

# A FORÇA DO LÍDER

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS  
EM RELAÇÕES DE TRABALHO

# CARLOS MINA

UM GUIA PARA A EXCELÊNCIA PROFISSIONAL



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Mina, Carlos

A força do líder : competências essenciais em relações de trabalho / Carlos Mina. -- São Bernardo do Campo, SP : Ed. do Autor, 2017.

Bibliografia.

ISBN: 978-85-906048-6-0

1. Administração de empresas 2. Competências  
3. Comportamento organizacional 4. Gestores de  
pessoas 5. Liderança 6. Líderes 7. Relações  
trabalhistas 8. Sucesso profissional I. Título.

17-08047

CDD-658.4092

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Liderança : Administração de empresas 658.4092

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Liderança: Administração. 658.4092

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra, de qualquer forma ou meio eletrônico, mecânico, inclusive por meio de processos xerográficos, sem permissão expressa do editor (Lei nº 9.610/98).

Todos os direitos reservados à:

**Carlos Mina Consultoria S/S Ltda.**

Tel.: (11) 4337-2110 / [carlosmina@uol.com.br](mailto:carlosmina@uol.com.br) / [www.carlosmina.com.br](http://www.carlosmina.com.br)

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Mauro Lenhaioli Junior

**Preparação de Textos e Revisão**

Nayana Ferraz

Camila Fernandez

**Capa**

Rubens Lima

**Ilustrações**

Xavier Lima



Este livro faz parte da série “Dialeto Gerencial”, um símbolo de propriedade da CM Publicações para identificar livros de autoria do consultor de relações de trabalho Carlos Mina. A proposta da série é compartilhar nossa experiência de mais de trinta anos em gestão e liderança, trabalhando com empresas de diversos portes e setores.

A série “Dialeto Gerencial” aborda de forma objetiva os assuntos de cada livro. É uma referência na linguagem específica e cotidiana de quem lida com administração, resultados e pessoas no ambiente de trabalho. Baseia-se não só na experiência de Carlos Mina, mas também nas publicações de autores renomados, integrando os temas ao ambiente empresarial brasileiro e oferecendo citações e exemplos de aplicação imediata.

Ainda não sabemos quantos livros a série terá. A ideia é acompanhar os movimentos de mudança no mundo empresarial e no mundo da gestão e da liderança, produzindo novas obras de referência. Outros livros do autor, com edições esgotadas, serão republicados como parte desta série, revisados e com novos títulos, ao lado das obras inéditas que estamos lançando.

Temos certeza de que estamos contribuindo para o crescimento e o aprendizado de todos aqueles que procuram melhorar seu desempenho em gestão e liderança. Confiamos em nossos livros como peças fundamentais na caixa de ferramentas de todo gestor.

# SUMÁRIO

## Apresentação.

### Ensinar de um empreendedor de sucesso.

### Uma metáfora para refletir a gestão. “Não se doma leão sem estratégia”.

## PRIMEIRA PARTE - GESTÃO DE RESULTADOS.

### Capítulo 1 - Visão estratégica para ir além do óbvio.

Administração não é esforço. É resultado.

Lucro é subproduto das coisas bem feitas.

Gestão: arte, ciência ou habilidade prática?.

Uma opinião de respeito.

É possível ensinar alguém a ser líder?.

Responsabilidades gerenciais.

A ditadura do tempo.

O nobre papel de liderar pessoas.

Qualidades esperadas dos líderes.

### Capítulo 2 - Desempenho, a razão da gestão.

Mantenha o foco no que é importante.

Um bom chefe de estrada de ferro sabe conduzir um trem.

Desafio – fazer acontecer.

Estratégias para domar o leão – a execução do trabalho.

Foco de desempenho.

Medição.

Objetivo.

Classificação dos objetivos.

Meta.

Especificar atividades e recursos necessários.

Estabelecer prazos.

Atribuir responsabilidades.

Como assegurar o rumo.

Envolvimento das áreas e desempenho global.  
Envolver e comprometer a equipe.  
O tempo deve contar a favor.  
Itens de controle.  
Solução de problemas.  
Problemas potenciais.

### **Capítulo 3 - Ferramentas de gestão.**

Fluxograma.  
Fluxograma de atribuições.  
Fluxograma de processo.  
Análise SWOT (Matriz SWOT)  
Diagrama de Pareto.  
Diagrama de causa e efeito.  
Diagrama de árvore ou causa-raiz.  
Matriz de classificação por critérios.  
Brainstorming.  
Análise do campo de forças.

### **Capítulo 4 - Desenvolvimento e comprometimento de liderados.**

Matriz de identificação de desenvolvimento de liderados.  
A matriz na prática.  
Curva de maturidade.  
Perfil do liderado.  
Mais sobre o perfil do liderado.  
A lógica do processo.  
Áreas de influência versus estilos de liderança.  
Estilo diretivo.  
Estilo orientador.  
Estilo facilitador.  
Estilo delegador.  
Como fazer com que o liderado caminhe na matriz.  
Razões que explicam atitudes.  
Avaliação de desempenho.  
Desempenho.  
A primeira análise.  
A segunda análise.  
Método coaching.

