

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: LEGADO DE UM LÍDER

Robson Ronaldo Vidal Bezerra¹

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo mostrar que a missão do líder é bastante ampla, indo muito além de ditar normas, coordenar trabalhos e buscar resultados. Uma das grandes prioridades de um líder consiste em desenvolver pessoas, pois as mesmas quando chegam a uma organização não possuem todas as competências amplamente desenvolvidas. O líder precisa ter essa consciência e buscar trabalhar no sentido de investir ao máximo em seus liderados para que eles cresçam e transformem-se em pessoas capacitadas e alinhadas com a missão, visão e valores da organização.

Portanto, é preciso conhecer bem seus liderados, observando seus talentos e valores que precisam ser aperfeiçoados, para, desse modo, elevar as competências, visando torná-los mais engajados e mais produtivos, vindo, assim, beneficiar o próprio liderado e a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Líder, desenvolvimento, competências.

INTRODUÇÃO

A matéria prima da liderança são pessoas. Quem deseja obter sucesso na

liderança precisa primeiramente entender de gente. Para ser um médico cardiologista é necessário desvendar os mistérios do coração humano. Da mesma forma, um matemático precisa entender de matemática. Uma pessoa em posição de liderança precisa entender de gente.

As pessoas são diferentes, únicas. E essa importante variável, o líder deve ter ampla consciência para evitar cair no erro de generalizar seus relacionamentos.

Qualquer pessoa pode ser um líder, basta apenas amar as pessoas, investir em seu desenvolvimento e desejar cuidar delas durante sua gestão. Quem ainda não desenvolveu essa aptidão, precisa rever seu aprendizado ao longo da vida, pois teria seu talento melhor aproveitado trabalhando com máquinas, que, na verdade, são objetos programados para obedecer sem reclamar, pois não possuem sentimentos.

O tema liderança é muito amplo, mas, com base na minha experiência de vida, estando na posição de liderado e de líder, vejo que o verdadeiro líder precisa desenvolver e aplicar na prática algumas competências que considero essenciais. Essas competências são o ponto de partida para o sucesso de um líder, que costumo chamar de 5 “C” da liderança, que traduzindo são: *Caráter, Competência,*

¹S Ten da arma de Comunicações (ESA/92), Servindo na 14ª Cia Com Mec – Dourados-MS. Licenciado em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Bacharel em Teologia pelo Seminário Teológico Peniel e Pós Graduado em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra(ADESG). Atualmente exerce a função de Auxiliar do E3 no Cmdo da 4ª Bda C Mec.

Comprometimento, Credibilidade e Comunicação.

Todo subordinado ou colaborador, termo moderno que as empresas adotaram, precisa enxergar claramente em seus líderes estas e outras habilidades, principalmente valores morais. Após isso, abre-se a grande possibilidade de que seu líder venha ser admirado pelos seus subordinados e conseqüentemente seguido.

É justamente essa admiração que vai facilitar o engajamento de toda a equipe na visão e nos projetos do líder. Esta admiração que menciono, torna-se fator natural de persuasão, mostrando que o verdadeiro líder não possui liderados, mas sim, admiradores.

Neste artigo quero apresentar de forma simples e direta que o grande legado de um líder consiste em desenvolver pessoas, isto é, com ações e exemplo, transforma pessoas simples, na maioria das vezes sem rumo, em pessoas extraordinárias, capacitadas e aptas a realizar tarefas com alto nível de excelência.

PESSOAS, PEÇAS MAIS IMPORTANTES NAS ORGANIZAÇÕES

John C. Maxwell disse: O crescimento e o desenvolvimento das pessoas é o maior objetivo da liderança. Desenvolver pessoas, significa que o líder deve investir no potencial dos seus subordinados com o propósito de que eles aprendam, cresçam como cidadão e também profissionalmente. Tem algo errado quando alguém trabalha em uma organização e não percebe uma evolução. O líder precisa se preocupar em criar algo no sentido de que as pessoas cresçam e no futuro caminhem com suas próprias pernas. Líder bom é aquele que desenvolve seu subordinado a ponto do mesmo ser capaz de realizar tarefas com alto nível de excelência e tomar decisões sensatas, de forma que o liderado não seja tão dependente do seu líder.

