

LIDERANÇA HORIZONTAL

Claudio Silva

Pós Graduação em Pedagogia
Empresarial e MBA em
Recursos Humanos pela F.M.U.
Graduado em Gestão de
Recursos Humanos pela
Faculdade de Tecnologia das
Américas. Consultor empresarial
na área de Recursos Humanos
e Professor Universitário.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia
Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza – São
Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail:

f272dir@cps.sp.gov.br

Resumo

Nos tempos modernos as Empresas estão preocupadas com as atitudes dos seus Líderes, hoje o foco da Liderança está na parceria, na participação, no respeito pelos seus liderados, desta forma é fundamental o reconhecimento de posturas positivas, deixar de agir como chefe, que diz “eu” no lugar de “nós”, agir na horizontal e não na vertical.

A proposta deste artigo é mostrar as diferenças do Líder que age na “vertical”, conhecido como Chefe e, Líder que age na “horizontal”, contribuir com técnicas-ferramentas necessárias, para que possam liderar com qualidade e eficiência seus liderados, agindo na horizontal, fator fundamental para o trabalho em Equipe, atendendo as expectativas da Organização em prol de um único objetivo, o crescimento através de uma boa liderança.

Palavras Chaves: Chefe, Líder, Liderança

Abstract

In modern times the companies are concerned with the attitudes of their Leaders, today the focus of leadership is in the partnership, in the participation, in the respect for their team, so it is crucial to recognize positive attitudes, stop acting as Chief who says "I" instead of "we", acting horizontally and not vertically.

The purpose of this article is to show the differences of the Leader that acts in the "vertical" known as Chief and the leader who acts in the "horizontal", is to contribute with necessary technical tools, so they can lead their team with quality and efficiency, acting in horizontal, key factor to work in team, meeting the expectations of the organization towards a single goal, the growth through a good leadership.

Key-words: Chief, Leader, Leadership

Introdução

A Liderança tem merecido atenção especial por parte de profissionais e estudiosos, considerado importante nas relações de trabalho e fator fundamental para o sucesso profissional.

Nos tempos modernos, o Líder tem que agir na horizontal. Como ilustração pode se imaginar uma escada na "vertical", onde o Líder sobe degrau por degrau, não dando atenção, centralizando as informações, liderando através do medo e, quando chega no topo, diz "eu" e não "nós", essas são ações de um chefe, ao contrario, uma escada na "horizontal", onde cada degrau representa uma atitude, podemos citar: parceria, comprometimento, humildade, apoio, agindo no meio da equipe horizontalmente, com os mesmos objetivos, onde se fala "nós" e não "eu", papel de um verdadeiro Líder.

A crescente competitividade no mercado de trabalho, principalmente entre as organizações, tem provocado à necessidade de rever os paradigmas de gestão, onde não cabe mais Lideres agirem na vertical, conhecidos como Chefes e sim na Horizontal, o Líder que pensa e que age na horizontal, que agrega, que contribui, que participa, que treina e incentiva seus liderados a buscarem o melhor. Liderar com

eficiência é fator fundamental para o sucesso da equipe, importante para que as pessoas trabalhem em harmonia, melhorando seus processos e, agregando resultados positivos para a organização.

Uma Equipe não terá sucesso se não ter um Líder que aja na horizontal, capacitado e preparado para conduzir com eficácia seus liderados, incentivando-os a seguirem com satisfação.

Diante destas expectativas é necessário estabelecer como meta e agir como um Líder que provoca mudanças e atitudes em seus liderados, diminuindo os riscos de ter pessoas que não o seguem e, que em conjunto busquem os objetivos gerais de ordem organizacional, que é a valorização e, participação dos liderados nos projetos e ações.

O objetivo deste artigo é relatar a diferença entre Chefe e Líder, fornecer os conceitos de Líder e Liderança, a importância do Líder e, as técnicas-ferramentas necessárias, para que possam liderar com qualidade e eficiência seus liderados, agindo na horizontal, desta forma contribuindo com o crescimento da equipe em conjunto e, em busca de objetivos comuns.

Antes de iniciarmos a leitura do capítulo, devemos nos perguntar: É possível ser Líder? É possível liderar com eficácia?