Primeira direção – solucionar problemas,  
Segunda direção – melhorar a capacitação,  
Método empowerment,  
Empowerment – uma analogia entre esportes e empresa,  
Como medir o avanço da transferência de poder?,

### **Capítulo 5 - O papel de líder educador.**

Desenvolver competências nos liderados é missão da gestão,  
Empregado ou empregado-cidadão? Você, líder, decide,  
Nem tudo é o que parece,  
Como solucionar problemas de desempenho dos liderados,  
Dicas que valem ouro,  
Como aproveitar o potencial do trabalho em equipe,

## **SEGUNDA PARTE - GESTÃO DE PESSOAS,**

### **Capítulo 6 - Gerenciar e liderar – uma pseudossemelhança,**

Um breve histórico sobre liderança,  
As motivações humanas,  
A natureza das pessoas,  
O conceito de líder,  
Competência para liderar,  
O que caracteriza o líder?,

### **Capítulo 7 – Gestão participativa,**

Manifestação consentida e o clima organizacional. Harmonia ou conflito?  
O empregado pensa, logo existe,  
O céu é o limite? Ou...,

### **Capítulo 8 - Comunicação persuasiva,**

O sucesso da comunicação é o comunicador, não o ouvinte,  
Aspectos críticos de sucesso no ato de comunicar,  
A trilogia do saber comunicar,  
A arte de comunicar – gerenciando razão e emoção,  
A reflexão,  
A estratégia,  
O feedback,

- Premissas do saber ouvir,
- Premissas do saber perguntar,
- Premissas do saber dizer,
- A arte de dizer o que for preciso,
- A negociação cotidiana,

## **TERCEIRA PARTE - GESTÃO LEGAL-TRABALHISTA,**

### **Capítulo 9 - Relações trabalhistas: a chave para conciliar interesses,**

- Autonomia delegada ao líder,
- Assumir o papel ou nada feito,
- As motivações do mundo do trabalho,
- “De fato” e “de direito” são realidades na gestão do trabalho,

### **Capítulo 10 - Os aspectos sociais do trabalho,**

- A realidade traz consequências,
- A administração deve se concentrar em valores humanos,
- O entorno do trabalho é tão importante quanto a tarefa em si,
- Atuando como psicólogo, mesmo não sendo,
- Maturidade psicológica de liderança,
- Levando razão à emoção,
- Autoridade, autoritarismo, disciplina e submissão,

### **Capítulo 11 – O caminho das pedras nas relações trabalhistas,**

- Mitigação de conflitos,
- O conflito aberto,
- O conflito velado,
- O silêncio também comunica,
- As boas relações de trabalho começam na contratação,
- O ato de demitir,

### **Capítulo 12 - O poder diretivo do empregador,**

- Responsabilidade objetiva,
- Proporcionalidade,
- Razoabilidade,
- Requisitos essenciais ao exercício do poder disciplinar,
- Imediatidade,

Atualidade,  
Unicidade,  
Medidas disciplinares,  
Advertência,  
Suspensão,  
Demissão,  
Direito de resistência do empregado,  
Exigências de serviços superiores às forças do empregado, especificados em lei,  
Tratamento com rigor excessivo pelo empregador ou por superiores hierárquicos,  
Exposição do empregado a perigo manifesto de mal considerável,  
Ofensa física ou moral,

### **Capítulo 13 - Coibindo passivos trabalhistas.**

Gestão ao pé da letra da lei,  
A preocupação do dia a dia,  
Postura de liderança para solução de controvérsias,  
Relacionamento com sindicatos,  
Processo de negociação coletiva,

### **Capítulo 14 - Gestão estratégica de segurança e saúde do trabalho,**

**Estratégia 1 - Antes de tudo, os aspectos legais,**  
Dever de prevenir,  
Ação disciplinar,  
Direito de recusa,  
Dono de área,  
**Estratégia 2 - Gerenciando uma transformação comportamental de sucesso,**  
Crie uma atmosfera preventiva,  
Segurança a todo momento e lugar,  
O melhor incentivo à segurança é viver,  
**Estratégia 3 - Percepção de riscos,**  
Mitigação de acidentes de trabalho na gestão do dia a dia,  
**Estratégia 4 - Construa o comportamento seguro com a sua equipe,**



## Agenda de disciplina operacional de gestão,

### Apêndice - Como tornar a força do líder um poder respeitável,

Forças e poderes que influenciam o estilo de liderar,

A força no líder e o poder do cargo,

A força nos liderados e o poder das habilidades,

A força na situação e o poder da organização,

Características pessoais como atributos de liderança,

Objetividade,

Combatividade,

Empatia,

Iniciativa,

Para complementar as características pessoais,

### Encerramento construtivo,

### Referências bibliográficas,

## Apresentação

O título “A Força do Líder” revela a importância da função do líder como *administrador* em qualquer nível hierárquico. Significa, de fato, desenvolver a gestão com visão e ações estratégicas para a obtenção de resultados, solução de problemas e desenvolvimento de pessoas de maneira eficiente. Nos tempos atuais, é comum ouvir pregações de toda espécie sobre como se tornar um líder, mas pouco se comenta sobre como aplicar na prática as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias de gestão para sê-lo. Pode-se dizer que “gestão é a meta da liderança”; caso contrário, se estaria atuando à mercê dos acontecimentos, e não como *administrador*, que é a grande missão.

