

Liderança Inovadora: Um Passo Para O Sucesso

* Gladston Nelson Afonso Ribeiro, Rafaella dos Santos Firmino Ribeiro, José Arimatéia Silva e João Maria da Silva

** Antonio Sérgio Mesquita da Silva, MSc

*** Carlos Alberto Nicolete da Silva, Dr.

Resumo: O conteúdo deste trabalho apresenta de forma clara e direta como a liderança inovadora e moderna estão presentes no interior das organizações, além disso evidenciar a necessidade do líder de se adequar ao momento atual e desenvolver seu trabalho baseado nas informações aprimoradas, assim ele é capaz de resolver diversas situações obtendo resultados positivos. Com o tema “A ciência no muno atual: gerando novos paradigmas na era da informação”, do atual Encontro de Iniciação Científica – ENIC, será possível analisar o papel da liderança no contexto atual das organizações, além de identificar o perfil do líder inovador inserido num contexto de mudança organizacional e os constantes desentendimentos entre líderes e colaboradores. Com este intuito desenvolvemos esta obra para orientar os administradores da cidade de Natal/RN, como também aqueles que julgarem necessário obter mais informações compreender o papel da liderança inovadora no cenário atual das organizações, além de entenderem que o líder deve estar a frente de todas essas coisas, além de facilitar o processo para que os trabalhos sejam executados com harmonia. Acredita-se que se as pessoas tiverem espaço e oportunidade de serem criativas, inovadoras e críticas, elas vão desempenhar estes atributos desde que não haja nenhuma forma de interferência que bloqueie este processo.

Palavras Chave: Líder; liderança; líder inovador; liderança inovadora

* São alunos do curso de graduação de Administração com habilitação em Análise de Sistemas da Faculdade de Natal – FAL

** É Mestre em Administração pela UFRN, Orientador e professor da Faculdade de Natal – FAL

*** Prof. Dr. Em Filosofia e Ciências da Educação, Coordenador de Pesquisa da Faculdade de Natal – FAL.

INTRODUÇÃO

Com base nas informações obtidas e conceitos levantados, apresentamos uma coleta de conhecimentos sobre a liderança moderna.

Estamos vivendo em uma época de mudanças e de instabilidades, contudo o principal é analisar de maneira correta as decisões a serem tomadas. Há muitas opções diferentes para a solução dos problemas, mas, nem sempre fazemos a escolha certa.

A liderança desempenha um papel importante nas organizações, por isso os estudantes da administração e os administradores devem estudar essas questões, a fim de compreender o processo social da liderança e suas características.

O conteúdo deste trabalho apresenta de forma clara e direta como a liderança inovadora e moderna estão presentes no interior das organizações, além disso evidencia a necessidade do líder de se adequar ao momento atual e desenvolver seu trabalho baseado nas informações aprimoradas, assim ele é capaz de resolver diversas situações obtendo resultados positivos.

Com o tema “A CIÊNCIA NO MUNDO ATUAL: GERANDO NOVOS PARADIGMAS NA ERA DA INFORMAÇÃO”, do atual Encontro de Iniciação Científica – ENIC, será possível analisar o papel da liderança no contexto atual das organizações, além de identificar o perfil do líder inovador inserido num contexto de mudança organizacional.

Temos a visão de que um trabalho que aborda o tema liderança deve realmente ajudar as pessoas a ultrapassar as barreiras ligadas apenas a teoria e fazer uso deste conhecimento na prática.

Justificativa

Com o grande crescimento organizacional e os constantes desentendimentos entre líderes e colaboradores, fizemos este trabalho para orientar o nosso alvo principal que são os administradores da cidade de Natal/RN, e como também aqueles que julgarem necessário obter mais informações à respeito do assunto em questão: liderança.

Como fazer para ser um líder inovador?

Para responder esta pergunta acima, coletamos algumas informações de cunho bibliográfico, de fonte secundária. Juntamente com essas informações vão algumas dicas de como fazer para se tornar um líder inovador.

