O ENGENHEIRO LÍDER

Raimundo Alves Filho
Engenheiro Industrial - Modalidade Elétrica
Ralfi5544@globocom.com / raimundo.alves@ecmsa.com.br

RESUMO

O propósito deste artigo é analisar as habilidades e competências requeridas para o exercício da função de liderança nas empresas de engenharia, considerando que este é um grande desafio para os engenheiros que dominam tecnologias de alto nível, mas que precisam desenvolver talentos nos campos do relacionamento interpessoal e gestão de projetos. Com o acirramento da concorrência, as empresas de engenharia buscam novas maneiras de gerenciar mudanças, introduzirem melhoramentos em seus processos e automatizar, tanto quanto possível, as várias etapas de desenvolvimento dos projetos cabendo aos líderes o papel fundamental para obtenção de vantagem competitiva entre outros aspectos.

A demanda crescente de projetos vem exigindo constantes mudanças de planejamento e controle da carga de trabalho e alocação de recursos de mão de obra, intensificando a procura por profissionais de engenharia com características e atributos que definem o líder de projetos, seja com abrangência de conhecimento mono ou multidisciplinar.

A figura do chefe que dá ordens e exige seu cumprimento está ultrapassada. Pessoas que exercem cargos de liderança devem promover a competência dentro da empresa, estimular o trabalho em equipe, criando afinidades entre seus membros e motivando-os para trabalharem com dedicação a fim de alcançar os objetivos desejados, uma liderança inadequada quase sempre significa o fracasso dos resultados.

Palavras-chaves: - liderança, engenharia, líder de projeto

1. Introdução

Certa vez, um determinado membro de uma equipe de projetos, ao pedir demissão, ressaltou, entre as causas de seu desligamento, o fato de existirem no setor muitos “caciques” e poucos “índios” concluindo que, neste cenário, sua projeção dentro da organização seria muito demorada, atitude típica da geração “Y”.

Seu gerente ponderou: existem sim, muitos “caciques” no setor, mas em quantidade muito aquém da necessidade real e, quanto mais “caciques” formarmos melhor será para o processo de produção e para a empresa. Não entendendo em profundidade a mensagem do gerente o colaborador seguiu o seu caminho em busca de novos horizontes.

Esta narrativa traduz bem o desafio das empresas do setor de engenharia para a formação de grandes líderes porque, em parte, deles dependem os bons resultados dos projetos e da empresa. Quando o líder é excepcional, ele impulsiona a produtividade, a lucratividade e a qualidade. Na formação deste líder, o tempo e a prática são componentes essenciais para se alcançar a maturidade necessária à consolidação do conhecimento no exercício da liderança.

Todo líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas influenciando positivamente o resultado de um ou de diversos objetivos específicos. Dentro dessa concepção a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos utilizando a inteligência interpessoal de modo a modificar o comportamento do outro.

Uma liderança bem sucedida requer transparência, conhecimento, sociabilidade e simpatia, disposição, entusiasmo e coragem, equilíbrio e influência no uso da palavra. Mas, o fator principal do sucesso é entender as pessoas. Desta forma, compreende-se que não basta ser carismático, empreendedor, excelente gestor que realiza de forma eficaz as diretrizes da empresa em compreender a complexidade da natureza humana, em especial quando se trata do relacionamento em equipe que é uma tarefa para a qual muitos ainda não estão preparados.

A relação entre aperfeiçoamento e liderança esta na capacidade de desenvolver e lapidar as habilidades que distingue os líderes de seus liderados. O líder não precisa saber responder a todas as perguntas, todavia, deve compreendê-las e responder todas de modo transparente. Exercer a influência sobre um grupo de profissionais é apenas uma fração do que poderia ser com uma boa capacidade de liderança. Quanto maior influência precisa exercer maior deve ser sua capacidade de liderar. A eficácia das pessoas e das organizações está na força do líder. Se não tem influência, nunca conseguirá liderar os outros para cumprir metas e aferir bons resultados nos projetos.