Pode-se conceituar gestão como *ação para atingir objetivos*; e liderança como *atitude de reger pessoas em prol desses objetivos*. Isto é, o líder precisa saber reger os liderados, o que é o mesmo que administrar, conduzir e dirigir, tal como um maestro faz com sua orquestra. A ideia deste livro é proporcionar ao líder o conhecimento do manejo das práticas essenciais de gestão das relações de trabalho para que ele possa obter os resultados esperados pela empresa, com o mérito conferido aos liderados orquestrados por sua batuta.

O regente de uma orquestra deve representar a unidade da expressão artístico-musical de um grupo de pessoas e promovê-la, mesmo que estas tenham habilidades artísticas heterogêneas. Para tanto, ele precisa se preparar bastante, principalmente com relação à sua formação musical: ter bom domínio da partitura, percepção sonora apurada para poder distinguir o que está conduzindo, bem como a compreensão de estilos, gêneros, autores, épocas, questões de contraponto, harmonia, análise musical, etc. O líder, por sua vez, deve representar a empresa em seus interesses e desafios e buscar promover a capacitação da sua equipe de trabalho, tornando-a uma célula produtiva e visando a aproveitar o melhor das diversas especialidades das pessoas. É preciso que o líder esteja preparado para os aspectos técnicos, operacionais e administrativos da sua área de responsabilidade, bem como a habilidade estratégica para manter suas metas sob o controle e o domínio da comunicação. Nenhum dos dois conceitos (gestão e liderança) deve ser isolado quando abordamos a função de líder, tampouco os papéis de regente e líder.

O rifle foi feito para abater, e o chicote para intimidar e disciplinar animais. Assim, em determinada circunstância, o uso errado de um instrumento, como golpear o animal com um chicote, por exemplo, pode ser inadequado e, conseqüentemente, ineficiente. Ao lidar com pessoas, a conversa é outra; é preciso

compreender seu raciocínio. Para isso, não se utilizam instrumentos, mas a educação resultante de um processo de conhecimento para a obtenção de certos objetivos. Se aqueles que gerenciam resultados e lideram pessoas não conseguirem assimilar as relações de causa e efeito de uma dada circunstância, provavelmente não saberão utilizar eficientemente o que a ciência da Administração proporciona para um trabalho profissional. Fazendo uma analogia com a ideia anterior, uma decisão gerencial adotada sem a noção exata do contexto em que está inserida torna-se igualmente ineficiente.

O subtítulo desta obra, “Competências Essenciais em Relações de Trabalho”, decorre da compreensão de que o papel de um líder é fator crítico de sucesso na obtenção de resultados para a empresa em clima de harmonia e de interesses mútuos – empresa e empregados. Entender as competências necessárias no contexto empresarial, para desenvolver as relações de trabalho, significa ampliar a aptidão profissional de líder em três aspectos inter-relacionados: *o mental* (conhecimento necessário ligado à capacitação), *o emocional* (comportamento imprescindível ligado ao comprometimento), e *o físico* (ligado a qualidade de vida no trabalho, às condições e organização do trabalho desejáveis). Tudo isto em função de se fazer uma eficiente gestão de pessoas, pois este tema atraente abre uma janela profissional bastante promissora para um líder que almeja crescimento hierárquico. Quando esse líder está preparado e se torna um dos representantes de uma empresa, ele é também legitimado pela autonomia que foi delegada à sua função e passa a ser reconhecido como membro da linha de comando na estrutura organizacional. O caminho está aberto, mas o sucesso dependerá das suas habilidades e atitudes. Certamente este livro proporciona o conhecimento necessário.

Tudo o que acontece nas relações de trabalho está ligado à gestão e à liderança da equipe. Um cargo de liderança traz como consequências o bônus e o ônus. O bônus são os benefícios do cargo, o ônus são a carga de trabalho e a responsabilidade pelos resultados. Exercer um cargo de líder é um grande desafio pessoal e um excelente impulso motivacional, pois a empresa reconhece nesta pessoa as características especiais da liderança.

O que a empresa espera desse líder é a competência para “fazer acontecer”, não importando as dificuldades e os obstáculos próprios de qualquer empreendimento. Ter domínio das relações de trabalho é estar muito próximo da excelência na gestão.

Os temas que você precisa conhecer visando a essa excelência estão divididos em três partes e quatorze capítulos neste livro. Cada um deles pode ser lido separadamente, conforme o seu interesse. Mas sugiro que você os leia na sequên-

cia certa: ela compõe um conjunto integrado, oferecendo um entendimento mais abrangente dos papéis do líder nas relações de trabalho. Há também um apêndice específico sobre “como tornar a força do líder um poder respeitável”, de eficaz resultado quando bem assimilado, e, claro, colocado em prática no dia a dia.

A primeira parte trata da gestão de resultados. A segunda parte focaliza a gestão de pessoas. A terceira parte discorre sobre a gestão legal-trabalhista.

Posso assegurar que este livro, simples e objetivo, mas consistente, servirá aos propósitos de se tornar um guia permanente de consultas do líder no seu papel de administrador do trabalho.

Sucesso!

Carlos Mina

## *Ensino de um empreendedor de sucesso*

Uma menção a um empresário brasileiro que conheci e aprendi muito com a sua experiência prática quando realizei treinamentos na sua empresa que, à época de grandes desafios econômicos e de mercado, se despontou como referência em gestão, a TAM.

