

O LIDER-TREINADOR O QUE É QUE EU FAÇO COMO LÍDER?

Em muitos quadros que chefiam equipas surgem com frequência várias dúvidas sobre a forma como exercem a sua liderança: “Será que estou a ser um bom líder?”; “Será que estou a liderar bem?”; “Até que ponto eu mobilizo as pessoas pelas minhas características de liderança e não pelo estatuto e/ou autoridade inerente à minha função de chefia?”. Esta atitude de auto-análise crítica é, por si só, um sinal de que potencialmente podemos estar perante alguém que se ainda não é de facto um líder, poderá vir a sê-lo se continuar, de uma forma permanente, a reflectir sobre a forma como exerce a sua liderança e a empreender as medidas correctivas adequadas.

Em muitos casos, o desejo de compreender melhor como se pode ser melhor líder, faz com que algumas chefias adquiram livros e/ou frequentem cursos sobre o tema. Independentemente de estes processos de desenvolvimento os ajudarem a ter uma percepção mais clara do conceito Liderança e desenvolverem técnicas que os ajudam a melhor enquadrarem o seu estilo de liderança surge a eterna pergunta: “Como aplicar tudo isto na minha acção do dia-a-dia?”.

De facto, sendo o conceito de Liderança tão complexo torna-se muito difícil encontrar uma poção mágica que tenha como ingredientes as milhares de investigações que estudam este conceito, os modelos que o procuram explicar e, simultaneamente, as características específicas do negócio e da equipa que se lidera, e que após a sua ingestão nos disse-se ao líder como pode operacionalizar a sua acção.

Não! Não é nossa intenção nesta coluna procurar oferecer ao leitor a poção mágica tão desejada – até porque julgamos que ela jamais será encontrada. Pretendemos sim oferecer um pequeno ingrediente que ajude a dar algumas linhas de orientação na resposta à questão de uma chefia: O QUE É QUE EU FAÇO?

O LIDER-TREINADOR DE COMPETÊNCIAS

O papel de qualquer chefia é dinamizar a sua equipa no sentido dos objectivos funcionais que lhes estão estabelecidos e que representam, na sua quota parte, os objectivos de negócio da empresa.

Tendo por base os factores críticos de sucesso da função (as 20% das tarefas/actividades críticas que geram 80 % do desempenho), são definidos objectivos operacionais que, acordados entre chefia e subordinado, definem as linhas mestras do desempenho.

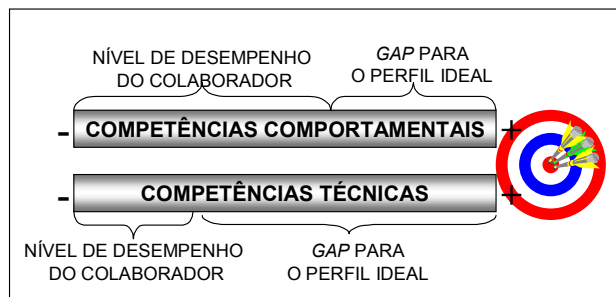
Estes objectivos mostram à chefia a direcção para onde deve mobilizar a equipa e os resultados a atingir com a sua liderança. As competências (técnicas e comportamentais) necessárias para o desempenho da função de cada um dos colaboradores, dizem-lhe como cada um deve actuar (que comportamentos deve manifestar) para que os objectivos sejam atingidos.

Para ter os comportamentos que são exigíveis, o colaborador necessita de possuir um conjunto de aptidões/capacidades e conhecimentos. Definido o conjunto de aptidões e conhecimentos, este dá origem ao perfil de competências técnicas e comportamentais da função (em que se recorre normalmente ao apoio de especialistas para a sua definição).

As competências são por definição “um conjunto de conhecimentos, aptidões/capacidades, atitudes e comportamentos, observáveis e mensuráveis”, ou seja a chefia pode medir e avaliar até que ponto o seu colaborador manifesta, ou não, as competências que lhe são requeridas e que permitem o desempenho adequado rumo aos objectivos funcionais e do negócio.

No caso de um colaborador não atingir um objectivo ou afastar-se da sua concretização, a chefia pode identificar as causas de um menor desempenho, detectando quais os comportamentos que estiveram na origem da carência. Identificadas as competências que estiveram abaixo do requerido, é então possível analisar que aptidões e/ou conhecimentos que o indivíduo terá que desenvolver para ter o desempenho esperado (ver Figura 1).

