

CHEFES PODEM SER TRANSFORMADOS EM LÍDERES

Paula Regina Vieira de Aragão¹

RESUMO

As novas exigências organizacionais somadas à emergente geração de colaboradores, igualmente exigentes, têm contribuído para o declínio da figura do chefe. Com isso a liderança passa a ser um novo jeito de conduzir a equipe, por meio de sua motivação e integração ao ambiente de trabalho, em busca do sucesso organizacional. Assim, este artigo visa mostrar as diferenças extremas entre ser um líder e um chefe, os obstáculos para o exercício da liderança e que é possível o abandono da posição de chefia para se transformar num verdadeiro incentivador de pessoas.

Palavras-chave: Liderança. Chefe. Renúncia. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

Empresas dos mais variados segmentos e porte enfrentam ou já passaram por algum problema relacionado à gestão. Um dos indicadores está na desmotivação dos colaboradores que se sentem cansados e estressados na realização do trabalho diário. Esses fatores aumentam a rotatividade dentro da empresa, seja nos níveis hierárquicos inferiores ou no alto escalão, provocando a perda de excelentes profissionais.

Para reter seus talentos em uma era de acirrada competitividade provocada pela globalização e pelas constantes mudanças tecnológicas, as organizações devem buscar gestores que tenham conhecimento estratégico, inspirem confiança, saibam motivar e tomem decisões baseadas no bem da equipe e da organização, entre outras habilidades.

Surge, então, a necessidade de abandonar a figura do chefe nas empresas, sujeito muitas vezes inflexível, autoritário e egocêntrico, para dar lugar ao líder.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Sergipe, bancária, pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, paula.aragao@hotmail.com.

Um líder é qualquer um que pode tomar decisões – formais e informais –, avançar nos objetivos estratégicos da organização, contribuir vigorosamente para o desempenho institucional e tratar as pessoas de modo justo, honesto e solidário. (EICH, 2013, p. 25).

O sucesso empresarial depende das decisões que são tomadas por seus gestores, que devem buscar o apoio e a opinião de sua equipe de trabalho de modo a gerar resultados mais eficientes. É nesse aspecto que se encaixa um líder de verdade. Ele trabalha em harmonia com a equipe, concedendo benefícios a cada integrante dela. Ele sabe que pessoas desmotivadas na organização podem influenciar as demais e por isso estuda o melhor jeito de minimizar ou acabar com a insatisfação de seus colaboradores.

Entretanto para se formar um líder de verdade leva tempo, sobretudo se o não houver tendência à liderança por parte de quem deseja adquirir essa virtude. Os chefes, com o apoio da gestão de pessoas das organizações, passam, assim, a ter um grande desafio, que é o de se transformarem em verdadeiros líderes.

Com isso, o objetivo deste artigo é apresentar os desafios, as qualidades e a forma de aprendizagem da verdadeira liderança, ressaltando as características do chefe e do líder, para que se perceba enfaticamente a diferença de comportamento entres esses dois estilos de gestão.

2 DIFERENÇAS ENTRE CHEFES E LÍDERES

De acordo com Eich (2013, p. 21):

Líderes de verdade são raros neste mundo de mudanças rápidas e comandado pelo dinheiro. Em seu lugar estão impostores e pessoas pretensiosas e apressadas, em busca de gratificação instantânea na forma de resultados financeiros rápidos (e insustentáveis). Esses pseudolíderes preferem o controle rígido em detrimento da liderança passional. Procuram conduzir os funcionários pela dominação, no lugar de devoção, e optam pela glória pessoal em vez do sucesso e do interesse dos outros. Em parte, a atual luta pelo desempenho corporativo e a tendência em direção à insatisfação no ambiente de trabalho refletem essa falta de liderança.

A definição apontada acima dos chamados pseudolíderes representa a atitude que os chefes adotam nas organizações. Alguns chegam até a usar discurso

de liderança em reuniões ou no dia a dia, mas não se esforçam para alinhá-lo com a prática.