No trabalho usamos uma linguagem de fácil compreensão, as idéias estão expostas com clareza e de maneira sucinta. O conteúdo foi resumido, deixando evidente os tópicos mais importantes a serem analisados, facilitando o entendimento das pessoas.

Objetivo geral

Compreender o papel da liderança inovadora no cenário atual das organizações.

Específicos

- Definir o que é ser um líder
- Deixar claro que a missão em uma empresa deve ser definida
- Apresentar estratégias para se tornar um líder inovador
- Demonstrar a importância da liderança para o desenvolvimento da empresa
- Apresentar os diferentes tipos de liderança e as diversas situações em que um líder pode se encontrar
- Mostrar a importância da liderança inovadora no contexto atual das empresas.

METODOLOGIA

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica, conforme afirmam Marconi e Lakatos (2001), uma vez que as informações foram pesquisadas através de livros, revistas e Internet. As informações foram buscadas em fontes otimizadas sobre o tema, possibilitando sua transmissão de forma clara e precisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceito e Definição de Liderança

Há muitas definições de liderança, hoje em dia o espírito de liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, ser líder não é ser o "chefe" ou o "gerente", é muito diferente disto.

Os líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência: que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. A mente de liderança é ampla. Ela tem espaço para as ambigüidades do mundo, para sentimentos conflitantes e idéias contraditórias.

Segundo Peter Koestenbaum, consultor e escritor de vários livros ligados ao tema Liderança, o atributo principal da liderança é a capacidade de administrar as polaridades. Elas são inevitáveis em todos os aspectos da vida: queremos viver, mas não podemos fugir da morte. Como posso me dedicar plenamente à família e também ao trabalho? Sou chefe ou amigo? Amante ou juiz? Como conciliar minhas necessidades com as de minha equipe? Paradoxos como estes são parte da vida. Toda interação comercial ou de trabalho é uma forma de confronto – um conflito de prioridades, uma luta de dignidades, uma batalha de idéias. Não se trata de um convite para você travar uma batalha épica entre bem e mal, certo e errado.

É preciso tomar cuidado para não bater com a cabeça na parede. As polaridades fazem parte da ordem natural das coisas. Como agimos, como reagimos a essas polaridades – é assim que a grandeza se diferencia da mediocridade. (MORGAN, 1996)

Isso não significa que não sejamos obrigados a tomar decisões. Tomar decisões difíceis é exigência diária da liderança. Os líderes precisam contratar e demitir, lançar novas estratégias e arriscar investimentos, e tudo isso pode gerar estresse e sentimento de culpa. A presença de culpa não é consequência de ter tomado a decisão errada, mas da própria escolha. E essa é a condição humana: você é um ser que faz opções. Administrar polaridades nos ensina que não existem soluções, apenas mudanças de atitude. Quando confronta as polaridades em sua vida, você perde suas ilusões arrogantes e auto-indulgentes e percebe que o alvo da piada é você mesmo. A compreensão dessa mensagem imediatamente o transforma num ser humano mais digno de crédito.

O Líder e sua Missão

Para o autor Orazio M. Petracca, líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo (MAXIMIANO, 2000).

Que motivo levam um grupo a se deixar influenciar por um líder?

Líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão.

O que liga o líder aos seguidores é a tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade. Os líderes potenciais perguntam:

– Para onde quero levar esta empresa? Como realizo meu plano de sair do aqui e agora para o até lá e depois?

Apenas com um plano, objetivo ou idéia o líder potencial torna-se um líder de verdade. A primeira regra de tornar-se um líder é focalizar o desafio. O desafio pode ser uma crise, problema crônico ou senso de desgoverno. O desafio precisa ser enfrentado como uma solução, sonho ou mundo novo que o líder tem em mente.