Para que o líder proporcione o desenvolvimento de pessoas, ele precisa ter, antes de tudo, a consciência do impacto que ele causa na vida dos seus liderados. Em seguida, o líder precisa sair da sua zona de conforto para agregar valor à vida dos seus liderados. As pessoas mais admiradas no mundo são aquelas que trabalham para melhorar a vida de outras pessoas. O prêmio Nobel da Paz sempre é entregue a pessoas que vivem em função desse propósito. Madre Tereza de Calcutá é o exemplo clássico dessa realidade. Ações como essa, além de gerar seres humanos melhores, produzem um efeito multiplicador, em que a Terra vai se tornando um ambiente melhor para se viver.

O líder é um realizador de sonhos das pessoas que ele está à frente, sem esquecer, obviamente, dos resultados para sua organização.

Por maior que seja o potencial tecnológico de uma empresa, ela irá precisar de gente. Caso contrário, esse potencial ficará subaproveitado, gerando, assim, perdas diversas. Investir em pessoas implica em aumentar a competitividade, gerando multiplicação do conhecimento adquirido. Somado a isso, o liderado quando entende que a empresa possui essa política sente-se mais valorizado e por sua vez mais motivado, ofertando o seu melhor.

Na condição de líder só agregamos valor às outras pessoas quando:

- Temos algo de bom para oferecer;
- Quando controlamos o nosso egoísmo o suficiente para priorizar os outros;
- Quando realmente amamos as pessoas.

Isso faz com que o líder torne-se um amigo, um parceiro ou um integrante da equipe, despertando em cada subordinado admiração pelo líder e por conseqüência total engajamento na visão do líder.

COMO O LÍDER PODERÁ DESENVOLVER PESSOAS

1. APRESENTANDO O MELHOR EXEMPLO POSSÍVEL

O exemplo é algo muito poderoso. É uma ferramenta pedagógica que naturalmente promove o aprendizado do subordinado. Ao apresentar exemplo, o líder difunde uma mensagem na seguinte perspectiva: transmite confiança; por si só, o exemplo é uma mensagem motivacional; o exemplo é algo pedagógico, sendo transformado em momento de aprendizado; é uma clara demonstração de espírito de equipe, mostrando que o líder está junto no mesmo propósito; o exemplo estimula a visão, um poderoso sentido do ser humano, pois só acreditamos no que vemos; mostra que a pompa, que naturalmente está intrínseca no poder é menos importante do que as tarefas e constitui-se em um poderoso fator de conexão entre as pessoas.

2. O PRÓPRIO LÍDER ENSINANDO

Todo acontecimento no trabalho é momento apropriado para ensinar. Desde tarefas simples às mais complexas são oportunidades para mostrar suas peculiaridades. Mários Sérgio Cortela declara que o líder é aquele que consegue elevar a equipe; quando ele cresce, a equipe cresce com ele. Aquele que é capaz de fazer isso sabe que a equipe vai respeitá-lo, inclusive, se precisar fazer sacrifício, se perceber que ele não se beneficia sozinho. Aliás, o poder é para servir e não para se servir.

3. DELEGANDO MISSÕES

- Dentro do nível de competência, essa ferramenta permite ao subordinado aprender algo novo. Deve-se começar pelas mais simples para que o futuro líder ganhe confiança e vá progredindo em níveis para as mais complexas onde haja

exposição. É importante ressaltar que a delegação de tarefas não exime a responsabilidade do líder.

4. INCENTIVAR SEU LIDERADO AO AUTOAPERFEIÇOAMENTO

Comentar diariamente de uma forma amistosa sobre a importância de fazer cursos diversos. O líder precisa em todo tempo mostrar que as oportunidades são direcionadas para aqueles que estão preparados.