Eich (2013, p. 50) relaciona alguns comportamentos e abordagens praticados por líderes e chefes no ambiente de trabalho, extremamente divergentes, como os exemplos abaixo:

- Sucesso corporativo: um líder concentra-se nos resultados de longo prazo e posiciona sua companhia para o sucesso contínuo. Um chefe está preocupado demais com os resultados do próximo trimestre e não vê as coisas a partir de uma perspectiva ampla.
- Funcionários: um líder é um defensor de seus funcionários. Um chefe vê o funcionário como um mero meio para um fim.
- Comunicação: um líder não apenas se conecta diretamente com o comitê executivo, com acionistas, clientes, fornecedores e com a base de funcionários, mas também emprega seu tempo ouvindo e respondendo de maneira ponderada e humilde, valorizando essas pessoas. Um chefe fala bastante, faz pouco e está mais focado no próprio bem-estar.
- Respeito pelos outros: um líder mostra simpatia e respeito a todos, independentemente do escalão. Um chefe é agradável e charmoso com os executivos, mas indiferente ou condescendente com aqueles que supervisiona.
- Resolução de conflitos: um líder reconhece que o conflito é inevitável algumas vezes. Ele lida com isso ao canalizar o conflito para um fim produtivo. Um chefe muitas vezes cria conflito, mas fracassa em lidar com ele de modo eficiente.
- Comportamento dos gerentes: um líder proíbe comportamento demeritório, desrespeitoso ou verbalmente abusivo vindo de seus gerentes. Um chefe ignora esse tipo de comportamento e pode mesmo demonstrá-lo.
- Respeitando a vida pessoal de um funcionário: um líder reconhece que os funcionários desfrutam uma vida pessoal e privada fora da empresa e valoriza a necessidade de manter um equilíbrio entre vida e trabalho para o bem-estar e a produtividade. Um chefe sobrecarrega sua equipe com muitas tarefas e prazo impossíveis e, em seguida, a microgerencia.
- Cumprindo a tarefa: um líder trabalha com o intuito de remover obstáculos para seus funcionários, fornecer os recursos necessários e agilizar o processo para tornar mais fácil o cumprimento das tarefas de cada um. Um chefe cria bloqueios que se interpõem à execução da tarefa, criar trabalhos a mais e sem sentido e frustração desnecessária.

É claro como um líder está mais voltado para a organização e seus colaboradores ao contrário dos chefes. Ele sente orgulho em fazer o que é certo pensando além das próprias vontades. Respeita e vê seus subordinados como pessoas que possuem necessidades, experiências e personalidades diferentes,

fazendo com que isso se torne algo positivo. Procura andar lado a lado com a equipe porque sabe que isso garante o sucesso organizacional, sem abandonar a sua posição de responsabilidade pelo que acontece na empresa.

Um líder de sucesso torna possível um ambiente motivador que propicia a geração de novas ideias. Os colaboradores se sentem importantes no contexto organizacional e com isso acabam ficando mais criativos por se sentirem satisfeitos com o trabalho que exercem.

Chefes não compartilham conhecimentos e informações, não ouvem o que seus colaboradores têm a dizer, não sabem mediar por serem autoritários, não veem que o crescimento da equipe também significa seu desenvolvimento pessoal e profissional. Alguns até chegam a ser racistas, promíscuos, descontrolados e extremamente egocêntricos.

Embora muitas vezes tenham feeling e sejam admirados intelectualmente, os valores supracitados acabam obscurecendo suas qualidades e, até mesmo, atrapalhando o sucesso das organizações, uma vez que ele não é conquistado sozinho.

A crescente quantidade de *millenials* ou Geração Y tem contribuído também para a necessidade da liderança nas organizações. São pessoas que nasceram na época dos grandes avanços tecnológicos e estabilidade econômica. Por serem extremamente ambiciosos e informados, estão mais propensos a não criar raízes nas empresas caso não vislumbrem oportunidades. Logo acabam por exigir que sejam conduzidos por alguém que saiba interagir com eles e que dê uma boa perspectiva de crescimento pessoal e profissional dentro da empresa.

Contrários às opiniões dos chefes, os membros da Geração Y são apaixonados por seu trabalho, são enérgicos e comprometidos e serão os líderes de amanhã. Incrementarão a engenhosidade do país, a inovação e a competitividade em um mercado cada vez mais globalizado. São brilhantes, empreendedores e estão no caminho do sucesso; querem ser desafiados e receber *feedback* mais frequentemente para que possam se desenvolver. São espertos em relação à tecnologia, estão atentos para a multiculturalidade e comprometidos com a sustentabilidade e a diversidade. Os *Millenials* confiam menos nos titãs corporativos e nos políticos. Também são notavelmente cívicos e mais bem-preparados para trabalhar em equipe, como o resultado do esforço atual de nosso sistema educacional em enfatizar a construção de equipes e as atividades em grupos. (Eich, 2013, p. 67).