O texto reproduzido abaixo é da sua autoria, e se encaixa perfeitamente nos propósitos deste livro:

*É muito comum quando eu me relaciono com as equipes da TAM perguntar aos mais jovens se eles entenderam o que eu disse.*

*Quase sempre eles respondem que sim. Nessa eu replico: então, por favor, repitam o que eu disse. Ai, o que se vê, geralmente, é um constrangimento inevitável.*

*Eu não sei porque as pessoas, de maneira geral, têm preocupação ou vergonha de dizer que não entenderam determinado assunto.*

*Sempre digo que quando você não entender uma coisa deve solicitar para que ela seja repetida e se continuar a não entender peça de novo porque, afinal de contas a pior situação é não se compreender uma ordem, um discurso ou uma diretiva para que a missão, a partir daí, possa ter sucesso.*

*Eu penso que o grande problema dessa postura equivocada das pessoas pode ser a falta de humildade. Não custa nada dizer, humildemente, que não entendeu, e, então discutir o tema novamente para que, enfim, ele possa ser corretamente percebido.*

*Muitas pessoas, como eu, às vezes ficam impacientes ao ter que reprisar um tema, mas, quando os assuntos são complicados, não custa nada solicitar que eles sejam repetidos.*

*Quando não entendemos um assunto ou uma proposta nos primeiros cinco minutos, dificilmente nós os entenderemos nos outros cinquenta subsequentes.*

*Por essa razão, defendo-me das propostas complicadas dizendo claramente que não as aceito porque não as entendi. Afinal, como dizia Guimarães Rosa (brilhante e criativo escritor brasileiro):*

*“Mestre não é quem sempre ensina, mas aquele que de repente aprende”.*

COMANDANTE ROLIM

## *Uma metáfora para refletir a gestão*

### ***Não se doma leão sem estratégia***

*“Matar um leão por dia” é um ditado popular que exprime a dificuldade de se conquistar alguma coisa no cotidiano, ou a complexidade de realizar uma tarefa. Ou as duas coisas, o que é pior – especialmente para o infeliz do leão. Presume-se, no sentido figurado, que o dia a dia requer do caçador certas habilidades, como astúcia, esperteza, artimanha, perspicácia, coragem, etc. para matar o felino; caso contrário, nada feito. O ato não se consumaria. O leão, por consequência, iria sobreviver... e vencer. Quem acabaria sucumbindo seria o seu algoz.*

*Como estamos tratando de “gerenciar as relações de trabalho” vamos avaliar a ideia por outro ângulo. Conquistar algo e realizar tarefas, seja por dia, por semana ou por mês, tem suas dificuldades – estamos convencidos disso. Entretanto, há uma grande diferença entre falar e agir; isto é, habilidades requeridas para superar os obstáculos e abater a fera. Mas matar um leão é mesmo tão complexo quanto se diz?*

*De modo prático, para abater um leão, em campo aberto, bastaria preparar uma emboscada, adquirir um rifle com mira telescópica e, claro, aprender a atirar. De modo similar, o método serviria para abater a fera quando estivesse enjaulada, porém com menos requinte. Mira-se e pronto. Missão cumprida. “Crime ambiental e processo à vista”. E onde entram as habilidades citadas anteriormente? Qual é, de fato, o nível do desafio? Que se trata de uma ação de difícil execução e que exige do desafiante certas habilidades ninguém dúvida, mas não se compara a quando o assunto é domar o leão. Ai a conversa é outra. Porque domar é o mesmo que vencer, dominar, amansar e subjugar, o que não é fácil. Exercer controle é muito complexo e exige estratégia e tática do domador; caso em que falar e agir caminham juntos. Realidade da analogia deste livro.*

*Segundo especialistas em domar leões, para se tornar um domador é necessário reunir uma série de características específicas: a principal é coragem, porque sem ela ninguém sequer se aproxima da fera. Ter autoridade é fundamental. O leão precisa saber quem está no comando. E não se preocupar com isso, porque o próprio instinto animal dele vai fazê-lo perceber quem é o dono da situação. No entanto, o domador deve se preocupar com o seu desempenho. Para ser um comandante, é preciso afastar o medo, o que não significa apenas coragem para enfrentar o animal, mas também para não temer ser abatido por ele. É preciso estudar com cuidado o tipo de fera a ser domada. Nunca dar as costas ao leão, por motivos óbvios. Exige-se do domador, então, perspicácia e capacidade de compreender sinais hostis de modo geral. É claro que faz bem manter um*

*chicote e uma pistola com sonífero, para caso a situação saia do controle. Mas isso é próprio da estratégia de domar.*

*A intenção aqui é quebrar paradigmas preestabelecidos e avançar na ideia de que é possível vencer situações hostis quando se tem claro o Como fazer, e não apenas o O que fazer. É muito mais complexo domar do que matar um leão por dia, pelas razões demonstradas. Essa é crença de todos que perseguem objetivos. Na gestão do dia a dia, cada líder precisa desenvolver habilidades específicas conforme as necessidades e exigências da empresa e da sua área de responsabilidade. É preciso estar no comando, descomplicar e tornar-se um estrategista em domar a gestão por excelência.*