5. REALIZANDO FEEDBACK

O ato de destacar pontos positivos, erradicar os negativos e mostrar ao liderado o resultado do seu trabalho, é fundamental em seu crescimento profissional.

FEEDBACK, PODEROSA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

A palavra feedback nasceu na área espacial, mais precisamente na NASA. Os pesquisadores enviavam foguetes teleguiados para desvendar o espaço. Esses equipamentos eram controlados em Terra por uma central. No decorrer do percurso, o foguete emitia sinais à central, que os controladores os interpretavam e certificavam se o foguete estava seguindo o caminho correto. Caso os cientistas entendessem que o foguete estava seguindo o caminho errado, os pesquisadores em Terra emitiam um segundo sinal para corrigir a rota do foguete, colocando-o no caminho correto para que o mesmo atingisse o alvo preestabelecido. *Feedback*, nada mais é, do que uma reorientação para que o foguete não saia da sua rota e acerte o alvo.

As empresas, organizações e até mesmo pessoas comuns adotaram esse termo, que, traduzindo, é uma ferramenta de comunicação que consiste em uma prática, em que um líder orienta

constantemente ou sempre que necessário seus liderados para que os mesmos permaneçam cumprindo suas tarefas corretamente e nunca se afastando do objetivo que a empresa estabeleceu.

Feedback é algo aplicado em nossa vida desde criança. Nossos pais, mesmo sem conhecer o teor da palavra, realizavam esse procedimento quando nos advertia, nos corrigia e até nos disciplinava de uma forma mais consistente. O propósito deles era nos livrar do perigo, nos fazendo seguir pelo caminho correto.

Tratando-se de gestão de pessoas, *feedback* é um retorno que o líder dá ao seu liderado sobre o seu desempenho profissional na organização.

As pessoas quando são admitidas no trabalho, por mais competentes que sejam chegam muitas vezes desorientadas. Isso acontece porque o ambiente de trabalho é novo e alguns processos são diferentes.

O líder que acompanha tudo que está acontecendo e sabe exatamente onde a organização deseja chegar, precisa observar seus liderados para aplicar constantes *feedbacks* com o propósito de que os mesmos caminhem no rumo certo.

É importante destacar que há dois tipos de *feedback*, isto é, o positivo, que consiste em destacar a conduta do liderado por ele estar desempenhando bem a sua função ou também pelo fato de o mesmo ter realizado algo novo, fora da rotina, mas que agregou valor no ambiente de trabalho. Há, também, o *feedback* de desenvolvimento, ou seja, aquele que é realizado pelo líder quando percebe que o liderado está fazendo algo errado, fora da missão ou dos valores da organização. Como o próprio nome diz, o *feedback* de desenvolvimento é realizado com o propósito de elevar as competências dos liderados, possibilitando aos mesmos acertarem cada vez mais.

O líder precisa conhecer bem essa ferramenta e aproveitá-la ao máximo para desenvolver seus liderados.

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O FEEDBACK

1 - *Feedback* é um procedimento muito sensível, pois mexe com o ego das pessoas;

2 - Antes de aplicar o *feedback* é muito importante que o líder faça uma reflexão sobre seu comportamento no sentido de que o mesmo tenha respaldo moral suficiente para dialogar com segurança sobre aquilo que ele pensa em aperfeiçoar;

3 - Enquanto o líder estiver usando essa ferramenta, é motivo de felicidade, pois é sinal que o líder ainda se preocupa com seu liderado;

4 - Entenda que quem está de fora enxerga melhor as coisas;

5 - Fique sensível aos *feedbacks* que a vida naturalmente nos fornece;

6 - *Feedback* não é uma disputa, em que o líder precisa provar que o liderado está errado ou que líder está certo.