Ao contrário de chefes, líderes orientam, controlam, dirigem, analisam e influenciam pessoas em direção a um objetivo. Eles estão alinhados às novas habilidades exigidas pelas organizações, uma vez que estimulam a criatividade de seus empregados, e são peças fundamentais para a eficácia das equipes de trabalho.

A liderança se dá pelo exemplo, delegando poderes e sendo o mentor. Permite que os funcionários inovem, sem receio de perder espaço. Conduz a equipe de modo a solucionar problemas e até mesmo na tomada de decisões.

Líderes de verdade sabem como fazer julgamentos éticos em face dos desafios do mundo real. Reconhecem o que é necessário para ganhar a lealdade e o respeito, motivar pela paixão, desenvolver relacionamentos positivos, promover a comunicação aberta e engendrar nos outros as habilidades de liderança. (EICH, 2013, p. 15).

De acordo com Chiavenato (2011, p. 119) “um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso”. Essas são características essenciais para promover a motivação em sua equipe de trabalho e, como consequência, o sucesso organizacional.

As organizações precisam perceber que, ao transformar seus gestores em líderes de verdade, alguns de seus problemas poderão ser amenizados ou até mesmo sanados. Isso se aplicará quando o líder tiver coragem de realizar mudanças no ambiente de trabalho e for capaz de motivar sua equipe a buscar cada dia mais desenvolver todo o seu potencial. É o que propõe Eich (2013, p. 126):

A liderança de verdade alivia o estresse no ambiente de trabalho e promove o entusiasmo, a lealdade, a produtividade e os resultados para todo mundo. É o efeito multiplicador. Isso é verdade especialmente em momentos de dificuldade econômica, porque líderes de verdade veem esses momentos como oportunidades para ficar à frente do grupo e dar um exemplo que vale a pena seguir. Ainda que a liderança de verdade faça uma diferença real no desempenho dos negócios, estudos mostram que, com a liderança certa, a que promove forças de trabalho engajadas e entusiasmadas, o resultado da empresa pode até subir em tempos de queda geral. Uma pesquisa incluída em um recente estudo do Hay Insight Group comprova essa pesquisa. O estudo mostrou que funcionários engajados e entusiasmados podiam canalizar sua motivação para conseguir resultados, e a satisfação com o trabalho também melhora.

3 DESAFIOS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Uma coisa é certa: todos querem ser liderados, mas poucos querem ser líderes. Essa frase sintetiza a dificuldade que as organizações enfrentam em conseguir verdadeiros líderes para sua gestão.

Há inúmeras vantagens em ser chefe. Ele mantém o controle de tudo, toma decisões em curto prazo para conservar antigos hábitos e se manter no cargo a todo custo. A equipe é totalmente dependente dele, não tem liberdade de agir sem o seu aval e opinar. Geralmente isso acaba sendo cômodo tanto para ele – seu jeito de fazer e pensar é o melhor, não precisa assumir que a ideia do outro é a mais eficiente -, como também para os subordinados, uma vez que não precisam assumir responsabilidades, o que gera certo conforto e aparente estabilidade.

Assumir a postura de líder é renunciar as suas próprias vontades, por meio do autocontrole, em prol do coletivo e da empresa. Isso requer trabalho e bastante dedicação. Líderes não fogem de responsabilidades e de mudanças de impacto. Na maioria das vezes, sempre estão dispostos a aceitar desafios, mesmo que lhes custe o cargo.

Sair da condição de chefe para ser líder requer renúncia de autoridade e poder. Faz parte da natureza humana ser atraída por essas características, por transmitirem ideia de importância e de controle. Assim, poucos estão dispostos a descer do pedestal e se misturar à plateia para ouvir o que ela tem a dizer.

Em geral, aprendemos a ser chefes, a mandar, não a liderar; e, em muitos casos, os chefes são os modelos de conduta que prevalecem. É raro hoje em dia encontrar indivíduos que não apenas inspiram os outros com foco, confiança, conhecimento estratégico e instinto para saber o que é importante, mas também têm a habilidade de engajar e mobilizar suas tropas, colocando o próprio ego de lado. (EICH, 2013, p. 49).

Outro dificultador para o exercício da liderança nas organizações é o fato da sua própria cultura estimular comportamentos e hábitos de chefia sem que haja exemplos no nível diretivo. Pouco ou quase nenhum contato existe entre os diretores e os colaboradores, sobretudo do chão de fábrica. Isso acaba estimulando àqueles que possuem cargos gerenciais a terem a mesma postura, entretanto, de maneira pior, já que o acesso da equipe é mais facilitado a quem possui tais cargos.

