

## **O LÍDER E SUAS FORMAS DE ATUAÇÃO**

FAQUIR, Lucilene. O líder e suas formas de atuação. RH EM SÍNTESE. - Julho 1999.

RESUMO: Transmitir valores, estimular resultados, viabilizar e apoiar as ações de sua equipe são características fundamentais no papel do líder. A pesquisa "SIGA O LÍDER" apresenta os ganhadores e o que elas responderam sobre ser líder nos tempos atuais.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança – Motivação ao trabalho

## **O LÍDER E SUAS FORMAS DE ATUAÇÃO**

Qual o papel do líder de hoje? Que postura terá que adotar no futuro? Estas perguntas fazem parte da pesquisa "Siga o Líder" realizada, recentemente, pela Top Services/Olsten Corporation em conjunto com a revista RH em Síntese. A pesquisa foi enviada para 75 profissionais que atuam como líderes em suas organizações e foram recebidas 30 respostas. Destas, duas foram selecionadas e os profissionais que responderam ganharam uma viagem para a ASTD/99 – American Society for Training and Development, que acontecerá na última semana de maio, em Atlanta (EUA). Além disso, os ganhadores Miroslau Dibs Daud Júnior, gerente da área de recrutamento e seleção da BCP e Cesar Augusto Bresciani, gerente de recursos humanos da Divisão Grocery Products da Santista Alimentos, terão oportunidade de conhecer a cidade de Nova Iorque, onde está localizada a matriz da Olsten Corporation, que hoje é considerada uma das maiores empresas mundiais de recrutamento e seleção de pessoal.

De acordo com Bresciani, da Santista Alimentos, o líder de hoje deve transmitir valores, estimular o resultado através de ações construtivas, servir de exemplo, viabilizar e apoiar as ações da sua equipe, bem como, reunir as pessoas em torno do objetivo fixado pela empresa. "Cada vez mais o líder será uma pessoa que transmita valores, estimule a crença no ser humano e na empresa, transmita um forte envolvimento emocional e possibilite o desenvolvimento das pessoas através de ações baseadas em justiça, honestidade e princípios", destaca Bresciani.

Daud Jr., da BCP, acredita que o líder de hoje tem que ser participativo, ter afinidade com as pessoas, fazer diferença entre a posição de liderança imposta e a liderança natural, ou seja, liderar como gostaria de ser liderado. "Para o futuro, o líder precisa reconhecer a liderança situacional de seus liderados, procurando otimizar potenciais e permitindo o desenvolvimento de seu pessoal", completa Daud Jr.. E mais: "Deve, a princípio, mostrar a cada participante, de sua equipe, a importância do seu papel dentro da organização e conquistá-los para que façam parte dos objetivos traçados", argumenta. Além disso, ele diz que é necessário estimular a participação de cada um, cobrando resultados,

reforçando as boas sugestões, aceitando e colocando-as em prática na medida do possível.

Há todo instante o líder terá papel fundamental no comprometimento da equipe com os objetivos da empresa. Cabe a ele difundir, viabilizar a compreensão, buscar o comprometimento e estimular o alcance dos resultados esperados, segundo Bresciani. Ele diz ainda que a cobrança é exercida naturalmente quando as pessoas têm claro os objetivos da empresa e estão comprometidas com eles. "Assim, a liderança surge de forma subjetiva através do acompanhamento dos planos que estão sendo executados", destaca. Neste sentido, Bresciani acredita que o limite de liberdade de ação deve ser fixado através dos princípios e valores que regem a empresa, não vale a regra de que os fins justificam os meios.

Seja qual for a situação, os diversos estilos de liderança concentrados em uma organização neste momento se completam e auxiliam em tempos de crise e mudanças. "O importante é que haja uma coordenação legítima, que utilize a liderança no local adequado, evitando que os potenciais de liderança da empresa sejam canalizados para disputas internas ao invés de somar em benefício da empresa e das pessoas", argumenta Bresciani. Já Daud Jr. diz que para conviver com diversas lideranças em situações de crise e de mudanças nos tempos atuais, o líder precisa se atualizar constantemente, de acordo com o momento da empresa frente a realidade do mercado, e com relação a situação da economia nacional/mundial e suas consequências, ressaltando sempre o lado positivo e sendo o mais transparente possível na sua análise junto aos seus liderados.

"Em qualquer situação o líder deve ser flexível o bastante para exercer uma liderança diferenciada, de acordo com a maturidade de cada um dos componentes de seu grupo, nunca se esquecendo de tratar todos com muito respeito", opina Daud Jr. Ele diz ainda que o líder positivo é aquele que consegue resultados de sua equipe de uma forma adequada e participativa com visão de time de trabalho e respeita às opiniões contrárias, ao contrário do líder negativo que deixa no caminho "mortos e feridos" ao atingir suas metas. Já na opinião de Bresciani, a liderança positiva está focada no estímulo de trabalho construtivo, baseado em valores, possibilitando o crescimento sustentado da organização em que atua e o desenvolvimento das pessoas. A negativa está centrada, segundo ele, na manipulação da estrutura em proveito próprio, visando a projeção do líder e resultados a curto prazo, desvinculados aos valores éticos e morais.