A declaração da Missão da empresa cria um claro panorama do futuro e um ímpeto para vencer os enormes obstáculos, concentrando todas as energias numa única direção; lança um

desafio e cria, em todas as pessoas, o espírito de uma comunidade que compartilha os mesmos objetivos e valores. O desenvolvimento da declaração da Missão deve ser iniciado pelo líder, mas também deve ser o fruto de um consenso entre as principais lideranças da organização. Sua gestão deve ser compartilhada, garantindo a sua aceitação e a adesão de todas as pessoas. Não basta ser tecnicamente perfeita, é necessário que seja também vista como viável e realista, embora desafiadora e ambiciosa.

Liderança Inovadora

A verdadeira fonte de riqueza de uma organização não são as suas instalações ou o seu patrimônio tangível. A inteligência criativa é a riqueza de uma empresa moderna. A satisfação de seus clientes e o lucro vêm da capacidade intelectual de seu pessoal, da capacidade de solucionar os seus problemas eficientemente, de inovar e de criar. A criatividade está intimamente ligada à auto-estima que emana de um trabalho interessante, estimulante e produtivo. As empresas modernas investem no gênio adormecido que existe em cada pessoa.

O líder inovador cria as condições para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados de seu trabalho.

Os líderes realmente criativos induzem nos seus colaboradores as mais altas aspirações e expectativas, tornando-os autênticos empresários, dedicados à excelência de suas tarefas e funções(SIQUEIRA,1995).

Nos últimos anos, as empresas brasileiras foram atingidas em cheio pelas profundas transformações da ordem econômica mundial. Adaptar-se à nova ordem não é só uma necessidade, mas, antes de tudo, uma questão de sobrevivência. Luta acirrada por preços competitivos de produtos e serviços, ênfase na qualidade e exigências de novos padrões de comportamento profissional, são indicadores concretos desse momento em que as organizações buscam provocar mudanças rápidas.

Nesse contexto, alguns fatores impulsionaram o aparecimento de novas formas no exercício da chefia e da liderança nas empresas. Houve muito investimento para adquirir maior competitividade; foram períodos de reestruturação, racionalização e reengenharia com objetivos de reduzir custos de produtos e serviços. Estas ações acarretaram também encolhimento dos recursos humanos, principalmente dos níveis intermediários das chefias que atuavam em áreas que pouco valor agregavam ao negócio da empresa. Formas recentes de organização flexível do trabalho enfatizam mais a ação de equipes em detrimento do trabalho individual. Membros de equipes, em geral, são profissionais com níveis de conhecimentos diferenciados, maior grau de maturidade e envolvimento com os objetivos do negócio. Para coordenar estas equipes, há necessidade de um novo padrão de líderes.

Nas décadas anteriores prevalecia o perfil do líder dinâmico e audaz que conseguia vencer sozinho; seu instrumento de ação era o poder hierárquico, organização relativamente rígida do trabalho e o controle da equipe. Hoje, além de dinâmico e audaz espera-se que o líder seja empreendedor e criativo, para trabalhar como membro de equipes ao lado dos demais colaboradores. Alguém que saiba dividir as vitórias com a equipe. A época dos líderes dominadores, que mantinham os membros da equipe com área restrita de liberdade para trabalhar está chegando ao fim. A relação do líder com a equipe é a de facilitador com vistas à obtenção de resultados. Se antes atuava como comandante, agora deve adotar o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar o potencial e talento de cada membro da equipe e aproveitando ao máximo as competências individuais. Do papel voltado para a produção, vem se tornando um verdadeiro administrador de recursos humanos. Sua arma não é mais o poder da hierarquia, mas a

motivação da equipe e o centro da autoridade está passando da posição hierárquica para a situação onde o trabalho se realiza, pois o poder sem exercício real da liderança leva a resultados negativos. Devemos ir além e refletir sobre as competências básicas exigidas para o desempenho da liderança; aquele conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem ao líder gerar um determinado resultado através da coordenação do trabalho da equipe. As competências em habilidades e conhecimentos referem-se aos aspectos técnicos do trabalho e variam muito conforme as características de produtos e serviços de uma organização; as competências comportamentais, contudo, são necessárias a todo líder de equipe.