*Nenhuma teoria substitui o princípio da Administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Domar leões, é, portanto, como administrar; ter autoridade. Ser o dono da situação significa ter planejamento, organização, direção e controle. Esses atributos somente serão conseguidos pelo esforço do aprendizado e da persistência de seguir métodos sistematizados de execução. Assim, para alcançá-los, é necessário ter domínio de todo o processo. Nas empresas, os leões são as questões relacionadas a custos, orçamentos, pessoal, mercado, rentabilidade, produtividade, segurança, etc. Essas questões precisam ser domadas com as habilidades de gestão e liderança de um líder preparado, e não simplesmente abatidas com o ímpeto de um executor distante. Mude o paradigma!*

*Por mais que sejam criados termos e títulos para se fazer gestão e liderança, o embasamento é o mesmo – a pessoa do líder. É preciso ter coragem, sim, especialmente para entrar no habitat do leão, por isso é o próprio domador e a sua estratégia que contam. Na gestão não é diferente: é o líder e o seu preparo que fazem acontecer, conquistando e realizando tarefas no dia a dia. Mas, antes de tudo, é preciso ter convicção.*

# gestão de resultados

“O propósito da empresa não é simplesmente lucrar, mas ser vista em sua base como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular a serviço de toda a sociedade.”

*Papa João Paulo II*



**PRIMEIRA PARTE**



# 1 - Visão estratégica para ir além do óbvio

## *Administração não é esforço. É resultado*

Administrar é organizar, gerenciar, dirigir. Deve ser o centro da ação e preocupação de uma empresa, seja esta de que natureza for. O certo é que, para uma empresa funcionar bem, sua administração tem que garantir um bom desempenho como resultado final. Trata-se de uma função executiva que visa a alcançar resultados, ancorada e legitimada nas funções dos líderes.

Uma empresa existe para cumprir determinada atividade econômica. Deve-se destacar em inovar e fazer *marketing* do seu produto e/ou serviços (*core business*). Entretanto, poderá fracassar se produzir bens e serviços desejados pelo consumidor por um preço que este não esteja disposto a pagar. E, hoje em dia, oferta é o que não falta.

Só há desempenho sustentável com trabalho. Por isso, proporcionar que um trabalhador se torne uma pessoa realizada e empreendedora significa considerar o ser humano um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, habilidades e limitações que lhe são peculiares, dono de um modo de agir distinto. Significa considerar os recursos humanos não apenas como números, mas como indivíduos que, ao contrário de outro tipo de recurso, têm personalidade, raciocínio e controles que acabam por exigir responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos, recompensas, liderança, posição social e função definida. Isso tudo se efetivará por meio dos líderes.

Qualquer administração que privilegie os resultados tem de ser eficiente e eficaz nas suas ações, além de manter sua efetividade. Caso contrário, o líder correrá um sério risco de ver o *leão* crescer à sua frente. A eficiência refere-

• *Administração não é esforço. É resultado.*

• *Lucro é subproduto das coisas bem feitas.*

• *Gestão: Arte, ciência ou habilidade prática?*

• *Responsabilidades gerenciais.*

-se aos meios (métodos, processos, normas, regras e regulamentos) como as coisas devem ser feitas na empresa, a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia refere-se aos fins, isto é, aos objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa, no tempo adequado. A efetividade é o efeito real e duradouro do que foi conseguido.

### *Lucro é subproduto das coisas bem feitas*

O lucro é um dos objetivos da empresa, que “é uma instituição social que visa remunerar o capital investido”. Todas as empresas são orientadas para ele. Um líder deve assumir que toda e qualquer decisão em sua área de responsabilidade deve considerar a administração dos custos, bem como a competência no uso dos recursos disponíveis, tendo em conta os riscos assumidos, as atitudes gerenciais em conformidade com a filosofia da empresa e a contribuição pelo seu desempenho em face do retorno dos investimentos ali alocados. Se isso tudo correr como o esperado, o líder estará no processo de *fazer acontecer* seus objetivos. Estará *domando* os leões.

Objetivo é algo que se quer alcançar. É alvo, missão, propósito. Para atingi-lo, as empresas utilizam meios e recursos por intermédio de suas estratégias administrativas, técnicas e operacionais, que são uma espécie de bússola para indicar o melhor caminho a ser (per)seguido. Os objetivos das empresas são, ou deveriam ser, fundamentados nas suas declarações de visão, missão, valores e filosofia de trabalho. Por exemplo: duas empresas de segmentos diferentes, sendo uma de energia elétrica e outra de alimentos, têm claramente expresso e propagado em seus valores e em sua filosofia de trabalho o lema “o valor à vida como princípio”; portanto, nenhuma ação de gestão e de comportamento fora dos padrões de Segurança do Trabalho seria justificada.

São os objetivos que estabelecem a base para a relação entre a empresa e seu ambiente de atuação. Pelo menos quatro objetivos são próprios a qualquer empresa:

1. Satisfazer às necessidades de bens e serviços da sociedade, que é a função essencial de uma empresa;
2. Aumentar o bem-estar da sociedade pelo produto ou serviço que lhes é oferecido – é o consumidor quem determina o que é uma empresa, pois somente ele está disposto a pagar por bens e serviços que transformam recursos econômicos em riquezas, coisas em bens de consumo;

3. Proporcionar um retorno justo aos recursos aplicados – o lucro não é uma causa, e sim uma consequência, uma vez que é o resultado do desempenho de uma empresa;
4. Proporcionar um clima saudável e perspectivas para as pessoas – as empresas são, na essência, o principal acesso a uma sociedade econômica, que confere crescimento profissional à maioria das pessoas.