Diferença entre chefe e líder

Voltando tempos atrás até aos tempos modernos, percebemos mudanças significativas quanto à diferença entre chefe e líder. Chefe é aquele que age na vertical, que passa por cima de todos e, quando chega ao topo diz “eu no lugar de nós, tudo tem que ser centralizado em mim”, da mais ordem do que autonomia aos liderados e, Líder age na horizontal, aquele que agrega, que participa, que serve, que age juntamente com seus liderados em prol de um objetivo comum, que respeita as diferenças, que diz “nós no lugar de eu”. Também o que difere líder do chefe, enquanto o chefe manda e lidera pelo medo o líder segundo Gómez (2005)

Capacita, educa, ajuda a crescer, orienta, entusiasma e mobiliza, implanta valores e modela condutas...um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado. É aquele que deve conquistar a boa vontade e o apoio ativo daqueles que fazem parte da organização.

Em virtude das grandes mudanças em que a valorização esta nas pessoas, é de fundamental importância agir como um líder e, não como um chefe, desta forma proporcionando proximidade do liderados em prol de um mesmo objetivo.

Líder X Liderança

Muitos ainda confundem a palavra líder com liderança, e na verdade são diferenças distintas, onde um é o representante uma posição e o outro é o processo pelo qual o líder altera os desejos, características de seus liderados.

Líder:

Representante de um grupo, de uma corrente de opinião. Segundo Kanaane, Filho, Ferreira (2010) um líder

É muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando a sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes.

Todos podem ser líderes, de torcida, de comunidade, de corrente de opiniões, em sala de aula, em ambiente de trabalho, mas o grande segredo esta na liderança que é um processo, mas que todos com empenho e dedicação podem desenvolver.

Liderança:

Processo de influencia através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização. Segundo Mussak (2010) “Capacidade de ampliar as energias de sua equipe ..., por meio de uma relação de parceria e motivando-as e envolvendo-as, visando à obtenção de resultados e ao desenvolvimento permanente de suas

competências, dentro de um clima de motivação e moral elevados”. Também segundo Kanaane, Filho, Ferreira (2010),

A liderança diz respeito a lidar com mudanças. Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras.

Portanto liderança é um processo e, que depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas do líder, e isso é bom, podem ser adquiridas ou melhoradas.

Características da liderança

Existem diversas características dentro do processo de liderança, mas podemos citar algumas características fundamentais para uma liderança eficaz, comprometida com a equipe e organização.

- **Objetividade:** ser objetivo e claro nas colocações, sem deixar duvida;
- **Empreendedor:** sentir e fazer com que os liderados também se sintam partes e donos do negócio.
- **Facilitador:** propicia a análise de carreiras dos seus liderados, planejamento de curto, médio e de longo prazo, o que desejam de suas carreiras e interesses profissionais e pessoais;
- **Mentoring:** através da experiência, criar uma relação com o liderado em inicio de carreira, acompanhando, inspirando, educando, orientando e mantendo interesse pelos progressos adquiridos na carreira;
- **Coaching:** preparar continuamente seus liderados para desenvolverem suas tarefas e atribuições com mais eficácia e qualidade;
- **Empatia:** se colocar no lugar do outro, sentir as necessidades e desejos;
- **Flexibilidade:** ser flexível, agir de acordo com a situação;
- **Otimismo:** acreditar no trabalho e enxergar a equipe sob um olhar positivo, esperando o melhor deles;
- **Humor:** ser descontraído e alegre;

- **Compromisso:** comprometer-se com os liderados em busca de resultados;
- **Capacidade de Comunicação:** saber transmitir adequadamente as mensagens e ideias com clareza;
- **Escutar:** escutar seus liderados com atenção e respeito;
- **Autodesenvolvimento:** contínuo aperfeiçoamento profissional, em virtude de novas experiências, proporcionada por mudanças na área, variáveis de mercado, bem como enriquecimento cultural para tratar melhor as questões de diversidade;
- **Iniciativa:** agir proativamente em virtude de novas realidades e necessidades, apresentando soluções, antecipando-se a situações, em vez de ficar esperando por ordens ou instruções;
- **Assertividade:** ir direto ao ponto sem rodeios e sem agressividade, é mostrar o que se espera do outro de uma forma positiva.

Estilos de liderança

Existe uma vasta bibliografia, autores que falam de diversos estilos de liderança, vamos abordar três principais tipos de liderança que mais predomina e, são mais comentados: autocrático, democrático, livre e, definir suas características.

Autocrático

O líder com esta característica age de uma forma mais reservada, pouco comunicativa, centraliza tudo em si, define ao invés de perguntar, concede pouca autonomia de decisão, não aceita críticas e exige mais obediência dos liderados. O foco está no líder.