Relacionamos as competências básicas indispensáveis ao perfil do líder nas organizações:

- **Autoconhecimento:** O líder deve ter boa percepção e sensibilidade dos seus impulsos e motivações, bem como sobre o efeito destes comportamentos sobre as pessoas com quem convive. Autoconfiança e autoavaliação realista são posturas indicadoras do autoconhecimento e apresentam forte impacto na situação de trabalho em equipe.
- **Automotivação:** Capacidade de definir metas pessoais e persegui-las com energia, entusiasmo, otimismo e comprometimento com os objetivos do trabalho. O líder motivado é fonte constante de estímulo para o grupo. Grandes desafios nas equipes só podem ser vencidos com líderes motivados.
- **Comunicação/empatia:** A moeda corrente no trabalho de equipe é a comunicação. Mesmo os grupos pequenos estabelecem teias de comunicação e tornam-se palcos de fortes emoções, alianças formam-se e objetivos divergentes estabelecem-se. Cabe ao líder tentar compreender com empatia os pontos de vista de todas as pessoas em volta e administrar as diferenças. A empatia manifesta-se na habilidade de reconhecer a necessidade das pessoas de crescer, por isso investem no desenvolvimento dos talentos como treinadores e mentores.
- **Sociabilidade:** Competência para administrar relacionamentos, capacidade de criar campos em comum. As pessoas parecem saber, intuitivamente, que os líderes têm que administrar seus relacionamentos de forma eficaz. A tarefa do líder é fazer com que o trabalho seja feito por outras pessoas e a sociabilidade torna isto possível. A sociabilidade manifesta-se também na competência em administrar a diversidade que se manifesta nos grupos de trabalho: a discussão, a competição e o conflito.
- **Ousadia e Flexibilidade:** Espera-se que o líder seja empreendedor e não somente um mantenedor. Mas, antes de tudo, que tenha comportamento flexível pronto a adaptar-se a situações novas e a quebrar paradigmas.
- **Inovação:** O líder inovador entende que a tarefa de renovação da empresa nunca termina. A organização não é como uma máquina que, uma vez criada, será mantida com um mínimo de esforço. É necessário um esforço permanente para manter a organização criativa e competitiva; para combater a inexorável tendência à mediocridade e a perda de agilidade e de flexibilidade. Quando falamos de revitalizar uma organização tendemos a pôr ênfase exclusiva em pesquisar novas idéias; o problema é conseguir ouvintes interessados. Assim, o grande desafio do líder é abrir os canais de comunicação, facilitando o fluxo de idéias em todas as direções. O líder entende que o fluxo desordenado de idéias pode ser tão improdutivo quanto a falta de idéias e fornece meios

para que o fluxo seja disciplinado. Cuida da qualidade das idéias, ensinando aos seus auxiliares a metodologia para análise de problemas e tomada de decisões eficazes.

- **Organização:** Organizar é criar as condições para que o trabalho seja feito eficientemente, e que as decisões sejam rápidas e eficazes.

O líder inovador reconhece que não é sua tarefa resolver um único problema, mas criar as condições para que os problemas sejam resolvidos, tanto os atuais como os futuros. Rapidez e eficácia requerem que os problemas sejam resolvidos onde ocorrem, diretamente pelas pessoas responsáveis pelo atendimento aos clientes. Todos se beneficiam.

Organizar é eliminar as regras e os procedimentos que impedem as pessoas de realizar um trabalho bem feito, ágil e versátil. É simplificar o fluxo das tarefas entre as pessoas, levando-as a gastarem o tempo certo nas tarefas certas e voltada para os objetivos certos. Os recursos da empresa são limitados e precisam ser direcionados para as tarefas realmente importantes, que mais focalizam a missão.

Estilos de Liderança

Líder Autocrático

É aquele que toma grande parte das decisões sem consultar ou ouvir seus subordinados.

Líder Liberal

O líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica a decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados.

Líder Democrático

É aquele que envolve o grupo nas decisões, desde o estabelecimento de objetivos e estratégias até a distribuição dos trabalhos.