Figura 1



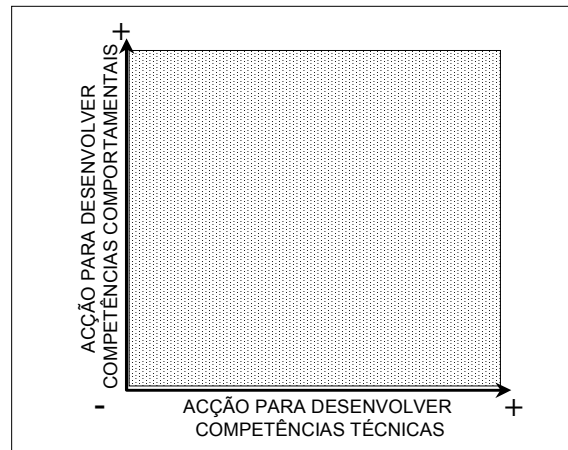
Estas competências, como já referimos, dividem-se em dois grandes grupos: as Competências Técnicas que dizem respeito aos conhecimentos/aptidões técnico-profissionais exigíveis para o bom desempenho da função – saber saber e saber fazer (como por exemplo domínio de programas informáticos, conhecimento específico da área de actuação) e as Competências Comportamentais que dizem respeito a aptidões/capacidades atitudes e comportamentos – saber ser e saber estar (como por exemplo: iniciativa e proactividade, procura de resultados, trabalho em equipa, etc.).

Para saber como actuar com cada um dos seus colaboradores a grande responsabilidade de uma chefia é, primeiro, analisar o *gap* entre o desempenho manifestado pelo colaborador e o desempenho ideal no que respeita às Competências Técnicas e às Competências Comportamentais e, depois, desencadear acções no sentido de desenvolver os comportamentos que consubstanciam as competências que estão abaixo do requerido.

Deste modo, a acção do líder será tanto mais dirigida para a componente técnica e/ou comportamental, consoante as necessidades do seu colaborador, dando origem a dois

eixos: Acções para Desenvolver Competências Técnicas e Acções para Desenvolver Competências Comportamentais – ver Figura 2.

Figura 2



Grosso modo, o papel do líder é treinar os seus colaboradores de forma a que estes desenvolvam os comportamentos que são exigíveis para o desempenho adequado.

OS DIFERENTES CAMPOS DE TREINO

Para treinar cada um dos elementos da sua equipa o treinador conta apenas consigo (embora possa necessitar de apoio de especialistas como à frente referiremos) e com aquela que é a grande ferramenta da liderança: a sua comunicação.

Quando nos referimos a comunicação, entendemo-la de uma forma bem abrangente e que pressupõe que qualquer comportamento (verbal e não verbal) é comunicação. Como não existe o contrário de comportamento, não há *não-comunicação* e o líder, como qualquer um de nós, está sempre a comunicar e, simultaneamente, a receber um *feedback* permanente do seu colaborador. Por outro lado, este conceito de comunicação pressupõe uma perfeita interligação entre os seus intervenientes em que qualquer comportamento de um gera um comportamento no outro.

Como as competências são traduzidas em comportamentos, diagnosticando quais são os comportamentos que não estão a ser manifestados ou que não são os mais adequados, o que o líder tem que fazer é empreender uma conjunto de acções (comportamentos) que gerem o comportamento adequado no seu colaborador. Com base no *feedback* que obtém considera o colaborador “treinado” ou terá que continuar a treiná-lo recorrendo a outro método.

Utilizando uma linguagem mais pragmática, diagnosticados os comportamentos a melhorar, o líder-treinador pode actuar junto do seu colaborador, através de conversas, reuniões um-a-um, acompanhamento mais próximo com *feedback* permanente, distribuindo-lhe tarefas que incrementem o(s) comportamentos desejados, colocando-o a trabalhar em equipa com um colaborador que é o exemplo dos comportamentos a

desenvolver, fazendo sessões formação *on the job*, etc. Se ao recorrer a uma combinação destes ou de outros métodos, os resultados não aparecerem e pressupondo que o colaborador tem os requisitos mínimos exigíveis para o desempenho da função, terá que encontrar uma nova forma de os conseguir ou procurar o apoio de especialistas nas competências em causa.

Como vimos anteriormente, estas sessões de treino podem ser mais orientadas para a componente Comportamental ou mais orientadas para componente Técnica. Há colaboradores em que o treino que necessitam é fundamentalmente para desenvolver competências técnicas; outros necessitam fundamentalmente que desenvolver as competências comportamentais; alguns, os que dão mais trabalho ao treinador, necessitam de desenvolver ambas; outros ainda, o seu desempenho está mais próximo do exigível e não precisam de muito treino.