Quem gerencia e lidera deve considerar esses quatro objetivos como abreviaturas da gestão. Em especial, deve atentar para o quarto objetivo, que certamente é a expectativa dos liderados.

### *Gestão: arte, ciência ou habilidade prática?*

Gestão é uma atividade prática, desempenhada com o auxílio da experiência do dia a dia. São os assuntos e os desafios diários que vão aprimorando a competência do líder. É de senso comum que gestão não é profissão e também não é ciência. Gestão é uma função que se exerce na empresa com o intuito de que esta atinja determinados resultados. É isso, nada mais! Independentemente de teorias especulativas sobre o tema, não se pode perder de vista a razão de existirem os cargos de gestão, que é atingir objetivos e metas. E isso se consegue por intermédio das pessoas, o que exige dos líderes o domínio de requisitos de liderança para manejar as relações de trabalho. Como ser eficaz em resultados sem dar a devida atenção, por exemplo, à comunicação e ao ambiente de trabalho?

### **Uma opinião de respeito**

Uma corrente de pensadores em gestão, dentre eles Henry Mintzberg, reconhecido como um dos mais influentes pensadores da área de Administração contemporânea, vislumbra modos de eficácia em resultados e em liderança de pessoas a partir de três variáveis: a *arte*, a *habilidade prática* e a *ciência*. A arte (ideia, estratégia, inspiração, imaginação) produz compreensão e visão baseadas em intuição. A habilidade prática (realização, envolvimento, objetividade, realismo) trata da aprendizagem adquirida com a experiência. A ciência (fato, resultado, confiabilidade, determinação) utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem. Tradicionalmente, nas empresas, a ciência é a variável mais influente das três, seguida pela habilidade prática e pela arte. Nada há de censurável nessa sequência; entretanto, o líder deverá saber buscar o equilíbrio, dosando a aplicação das variáveis.

A ciência, que contempla o conhecimento como fundamento para a análise de fatos, é seguramente uma âncora para o líder fixar suas decisões, uma vez que ela oferece o respaldo racional necessário. Logo, embora gestão não seja ciência, o líder que almejar ser eficiente e reconhecido deve utilizar as ciências exatas e humanas (Engenharia, Mecânica, Matemática, Física, Química, Computação, Administração, Economia, Psicologia, Sociologia, Direito, Antropologia, etc.), uma vez que elas oferecem informações e métodos sistematizados que, em última hipótese, são fontes seguras para a competência profissional. Do mesmo modo, a habilidade prática é um modo seguro pelo qual o líder pode decidir, visto que suas ações são apoiadas pela experiência adquirida no exercício da profissão. E, não raro, a habilidade prática é a variável que endossa contratações ou promoções a cargos de gestão, especialmente para os de nível mais próximo das equipes técnicas e operacionais.

**O CRITÉRIO PARA CONTRATAÇÕES OU PROMOÇÕES DEVE  
PRIVILEGIAR DIVERSOS FATORES, E NÃO SOMENTE  
A HABILIDADE PRÁTICA.**

É comum ouvir nas empresas que um determinado líder é ótimo técnico, mas que o seu desempenho gerencial está aquém do esperado (ótima competência técnica *versus* medianas habilidades). Não se pode precisar se isso seria erro da administração ou miopia do líder, ou as duas coisas. O que se sabe é que nenhuma dessas variáveis (ciência e habilidade prática), se exercida isoladamente, é capaz de gerar o desempenho esperado da gestão; se assim ocorrer, o que vai conferir é o excesso de uma ou outra capacidade.

Naturalmente é possível ser líder sem os pré-requisitos da variável arte, mas pouco recomendável. Sem a arte, a gestão técnica é muito concentrada em fatos e experiências, ninguém duvida disso, mas com pouco arrojo, ousadia e mudança. O mundo atual, que é extremamente competitivo, requer uma gestão que vá além do óbvio e busque alternativas, com novos métodos e quebras de paradigmas. Não que a ciência e a habilidade prática sejam bloqueios imutáveis para ir adiante, mas *fazer acontecer*, nos tempos atuais, envolve a idealização, assim como a elaboração de estratégias com visão da realidade atual e futura – características típicas da arte. Essas competências artísticas hoje requeridas não são modismos ou ensaios teóricos da ciência da Administração; ao contrário, são conhecimentos exigidos das empresas para darem cabo das pressões e respostas a que se sujeitam todos os dias para se manterem com eficiência no mercado. E quem deve ser capaz de mobilizar ações para fazer acontecer são os líderes.

À medida que uma pessoa se afasta de seu ofício de origem e se encaminha para o exercício da função de gestão e liderança, o sucesso da sua competência vai dependendo cada vez mais do domínio das três variáveis, com certa predominância da arte. Liderar é a arte de levar as pessoas aonde elas não iriam sozinhas, o que se faz com visão, intuição e inspiração. Cabe ressaltar a importância da leitura e do autoaprendizado.

