INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Página de Liderança

CHEFIAR OU LIDERAR: QUAL A SUA ESCOLHA?

Autor:

Cleuves Oliveira de Almeida Santos

Como citar este artigo:
SANTOS, Cleuves Oliveira de Almeida. Chefiar ou liderar: qual a sua escolha? *Página de Liderança*, Brasília, 25 de fevereiro de 2013. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: (data da consulta)

© Copyright 2012, Tribunal de Contas de União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Chefiar ou liderar: qual a sua escolha?

Liderar não é o mesmo que chefiar! Mas, afinal, qual a diferença entre ambos?

Sempre admirei e me interessei pelos grandes líderes. Observar a altivez, a sensatez, a sabedoria e o *modus operandi* no processo de tomada de decisões é algo que chama a atenção, exatamente por indicar a negação da inércia paralisante dos que não decidem. Em razão dessa admiração, busquei desenvolver habilidades que pudessem me credenciar a assumir a missão de liderar equipes. A leitura de textos especializados e a observação constante do comportamento de superiores hierárquicos, ao longo da minha vida laboral, foram o ponto de partida. Hoje, exerço com grande contentamento essa missão.

Liderar, entre tantos conceitos oferecidos por especialistas e estudiosos, nos mais diversos livros e sites consultados na *internet*, não seria "a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deva ser feito" (FARIAS, 2007)? Essa definição me parece adequada ao líder moderno que detém percepções sobre objetivos a serem perseguidos pela organização e é conhecedor de que esses resultados só serão alcançados por meio de pessoas motivadas.

Liderar, portanto, é a capacidade de identificar sonhos e projetos pessoais dos membros da equipe, atuar para que esses sonhos harmonizem com interesses e objetivos explicitados pela organização e assegurar que esses objetivos, tanto pessoais quanto corporativos, na medida do possível, sejam realizados. É evidente que essa tarefa exige habilidade e uma atenção especial do líder, pois essa é a sua missão e é isso que justifica o papel que exerce frente à equipe.

Diante de tamanha responsabilidade, é fato que o líder precisa se portar de forma assertiva e externar exemplos e valores condizentes com a cultura organizacional da instituição a que serve com o intuito de inspirar comportamentos positivos e adequados nos liderados. Também é fato que, constantemente, a vida nos convoca a liderar alguma situação. Seja designado formalmente nas corporações estruturadas, na condição de chefe ou gerente, seja na igreja do bairro, na faculdade, no futebol, nas festividades e outros compromissos sociais – nessas situações, de maneira informal e espontânea. Nenhum espaço permanecerá vazio – disso ninguém pode escapar! Lideramos e somos liderados, o tempo todo!

Passei a observar com certa dose de realismo que o comportamento de alguns superiores, os admirados e os nem tanto, ajudavam-me a concluir de que maneira eu deveria agir para não me tornar autoritário, parcial e egoísta. Aprendi com muitos líderes, que agiam com justiça e grandeza na gestão de pessoas, mas aprendi também e talvez muito mais, com os que fiavam sua gestão tão somente no poder temporário que a caneta e o cargo lhe concediam. Com esses, reforço, observava de que maneira eu não deveria agir. Com aqueles, ao contrário, plasmava o pensamento: "quando crescer, quero ser igual a ele (a)". O fato é que, dessa observação e comparação permanentes, compreendi claramente as diferenças substanciais entre ser chefe e ser líder.

Em relação à figura do chefe, aponto que uma das características mais acentuadas é dificultar constantemente o desenvolvimento de sua equipe pelo receio que, entre os seus liderados, surja alguém que possa lhe tomar o lugar. Age sempre de forma a manter a equipe ocupada, cumprindo ordens, sem tempo para questionamentos, pois para ele seria pura perda de tempo ouvir subordinados, deixando claro quanto ao verdadeiro comandante da nau.