PARA QUE SERVE O FEEDBACK

- Aproximar líder e liderado fortalecendo o relacionamento;

- Motivar as pessoas a trabalharem melhor e produzirem com mais qualidade;

- Alinhar as percepções;

- Corrigir rumos;

- Elevar competências;

- Valorizar os liderados;

- Que o liderado conheça mais o seu líder e a organização que trabalha;

- Mostrar preocupação com os liderados;

- Mostrar que o trabalho e o comportamento dos liderados estão sendo observados;

- Produzir resultados cuja marca é a excelência;

- Acompanhar a evolução dos trabalhos;

- Produzir uma reflexão nos liderados sobre o fato acontecido;

- É uma oportunidade que o líder possui para apresentar seu caráter e desenvolver confiança;

- É o momento para o líder mostrar que está disposto a ajudar, demonstrando companheirismo;
- Demonstrar respeito pelos liderados, dialogando sobre o desempenho de cada um.

RECOMENDAÇÕES PARA APLICAR UM BOM FEEDBACK

- Não formalize o evento demasiadamente, transformando-o em um monstro solene, que impõe medo nos liderados, porém, é preciso ser aplicado com um alto nível de profissionalismo para que o mesmo seja considerado e valorizado pelo liderado;
- Trate o *feedback* como um diálogo amigável;
- Demonstre com muita clareza interesse no liderado (empatia);
- Reúna evidências consistentes sobre o que precisa ser melhorado, evitando, assim, a subjetividade e a pessoalidade, pois contra fatos não há argumentos;
- O *feedback* precisa ser imediato, a menos que o líder esteja muito emocionado, devendo assim aguardar no mínimo 24 horas ou até os ânimos se estabilizarem;
- Todo *feedback* precisa ser concluído com um plano de ação, e de preferência elaborado pelo liderado e auxiliado pelo líder;
- No momento do *feedback*, o líder precisa se comportar da forma que o liderado compreenda que o líder é um parceiro que se preocupa, e que está disposto a servir e ajudar e nunca um inimigo que precisa ser temido;
- Aplique sempre o *feedback* positivo, pois o mesmo prepara naturalmente a mente do liderado para o *feedback* de desenvolvimento;
- Tenha muito cuidado com as palavras e a maneira como estão sendo empregadas;
- Não existe dia e hora para aplicar *feedback*, mas sim, oportunidades diárias para melhoria da qualidade das tarefas;

- O alvo do *feedback* é o comportamento e nunca a pessoa;
- Jamais um *feedback* poderá causar constrangimento aos liderados;
- O *feedback* positivo é muito importante que seja em público, já o de desenvolvimento deverá ser sempre em particular;
- Não é uma regra, mas dependendo da situação, pode-se dentro do possível iniciar um *feedback* de desenvolvimento destacando as qualidades do liderado e o que ele realiza de bom na organização.

CONSEQUÊNCIAS DA FALTA DE FEEDBACK

- Queda nos resultados da organização;
- Liderados totalmente sem rumo, desorientados;
- Desmotivação, pois as pessoas se sentem sozinhas e abandonadas, entregues à própria sorte;
- As pessoas não crescem profissionalmente;
- Muita perda de tempo com trabalhos que precisam ser refeitos.

POR QUE OS LÍDERES NÃO APLICAM FEEDBACK?

- Eles estão sem rumo, pois não sabem onde desejam chegar, e como não sabem para onde vão, não há como apontar caminho para outras pessoas;
- Não estão o mínimo preocupados com a organização que trabalham, pois querem mais é receber seu salário no final do mês e pronto;
- Não foram treinados para aplicar essa ferramenta;
- Não sabem a importância dessa ferramenta;

RECEBENDO FEEDBACK

- Quem recebe *feedback* precisa entender que é papel do líder usar essa ferramenta;
- É preciso receber as orientações como

algo importante que irá melhorar sua performance dentro da organização e, conseqüentemente, melhorar os resultados;

- Valorizar o *feedback* é uma postura de pessoas inteligentes que desejam crescer.