Em se tratando de empresas multinacionais, a situação ainda pode ser bastante crítica uma vez que há choque de culturas, já que são muitas vezes dirigidas por pessoa pertencentes a países distintos.

De acordo com Tupinambá (2012 apud House, Javidan, Hanges e Dorfman, 2002; Hofstede, 1984, 2003; Dorfamn, 1996):

São relevantes as razões para o exame do impacto da cultura sobre o exercício da liderança. Daí a necessidade da construção de modelos teóricos organizacionais e de liderança que levem na devida conta as diferentes situações culturais. Além disso, um enfoque intercultural permite ao pesquisador descobrir novas relações e a ampliação qualitativa de variáveis como a importância da religião, da linguagem, do *background* étnico, da história, dos sistemas políticos, geralmente desconsideradas pelas teorias de liderança vigentes.

A menos que tenham expressa anuência do nível estratégico da empresa, chefes que realmente querem desenvolver a liderança terão um grande desafio de tentar modificar a cultural organizacional, servindo de exemplo para aqueles que sonham em ter uma carreira dentro da empresa.

4 COMO TRANSFORMAR CHEFES EM LÍDERES

Chefes podem se tornar líderes seja por meio de atitude e necessidade própria ou para se inserirem no contexto organizacional. Eles podem desenvolver o modo certo de liderar, saindo da posição de dominador para daquele que sabe ouvir a opinião das outras pessoas.

Entretanto, a tarefa de se tornar líder não ocorre do dia para noite. É algo duradouro, que precisa constantemente de *feedback* e, até mesmo, autocrítica. Requer dedicação, perseverança e disciplina para abandonar os velhos hábitos.

De acordo Ltas e Silva (2005, apud Wagner III, 2000, p. 354):

Liderança dificilmente pode ser conseguida por meio de ensinamentos obtidos num curso, embora isso possa trazer alguma contribuição. As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos. Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, a capacidade para liderar deve ser aprendida no próprio trabalho.

Já Baceiredo (2009, apud Boyett e Boyett,1999) acredita que:

[...] se pode aprender as técnicas, as habilidades, os estilos de comunicação, assim como podemos dominar as teorias, as estratégias e as táticas de liderança, o que não é fácil é aprender a lidar com sentimentos, a intuição, a emoção, as sutilezas, os desejos, os cuidados, a empatia e o entusiasmo, enfim, a paixão por liderança.

A liderança pode ser conduzida conforme o perfil que se deseja modelar. Para isso, é necessário preferencialmente escolher pessoas que já tenham o poder de influenciar a equipe a gerar resultados positivos na organização.

Eich (2013, p. 25) cita oito fundamentos da liderança eficiente:

1. Líderes de verdade não mandam. São calmos por estilo, ainda que tenham tolerância zero com brigões, que, de algum modo, minam o desempenho e a moral.
2. Líderes de verdade têm uma bússola central. Aspiram fazer o que é certo e ser parte de algo maior que eles mesmos.
3. Líderes de verdade comunicam-se com clareza, honestidade e objetividade, e sabem ouvir.
4. Líderes de verdade só têm uma cara. Sua paixão traduz-se em uma forte cultura corporativa.
5. Líderes de verdade valorizam e apoiam a todos a quem lideram, tanto publicamente quanto nos bastidores.
6. Líderes de verdade sabem quando deixar o caminho livre.
7. Líderes de verdade são humildes e acessíveis.
8. Líderes de verdade sabem a diferença entre caráter e integridade, porque ambos são necessários para se ter sucesso.

Percebe-se que a maior característica de um líder verdadeiro é deixar de lado, inicialmente, o seu ego, sua opinião, em prol das outras pessoas. Colocar-se no lugar do outro e acreditar que todos têm um objetivo comum, que é o crescimento pessoal e profissional, mas com características e dificuldades diferentes.

Existem chefes, ainda que poucos, que já adotam algumas dessas posturas, o que já contribui para o restante do aprendizado. Outros devem introduzi-las, mesmo que forçosamente, em seu cotidiano até que virem um hábito. Entretanto, para se tornar um verdadeiro líder, todas essas características, além de outras já citadas, devem ser praticadas o tempo todo. É renunciar a própria individualidade em busca do bem estar da coletividade, algo difícil, a princípio, mas que traz benefícios pessoais e organizacionais surpreendentes.

Os líderes verdadeiros são construídos; aprendem por meio de tentativa e erro, evoluem e se desenvolvem ao longo do tempo.