LÍDER SINÉRGICO

Atualmente, o líder que as empresas modernas necessitam são os líderes sinérgicos.

Sinergia é a harmonia entre o indivíduo e a comunidade. Liderança sinérgica é o equilíbrio entre os interesses individuais e grupais, todos aprendem com todos e o resultado final do todo é maior que a soma das partes.

Liderança, Equipe e Comunicação fazem a Diferença

De acordo com o autor de diversos livros sobre gerência e desenvolvimento pessoal Gustavo G. Bog, andando por este Brasil afora em tantas e diferentes empresas, encontramos um denominador comum: um enorme potencial de melhoras no tripé liderança, equipe e

comunicações. E quando há carências numa das “pernas” do tripé, usualmente as outras dimensões também apresentam-se como área de dificuldade, comprometendo o processo de gerenciamento de pessoas.

A chave do sucesso e competência das empresas, hoje mais do que nunca, está nessa nova fronteira, que é o comportamento humano. Tecnologia, patrimônio, informações, tudo isto pode ser adquirido; mas uma equipe competente, alinhada e motivada leva-se um tempo para ser formada. As empresas que sabem lidar bem com pessoas e equipes, que resgatam esta dimensão de “pessoalidade” nas suas relações conseguem atingir excelentes resultados de negócio, integrados com um clima interno onde as pessoas gostam de trabalhar, onde a motivação, o trabalho em equipe, a flexibilidade, a inovação, o “ousar” estão presentes em alto grau. Tratar bem as pessoas é um inteligente negócio. Um clima saudável pode e deve ser buscado em qualquer empresa, independente do tamanho ou setor de atividades. É aí que o tripé liderança, equipe e comunicações se manifesta com toda a força! É aí que as empresas devem focar a sua atenção.

O que encontramos em muitas empresas são pessoas que exercem sua liderança mais como chefes do que como líderes. No seu histórico de carreira são excelentes técnicos, que sabem resolver bem questões técnicas, que foram conduzidos a papéis de chefia, ocupando “caixinhas” nos organogramas e progredindo em suas trajetórias profissionais sem buscarem um embasamento para lidar com pessoas e com equipes. Nem sempre o bom técnico é um bom líder. Aí usualmente vem as conseqüências de autoritarismo ou de omissão. É o chefe que é linha dura” em excesso e com isto massacra seu pessoal, ou o chefe que deixa tudo a vontade, não tendo uma contribuição efetiva a fazer pelo seu grupo.

Quando falta uma visão mais convergente nas diversas áreas da empresa, quando falta a conexão da minha identidade com a identidade coletiva da empresa, ocorrem as dificuldades de trabalhar em equipe. O que prevalece é a famosa frase “não é do meu departamento” e os feudos acabam prevalecendo na organização. O primeiro a se prejudicar com a falta de visão de equipe é o cliente, que fica invariavelmente mal atendido e não retorna mais. Como próximo passo isso se reverte contra a empresa, que rapidamente perde seu lugar no mercado.

A carência nas comunicações é quase endêmica nas empresas. O medo de falar em público, o temor de represálias, as dificuldades nas relações entre áreas ou ainda as reuniões improdutivas onde nada se decide são apenas alguns exemplos práticos desta dificuldade.

Se você identificou alguma destas situações na realidade de sua empresa, está na hora de agir. O capital humano pode se desgastar, e é muito importante fazer algo antes que os prejuízos se tornem irreparáveis.

Se você ocupa um cargo de liderança na empresa e há pouco investimento nas áreas de liderança, equipe e comunicação, está na hora de sugerir e de influenciar a Direção e o setor de RH para reverter esta situação. Comecem a prestar atenção nos seus comportamentos e nos comportamentos das pessoas ao seu redor. Como está a sua qualidade de vida, profissional?

A experiência mostra que melhorar a liderança, a equipe e a comunicação é um caminho para o desenvolvimento da empresa, dos negócios e das pessoas que partilham o mesmo caminho.

Saber Ouvir

A importância de saber ouvir pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um líder.

