

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO HUMANO**

**DESENVOLVENDO PESSOAS –  
DO CHEFE AO LIDER**

## DESENVOLVENDO PESSOAS – DO CHEFE AO LIDER

O consultor em desenvolvimento organizacional, qualidade e produtividade José Luiz Basso, em artigo publicado na Finestra/Brasil nº 13, nos remete a uma questão que merece destaque: o papel do gerente que, para agregar valor à sua função, deve gerenciar interfaces, desenvolver pessoas e pensar estrategicamente. Vamos falar um pouco sobre essa função tão importante que é a de desenvolver pessoas.

Todos nós sentimos como as mudanças impactam nas nossas empresas e que, quando elas ocorrem, muita coisa volta à estaca zero. O sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã. As oportunidades são então reabertas e nos defrontamos com constantes crises de (re) nascimento!

Quando surgem crises decorrentes de processos de mudanças, quando as empresas se deparam com problemas de competitividade, é comum lançar mão de uma "faca", supondo que assim será iniciado o processo de reestruturação da empresa. Quem já não ouviu falar de reengenharia, downsizing, redução de despesas administrativas etc.?

Empresas menos maduras, ao tomar medidas imediatistas, pouco planejadas e com o único objetivo de reduzir custos, podem cortar músculos muito além das gorduras, transformando seus gerentes mais em "chefes de manutenção" do que em "líderes de transformação". Causam nos funcionários que sobreviveram um clima muito mais de ansiedade do que de esperança. Com isso recriam empresas mais magras, mas nem por isso mais saudáveis.

Penso, então, em algumas questões: Encorajamos os funcionários a inovar, libertando suas capacidades criativas e permitindo uma máxima utilização de suas potencialidades? Tratamo-os como parceiros do negócio? Respeitamos suas individualidades e promovemos um espírito de confiança? Incentivamos o trabalho em equipe? Recompensamos suas contribuições, nem que seja através de um elogio?

O objetivo de todo o faraó era construir uma tumba com um projeto tão complicado a ponto de que nenhum ladrão conseguisse entrar para roubar suas riquezas. Todos os operários sabiam que, quando a tumba ficasse pronta, seriam condenados à morte, pois era assim que o faraó destruía os registros sobre a construção. Dá para imaginar por que as tumbas raramente ficavam prontas durante a vida dos faraós?

Sua equipe de trabalho é o espelho do seu estilo de gestão e os resultados serão alcançados em maior ou menor escala, dependendo do seu jeito de lidar com as pessoas. Uma pessoa em cargo de gerência ou chefia deve ser antes de tudo um técnico, no mesmo sentido de um técnico de um time esportivo, e acima de tudo um líder.

Qualquer gerente, chefe, supervisor, coordenador é sempre o verdadeiro gerente de RH da empresa, pois são eles que, na verdade, lidam com as pessoas. A eles cabe a responsabilidade de desenvolver pessoas, ajudá-las no seu dia-a-dia, caminhar junto com suas equipes de trabalho, estimular o "faça você mesmo, proponha ... depois de pronto, discutiremos".

Não estamos aqui falando de treinamento. Estamos, sim, falando de uma educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento. Se planejar, organizar e controlar ainda são ações importantes nas organizações, não são mais, certamente, atividades exclusivas dos gerentes. Todos são responsáveis por elas. Organizar seu próprio trabalho, participar da organização do

## DESENVOLVENDO PESSOAS – DO CHEFE AO LIDER

grupo, participar das decisões fazem parte das atribuições de todos. Não que as linhas das necessidades gerenciais tenham mudado. O que mudou é a função principal do gerente: de executor para facilitador, para técnico, possibilitando, assim, às pessoas à sua volta crescer e se desenvolver, caminhando junto com a empresa na busca dos resultados, construindo juntos o futuro.

Um maestro avalia sua orquestra a cada ensaio, a cada apresentação, a cada momento. É assim que deve ser. O verdadeiro líder irá fornecer feedback à sua equipe no momento da ação. Seja para reforçar, elogiar ou para advertir, orientar, reconduzir.

Se você quiser saber como vai a sua liderança, olhe em volta e veja como vão indo as pessoas que você lidera. Estão aprendendo? Sugerem sem medo? Têm um canal de comunicação aberto com você? Fazem sem receio de errar?

Olhe mais um pouquinho para trás. Quantas pessoas você ajudou a se desenvolver? Quantos tiveram uma carreira melhor em virtude do seu interesse no desenvolvimento delas?

Se você respondeu positivamente a todas elas e se tem certeza de que todo o staff de sua empresa também assim responderia, então, parabéns! A sua empresa conta com um time de trabalho disposto a enfrentar a crise ou até a antecipar qualquer sinal de ameaça. Vocês possibilitam que isso aconteça.

Provavelmente, vocês não precisam utilizar a "faca" como única ferramenta disponível na tentativa de melhorar o resultado da sua empresa.

Estou certo de que a sua empresa utiliza todos os recursos na criação de inovações e diferenciais competitivos ciente de que o maior diferencial que pode ter é a existência de uma equipe de trabalho que, possuindo espaço para construir o seu projeto pessoal e profissional, ajuda a arquitetar e construir o projeto profissional da própria empresa.

**Edson Fernandes** – Formação em Administração de Empresas e Consultor em Gestão Empresarial.  
Artigo escrito em março de 2001 e publicado na Revista Finestra/Brasil.