



Peshkova\_CANVA

DIFERENÇAS

## OS TRÊS NÍVEIS DE LIDERANÇA: TÁTICA, OPERACIONAL E ESTRATÉGICA

Um dos desafios que muitos gerentes e líderes enfrentam é entender as distinções entre os níveis de liderança.

Fabio Lima (\*)

Embora exista uma base comum de teoria e prática, os requisitos da liderança tática são bem diferentes dos da liderança estratégica, por exemplo. Além disso, há todo um nível de liderança operacional que muitas pessoas sequer percebem que existe.

**1 Liderança Tática** – A liderança tática está preocupada com o aqui e agora, com decisões de curto prazo e gerenciamento de riscos para ganhos imediatos. No nível tático, os líderes devem equilibrar as necessidades dos membros da equipe com as necessidades da missão ou situação. Isso geralmente envolve negociar e convencer os seguidores a cooperar para alcançar o objetivo.

Também significa criar um ambiente em que eles estejam dispostos a fazer sacrifícios ou contribuir com a equipe por causa de uma lealdade devida ao líder e outros membros da equipe. A liderança tática é, portanto, altamente transacional. Isso ocorre porque o líder não possui muitas das ferramentas de liderança transformacional à sua disposição. Segundo pesquisas sobre o assunto, líderes transformacionais eficazes fornecem motivação inspiradora, consideração individualizada, estímulo intelectual e influência idealizada.

Os três primeiros desses fatores dependem muito dos objetivos gerais da organização e também de sua cultura e modo de operação, que dependem da liderança estratégica e operacional. Como resultado, eles estão muito além da influência do líder tático que trabalha na face de carvão. O único fator realmente sob o controle do líder tático é o nível de influência idealizada, em outras palavras, o carisma.

**2 Liderança Operacional** – Os líderes operacionais são os heróis desconhecidos das organizações. Eles constroem as

estruturas e sistemas que permitem que a visão e os objetivos do líder estratégico sejam alcançados, enquanto fornecem uma estrutura para a ação inspirada dos líderes táticos da organização. Em outras palavras, criam sistemas para apoiar os valores da organização e sua liderança e incentivar padrões de cultura e comportamento que são congruentes com eles.

Por exemplo, uma organização que valoriza o trabalho em equipe e a colaboração em grupo em detrimento de contribuições individuais precisa de um sistema de recompensas que apoie esse objetivo. Se uma equipe obtiver um resultado significativo por meio de um trabalho eficaz em equipe, toda a equipe deverá ser reconhecida e recompensada, não seus membros individuais. Isso também não exige necessariamente recompensas financeiras, pois sabemos que o aumento de salários e bônus tem uma meia vida muito curta.

Recompensas específicas, como maior reconhecimento da equipe, posicionamento competitivo e projetos mais interessantes e vitais, podem ser muito eficazes no longo prazo na criação de equipes altamente motivadas, com alto moral e coesão.

Essa abordagem da eficácia operacional deve permear toda a organização e todos os seus sistemas, estruturas e processos de suporte.

Além disso, tem que haver consistência, congruência e coerência entre esses fatores da dinâmica organizacional. Não é bom se as recompensas forem inconsistentes de um projeto ou equipe para o próximo, ou se eles não tiverem as ferramentas e os sistemas adequados para obter as tarefas e funções atribuídas.

**3 Liderança estratégica** – A liderança estratégica preocupa-se com o propósito e as metas de longo prazo de uma organização, movimento ou instituição. Um líder estratégico está tentando criar uma organização viável, capaz de funcionar em todas as

circunstâncias, que seja resiliente e, melhor ainda, robusta diante de ameaças e obstáculos.

Os líderes estratégicos podem usar punições e recompensas transacionais para atingir seus objetivos organizacionais, mas geralmente tem apenas um efeito no curto prazo e podem até ser contraditórios no longo prazo. É por isso que é bem mais eficaz e eficiente construir liderança estratégica com base em fatores transformacionais.

Por ter uma visão e missão convincentes, um líder estratégico atrairá as pessoas certas para a organização, comprometidas com seus objetivos e objetivos de longo prazo, proporcionando motivação diante de dificuldades e contratempos. Isso também fornece um ambiente estimulante e desafiador para as pessoas crescerem, liberando assim seus talentos e habilidades na consecução dos objetivos organizacionais. Os membros da organização sabem que suas contribuições são valorizadas e que são uma parte essencial da equipe.

Por acreditarem nos valores e no objetivo da organização e acreditarem que seus líderes tem seus melhores interesses no coração, estão dispostos a fazer sacrifícios pelo bem da instituição. Enquanto um líder estratégico deve fornecer uma visão idealizada do futuro e da organização, não é necessário que ele seja altamente carismático. De fato, isso pode ser mais um fardo pois todo mundo fica dependente da presença contínua do líder.

Após a descrição dos diferentes níveis de liderança, é possível saber o nível em que se está operando e avaliar se ele é apropriado para as necessidades da posição ocupada e da própria organização. Assim, com o entendimento dos tipos de liderança, fica mais fácil desenvolver um entendimento maior de sua própria liderança, mas também daqueles que o rodeiam.

