



OS DESAFIOS DA LIDERANÇA

Por Alexandre Cristiano Rosaneli

Introdução

Algumas pesquisas realizadas por grandes instituições globais destacam a importância da liderança e colocam este tema como um dos grandes desafios para os Executivos, Organizações e Sociedade da atualidade e do futuro. Podemos destacar alguns dados como:

- Segundo pesquisas recentes, 90% dos esforços de mudanças organizacionais fracassam. – International Leadership Association
- 2/3 das pessoas nas organizações não estão absolutamente comprometidas com seus propósitos e filosofia de ação. – International Leadership Association

SUMÁRIO

Introdução	1
O Líder-Executivo	2
A Liderança Pessoal	3
A Dependência da Liderança Pessoal de uma Transformação Pessoal	4
O Engajamento com o Equilíbrio e Desenvolvimento da Dimensão Pessoal	6
Conclusão	7
Bibliografia	8



- Menos de 1% das pessoas se interessam pelo assunto de liderança, e ainda assim a maioria dos que se interessam o faz por razões egoístas. – International Leadership Association
- Dados do Center of Creative Leadership de Greensboro, Carolina do Norte nos EUA, cerca de 40% das novas contratações de Líderes fracassam no prazo de 18 meses. Constatou-se que a causa do fracasso era devido a 82% na falta de habilidade em manter um bom relacionamento com os seus pares e seus subordinados. Ainda sim outras pesquisas mostraram que as habilidades pessoais para recrutamento em empresas e universidades são mais apontadas como importantes às habilidades interpessoais. (Robbins, 2002, p.1)
- O que torna um lugar ruim para trabalhar? 60% Líderes despreparados, 54% Falta de conhecimento e 45% Prática diferente do discurso. – Você S/A.

O LÍDER-EXECUTIVO

Os líderes são indivíduos que criam a visão, estabelecem objetivos e os atingem por meio de trabalho colaborativo de outras pessoas dentro de uma organização, tornando assim a competência de liderança uma vantagem competitiva.

Henry Fayol, no início do século XX, descreveu que as funções do administrador eram planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, Peter Drucker descrevia como: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas funções foram reorganizadas para planejar, organizar, liderar e controlar. Atribuímos essas funções ao que chamo de Líder-Executivo.

Planejar engloba a definição da visão, dos objetivos e estabelecimento das estratégias e o desenvolvimento de planos para coordenar as atividades. Organizar define o que, quem, quando, como, onde e porque das tarefas a ser realizada, quem se reporta a quem e quais as decisões a serem tomadas. Liderança inclui motivar os colaboradores, dar a direção, determinar uma comunicação eficiente, resolver

conflitos, promover uma mudança profunda através da adoção do papel transformador, formar líderes, contribuir para que todas as pessoas encontrem sua vocação e seu propósito, fazer uma transferência de valores para o coração de cada pessoa, agir de maneira ética e com responsabilidade, além de transcender a si mesmo e ir além das fronteiras da organização. A Liderança é a função mais importante do Líder-Executivo, porque é através dela que podemos determinar uma estratégia de sucesso e vencedora, capaz de tornar a gestão eficaz. Controlar é o monitoramento das atividades, para assegurar que sejam realizadas com o que foi planejado, e a correção de quaisquer desvios significativos, porém utilizando apenas controles essenciais.

Ser Líder-Executivo (Executive Leadership) não é só lidar com questões relacionadas às pessoas, mas sim com um conjunto de fatores muito abrangentes e inter-relacionados que muitas vezes, não é possível organizá-los de maneira uniforme e linear, e sim de uma maneira totalmente situacional, contingencial e caótica.

Assim os desafios da liderança estão correlacionados com todos esses fatores e condições apresentadas além de outras que fazem da liderança-executiva muito mais que uma função ou competência, e sim uma arte.

Porém, gostaria de destacar que para a formação de um Líder-Executivo,

deve-se primeiro desenvolver a competência da Liderança Pessoal.

