



Sandra Regina Uliano Smaniotto

Docente de cursos de Graduação e Pós-graduação. Mestre em Educação, pela UNICAMP; pós-graduada em Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos; Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional. Atua há 24 anos na área de Recursos Humanos.

Desenvolvendo líderes operacionais – relato de uma experiência

Quando falamos em Programa de Desenvolvimento de Líderes, precisamos delimitar de qual nível hierárquico estamos falando, porque, dentro das organizações, temos diversos níveis, com atribuições e especificações diferenciadas e crescente complexidade, cada nível com necessidades específicas.

Também se faz necessário nomear o grupo com o qual iremos trabalhar, devido à variedade de nomenclaturas encontradas nas empresas, como líder de linha, chefe, supervisor, coordenador, além de entender qual é a sua atuação.

Nosso objeto de estudo será o grupo de “Líderes Operacionais”, que são os profissionais em relação direta com os colaboradores, os executores das atividades.

O motivo da escolha de tal grupo surge devido à minha experiência como consultora. Sou solicitada a desenvolver programas para preparar ou reciclar líderes operacionais e percebo que essa é uma demanda crescente, além de constatar que as dificuldades e as necessidades são semelhantes nas diferentes empresas.

O desenvolvimento de líderes sempre foi preocupação da área de Gestão de Pessoas, mas percebemos o aumento na demanda nos últimos anos, o que pode ser justificado pelo reconhecimento do impacto da liderança na satisfação dos funcionários e nos resultados da em-

presa. Quem não conhece alguém que pediu demissão por causa de um chefe? Muitas vezes, mudamos de emprego porque não gostamos do chefe e não da empresa.

E em época de escassez de “mão de obra”, é preciso reter talentos e, entre os muitos fatores que ajudam na retenção de talentos, a atuação do chefe imediato é um deles.

Este artigo tem por objetivo dividir minha experiência como consultora no desenvolvimento de líderes, principalmente levando você leitor a refletir sobre alguns fatores que interferem na atuação e no desenvolvimento dos líderes operacionais.

Minha metodologia de trabalho passa pelo entendimento do contexto no qual o grupo com quem vai trabalhar está inserido, por isso, antes de elaborar o programa de treinamento, converso com o Gestor de Recursos Humanos e os superiores dos líderes que participarão do programa, a fim de entender o que esperam dos líderes operacionais, o que eles fazem ou deixam de fazer em sua atuação que precisa ser melhorada.

Nesse momento, ouço muitas queixas que se repetem nas diferentes empresas e as mais comuns são: o líder não assume a liderança de sua equipe; não é firme; executa mais do que gerencia; é amigo dos funcionários; não acompanha o desempenho; não sabe tratar os funcionários etc.

Se tomasse com referência apenas os dados colhidos dos superiores e do Gestor de RH, entenderia que toda a responsabilidade do desempenho do líder operacional é do próprio indivíduo, ou seja, o colaborador é competente ou não para exercer a função de líder. Então procuraria trabalhar apenas o indivíduo.

Depois de anos trabalhando em desenvolvimento de pessoas, no entanto, sei que o desempenho do colaborador não depende apenas do indivíduo e que fatores situacionais têm grande interferência no desempenho profissional.

Por esse motivo, durante o desenvolvimento do treinamento, procuro entender quais são as dificuldades que o indivíduo enfrenta para exercer a liderança e também constato relatos semelhantes. Os mais comuns são: não tenho autonomia; tomo uma decisão e meu superior altera a decisão diante dos funcionários; não participo do planejamento da produção; quando dou sugestão de melhoria, não sou ouvido; solicito conserto de equipamentos e não sou atendido etc.

Analisando os relatos dos líderes, constatamos que eles não exer-

cem a liderança porque seus superiores e/ou a estrutura da empresa não o permitem. Alguns superiores os tratam como “operadores diferenciados”, já que parecem não querer dividir o poder com o líder operacional. Essa situação permite afirmar que a condição *sine qua non* para se elaborar um programa de desenvolvimento para tal grupo é a definição, por parte de seus superiores, do que é esperado deles.

Esse fato confirma a complexidade de se falar em desenvolvimento de líderes, pois a atuação não depende apenas do indivíduo, ou seja, ter competência não garante utilizá-la, é preciso ter ambiente propício e tolerante, a fim de que seja transformada a competência em resultado.