METODOLOGIA PRÁTICA E SIMPES PARA APLICAR UM BOM E PRODUTIVO FEEDBACK

1 - Perceba o momento certo para aplicar essa ferramenta de desenvolvimento pessoal;

2 - Analise seu estado emocional e o estado emocional do seu liderado;

3 - Seja específico e claro, falando exclusivamente do fato acontecido e das conseqüências;

4 - Escute empaticamente o que o liderado tem a dizer;

5 - Fale da postura e do comportamento do liderado que precisa ser aperfeiçoado;

6 - Para melhorar a rotina de trabalho, elabore um plano de ação juntamente com o liderado;

7 - Comente sobre o que espera do liderado a partir daquela ocasião, afinal os rumos já foram alinhados;

8 - Valorize-o profissionalmente, particularmente suas potencialidades;

9 - Encoraje-o a enfrentar os desafios da vida e o motive agindo na sua natureza motivacional.

10 - Na primeira mudança comportamental aplique *feedback* positivo.

Portanto, o *feedback*, além de promover um saudável relacionamento, caso seja aplicado com a metodologia correta, ainda promove o desenvolvimento do liderado, motivação e satisfação, somado aos excelentes resultados que a empresa alcança.

CONCLUSÃO

O líder é alguém que percebe, extrai e aplica as habilidades individuais de cada membro da sua equipe com o propósito

de bem cumprir a missão que lhe foi delegada.

Cada ser humano possui habilidades adquiridas por meio da formação tradicional frequentando universidades e escolas técnicas, somado às habilidades adquiridas na escola da vida. O líder precisa ter a sensibilidade suficiente para identificar e desenvolver essas competências promovendo o melhor aproveitamento dos seus liderados.

O líder é uma peça fundamental em uma organização. Porém, é importante saber que o subordinado não quer um líder apenas para dizer o que ele deve fazer e depois fiscalizar seu trabalho. O que na realidade todo subordinado sonha é com um líder parceiro, que inspira pelos valores, um amigo com que ele possa confiar e que, somado a isso, venha agregar valores e competências. Alguém que possa contar para solucionar um problema, interagir, dialogar sobre coisas da vida e receber orientações sem ser criticado em roda de amigos.

Destaco que o *feedback* é uma poderosa ferramenta de comunicação e de aprendizado. O líder precisa de uma forma profissional e amistosa fazer uso desse instrumento para ensinar e desenvolver os integrantes de sua equipe. É uma grande oportunidade para corrigir rumos, elevar competências e valorizar os liderados.

É de extrema importância que o líder coloque a pessoa certa no lugar certo, ou seja, cada talento aplicando seu talento. Desse modo, as tarefas serão cumpridas com maior qualidade e ao mesmo tempo os liderados mantêm-se motivados porque fazem o que gostam e se desenvolvem, pois estão exercitando diariamente seu talento. Isso vem confirmar o tema deste trabalho que diz: Desenvolvimento de pessoas: legado de um líder.

REFERÊNCIAS

MAXWELL, John C. As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança. Rio de Janeiro: Vida

Melhor, 2007.

_____. A Arte de Formar Líderes. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2011.

_____. O Livro de Ouro da Liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2011.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MURDOCK, Mike. Os Segredos da Liderança de Jesus. Rio de Janeiro: Central Gospel, 2007.

BOA, Kenneth. O Líder Perfeito: Os Traços da Liderança de Deus. São Paulo: Vida, 2007.

CORTELA, Mário Sérgio. Qual é a Tua Obra? Inquietações Propositivas Sobre Gestão, Liderança e Ética. Petrópolis: Vozes, 2015.

DE LIMA, Elinaldo Renovato. O Caráter do Cristão. Rio de Janeiro: CPAD, 2017.

CURY, Augusto. O Mestre da Sensibilidade: Jesus, o Maior Especialista no Território da Emoção. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MEYER, Joyce. A Formação de Um Líder. Rio de Janeiro: Bello Publicações, 2006.