Várias características e traços da personalidade realçam os aspectos do líder. Quando há uma necessidade, o líder surge com objetivos a serem atingidos por sua equipe que aceita espontaneamente sua influência, pois este disponibiliza os meios que a equipe precisa utilizar para atingir seus objetivos. Trabalhar com pessoas e suas reações imprevisíveis implica em utilizar bem a linguagem verbal, desenvolver-se sempre e trazer melhorias para o ambiente do trabalho, aprender a tomar decisões com base em uma visão ampla de situação. São habilidades muito importantes para o líder porque seu sucesso depende mais do seu desempenho com pessoas e situações, do que propriamente de seus traços de personalidade.

2. Atributos de liderança

São comportamentos que o líder adota com relação a si mesmo, desenvolvendo uma percepção autocrítica, reconhecendo suas diferenças e singularidades, e com relação ao grupo para estabelecer os princípios que norteiam o trabalho em equipe. Conhecer e trabalhar em si estes atributos constitui o primeiro passo para o profissional de engenharia conquistar o posto de líder dentro das organizações.

AUTOCONHECIMENTO - É o conhecimento que o indivíduo tem de si mesmo conduzindo-o à percepção de seus pontos fortes e fracos, gerando humildade que o impede de projetar imagens do homem perfeito nas relações humanas. O conhecimento que o líder tem de si próprio não dá prioridade às opiniões ou respostas, mas estimula os fatores positivos a detectar os negativos para modificá-los favoravelmente.

COMUNICAÇÃO – O processo de comunicação vai além da troca de informações e deve caminhar lado a lado com o processo de gestão. Na maioria das vezes os líderes ouvem mal suas equipes e pagam altos preços por isso, portanto, ouvir é uma das habilidades mais urgentes que um líder pode escolher desenvolver para uma comunicação eficaz.

RELACIONAMENTO - Quando os indivíduos se comunicam bem, diz-se que há um bom relacionamento entre as partes. O líder tem que saber criar um ambiente de abertura, confiança, envolvendo-se de forma profunda com a equipe. Nesta importante estratégia de relacionamento, é preciso acertar o erro, transformando-o em aprendizado. O bom líder coloca o interesse da equipe e não apenas o seu para orientar o trabalho.

CONFIANÇA – Se refere a dar crédito, confiar em outro. O bom líder busca identificar os colaboradores nos quais possa confiar e ser confiável aos olhos dos liderados, conseguindo assim, apoio às metas e redução dos conflitos. A confiança é a base para construção de relacionamentos estáveis e duradouros, honestos e cooperativos.

DESEMPENHO - O líder deve ser um catalisador do bom para o excelente e ainda deve ocupar-se e responsabilizar-se pelo desenvolvimento de futuras lideranças bem como daqueles que apresentam fracos resultados. Deve-se partir da premissa que não existem pessoas com resultados ruins, existem pessoas em desenvolvimento que precisam aprender para celebrar e recompensar as realizações no trabalho.

FORMAÇÃO DA EQUIPE - Não existem duas pessoas com os mesmos talentos e as mesmas experiências, cada um de nós tem algo diferente a oferecer, intelectual, física e criativamente. A formação da equipe deve considerar o “MIX” das competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e metas a atingir.

COMPARTILHAR RESULTADOS - Quando a responsabilidade e o sucesso são compartilhados em equipe, as pessoas sentem-se envolvidas e reconhecidas, empenhando-se com entusiasmo no processo. Isso gera um componente de cumplicidade e as pessoas sentem-se motivadas, não são meras peças dentro do sistema, mas parte importante de um processo maior, no qual se sentem importantes.

3. Estilos de Liderança

Existem teorias que estudam a liderança em relação aos estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Interessa-nos aqui abordar apenas os estilos de liderança no que se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento ao liderar. Esta percepção do

estilo de liderança ajuda no autoconhecimento e no processo de aperfeiçoamento que distingue os líderes de seus liderados.