Desenvolver líderes, então, depende do indivíduo e do contexto em que ele está inserido, por esse motivo, iremos detalhar alguns pontos. Começaremos detalhando as competências que o indivíduo precisa possuir para se tornar um líder de sucesso. Existem vários autores que apresentam uma lista própria de características que os líderes têm ou devem ter.

De acordo com Macêdo et.al. (2006, p. 120 e 121) as habilidades requeridas para o líder são:

Abertura – permitir aos liderados assumir responsabilidades, participar e tomar decisões; propor, ao invés de impor;

Atenção – ouvir ativamente e reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com seus esforços e realizações;

Coaching – preparar continuamente indivíduos da equipe para desenvolverem suas atuais tarefas com mais eficácia;

Humildade – usar de autocritica, mostrar capacidade de aprender e de reconhecer falhas;

Humor – ser descontraído, alegre e otimista;

Integração – usar de empatia, integrar-se à equipe, compartilhar conhecimentos;

Intuição – aguçar a sensibilidade e a espiritualidade;

Mentoring – inspirar, educar e orientar as pessoas para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais;

Versatilidade – saber atuar num ambiente mutável, ser capaz de sair dos trilhos para as trilhas;

Visão do todo – conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo.

Já Cavalcanti et.al. (2005, p.63) apresenta uma relação extensa de

habilidades de liderança extraída de diferentes autores, ressaltando que o líder deve ter potencialmente todas estas características, utilizando-as quando necessário. São elas:

Bom ouvinte, aventureiro, visionário, ativo, adaptável, ambicioso, realizador, firme, consciente, equilibrado, alegre, comprometido, competitivo, analítico, consciencioso, constante, corajoso, criativo, digno de crédito, curioso, ousado, determinado, confiável, direto, disciplinado, dominante, obstinado, empático, energético, entusiasmado, justo, firme, flexível, focado no objetivo, feliz, trabalhador, esperançoso, humilde, divertido, inteligente, leal, maduro, moderado, receptivo, otimista, apaixonado, paciente, saudável, agradável, positivo, pragmático, proativo, produtivo, confiável, atencioso, responsável, incansável, autoconfiante, sensato, sensível, simples, social, solícito, espiritual, estável, tenaz, digno de confiança, tranquilo, animado, vulnerável, sábio.

A síntese apresentada por esses autores mostra que a maioria das competências requeridas é comportamental: o líder precisa “ser uma boa pessoa”, deve ser íntegro, saber lidar consigo mesmo para melhor se relacionar com os outros. E algumas dessas competências são desenvolvidas ao longo da vida, por isso, ao selecionar o colaborador que será promovido, não se deve levar em consideração apenas o conhecimento e o resultado técnico, mas também como ele se comporta.

Com relação ao contexto, como já foi dito, é fundamental ter um ambiente propício a que o líder consiga transformar suas competências em resultados e, para que isso ocorra, é preciso permitir que o líder operacional exerça a liderança. Como? Seu superior deve respeitá-lo e dar autonomia a ele, nunca “passar por cima” do líder para dar ordens aos operadores ou alterar uma decisão tomada por ele. Essas são situações comuns nas empresas, o que faz com que o líder perca autoridade diante dos colaboradores.

Também é preciso envolver o líder operacional na tomada de decisão, no planejamento, nos projetos internos, ou seja, em todas as situações em que deverá operacionalizar. Quero dizer que ele deve fazer parte do grupo que pensa e não apenas que executa. E principalmente, passar informações relevantes para a execução do seu trabalho, bem como entender e acompanhar os resultados da empresa.

Caso o líder não apresente o resultado esperado, é essencial que seu superior dê *feedback* sobre seu desempenho e estabeleça um plano de melhoria.

Portanto, para que um programa de desenvolvimento de líderes seja eficaz, é preciso trabalhar o indivíduo, por meio da identificação dos *gaps*, e proporcionar maneiras de melhorar, com treinamentos, orientações individuais etc. Também seu superior deve ter claro o grau de autonomia que será dado a ele e a empresa deve ter gestão participativa e transparente, a fim de que esses líderes tenham acesso a informações e participem de discussões relevantes para a própria atuação. Dessa forma, tais profissionais conseguirão assumir o espaço que lhes foi dado.

Referências bibliográficas

CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

MACEDO, Ivanildo Izaías de *et al.* *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005