Democrático

O líder com esta característica age de uma forma mais aberta e comunicativa, tem diálogo e troca de ideias, valoriza e dá ênfase no trabalho em grupo, delega tarefas e parte das decisões, estimula a iniciativa, criatividade e participação de todos. O foco está no líder e liderados.

Livre

Já neste estilo o líder propicia grande liberdade de ação e autonomia, delega tarefas, responsabilidades e autoridade, ênfase sobre os objetivos e não em controles, estimula em alto grau a iniciativa e criatividade. O foco está nos liderados.

Qual é o melhor estilo de liderança?

O Líder ideal é o que age de acordo com a situação, com o momento, ou seja, utilizar os 03 estilos de acordo com as necessidades, segundo Marcousé, Surridge e Gillespie (2013, pgs. 58 e 59) “o melhor estilo de gestão em qualquer momento dependerá de uma enorme gama de fatores, tais como personalidade e habilidades do gestor e dos funcionários e a natureza da tarefa”.

É de extrema importância saber utilizar os estilos de acordo com a situação, momento vivido pela equipe e, projeto a ser desenvolvido.

O grande segredo da Liderança, escolha dos estilos está na dosagem, não ir ao extremo/exagero em cada estilo, tem que ter um equilíbrio no uso, alternando de acordo com a situação.

Para ser um bom líder

É necessário agir com os liderados de uma forma respeitosa, honesta e, coerente, tomar cuidado com algumas atitudes e utilizar outras que agregue valor dentro do processo, a seguir três considerações:

Atitudes que não combinam com uma boa liderança

- **Contradição:** o discurso combina com as atitudes, se você pede uma coisa, mas não age de acordo com as suas orientações, não espere que suas exigências sejam atendidas ou que a equipe o respeite.
- **Ausência de criatividade:** a criatividade é de extrema importância, até mesmo para solução de problemas, é incentivar também novas ideias vinda dos liderados;
- **Paternalismo:** evite proteger demasiadamente seus liderados. Também procure não ser tolerante demais, com medo de se indispor com as pessoas;
- **Inflexibilidade:** seja flexível. Procure entender seus liderados. Não trate a todos da mesma maneira, como se cada um não tivesse suas particularidades, características e necessidades;
- **Deslealdade:** é fundamental ser leal ao grupo, não prejudica-los;
- **Não dá retorno:** o líder que não acompanha seus colaboradores, não dá retorno quanto ao seu desempenho e, não reconhece seus talentos é um líder fadado ao fracasso. Cuidado para não preocupar-se mais com os processos do que com as pessoas;
- **Desorganização:** um líder deve cumprir prazos, responder e-mails, lembrar do que fala;
- **Conflitos:** um cargo de líder e, dentro do seu processo de liderança é imprescindível que saiba analisar, resolver choques e diferenças entre os seus liderados, analisando totalmente a situação em um ângulo 360 graus, ouvindo ambos os lados. Só assim como líderes teremos a total consciência dos fatos, chegando a um consenso, uma decisão correta e sem erros.

Também é prudente aplicar ações que eliminem com antecedência problemas de relacionamento entre as pessoas do grupo e, segundo Gómez (2005) devemos:

- 1) Fomentar o conhecimento interpessoal e melhorar a comunicação entre os grupos. Para isso convém realizar atividades conjuntas e transferir alternadamente e de forma temporal os integrantes de uma equipe para outra e vice-versa.
- 2) Destacar sempre diante dos grupos os aspectos que unem, e concentrar a atenção destes nos valores compartilhados e no objetivo estratégico comum.
- 3) Analisar os problemas e os atritos com a maior objetividade e imparcialidade.
- 4) Contrapor os rumores e os boatos com informações sérias.
- 5) Estimular a reflexão autocrítica em cada grupo sobre os preconceitos e as condutas apropriadas.

2. Divisão de tarefas

- **Delegar atividades:** É importante saber que delegar atividades não é o mesmo que se livrar delas;
- **Atividades que desenvolvam competências:** é necessário pensar em atividades que possam desenvolver as competências de seus liderados e aproveitar suas habilidades e interesses, evite passar uma atividade de nível júnior para um sênior;
- **Clareza no objetivo da atividade:** deixe claro qual é o objetivo da atividade e mostre caminhos para que seja executada, seja participativo;
- **Prazos e desenvolvimento da atividade:** estabeleça prazos e acompanhe, periodicamente, o desenvolvimento da atividade delegada;

É necessário também que após pedir uma tarefa, mostrar que está à disposição para auxiliar no que for necessário, ajudando, colaborando, demonstrando interesse.