Muitas vezes ouvimos coisas como “ele é um líder nato” ou “ela é uma líder natural”. Uma pessoa pode, de fato, ter a constituição, o temperamento, a paciência e a visão para liderar; porém, sem atitude certa, experiência, abordagem e treinamento, o “dom” desse indivíduo para a liderança não se traduz em liderança real. (EICH, 2013, p. 36).

Um líder deve saber que admitir erros não os torna menos importantes ou fracos diante da equipe. Pelo contrário, quanto mais rápido e sincero for ao admitir seus deslizes, apontando ou ouvindo soluções, mais admirado será.

Saber se manter sempre motivado é outra característica a ser desenvolvida para quem quer liderar. Sendo referência, se o líder não tiver motivos e ânimo para fazer o que deve ser feito na organização, tampouco sua equipe terá. Ele deve sempre lembrar as metas e objetivos organizacionais e de vida comum a todos e aprender a desenvolver um clima propício para que isso se propague de forma positiva e animadora.

A empresa deve ser a principal colaboradora na transformação de chefes em líderes, pois é ela quem detém o poder de criar um ambiente propício para isso, bem como possuir o interesse maior pelo resultado. Para isso ela pode oferecer treinamentos, aperfeiçoar os processos seletivos e incorporar os conceitos de liderança transformadora entre seus valores.

Infelizmente, em regra, as organizações são tão focadas no resultado que esquecem de qualificar e moldar seus funcionários conforme a sua missão e valores. Isso gera certa desmotivação uma vez que o que se prega no papel não é o que se vê na prática. Ela não percebe que muitas vezes o resultado ruim vem de uma má gestão desfocada e autoritária. Com isso, ao invés de atentar para este fato e corrigi-lo, acabam aumentando as cobranças, gerando mais insatisfação e piorando seus resultados.

Seja qual for o impulso motivador para um chefe querer adotar os princípios que regem um líder, ele deve buscar aprendê-los em cursos, workshops, conversas com os colaboradores, coaching, livros, consultorias, network, etc. Há uma infinidade de opções de desenvolvimento pessoal para que se obtenha sucesso no objetivo.

Entretanto, nada substitui o querer e o esforço pessoal para ter êxito na mudança que se deseja atingir e acreditar, sobretudo, que esse caminho é o melhor

para seu futuro pessoal e profissional e que fará toda a diferença na vida de sua equipe.

5. CONCLUSÃO

Diante do exposto no presente trabalho, percebe-se a importância da formação de líderes nas empresas como forma de se atingir as metas e os objetivos organizacionais de forma inteligente e sem grandes desgastes da equipe.

Embora não seja um caminho fácil a ser percorrido, uma vez que envolve mudança de hábitos e crenças, o chefe que deseja se transformar em líder deve manter o foco em seu objetivo e ser persistente, motivando-se sempre com os resultados que pretende alcançar.

Além disso, ele precisará de todo o apoio da organização, uma vez que haverá a necessidade de se abandonar algumas culturas nela enraizadas, e da própria equipe por meio do *feedback*.

Adotando as posturas inerentes a um verdadeiro líder, o chefe mudará a forma como encara a sua posição e provocará, sem dúvidas, grandes mudanças na organização, sobretudo, em seu clima. E o mais importante, influenciará pelo exemplo outras pessoas a percorrem o mesmo caminho e a serem os grandes líderes do futuro.

ABSTRACT

The new organizational requirements coupled with the emerging generation of employees, equally demanding, have contributed to the decline of the figure of the chief. With this leadership becomes a new way to lead the team through motivation and integration to the desktop in search of organizational success. Thus, this article aims to show the extreme differences between being a leader and a boss, the obstacles to the exercise of leadership and the abandonment of the leading position it is possible to become a true supporter of people.

Keywords: Lead. Chief. Resignation. Motivation.

REFERÊNCIAS

EICH, Rich K. **Líderes não dão ordens**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BACEIREDO, Maria Aparecida de Souza. **Liderança motivacional**. 2009. Disponível em: <www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N202942.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2015.

LLATAS, Maria Virginia; SILVA, Walter José Jr. **Reflexões sobre liderança organizacional**. Pensamento e realidade, 2005. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8437>>. Acesso em: 6 abr. 2015.

TUPINAMBÁ, Antônio Caubi Ribeiro. **Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais**. Florianópolis: revista psicologia organizações e trabalho, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572012000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 7 abr. 2015.