O líder, ao contrário, no exercício eficaz da liderança de pessoas, deve deter e desenvolver habilidades de autocontrole e justiça para enfrentar as vicissitudes que inevitavelmente virão nos relacionamentos interpessoais com a equipe. Para além, precisa traçar estratégias e decidir de modo

© Copyright 2012, Tribunal de Contas de União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

humanizado e assertivo, buscando sempre observar e respeitar as limitações dos seus liderados, sem, contudo, deixar de contribuir e estimular permanentemente o crescimento pessoal e profissional de cada um. Em síntese, o papel do líder é manter acesa a chama e o interesse de seus liderados para o autodesenvolvimento pessoal e profissional.

Necessário esclarecer, todavia, que não é o nome que se dá ao cargo que está em discussão. Na Administração Pública, principalmente, por conta das dificuldades legais e burocráticas em alterar estruturas organizacionais, líderes experientes e reconhecidos ocupam cargos formalmente denominados chefes, sem nenhum prejuízo. O verdadeiro líder, ainda que investido no cargo de chefe, sabe a diferença entre ambos. Ou seja, são chefes de direito e líderes de fato.

Nesse contexto, oportuno abordar e desenvolver o conceito de líder *coach*. Para início, esse vocábulo teve origem no inglês medieval e significava, à época, carruagem a transportar objetos e pessoas de um lugar a outro. Essa palavra também está associada ao esporte, nesse caso com o significado de técnico ou treinador. Adaptado ao conceito de gestão de pessoas, pode-se dizer, "levar alguém de um lugar onde ele está até onde quer chegar" (Ápice Desenvolvimento Humano), com a missão de incentivar o alcance de melhores resultados por meio do desenvolvimento e utilização de habilidades novas.

Para ser *coach*, o líder deve ter preocupações constantes com o desenvolvimento de sua equipe. Equipe desenvolvida e capacitada gera sustentabilidade, eficácia e competitividade para a organização em que atua. É fundamental que as organizações que pretendem se manter saudáveis desenvolvam habilidades de aprender sempre. Aprender com os próprios erros e acertos; aprender com os erros e acertos de outros órgãos; e, sobretudo, aprender com as demandas da sociedade à qual tem a missão de servir, facilitando, por exemplo, o acesso à educação corporativa de seus líderes e colaboradores.

Entre as ferramentas mais utilizadas pelo *coach*, destacam-se o *feedback* e a delegação por serem de fácil implementação e apresentarem bons resultados.

O *feedback* é o retorno que o líder apresenta ao liderado sobre a sua postura, desempenho, realização ou atuação à frente de uma determinada tarefa. Tem importância crucial no processo de aprimoramento dos colaboradores, haja vista que com essa informação é possível ratificar a forma de trabalho, caso esteja de acordo com as expectativas da organização, ou reorientá-la para novos métodos e posturas, caso a indicação seja por aprimoramentos. Em equipes pequenas e diante de atividades diversas, acredito que o *feedback* não tem que necessariamente ser formal. Um sinal de positivo, um gesto com a cabeça ou um breve comentário são suficientes para que o liderado entenda o grau de satisfação do seu líder com a sua *perfomance*. Enfim, informal que seja, o *feedback* é essencial.

Em verdade, é bom que se diga, nenhum ser humano está preparado para o *feedback*. Temos receio em ver as nossas fragilidades e deficiências explicitadas e há uma forte tendência de levarmos as críticas e sugestões apontadas pelo líder como meramente de cunho pessoal. Definitivamente, o *feedback* não é (apenas) isso! Esse é um receio que precisa ser desmistificado e cabe ao líder, continuamente, preparar a equipe para dar e receber *feedback*, com profissionalismo e normalidade.

A delegação, por sua vez, é o ato de atribuir ao liderado a competência e a autoridade para exercer atividades em nome da organização. Em regra, a delegação serve para agilizar e otimizar o processo de trabalho, bem como liberar o líder das tarefas que originalmente executa para ir em busca de inovações e outros desafios. Além disso, a delegação pode estimular a liberação da criatividade latente em cada um dos liderados que passam a enxergar aí a possibilidade de deixar a sua marca e agregar valor àquilo que fazem.
A delegação não exime a responsabilidade de quem a delega, portanto, deve ser maturada e só atribuída a quem efetivamente tenha potencial e comprometimento para realizá-la satisfatoriamente. Se feita sem a

© Copyright 2012, Tribunal de Contas de União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

observação desses cuidados, corre-se um grande risco de frustrar a expectativa de quem delega e desmotivar o liderado que fora responsabilizado por algo que esteja acima das suas possibilidades, além de comprometer a entrega do produto combinado com o cliente.