“Venha aqui, João, vamos conversar sobre este assunto.”

Mas, quando João chegar, você será realmente capaz de ouvir o que ele tem a dizer?

Pense um pouco nisto!

Freqüentemente as pessoas não estão interessadas em ouvir de fato as outras. Muitas vezes elas tem as “suas idéias”.

Este processo, muitas vezes é inconsciente.

A arte de ouvir é quase tão difícil como qualquer outra que você possa aprender. Quando bem aprendida esta arte, você pode tornar-se um líder acessível a seus colaboradores.

Verifiquemos três maneiras simples de melhorar sua habilidade de ouvir:

- 1- Tente entender o ponto principal de seu colaborador. As idéias dele são importantes para ele, e ele é importante para você. Ouça o que ele está tentando lhe dizer.
- 2- Ouça com espírito aberto, evite idéias preconcebidas. Se ouvir algo contrário a suas crenças, pare, pense e procure examinar o ponto de vista do seu colaborador.
- 3- Seja um ouvinte ativo. Pense cuidadosamente em qualquer fato apresentado. Olhe diretamente o seu colaborador. Preste atenção as suas emoções. Procure descobrir o que é importante para ele. Envolver-se no assunto (HANDY, 1994).

Deixe que eu Resolvo

O líder brasileiro é criativo, eficiente e perfeccionista, mas tropeça quando o assunto é delegação. E você, sabe transferir responsabilidades e poder para sua equipe?

O executivo brasileiro, em geral, é excelente realizador, altamente comprometido com suas funções, preparado para liderar sem susto com situações de escassez de prazos e de informações. É criativo, otimista, tem equilíbrio emocional, estabelece relações sociais amplas, mas... normalmente tropeça quando o assunto é delegação. A pedra no caminho do desenvolvimento de nossos profissionais é a baixa capacidade de transmitir poder às equipes. Existe, sim, a transferência de tarefas, de papéis operacionais, mas o ato de delegar ainda está longe do desejado. Os líderes, em sua maioria, não dão liberdade de ação a seus funcionários, afirma a consultora Rosa Bernhoeft, da empresa Alba & Bernhoeft Associados. Não há espaço para que o outro julgue, decida e execute segundo os próprios métodos.

Ao longo de dez anos, Rosa Bernhoeft conduziu uma pesquisa inédita sobre competências. Acompanhou a trajetória de 7.500 profissionais de 200 empresas dos setores público, hospitalar, industrial e de serviços. No fim, chegou a um perfil consistente do trabalhador brasileiro. O que existe atualmente é uma delegação pela metade: os funcionários assumem mais responsabilidades, mas não tem a visão do todo, não sabem qual a finalidade de tanto esforço. Esse desencontro de informações prova sérios ruídos no relacionamento das equipes. O chefe passa a bola para a frente, mas não deixa claro o que a organização espera do serviço. O funcionário, por sua vez, dá duro, mas vive angustiada de estar ou não fazendo bem-feito – e, por isso, resiste às novas atribuições.

Mas por que isso ainda acontece, numa época em que o trabalho em equipe está sendo tão glorificado quanto agora? Por que é tão difícil delegar? Na opinião dos especialistas, na maioria dos casos trata-se de uma cilada armada pelo perfeccionismo. O executivo brasileiro está extremamente preso aos detalhes. Na pesquisa da Alba & Bernhoeft, 67% dos profissionais admitiram que gostam das minúcias, enquanto 91% disseram verificar as rotinas com muito cuidado. Isso, é claro, tem o lado bom: o trabalho e as decisões costumam ser executados de maneira exemplar. O problema, porém, é que, por ser tão avesso a deslizes, nosso executivo tem pouca disposição para correr riscos. O resultado é que ele acaba dando conta do recado sozinho, só para não perder tempo educando seus subordinados.

“Num ambiente de competição feroz, o chefe precisa mostrar que é bom, e ainda acreditar que a melhor maneira de fazer isso é virar um super-homem, concentrar responsabilidades”, diz a consultora Gisela Kassoy, especialista em criatividade. “E, centralizando as decisões, o executivo consegue fugir também de outro ponto fraco: o feedback.”