Com a competitividade extremamente acirrada, o líder passou a enfrentar desafios. Ele necessita de uma visão integrada de negócios, que possibilite vislumbrar oportunidades, antecipar dificuldades e possuir flexibilidade e agilidade. Para Bresciani, seu principal desafio, é manter-se atualizado ao perfil de liderança que o mercado exige. Isso requer um contínuo aprimoramento, uma educação continuada e um esforço constante para desenvolver novas habilidades. "Quando descrevemos a figura ideal de um líder temos a tendência de imaginar um 'super homem', que possua a força necessária para alavancar resultados, a visão estratégica que possibilite ter um RX dos negócios, e que saiba ainda lidar com incertezas, mudanças rápidas, seja cooperativo e flexível, saiba trabalhar em equipe, gerar compromissos", comenta.

Mas como atingir o perfil desejado? Bresciani diz que o líder tem que desenvolver e aprimorar suas habilidades constantemente com a certeza de que o céu é o limite. "A manutenção do papel de um líder e até mesmo sua sobrevivência pressupõe nos dias de hoje uma palavra de ordem, a flexibilidade", diz Bresciani. Ele conta que na Santista, a principal forma utilizada para desenvolver seus líderes é a exposição do profissional através do "job training", ou seja, mais de 50% dos executivos tiveram alguma movimentação horizontal ou vertical nos últimos dois anos. "O profissional se desenvolve recebendo desafios superiores a sua competência atual, o que possibilita exercitar novas habilidades e experimentar novos desafios", ressalta. Além disso, a empresa realiza workshops gerenciais com o desenvolvimento de vários temas como planejamento estratégico, lançamento de produtos, visão, missão, qualidade, entre outros, visando não só unificar e buscar um estilo participativo, mas também procurar identificar e desenvolver novas lideranças.

Para entender um pouco mais sobre liderança, líderes e o seu papel no desenvolvimento das organizações, pesquisamos alguns livros que servem para leitura específica sobre o assunto.

- A Disciplina dos Líderes de Mercado, Michael Treacy e Fred Wiersema, Editora Rocco, 1995
- A Nova Riqueza das Organizações, Karl Erik Sveidy, Editora Campus, 1998
- A Revolução dos Campeões, Roberto Shinyashiki, Editora Gente, 1995
- Capital Intelectual, Leif Edvinsson, Editora Makron Books, 1997
- De Geração para Geração, Kelin E. Gersick, Editora Negócio, 1997
- Fábrica de Talentos - Técnicas para dirigir e desenvolver pessoas, José Maria Gasalla, Editora Gente, 1996
- Líder de Mudança e Grupo Operativo, Maria Leonor Gayotto; Graciela Loch; Ideli Domingues; Sylvia Duarte Dantas e Vera Lúcia Giffoni, Editora Vozes, 1996
- Líder Sábio - Novo perfil de liderança do terceiro milênio, Lenilson Silva, Editora Record, 1998
- Liderança - Administração do sentido, Cecília Whitaker Bergamini, Editora Atlas, 1994
- Liderança - Aprenda a mudar em grupo, Maria Leonor Cunha Gayotto e Ideli Domingues, Editora Vozes, 1995
- Liderança - Saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização, Max de Pree, Editora Futura, 1998
- Liderança Baseada em Princípios, Stephen R. Covey, Editora Campus, 1994
- Liderança Conectiva, Jean Lipman-Blumen, Editora Makron Books, 1998
- Liderança de Alto Impacto - Segredos gerenciais, Robert

Slater, Editora Campus, 1994

- Liderança em Tempo de Tempestade, Roberto Shinyashiki, Editora Gente, 1997
- Liderança Motivacional, Alfred Tack, Editora Siamar, 1987
- Liderança na Empresa - Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna, Manfred Kets, Editora Atlas, 1997.
- Líderes de Idéias - Reflexões sobre o futuro da administração, Joel Kurtzman, Editora Futura, 1998
- Manual do Chefe em Apuros, Ernesto Raul Berg, Editora Makron Books, 1998
- Nem acaso, Nem Milagre - A gestão do compromisso, Roberto Palominos, Editora Gente, 1997
- O Líder do Futuro - Visões, estratégias e prática para uma nova era, Hesselbun, Goldsmith e Beckhard, Editora Futura, 1996.
- Profissionalismo - Não dá para não ter, Maria Elizabete D'Elia, Editora Gente, 1997
- Qual a Cor do Seu Pára-quadras, Richard Bolles, Editora Salamandra, 1998
- Torne seu Time Campeão e Viva o Sucesso, Elson A. Teixeira, Editora Makron Books, 1998
- Vencendo Limites - Oito atitudes para desenvolver o potencial de liderança, Marcelo Bulk, Editora Gente, 1996
- O Desafio da Liberdade, Claudir Franciatto, Makron Books, 1998