A LIDERANÇA PESSOAL

A liderança definitivamente além de ciência é uma arte. Nas palavras de Michel Useem “ser líder significa ter atitude para fazer a diferença”, como também nas palavras de James MacGregor Burns “Liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos da terra”. (Hackman, 2004)

Existem várias definições de liderança, defino liderança como a capacidade de transcender a si mesmo em prol de uma Visão para o bem comum e despertar em cada um sua vocação e liderança pessoal, promovendo uma transformação de dentro para fora, afetando pessoas, organizações e sociedade. (Rosaneli, 2003)

O líder-executivo ao desenvolver a função de liderança deve primeiro olhar dentro de si, e buscar o entendimento do que é ser líder. A liderança é ter uma responsabilidade maior do que se imagina indo além das fronteiras da organização e de seus objetivos puramente organizacionais. A liderança atua no paradoxo pessoas-tarefas, ou também, entre o papel transacional – e papel transformacional, sendo ambos fundamentais.

“Devemos nos tornar a mudança que queremos para o mundo”

Gandhi



A Dependência da Liderança Pessoal de uma Transformação Pessoal

A liderança deve ser baseada no papel transformador, que é diferente do que o papel transacional. A liderança transacional focaliza os resultados e é baseado em eventos, desenvolve no homem a necessidade de terminar tarefas e ganhar dinheiro; preocupa-se com poder, posição, política e vantagens; é dirigida para as questões diárias; visa os assuntos táticos; dá apoio aos sistemas e estruturas que reforçam os resultados e garantem o curto prazo. Já a liderança baseada no papel transformacional é focada em resultados, porém baseada em princípios, tem como características: desenvolver no homem a necessidade de um significado. O homem é colocado de encontro consigo mesmo e busca um significado visando deixar um legado; preocupam-se com propósitos, valores, princípios éticos e morais. Vêm nestes pontos questões fundamentais que afetam diretamente na tomada de decisão e no desenvolvimento da estratégia do negócio; transcende as

questões diárias, indo mais além de simples eventos do cotidiano. O papel transformador realiza a visão; é voltado ao alcance dos objetivos de longo prazo, sem comprometer princípios e valores humanos; libera o potencial humano; focaliza na competência e não no cargo; transfere os valores; pratica a política do ganha-ganha; inspira-se no amor; alinha a estrutura interna e sistemas para fortalecer os valores e objetivos principais.

A Liderança Transformacional exige de que façamos uma escolha fundamental, essa escolha esta sempre ligada com nossos propósitos, porém ao perguntar: como podemos encontrar nossos propósitos? Posso lhes dizer que devemos na verdade é deixar que o propósito nos encontre. Ao fazer as escolhas fundamentais, o propósito, que parecia estar longe e desconhecido vem de encontro a nós. Assim ao fazermos as escolhas fundamentais primeiro em relação a nossa vida e a nossos princípios, nos propicia o encontro com nosso propósito.

Robert Fritz (1989) define três tipos de escolha:

- Escolha fundamental: relacionada a nossa condição de ser ou orientação básica da vida;
- Escolha primária: escolha que envolve resultados específicos;
- Escolha secundária: apóia os resultados específicos decorrentes das escolhas primárias.



Um processo de transformação sempre é maior do que nós e requer um universo de apoio. Ao tomarmos parte nele, experimentando a transformação da energia, tomando consciência de que o universo realmente precisa de nós e de que nós precisamos dele, juntamo-nos à dança da co-criação (Quinn, 2003).

Um momento único o qual parece que estamos andando nus em um terreno de incertezas, o processo de transformação pessoal, é uma consciência simultânea da interdependência que nos cerca e das possibilidades inúmeras de chegarmos aos nossos objetivos por caminhos diferentes sem deixar de lado nossos princípios e valores.

Liderança é atitude, assim não precisamos ser líderes mundiais, de grandes organizações ou chefes de determinadas áreas, para promover uma mudança, uma transformação e exercer a liderança.

