes (Não serviçais)		Falta de cooperação
Sabem ouvir		Tirar o corpo fora
Tem orgulho do que fazem e da empresa que trabalham		Centralização
São visionários		Culpar os outros
São otimistas		
Assumem riscos		
Dão <i>feedback</i>		
Educam pelo exemplo		
Tem tempo para os subordinados		
Sabem se comunicar		
Sabem tomar decisões		
Sabem dar crédito a quem merece (meritocracia)		
Sabem perder (Mas não gostar)		
Irradiam energia positiva		
Acreditam nas outras pessoas		

2.4. Causas de conflito entre líderes e liderados

Algumas empresas enfrentam muitos conflitos entre líderes e liderados, esses conflitos precisam ser contornados para que haja um ambiente saudável para o trabalho. Alguns fatores levam a esses conflitos, conforme cita Bergamini (2005):

- Fatores estruturais: maior especialização dos profissionais, dificuldades para ser mensurado e autonomia, fontes de conflito.
- Interdependência: quanto mais interdependência entre dois profissionais ou grupos, maior o potencial de conflito.
- Disposição física: quanto mais próximos e em ambientes pequenos, maior a possibilidade de conflito.
- Centralização versus Descentralização: Tanto uma como a outra oferecem benefícios, mas podem se tornar fonte de conflitos.
- Fatores de comunicação: excesso ou escassez de comunicação geram conflito. Se existe escassez os profissionais sentem insegurança sobre os objetivos da empresa, se existe excesso podem considerar os processos engessados.
- Fatores cognitivos: diferentes expectativas em relação ao trabalho, a carreira e as ações gerenciais.
- Características individuais: percepções da outra parte, perceber que o outro possui objetivos mais elevados e que podem interferir nos seus.
- Personalidade: alguns traços de personalidade causam mais conflitos que outros, assim como diferenças de personalidade pessoas que necessitam trabalhar juntas.
- Diferenças em termos de valores: alguns acreditam que o conflito é benéfico e outros que é ruim
- Objetivos: pessoas com objetivos concorrentes ou opostos entram em conflito
- Histórico das relações entre as partes: desempenho no passado, quando o desempenho de um profissional é questionado, sua reação frente a ameaça é tornar-se rígido e controlador e a consequência pode ser o conflito.
- Interações anteriores: pessoas que já se envolveram em conflitos têm maior propensão a repetir situações conflitantes

Segundo Robbins (2006), e muitas complexidades e exigências para uma pessoa se tornar um líder efetivo e exercer sua liderança sobre seus liderados, assim ele descreve que liderar é:

- Disposição para assumir riscos;
 - Desejo de fazer a diferença;
 - Sentir-se incomodado com a realidade;
-

-
- Assumir responsabilidades enquanto outros se justificam;
 - Disposição para destacar-se no meio da multidão;
 - Abrir a mente e o coração;
 - Capacidade de refrear o ego em benefício daquilo que é melhor;
 - Provocar nos outros a capacidade de sonhar;
 - Inspirar e apresentar uma visão clara de quanto as pessoas podem colaborar;
 - Poder de potencializar muitas vidas;
 - Construir uma ligação límbica com os liderados;
 - Integração do coração mente e alma;
 - Capacidade de se importar com os outros e de incentivá-los a descobrir suas próprias capacidades;
 - Sonho transformado em realidade;
 - Acima de tudo coragem.

Para Bergamini (2005), o líder dever ter alguns princípios como:

- Sirva com o que você tem de talento.
 - Inspire com propósito.
 - Treine sempre que for necessário.
 - Questione e faça com que os outros pensem por eles mesmos.
 - Apoie as pessoas a brilharem.
 - Invista nas relações humanas.
 - Acredite nas pessoas.
 - Descubra o melhor de cada um.
 - Comunique-se com clareza.
 - Prepare um sucessor em vez de centralizar.
 - Compartilhe uma visão com a equipe e reforce com a equipe freqüentemente de suas metas, em vez de mantê-las apenas em sua
-

mente.

- Apóie e pense em soluções em vez de cobrar.
- Tome decisões constantemente em vez de protelar.
- Questione antes de fazer um julgamento errado de alguém.
- Não tome decisões com base na popularidade, com a intenção de ser bem visto.
- Colocar-se no lugar da equipe para entender os desafios e obstáculos que ela enfrenta.
- Nunca comunique através da mão única - “Faça o que eu mando e cala a boca”
- Cuidado para não admitir seus erros e não assumir as responsabilidades, pondo a culpa nos outros.
- Comunique-se com o foco no “nós” e não no “eu” e no “outro”.
- Comemore os resultados.
- Não cobre resultados sem dar o devido treinamento.
- Desenvolva a visão de curto, médio e longo prazo.
- Oriente-se para resultados em equipe.
- Tenha senso de realidade.
- Mantenha-se flexível.
- Reconheça a equipe.
- Assuma a responsabilidade.
- Conheça a si mesmo.
- Desenvolva a inteligência emocional.
- Tenha automotivação.
- Contrate com qualidade.
- Gerencie a sua equipe.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderar é simples desde que o líder entenda que o ser humano é o maior recurso que uma organização possui para alcançar o sucesso, portanto, os maiores problemas encontrados entre a liderança e os seus liderados foram:

- Desatenção com as pessoas;
- Mau desempenho em grupo;
- Falhas na imagem e comunicação;
- Insensibilidade a reação dos outros;
- Dificuldade com autoridade;
- Visão estreita ou ampla demais;
- Indiferença ao cliente;
- Considerar que você sabe tudo.
- Mostrar a todos quem está no comando.
- Mudar tudo.
- Ter medo de fazer qualquer coisa.
- Não dedicar tempo para conhecer o seu time.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento Organizacional**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BOWDICHT, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3^a. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6^a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

Vanea Regina da Silva

MBA em Gestão de Pessoas.

Fernanda Serotini Gordon

Professora do curso de Pós Graduação na Faculdade de Agudos.