Para exemplificar, certa feita, deleguei a um servidor, uma atribuição de importância estratégica, relevante e de média complexidade. A minha expectativa, enquanto líder, era que a tarefa fosse executada sem maiores problemas, uma vez que o processo de trabalho estava plenamente mapeado e era, supostamente, de conhecimento daquele servidor. Negligenciei um detalhe: o colaborador, ao qual deleguei aquela atribuição, vislumbrava, para dali a alguns meses, a esperada aposentadoria e, por essa razão, entrara em nítida desaceleração para o trabalho. Não deu outra! Parte estrutural da tarefa não foi realizada tempestivamente e, para não comprometer o resultado final, foi necessário convocar emergencialmente outros colegas da equipe para encontrarmos conjuntamente uma solução. Houve *stress* e apreensão. Os meus superiores imediatos ficaram irritados com o ocorrido e acabei por receber uma forte reprimenda pelo susto causado.

Passado o fervor inicial, convidei o servidor em questão para uma reflexão: apontei assertivamente as falhas e os riscos em que tinha incorrido, lembrei-o sobre a exposição que fizera de si mesmo, da chefia imediata, dos superiores e da seção em que trabalhávamos, cujo impacto recaiu sobre toda a equipe. Propus a ele que retomasse sua postura mais profissional, enquanto servidor fosse. Diante desse ocorrido e outros fatos, o servidor teve sua nota de avaliação de desempenho individual, previstas nos normativos de gestão de pessoas da Casa, reduzida significativamente, em mais de um oportunidade. A cada período avaliativo, uma nova rodada de conversa para *feedback* era realizada e o servidor, nesse contexto, comprometeu-se a alterar a postura profissional, embora no primeiro momento não soubesse como fazer.

Por questões outras, teve o seu processo de aposentadoria adiado. As conversas continuavam e numa dessas disse a ele que o admirava pela inteligência e cultura acumuladas e pela contribuição inestimada que dera à organização ao longo de tantos anos de trabalho. E, que, por isso mesmo, era inconcebível, na reta final, entregar-se a ponto de macular o seu histórico funcional. Disse ainda que gostaria muito de estar à frente da equipe na época da sua aposentadoria para presenciar tão especial momento em sua vida. Falei de carinho e respeito mútuo. Perguntei o que lhe motivava e o que eu poderia fazer para ajudá-lo. Traçamos uma estratégia de desenvolvimento profissional e destaquei alguém para auxiliá-lo naquilo que tinha dificuldades. Dessa conversa em diante, o servidor passou a apresentar resultados compatíveis com o acordado com a chefia imediata no "contrato de trabalho". Sua nota de avaliação voltou aos patamares de outrora e o servidor voltou a ser comprometido com os resultados da Unidade.

Enfim, considero esse um bom exemplo de quanto a postura do líder com o uso do *feedback* firme, oportuno e honesto, bem como da delegação, como demonstrativo de confiança que deve ter sempre na equipe, podem contribuir com a melhoria contínua do trabalho. Neste caso, mais que isso, auxiliou no resgate que esse servidor, outrora desmotivado, fez de si mesmo!

Então, qual a sua a escolha?

© Copyright 2012, Tribunal de Contas de União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Referências

ÁPICE DESENVOLVIMENTO. *O que é coaching?* Disponível em: http://www.apicedesenvolve.com.br/artigos/o-que-e-coaching.html. Acesso em: 20 jan. 2013

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. *Liderança em foco*. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2009.

DI STÉFANO, Rhandy. *O Líder-Coach: Líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TOPPING, Peter A. *Liderança e gestão*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

© Copyright 2012, Tribunal de Contas de União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.