Uma atitude é transformadora quando é fundamentada no que chamo de Poder Moral. Uma atitude que faz com que paradoxalmente alguém dominante que detém a autoridade exterior perde toda a força, influência e controle, passando ao outro alguém a princípio dominado, porém com sua autoridade interior sustentada e reforçada por uma coerência muito grande entre quem é, o que diz e o que faz.

“Muita gente escolhe o caminho da religião (escolha primária) sem fazer a escolha fundamental de viver de acordo com suas verdades espirituais mais elevadas. Muita gente escolhe o casamento (escolha primária) sem fazer a escolha fundamental de assumir um relacionamento de compromisso. Escolhas fundamentais não estão sujeitas à mudanças circunstanciais internas nem externas. Se a pessoa faz a escolha fundamental de ser verdadeira consigo próprio, ela age de modo a ser verdadeira em relação a si mesma, independente do fato de sentir-se inspirada ou deprimida, satisfeita ou frustrada, em casa, no trabalho, com os amigos ou com os inimigos. Quando ela faz uma escolha fundamental, convivência e conforto não são levados em consideração. Seus atos sempre se dão em conformidade com sua escolha fundamental” (Fritz, 1989, p.193)

Porém para que possamos alcançar essa Liderança Pessoal e efetivamente realizar uma transformação pessoal, é necessário desenvolver e manter em equilíbrio nossa Dimensão Pessoal.

O Engajamento com o Equilíbrio e Desenvolvimento da Dimensão Pessoal

Exercer a liderança exige uma fase de transformação pessoal muito grande, onde se deve buscar o questionamento,

desenvolvimento e equilíbrio da Dimensão Pessoal, que podemos subdividir em:

- Dimensão espiritual;
- Dimensão social/cultural;
- Dimensão intelectual;
- Dimensão emocional;
- Dimensão física;

Dimensão Espiritual

É a dimensão principal, em relação ao desenvolvimento e formação do líder. Principal porque serve como guia para as outras 4 dimensões.

Três modos de desenvolver a inteligência espiritual: 1º, a integridade - a fidelidade aos nossos mais altos valores, convicções e consciência, bem como uma conexão com o Infinito, com aquilo que acreditamos, ou seja, nossas crenças; 2º, o propósito – um sentido de contribuição com pessoas e causas; e, 3º, o chamado – o alinhamento do nosso trabalho com nossos talentos ou dons específicos e nossa vocação. (Covey, 2005)

Dimensão Emocional

Para uma dimensão emocional desenvolvida, de acordo com Goleman, devemos desenvolver 5 elementos:

- Autoconsciência;
- Motivação pessoal;
- Autoconfiança;
- Empatia;
- Comunicação e relacionamento interpessoal;

Dimensão Física

Devemos desenvolver a dimensão física através da aplicação e aprimoramento contínuo de 3 elementos:

- Alimentação sábia;
- Exercício regular e equilibrado;
- Repouso adequado, relaxamento, gerenciamento do stress, pensamento preventivo e canalização de energia.

Dimensão Intelectual

Podemos desenvolver nossa inteligência mental através do aprendizado contínuo, com disciplina e sistemática. Buscar o aprendizado através do ensinamento e da execução, trazer a luz da prática e de realizações efetivas tudo que buscamos aprender. Utilizando também da transposição do conhecimento, ou seja, ao estudar identificar em que período da história, cultura, paradigma e desenvolvimento sócio-econômico o conhecimento foi gerado e buscar seus fundamentos e transpor o conhecimento aos dias de hoje determinado um “novo conhecimento” para a realidade emergente. (ROSANELI, 2007)



Dimensão Social / Cultural

Podemos desenvolver a dimensão social através da ação de cultivar relacionamentos interpessoais saudáveis, baseados em confiança e com respeito mútuo, principalmente no que tange a cultura individual com quem nos relacionamos. Essa cultura abrange etnia, credo, cor, classe social, educação e pontos similares.