(\*) É consultor e mentor de empresários e executivos, especialista em gestão empresarial. CEO da Light Consulting e Coaching (<https://lightconsulting.com.br/>).

EMPREENDEDORES  
COMPULSIVOS

## #tenhacatrizes

Líder, você não executa nada sozinho

Renato Martinelli (\*)

Parece história de filme. O protagonista principal se vê sozinho, no meio de uma ilha, tentando fazer tudo sozinho. Os recursos são limitados, a sobrecarga de trabalho é enorme, muitas prioridades para serem tratadas simultaneamente. No cenário adverso e hostil, falta gente, tempo, energia e disposição para realizar tudo o que precisa. Se você acha que estou falando do personagem de Tom Hanks no filme Naufrago, errou. A história é do gestor centralizador, que não delega, que se envolve em tudo e não faz o que mais precisa: atuar como líder.

Muitos gestores, em sua primeira experiência na posição de líder, confundem as atribuições do novo cargo. Foram promovidos pelas entregas que fizeram até o momento do reconhecimento e promoção, passam a ter uma função como líder, mas permanecem na atuação com especialista. Esse é apenas um dos problemas. Mais do que nunca, é necessário compreender que como líder é preciso trabalhar com a equipe, apoiando-se no tripé da execução: **Estratégias, Processos e Pessoas.**

Mais do que saber quais são os pilares da execução, é preciso entender como fazer isso na gestão de negócios e pessoas. Na prática, a teoria é outra, não dá para ficar só nas definições. São inúmeras falhas que acontecem durante a rotina de gestão.

Como as lideranças podem desenvolver com suas equipes a Execução com foco nos três pilares que permitirão alcançar os resultados desejados em linha com as melhores práticas?

Nas **Estratégias**, é fundamental conhecer o Planejamento Estratégico da organização, caso não faça parte do grupo de gestores que participam da construção e/ou revisão do plano. A partir desse conjunto de informações, o líder deve:

- compreender como a área na qual é responsável se conecta com as demais áreas para entregar o plano (e não fazer a gestão de silo, pensando somente na sua área)
- definir as diretrizes para a área

- trabalhar a gestão de negócio para desdobrar metas com cada liderado
- incentivar equipe a desenvolver seu plano de ação para entregar as metas
- alinhar indicadores de performance com as expectativas da alta liderança
- acompanhar execução do plano, oferecendo suporte sempre que necessário

Nos **Processos**, o líder deve entender que parte da sua responsabilidade é transformar o negócio, e para isso, nem sempre manter as coisas como estão é a melhor alternativa. Decisões devem ser parte da rotina diária, incluindo a atuação da liderança em:

- conhecer os processos e compreender seus impactos na cadeia de valor da organização
- questionar os procedimentos, incentivar a equipe a inovar e resolver os desafios com formas mais produtivas, eficazes e eficientes
- não aceitar posturas passivas e de conformismo de integrantes do time
- apoiar na definição e revisão de prioridades para execução dos processos

- contribuir para que os processos consigam traduzir a visão sistêmica em alinhamentos e sinergias internas

E com as **Pessoas**, elemento central, a liderança deve conhecer muito sobre cada membro do seu time, pois não executa nada sozinho e a liderança centralizadora se esgota quando tem tanta sobrecarga de trabalho e falta tempo para fazer as entregas. Nessa perspectiva, recomendo que as lideranças coloquem em prática ações como:

- desenvolver a comunicação para construir vínculos de confiança
- entender o nível de habilidades e capacidades de cada pessoa x tamanho do desafio
- estimular o trabalho em equipe e o senso de colaboração na área e entre departamentos
- conhecer as motivações de cada indivíduo e conectar com o propósito da organização e os objetivos estratégicos, para potencializar o senso de realização
- investir tempo e recursos para treinar e capacitar pessoas para desenvolver ha-



Renato Martinelli

bilidades importantes para o momento atual e futuro

- monitorar o desempenho e o comportamento das pessoas, para que possa oferecer ajuda e feedbacks com frequência, melhorando motivação e performance

Como líder, é preciso servir ao seu time, contribuindo para que desenvolvimento e crescimento profissional ajudem a melhorar a execução e entregar os resultados. Agora, é mais do que necessário refletir sobre a dedicação de tempo que você está alocando em cada um dos pilares da Execução, como mostro no gráfico.

Ao analisar a proporção de cada lado, você pode até pensar que no seu presente momento, sair do operacional é praticamente impossível, né? Aí te pergunto, você está fazendo papel de líder ou de liderado?

(\*) É membro dos Empreendedores Compulsivos, Trainer de Comunicação, Propósito e Performance, e tem como foco ajudar pessoas a desenvolverem competências de comunicação para potencializar engajamento e resultados com equipes e clientes. Possui mais de 20 anos de carreira, agrega experiências e conhecimentos em empresas nos setores de Agronegócio, Automotobilístico, Alimentos e Bebidas, Comércio, Construção, Farmacêutico e Químico, Financeiro e Seguros, Papel e Celulose, TI e Telecom, Varejo. É especialista em temas relacionados à Comunicação, Liderança, Gestão de Equipes de Alto Desempenho e Gestão de Conflitos, Vendas, Negociação e Articulação de Soluções.