## **É possível ensinar alguém a ser líder?**

Claro que sim! Basta lembrar a célebre frase de Thomas Alva Edison, criador da primeira lâmpada elétrica e um dos precursores da Revolução Tecnológica do século XX: “O gênio consiste em um por cento de inspiração e noventa e nove por cento de transpiração”. No quesito *arte*, o que se recomenda aos líderes é o seguinte: que sejam mais ousados; que procurem gerar alternativas de solução aos problemas onde a maioria enxerga somente dificuldades; que se posicionem assertivamente mediante fatos que os impedem de seguir em frente, tendo como motivação a sua própria convicção. Ninguém encara um leão, nem mesmo entra em uma jaula, sem convicção. Como exemplo de pensar em oportunidades, pode-se citar Nizan Guanaes, um dos maiores empresários da área de comunicação do país, que diz: “Enquanto eles choram, eu vendo lenços”.

## *Responsabilidades gerenciais*

A primeira tarefa de um líder é fazer o melhor possível com os recursos de que dispõe, desempenhar bem sua função e atingir os resultados previstos de forma que estes justifiquem os recursos utilizados. Essa tarefa exigirá que os líderes tornem eficazes os seus recursos, em especial os humanos, além de neutralizar quaisquer deficiências que possam ter. É uma conjugação de esforços para conseguir um desempenho sincronizado e atender às melhorias necessárias.

A segunda tarefa específica do líder é conciliar necessidades, recursos e exigências, conforme prazos negociados, de tudo que ele faz e decide.

Há ainda pelo menos cinco ações para tornar mais eficiente o seu trabalho:

PRIMEIRA AÇÃO

Fixar os objetivos, determinando quais devem ser as metas de cada um deles e o que precisa ser feito para atingi-los, e comunicá-los às pessoas

SEGUNDA AÇÃO

Organizar, analisar as atividades, classificar os trabalhos e dividi-los em atividades específicas e selecionar pessoas para os serviços a serem executados.

TERCEIRA AÇÃO

Motivar e comunicar, formando uma equipe com as pessoas responsáveis pelas atividades a serem executadas, por meio de uma comunicação clara, e reconhecendo os trabalhos bem realizados.

QUARTA AÇÃO

Avaliar, estabelecer os padrões de medição de resultados, assegurando uma execução de qualidade

QUINTA AÇÃO

Desenvolver pessoas. A qualidade do desenvolvimento dos liderados depende diretamente do estilo de liderar dos líderes. Eles lideram as pessoas ou as desorientam; aproveitam o que elas têm de melhor ou as tornam medíocres; aumentam sua autorrealização ou prejudicam sua autoestima; as treinam para fazerem bem suas tarefas ou as tornam incompetentes.

## A ditadura do tempo

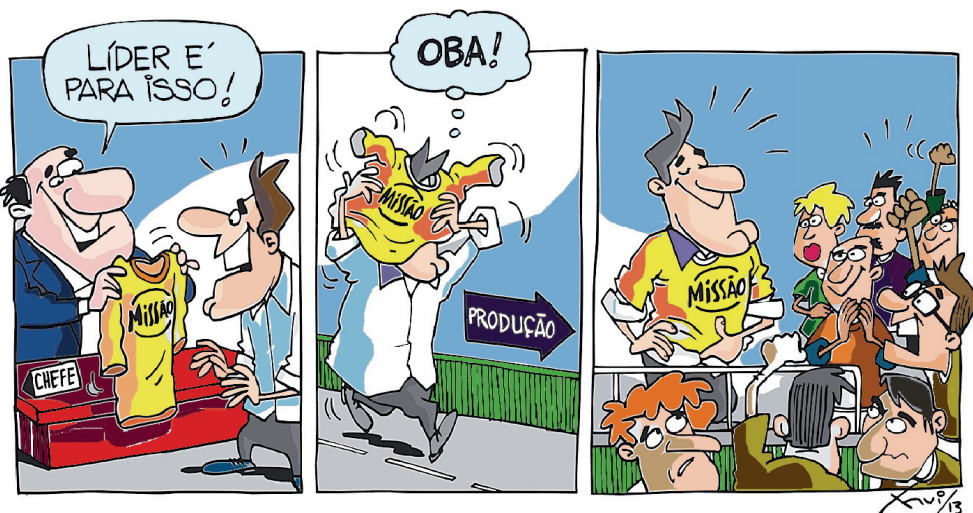
O problema do tempo aflige todas as pessoas, pois, entre todos os recursos de que o ser humano dispõe, esse é o mais escasso, precioso e rude. Nas empresas, essa realidade não é diferente. Líderes que sabem aproveitar o tempo gastam muito mais dele nas suas comunicações descendentes do que nas ascendentes. Eles desenvolvem uma excelente comunicação com suas equipes. Não falam muito

dos seus problemas, mas sabem como fazer as pessoas falarem sobre os problemas delas. Dedicam tempo tentando solucionar as questões operacionais do seu superior, a raciocinar como ele, visando ao sucesso da sua área e da empresa como um todo.

## O nobre papel de liderar pessoas

Líderes trabalham com um recurso específico: o ser humano. Este é singular e exige qualidades especiais de quem for trabalhar com ele. É como se diz: “Você pode comprar o tempo de um homem, mas não poderá comprar a sua lealdade, fidelidade e dedicação. Esses predicados você terá que conquistar”.