Jim Loehr e Tony Schwartz em seu livro, *The Power of Full Engagement*, dizem que devemos gerenciar a nossa energia e

não o tempo, porque o tempo e a quantidade de dias na semana são sempre iguais. Podemos gerenciar nossa energia buscando desenvolver cada uma das dimensões pessoais, buscando reconhecer que somos um todo (nós como indivíduos) com partes (dimensões pessoais) que devem ser desenvolvidas com equilíbrio.

Assim com o desenvolvimento e equilíbrio da dimensão pessoal, o primeiro desafio da liderança está superado, ou melhor, deverá ser superado a cada dia, todo o instante.



Prof. Alexandre Cristiano Rosaneli – Mestre em Liderança Organizacional (M.A. in Organizational Leadership) pela Azusa Pacific University (Califórnia – EUA), Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário da FEI (São Paulo), Técnico em Mecânica pelo Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo e Instrutor Internacional de TPM pela JIPm. Atualmente atua como CEO da K.mind Liderança e Gestão, Professor de Pós-graduação em Gestão de Qualidade e Controle Higiênico Sanitário em UAN's e UPR's e do curso de Educação Nutricional do Instituto Racine e Membro do Corpo de Instrutores da FIESP/CIESP. Escreve artigos periódicos em destaque para a Endeavor e revistas especializadas em negócios, gestão e saúde, realiza trabalho na área de Qualidade, Gestão Estratégica e Empresarial, Desenvolvimento de Lideranças e Desenvolvimento Organizacional, em empresas Nacionais de Pequeno a Grande Porte e Multinacionais. Atua também como Palestrante em Congressos e Universidades. Criador da Teoria das 5 Dimensões do Aprendizado e do Modelo Organizacional LSM.

CONCLUSÃO

Concluimos que os desafios da Liderança, e principalmente para um Líder-Executivo, são inúmeros. Vemos a importância de atuar nos dois papéis, no transacional e no transformador, onde o primeiro é a rotina diária e o outro é que realiza as mudanças e transformações, que se opõe ao *status quo*. Porém o Líder-executivo deve atuar com maior ênfase no papel transformacional, pois este fornece a estrutura de referência, os limites estratégicos dentro dos quais acontecem as transações. Sem a visão do tipo transformação, o Líder-Executivo, ou qualquer outro executivo e líder organizacional, tendem a operar sobre gráficos e agendas políticas e sociais.

Transformar as pessoas, tanto na razão como na emoção, ampliando a visão, sensibilidade e o entendimento. Criar um propósito, tornar comportamentos compatíveis com crenças, princípios ou valores além de trazer a tona modificações e constantes renovações.

Diversas implicações então mostram a necessidade da mudança. Mudança essa de gerente para líder-

executivo, de comandante para consultor, de feitor para mentor, de responsável por aquele que educa pelo exemplo.

Podemos pensar nessa mudança de paradigma como algo contínuo, um ciclo na inércia espacial onde jamais terminará de rodar e repetir. Onde devemos rever em primeiro lugar nossa condição de pessoa para exercer a verdadeira liderança, através da reconstrução de um novo eu, pelo desenvolvimento da dimensão pessoal e suas subdimensões, possibilitando então construir estratégias inovadoras que realmente sejam eficazes gerando resultados para todos os envolvidos.

Todas as realizações de mudança e de qualquer solução de conflito ocorrerão quando o Líder-Executivo realizar a sua transformação pessoal, pelo seu exemplo, através de seu poder moral, e do envolvimento com aquele ou aquilo que se deseja mudar. As pessoas e a organização devem enxergar no Líder-executivo o seu comportamento mudar duas vezes mais rápido e de mãos dadas com elas.

artigos



K.mind

liderança e gestão

Rua Frei Caneca, 1212 cj. 53

Cerqueira César

01307--002 - São Paulo - SP

www.kmind.com.br

Tel.:(11)3251-1134/1138