Postura adequada

- **Persistência:** o profissional que não desiste da tarefa até atingir o objetivo desejado é procurado pelas empresas. Lembre-se disso ao assumir uma posição de liderança;
- **Ações concretas:** tirar as ideias do papel, partir para ação, tendo claro o que pretende fazer e ter em mente os objetivos a serem alcançados junto a equipe;
- **Entusiasmo:** transmitir entusiasmo para trabalhar e superar as dificuldades que poderão surgir, tanto para os seus superiores quanto para os que estão sob o seu comando;
- **Dedicação:** um bom líder precisa vestir a camisa da empresa;
- **Senso Crítico:** é importante ter senso crítico para analisar os resultados do seu trabalho. Ao saber onde você está falhando, defina novos objetivos e caminhos para alcançá-lo;

Conquistar o envolvimento da equipe

É necessário dentro do processo conquistar o envolvimento das pessoas, incentivar a parceria. A seguir alguns fatores e alguns pontos principais do que fazer para o atingimento desta meta, segundo Heller (1999):

- **Criação da Confiança:** a qualidade e o estilo da liderança são fatores essenciais na conquista da confiança da equipe, reconhecer a contribuição de cada um, ser um líder acessível e estar disposto a ouvir;
- **Conquista de Mentes e Corações:** permita certa autonomia para que as pessoas criem seu próprio ambiente de trabalho, reconheça as contribuições, delegue responsabilidades e tarefas;
- **Envolvimento Constante:** estimule a equipe a sugerir melhorias para a eficiência, além de motivar, proporciona sensação de envolvimento, fazendo cada um se comprometer com o sucesso comum;
- **Honra ao Mérito:** reconhecer quem se destaca é essencial para manter o envolvimento e satisfação com o trabalho;

- **Ambiente Positivo:** incentivar um ambiente de confiança entre as pessoas, que acreditem na área e Empresa onde trabalham, sempre que possível, inicie projetos em grupo e estabeleça tarefas com objetivos claros e um resultado mensurável e visível, comemore cada realização;

Conquistar o envolvimento dos liderados, não é por decreto e nem imposto através do medo. É conquistar pelo exemplo, responsabilidade, dedicação e, também de acordo com Gómez (2005) há um conjunto de detalhes pequenos, porém valiosos, que o líder pode adotar no dia a dia:

- ✓ Fale de nós e nosso em vez de eu e meu;
- ✓ Faça perguntas e solicite ajuda;
- ✓ Reconheça e assuma seus erros;
- ✓ Assuma as falhas do coletivo e lhes atribua os acertos;
- ✓ Compartilhe informações que sejam úteis aos demais;
- ✓ Dentro de suas possibilidades, ofereça ajuda quando alguém dela necessitar;
- ✓ Não fale mal de nenhum membro da sua equipe nem ridicularize suas ideias diante de terceiros;

Através de algumas atitudes e comportamentos, provoca e conquista o envolvimento da equipe, sendo fundamental para o sucesso do negócio.

Líder x Motivação

O processo de liderança e a motivação da equipe estão interligados. Existe a necessidade dos liderados estarem motivados a seguirem o líder. Para tanto o líder precisa estimular situações, que propicie ambiente adequado, motivações necessárias, para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Segundo Mussak (2010, pg. 53) “...O líder deve estar atento a alguns pontos para contagiar seus liderados a fim de atingir bons resultados”.

A seguir alguns fatores e o que fazer para o atingimento desta meta, segundo Heller (1999):

- **Autossatisfação:** permita que a equipe assuma desafios;
- **Reconhecimento:** diga aos colaboradores que aprecia seu trabalho;
- **Autoestima:** comemore realizações individuais em público;
- **Expertise:** incentive o desenvolvimento de habilidades;
- **Capacidade:** ofereça treinamento para melhorar aptidões;
- **Conquistas:** defina metas possíveis de serem atingidas;
- **Autonomia:** permita que as pessoas planejem seu trabalho;
- **Autoconfiança:** certifique-se de que as tarefas atribuídas podem ser cumpridas;
- **Autorrespeito:** contribua para que as pessoas tenham orgulho de si mesmas;
- **Espirito de grupo:** faça com que os colaboradores se sintam parte da equipe