O ser humano não é trabalhado; ele é desenvolvido. E o sentido desse desenvolvimento determina se ele – como pessoa e como recurso – irá se tornar mais produtivo ou se, em última análise, deixará de produzir. Isso se aplica a todos, inclusive aos líderes. Está mais que provado que é possível aprender certas habilidades para liderar pessoas, como, por exemplo, a de reconhecer, valorizar e desenvolvê-las, de promover integração e trabalho em equipe, etc. Os desafios nesse campo são enormes.



Alguém poderia perguntar: é necessário ser gênio ou, no mínimo, ter talento especial para liderar pessoas? A resposta é: não! Aquilo que um líder faz pode ser analisado sistematicamente, e tudo o mais que ele deve ser capaz de fazer pode ser aprendido.

## Qualidades esperadas dos líderes

A maioria das empresas que conhecemos tem escolhido seus líderes considerando três habilidades básicas, interligadas: a *técnica*, a *humana* e a *estratégica*.

- **Habilidade técnica**

Representa o conhecimento específico de um cargo, normalmente associado à área funcional do líder. Por exemplo: Segurança do Trabalho – conhecimento de análise de riscos, elaboração de procedimentos operacionais, legislação trabalhista, etc. Das três habilidades, esta talvez seja a de maior domínio do líder, por ser a mais concreta e por constituir a qualificação exigida de quase todas as pessoas, nesta era de especialização.

*Conhecimentos correlacionados:*

- Processo organizacional da empresa, dimensão das diversas funções e processos-chave
- Referenciais de qualidade, produtividade e método de trabalho para alcançar competitividade
- Ferramentas de gestão de: qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional
- Referenciais de custos, orçamentos e investimentos
- Impactos econômico-financeiros dos resultados de sua área de responsabilidade
- Técnicas de gestão visando à performance de desempenho da sua equipe de trabalho
- Sistemas informatizados de gestão – operacional e administrativo
- Métodos de análise e solução de problemas e de criação de novas formas de trabalho.

- **Habilidade humana**

É a habilidade que o líder deve ter no trato com pessoas. Se ele deve atingir resultados com pessoas, é preciso que estas sejam lideradas, estimuladas e



valorizadas e recebam as informações necessárias. A habilidade humana é saber trabalhar com os outros. É a aptidão para se relacionar com superiores, pares e liderados, em um processo contínuo. Faz parte dessa habilidade a compreensão sobre o comportamento dos outros, suas opiniões, valores e crenças.

#### *Conhecimentos correlacionados*

- Informações gerais para orientar os liderados na busca da eficiência
- Ferramentas de desenvolvimento, treinamento e técnicas de coach e empowerment (mais detalhes no capítulo 4)
- Referenciais de trabalho em equipe visando a resultados compartilhados
- Técnicas de comunicação, negociação e de relacionamento interpessoal
- Referenciais de gestão participativa visando à integração da relação capital-trabalho com os liderados, por meio de trabalhos em grupos, projetos técnicos e sociais, participação em reuniões e decisões operacionais.

#### • **Habilidade estratégica**

Compreende conhecer a empresa como um todo, partindo do reconhecimento da natureza do negócio; da organização formal; das diversas funções e suas inter-relações e as influências econômicas, sociais e políticas de modo geral. Com essas informações, o líder passa a ter condições de agir, promovendo a busca dos resultados compartilhados – seus e da empresa.

#### *Conhecimentos correlacionados*

- Visão clara e sistêmica do funcionamento integrado da empresa, em seu segmento e em seu ambiente ensamento sistêmico com capacidade para corrigir rumos em tempo hábil
- Referenciais dos impactos das suas decisões, resguardando a imagem da empresa perante a sociedade, clientes, fornecedores e órgãos do governo
- Técnicas de contingências para administrar situações de risco presentes e potenciais em sua área de responsabilidade

- Critérios para estabelecer alianças políticas produtivas para sua área e para a empresa
- Referenciais para avaliar tendências relacionadas aos produtos e serviços da empresa, com impactos na sua área de responsabilidade, e agir em função disso
- Planejamento, organização, controle e direção para atingir os resultados provenientes do seu foco de desempenho e superá-los
- Técnicas para propor, discutir, negociar o que for necessário (recursos, por exemplo) e para implementar mudanças
- Referenciais para atender com eficácia aos seus clientes internos ou externos, buscando conhecer suas necessidades e expectativas pessoalmente
- Referenciais para potencializar suas forças interiores, buscando o equilíbrio nos diversos papéis que desempenha, tanto na vida profissional, como na vida pessoal e familiar.

Essa divisão de habilidades em três dimensões permite visualizar o campo de atuação de quem gerencia, mas é muito difícil determinar onde uma delas termina e a outra começa. Na natação, os movimentos dos braços, cabeça, pés e respiração estão todos inter-relacionados; no entanto, para melhorar o desempenho, muitas vezes é bom aperfeiçoar separadamente um desses elementos. Da mesma maneira deve ser com a gestão. Embora as três habilidades descritas sejam importantes em qualquer nível administrativo, elas variam em importância relativa nos diferentes graus de responsabilidade.