O líder-treinador pode portanto colocar os seus colaboradores em diferentes campos de treino (ver Figura 3) de acordo com as necessidades de cada um.

Figura 3

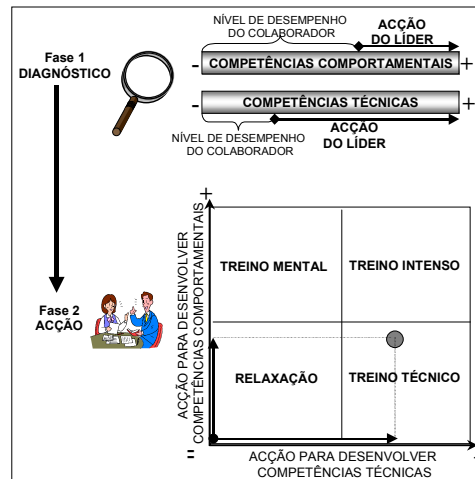


Recorrendo à metáfora do treino de um atleta, alguns são muito bons tecnicamente, mas como apresentam “lacunas psicológicas” (saber ser e saber estar) não conseguem colocar o seu potencial ao serviço da empresa e, portanto, têm que, como qualquer atleta, desenvolver técnicas de Treino Mental. Outros, bons psicologicamente, apresentam lacunas técnicas ao nível do saber saber e do saber fazer e necessitam de ter Treino Técnico. Os que têm dificuldades no saber ser e no saber estar e, simultaneamente, no saber saber e no saber fazer necessitam de um treino técnico e mental, ou seja de um Treino Intensivo. Os atletas (colaboradores) com um desempenho mais próximo do ideal não precisam de muito treino mas, para manter vivos os comportamentos adequados, têm um treino leve e descontraído - Relaxação (ver Figura 3).

Os exercícios a desenvolver em cada um dos Campos de Treino depende de cada colaborador e das suas necessidades específicas. De acordo com as necessidades

detectadas, treinador e treinado definem um plano de treino com o objectivo permanente de ter a maior parte da equipa a relaxar (ver figura 4).

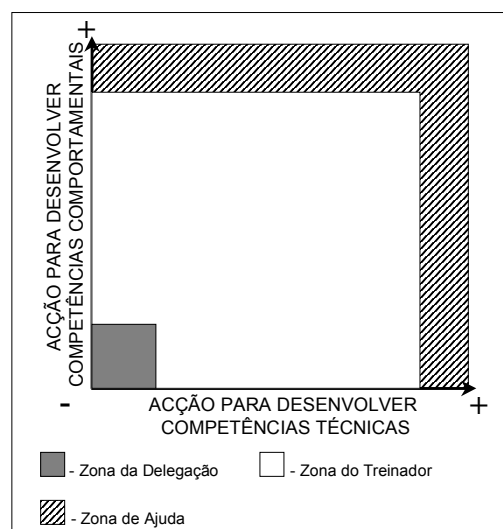
Figura 4



Existem todavia situações em que o nível de necessidades do colaborador é tão elevado que o treinador, por si só, não consegue colmatar. Nestes casos o líder-treinador pode não só propor o reenquadramento do empregado em outra função cujas competências exigíveis lhe permitam um desempenho mais adequado ou pedir ajuda, nomeadamente, solicitando formação para o colaborador, apoio de uma chefia superior, e/ou do departamento de Recursos Humanos (ver figura 5).

Por outro, lado existem colaboradores cuja performance é tão elevada em que a acção do líder é diminuta. Este é caso típico do colaborador a quem o líder pode delegar na verdadeira assunção da palavra, deixando-o trabalhar sozinho sem supervisão (ver figura 5).

Figura 5



Sem dúvida que esta não é uma poção mágica sobre liderança, mas este ingrediente do Líder-Treinador tem uma fórmula: **COMPORTAMENTO DO LÍDER = COMPORTAMENTO DESEJÁVEL DO COLABORADOR – O SEU COMPORTAMENTO ACTUAL**. Ou seja, o que o Líder tem que fazer é, com a sua acção, complementar as lacunas de cada colaborador desenvolvendo-lhes as competências necessárias para que este atinja os seus objectivos funcionais e, conseqüentemente, que toda a sua equipa e ele próprio contribuam para os objectivos de negócio da empresa.

Paulo Balreira Guerra
Partner da forcerebrus
paulo.b.guerra@forcerebrus.com