Há ainda uma outra questão que provoca distorções na hora da delegação: é o feitiço provocado pelo poder, o caráter de essencialidade que a empresa embute no cargo. “Em seu imaginário, o profissional de alto escalão se acha insubstituível, relaciona qualquer falta sua à falência da empresa”, diz a consultora Maria Aparecida Schirato, pesquisadora das relações trabalhistas e autora do livro *O Feitiço das Organizações – Sistemas Imaginários*. Para Aparecida, o discurso louva o trabalho em equipe, mas a prática empurra o líder a tomar cada vez mais decisões solitárias. “O profissional só vai conseguir delegar se estiver muito bem resolvido tanto na vida profissional quanto na pessoal”, diz Aparecida. “Se isso não ocorre, a insegurança o massacra e ele sempre vai achar que consegue fazer melhor que os outros”.

Saber delegar é uma das competências mais fundamentais para quem deseja ascender profissionalmente – e se manter no topo. “Os esforços do verdadeiro líder devem estar vinculados à estratégia, ao crescimento dos negócios da empresa e de seus talentos humanos”, afirma a consultora Rosa Bernhoeft. O desafio de aprendizagem existe, mas começa a ser vencido quando o profissional encara a delegação como um trunfo, identifica o potencial de cada membro da equipe e o utiliza para obter os melhores resultados para a organização. Demonstrar habilidade interpessoal hoje vale ouro.

Por que temos mais gerentes do que líderes?

Muita coisa mudou no país dos anos 80 para cá. A competição está muito mais acirrada, a pressão por resultados então, nem se fala. As telecomunicações e a tecnologia da informação passaram a influenciar os processos e a tomada de decisões.

Problemas! Esse é o dia-a-dia do gerente brasileiro – solucionar problemas.

Segundo o diretor da Active Educação e Desenvolvimento Humano, Marco Antonio Lampoglia, durante a convivência com muitos gerentes, de diversos tipos de empresas, percebemos que a maioria deles não estão interessados em reconhecer que existem verdadeiros problemas nas áreas deles. Ignoram que a função de um gerente é resolver problemas.

Quando trabalhamos na função de treinador e conselheiro de alguns gerentes, eles ficam perplexos quando apontamos verdadeiros problemas. Eles deveriam ficar contentes. Porque só assim mostrariam suas competências.

A visão imediatista, talvez por serem pressionados, causam várias anomalias em pessoas e processos. As guerras e os jogos de poder são tão notórios, que as forças da organização são minadas e a saúde organizacional fica comprometida. Essa tipologia de gerentes não tem o apoio e respeito por parte dos profissionais com quem trabalham.

Precisamos de líderes para mudar essas situações. Líderes que tem visão de futuro, que formam uma comunidade da visão e que conseguem levar a empresa a resultados de longo prazo, formando outros líderes.

O líder inovador, deve ser ressonante (que estimula o comportamento das pessoas de modo positivo) sabe que a excelência se faz com método.

Sem método, os gerentes ou líderes dissonantes, atacam os problemas pelos efeitos e não pelas verdadeiras causas.

Líderes ressonantes precisam das pessoas, portanto são treinadores constantes. Não é com bom senso que as metas são atingidas.

Líderes ressonantes têm formulação estratégica definindo e negociando metas. Aliás, são excelentes negociadores, porque essa competência nos dias atuais é uma das ou senão a mais importante. Fazem com que as metas sejam atingidas treinando as competências necessárias, controlando-as e avaliando-as permanentemente com o time sem descuidar da motivação, digamos, reconhecimento, na dose certa.

A maior matéria-prima da motivação para resultados chama-se conhecimento e o líder ressonante sabe disso. Ele potencializa o conhecimento como ninguém.

Um dia sem aprendizado é um dia perdido. Como disse um colega, “trabalhar numa empresa com líderes que levam as pessoas a aprender diariamente é uma benção divina”.