3.1 Liderança autocrática

Neste tipo de liderança utiliza-se de forma intensa a pressão sobre os liderados. “O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação da equipe” [1]. As decisões são totalmente centralizadas e verticalizadas. Em decorrência disso, há uma boa produção, todavia o trabalho não é de boa qualidade e percebe-se um alto grau de insatisfação em relação à situação fazendo-se com que o trabalho diminua sensivelmente na ausência do líder. Isto demonstra que os liderados o temem, mas não o admiram. O líder consegue mandar, porém não consegue influenciar.

Este estilo de liderança não é indicado para empresa que tenha uma equipe de profissionais experientes, pois certamente haverá conflitos. A liderança autocrática pode ser usada em circunstâncias onde seja necessário disciplinar os profissionais que estejam dando problemas e dificultando o desempenho da empresa.

3.2 Liderança Democrática

No estilo democrático de liderar as decisões são equilibradas, líder e liderados interagem entre si e desenvolvem comunicações francas e espontâneas, grupos de amizade e relacionamentos cordiais se estabelecem entre os membros da equipe. “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder” [1].

Em consequência disso cria-se um mútuo sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal resultando em um trabalho de qualidade superior, revelando, assim um alto grau de satisfação dos envolvidos. Além do mais as atividades se realizam normalmente, mesmo na ausência do líder. Neste estilo o líder consegue alcançar o principal alvo da liderança que é a influência interpessoal sobre aqueles com os quais se relaciona, porém há de se ter o cuidado para não criar situações adversas com a perda de comando da equipe ou dar liberdade demais para os colaboradores exigirem direitos que a empresa não possa atender.

3.3 Liderança Liberal

A liderança liberal é totalmente inversa à autocrática, a definição das tarefas é feita pela própria equipe, com liberdade à criatividade e iniciativa que faz com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa. Para que esse estilo de liderança tenha sucesso é necessário que o grupo de profissionais seja de alto grau de maturidade e responsabilidade. “Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” [1].

A cooperação voluntária que resulta em autoridade é feita na horizontalidade. A fixação de metas é planejada pela própria equipe, as equipes desenvolvem suas funções confiando nas responsabilidades individuais de cada membro, não existe pressão constante, mas há de se fazer uma ressalva, pois todos os trabalhos têm prazo para serem entregues e metas a serem cumpridas no tempo estabelecido.

3.4 Liderar Servindo

Se tornar útil na proporção de seus meios, de aperfeiçoar a sua inteligência e a dos outros constituem atributos importantes para este tipo de liderança. O trabalho-ação transforma o ambiente e o trabalho-serviço transforma o homem, não vale, contudo, agir por agir.

A ação de liderar servindo é extremamente inovadora e tem um forte impacto no desempenho da empresa. Mudam-se paradigmas e convenções colocando o chefe e o gerente como treinadores e mentores. O ato de servir não é fazer o que as pessoas querem, mas sim servi-las nas suas necessidades profissionais, emocionais e intelectuais.

Neste tipo de liderança, após serem estabelecidas as metas, os líderes têm que se virar dando uma estrutura em tudo que seus colaboradores necessitem para atingir esses objetivos. Nesse contexto, muitos estão tendo sucesso, mas para isso a liderança servidora trabalha através dos princípios da paciência que é demonstrar ter autocontrole, gentileza que é tratar as pessoas bem, humildade que é não ter orgulho, altruísmo que é servir as pessoas em suas necessidades, perdoar que é esquecer ressentimentos, honestidade que é não enganar as pessoas, e compromisso que é ser fiel nas escolhas.

A liderança servindo, honestamente exercida, embora em regime de retribuição, inclina as pessoas para o culto ao dever. Os resultados são surpreendentes. Pela fidelidade ao desempenho das obrigações, o líder melhora a si mesmo e pela abnegação e trabalho consciente em favor da tranquilidade e segurança aproxima-se dos liderados, aprimorando a vida e o mundo.