Também segundo Kanaane, Filho, Ferreira (2010) “Dentre as possíveis e prováveis praticas adotadas pelos gestores no dia a dia da organização, destacam-se”

- Delegação de autoridade ao funcionário;
- Acompanhamento sistemático do desempenho profissional;
- Adoção de um processo de comunicação que viabilize a troca de *feedbacks*, experiências, conhecimentos e habilidades;
- Ênfase na automotivação, no intuito de direcionar o comportamento individual e coletivo do funcionário diante dos objetivos e propostas vigentes;
- Estimular e direcionar ações com foco na responsabilidade, no compartilhamento e no direcionamento de ações que sinalizem a iniciativa frente à solução de problemas situacionais;

Além dos fatores elencados acima, para garantir a motivação dos trabalhadores segundo Knapik (2008) não devemos “...negligenciar outros fatores como estabilidade, segurança, benefícios, ferramentas de trabalho, salários adequados, bem como proporcionar um certo status e reconhecimento profissional”.

Pessoas satisfeitas trabalham melhor, produzem mais e convivem harmoniosamente com os colegas; Converse periodicamente com sua equipe elogiando o que foi bom e orientando sobre o que pode ser melhorado. Os "*feedbacks*"

devem dar abertura aos colaboradores para que deem a sua opinião sobre o trabalho; Faça uma pesquisa entre os colaboradores para que eles digam com o que estão satisfeitos e o que acham que poderia ser diferente. Acompanhe o trabalho da sua equipe de perto, é importante que as pessoas percebam que o trabalho delas está sendo visto; Fique atento a detalhes que denunciem a insatisfação das pessoas, através de: faltas e atrasos frequentes, baixa produtividade, falta de participação de atividades em grupo, comentários negativos com outros colaboradores.

A perspectiva da motivação ocorre intrínseca, própria do indivíduo e extrínseca, através de fatores externos, dentro deste contexto surge à importância do Líder na condução do processo que propicie ambiente adequado, utilizando-se das ferramentas acima e através de incentivos que gere motivação, gerando resultados positivos e motivacionais dentro da equipe.

Considerações finais

Agir como chefe é como uma corrida de carros, quem está atrás não mede consequências para chegar ao topo, fecha e segura quem está atrás, arrisca manobras para passar quem está à frente, onde o lema é cada um por si e, agir como Líder é como uma corrida de revezamento, onde todos tem o mesmo objetivo, que é a vitória da equipe e não de um só, se alguém está cansado o parceiro ao lado levanta o astral, incentivando, motivando, se alguém cai todos ajudam a levantar e seguir em frente, isso é agir na horizontal, colaborando, ajudando a equipe alcançar a vitória, onde diz “nós” e não “eu”.

Nos tempos modernos é necessário atuar como um Líder que age na horizontal, aquele que agrega que contribui que participa que transforma pessoas comuns em pessoas extraordinárias e, que a valorização das pessoas e, a parceria é a chave para o sucesso.

Diante deste contexto, uma organização que tenha realmente como foco e que incentiva a Liderança Horizontal proporciona melhorias de relacionamento junto à equipe, gerando mudanças comportamentais adequadas entre seus líderes e liderados, colaboradores mais comprometidos, criativos, motivados, competitivos, desta forma propiciando qualidade em seus serviços e processos.

Voltando a pergunta inicial, É possível ser Líder? É possível liderar com eficácia?

É possível ser líder, liderar com eficácia agindo na horizontal, gerar alterações nas atitudes dos liderados, levando a comprometerem-se com os objetivos e metas a serem alcançadas.

Grandes autores e profissionais afirmam que é possível tornar-se líder, um líder que pensa e age na horizontal, aquele que participa, que agrega, que influencia seus liderados o seguirem espontaneamente. Como dica, o importante é primeiro ser líder de si mesmo, reconhecer os pontos fortes e pontos fracos a serem melhorados e, isso é bom, já que habilidades e comportamentos podem ser adquiridos e melhorados, através de cursos, treinamentos e, também através de exemplos e ações de bons líderes.

Lembre-se da escada deitada, aja na horizontal!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética, um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

HELLER, Robert. **Como Aprimorar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2000.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos Humanos: Série Processos Gerenciais**. São Paulo; Saraiva, 2013.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas: O fator Humano como diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.