Faltando gente competente não podemos enfrentar um mercado acirrado e extremamente competitivo. Os líderes dissonantes estão sendo muito criticados abertamente para mudar seus comportamentos. E poucos estão mudando ou querem mudar. Alguns, humildemente pedem ajuda, conselhos e tem a convicção íntima e espontânea que podem se desenvolver e mudar hábitos por meio da aprendizagem constante. Sabem que o gerenciamento nos moldes tradicionais os torna ineficazes.

Um líder inteligente faz tudo isso no momento certo, da maneira certa e com as pessoas certas.

Cria um ambiente de entusiasmo revigorando as pessoas com quem trabalha.

As empresas precisam ter a consciência de que são líderes e não gerentes que fazem a diferença.

CONCLUSÃO

Observa-se através desta análise, uma tendência de tornar a empresa de hoje ainda mais moderna, com isso, as empresas estão treinando as pessoas que ocupam o cargo de chefia para que estes tornem-se verdadeiros líderes.

Atualmente as organizações valorizam a liderança inovadora, ou seja, aquela que trabalha em equipe e visa os relacionamentos interpessoais.

O líder na era da empregabilidade deve adotar comportamentos e ações flexíveis, destituídos de símbolos tradicionais.

As empresas primam por um funcionário que conheça um pouco de tudo, que faça da comunicação e da empatia seu material de trabalho, quebrando assim o conceito antigo de “chefe”, por isso os profissionais de cargo de chefia estão tendo que mudar sua filosofia e seus conceitos, isto é, adotar a filosofia moderna de líder, para se manter no mercado de trabalho.

Esse novo papel que é atribuído ao líder, na realidade é responsabilidade também de cada integrante da organização, cada pessoa deve ser responsável em criar esta nova realidade, questionar padrões arraigados que impedem um bom desempenho, criar uma visão comum, desenvolver novos conhecimentos e praticá-los, enfim contribuir para o crescimento do grupo. O líder deve estar a frente de todas essas coisas, além de facilitar as coisas para que os trabalhos sejam executados com harmonia. Acredita-se que se as pessoas tiverem espaço e oportunidade de serem criativas, inovadoras e críticas, elas vão desempenhar estes atributos desde que não haja nenhuma forma de interferência que bloqueie este processo.

Com tudo isso, tentamos propiciar uma visão geral e abrangente dos aspectos mais interessantes desse assunto, bem como a importância do conteúdo do trabalho.

ABSTRACT

The content of this work presents a clear and direct way as the innovative and modern leadership they are present inside the organizations, besides to evidence the leader's need to adapt to the current moment and to develop it work based on the perfect information, it is like this capable to solve several situations obtaining positive results. With the theme " the science in a current: generating new paradigms in the era of the information ", of the current Encounter of Scientific Initiation - ENIC, will be possible to analyze the paper of the leadership in the current context of the organizations, besides identifying the innovative leader's profile inserted in a context of change organizational and the constant misunderstandings between leaders and collaborators. With this intention we developed this work to guide the administrators of the city of Natal/RN, as well as those that judge necessary to obtain more information to understand the paper of the innovative leadership in the current scenery of the organizations, besides they understand that the leader should be the front of all those things, besides facilitating the process for the works they are executed with harmony. It is believed that if the people have space and opportunity of they be creative, innovative and critical, they will carry out these attributes since there is not any interference form that blocks this process.

Key-Words: Leader; leadership; innovative leader; innovative leadership.

Referências Bibliográficas

- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995
- HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIDERANÇA QUE LEVA A RESULTADOS**. Revista HSM Management. São Paulo: DINAP, n. 42, Jan./Fev. 2004. p. 152-158.
- LIDERANÇA, EQUIPE E COMUNICAÇÕES FAZEM A DIFERENÇA**. Disponível em: www.boog.com.br/ on line. Acesso em: 02 mar. 2004.
- LIDERANÇA**. Disponível em: www.hsmmanagement.com.br/ on line. Acesso em: 18 mar. 2004.