Há ainda dois estilos de liderança que não são muito difundidos e menos comuns nos ambientes corporativos das empresas, a liderança por tirania e liderança demagógica.

3.5 Liderança por Tirania

É um estilo de liderança onde ocorre o excesso de poder, normalmente acompanhado de abuso de autoridade. A pessoa que ocupa o cargo de autoridade acredita que pode fazer tudo que lhe convier e utiliza-se das leis e regulamentos em proveito próprio, sem absolutamente nenhuma participação dos seus liderados. Estes por sua vez somente seguem esse líder em função da coação e do medo da punição que ele exerce.

3.6 Liderança Demagógica

A liderança demagógica ocorre quando o chefe procura conseguir a popularidade dos integrantes do grupo. Para isso, ele utiliza-se do poder para conseguir favores e benefícios para aquelas pessoas que o bajulam e tratamento distante para os outros. As tarefas não são divididas igualmente entre os membros da equipe o que provoca descontentamento conflitos, criando um clima hostil e pesado no ambiente de trabalho.

Numa liderança demagógica o líder deve estar sempre atento para que a produção não se torne medíocre e as tarefas se desenvolvam sem harmonia, com oscilações e perda de tempo.

4. Conclusão

Pelos contatos da profissão cria o homem vasta escola de trabalho, construindo a dignidade humana. Pela vocação, que constitui os reflexos da experiência que conquistamos é natural que muitas vezes sejamos iniciantes, nesse ou naquele setor de serviço, diante da evolução das técnicas de trabalho que sempre nos reclamam novas modalidades de ação. Falhas poderão ocorrer, mas o mais importante é tirar de cada experiência as lições para evitar que se cometam as mesmas falhas no futuro.

A necessidade de se atualizar e ser dinâmico neste campo do conhecimento é inevitável, velhas ideologias para administrar pessoas estão sendo revistas e atualizadas. Haverá sempre uma evolução dentro desse processo, um líder será democrático temporariamente, haverá momentos que será autocrático e, para isto, deve estar preparado e consciente de que o trabalho com o ser humano é complexo e exige muita habilidade.

Acontecerá também que, em determinadas circunstâncias, seremos infelizes na escolha do estilo de liderança, usando-a simplesmente para satisfazer o jogo de nossas paixões desgovernadas, no aloucado propósito de satisfazer apenas nossa vaidade e orgulho. Daí a colheita dos reflexos amargos de nossa conduta, quando se nos desgasta a autoridade, com o doloroso constrangimento do regresso às dificuldades do recomeço.

E como cada situação abrange variadas linhas de conduta, o profissional que criou reflexos de crueldade, perseguindo inocentes, que abusou das possibilidades que lhe foram entregues, que dilapidou as energias dos cooperadores humildes costuma retornar ao palco das atividades na condição de pobre lidador, padecendo o sistema de luta em que prendeu moralmente as esperanças dos outros.

Conhecer, estudar e se atualizar constantemente, buscar novos métodos, ser sempre focado nos objetivos, manter-se fiel aos seus princípios, ter atitude e coragem, ser dinâmico nas decisões e atuar sabiamente nas situações de conflito distingue o profissional de engenharia preparado para ser um bom líder. Por outro lado, o exercício da liderança exige equilíbrio, humildade, paciência e coragem e por em prática estes valores cabe a cada pessoa. Não menos importante é reconhecer seus liderados, pois são seres humanos que devem ser tratados com o devido valor tanto como pessoa quanto como profissionais.

5. Referências

[1] - CHIAVENATO, Idalberto, Introdução a Teoria Geral da Administração, 7ª edição, Elsevier, Rio de Janeiro - Rj, 2003.

HUNTER, C. James, O Monge e o Executivo, 1ª Edição, Sextante, Rio de Janeiro - Rj, 2004.

VOCÊ S/A, 82ª Edição, 2005.

25 de novembro de 2012