



# GESTÃO EM FOCO

## COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NO CENÁRIO ATUAL

1. Osnei Francisco Alves
2. Jéssica Barros

1. Professor das Faculdades Integradas Santa Cruz. Administrador, MBA Executivo em Gestão de Pessoas e Liderança e Mestre em Tecnologia e Inovação.
2. Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos das Faculdades Integradas Santa Cruz. Profissional na área de RH.

### 1. INTRODUÇÃO

Observa-se que na atualidade o tema liderança é muito debatido, e estudos e pesquisas têm sido desenvolvidos a respeito das personalidades dos grandes líderes, sobre as necessidades e estruturas do grupo e do contexto e sobre a dinâmica entre líderes e liderados. É importante descobrir e treinar líderes para torná-los mais eficazes, identificando as características desejáveis dos líderes, tais como disposição (ambição e persistência), desejo de liderar (capacidade de influenciar), honestidade e integridade (coerência), autoconfiança, inteligência, conhecimento relacionado ao trabalho.

Além das mudanças nas dimensões humanas do local de trabalho, o conceito e a realidade de um mercado global continuam a se desenvolver, com seus requisitos implícitos de comunicação intercultural e interpessoal; a produtividade torna-se mais uma função dos processos cerebrais de trabalhadores voltados para o conhecimento do que das aptidões físicas, e equipes de trabalho diversas tornam-se mais universais.

É muito interessante esse assunto, porque tudo isto conduz a uma necessidade crítica para gerentes e executivos que possam levar a verdadeira liderança, pois o mau uso dela pode muito bem regredir para padrões mais complexos de discriminação, baixos níveis de moral e produtividade do empregado, uma imagem pública e internacional frágil e uma falha na identificação e no desenvolvimento de novos mercados. Líderes verdadeiros reconhecerão as oportunidades e benefícios potenciais inerentes à diversidade, como a criação de novos mercados, expansão das bases de clientes, altos níveis de produtividade, mais criatividade e novas ideias, e capacidade aumentada da empresa para participar de forma efetiva em configurações competitivas e globais diferentes.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Competências e comportamento dos líderes

Os primeiros estudos de liderança procuraram isolar as características ou traços que diferenciavam os líderes dos não líderes. Assim, essa teoria enfatizava especialmente a figura do líder e suas qualidades pessoais. Nesse sentido, só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais e sociais direcionados para a tarefa. Os traços físicos estariam relacionados à aparência, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E, finalmente, os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2003).

Os líderes têm sido estudados por meio da história, e a psicologia social, desde o princípio, tem feito da liderança o principal foco de pesquisa. Uma das mais consistentes descobertas realizadas por historiadores, sociólogos e psicólogos sociais empiricamente dirigidos é que aquilo que a liderança deveria ser depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados ao líder. Uma razão por que existem tantas teorias sobre liderança é que diferentes pesquisadores direcionam o foco para elementos diferentes. Por um lado, todas essas teorias estão certas, pois todas identificam um componente central da complexa situação humana que é a liderança, analisam esse componente em detalhe e ignoram os demais. Por outro lado, todas carecem de uma preocupação com a dinâmica empresarial, sobretudo o fato de que as organizações têm necessidades e problemas distintos em estágios distintos de sua evolução.

Segundo Lacombe *et al.* (2009, p.191):

liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

O que hoje vemos acontecer na prática das organizações é a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros da equipe dificuldade em entender a totalidade e a união e, conseqüentemente, a importância da interação com o próximo.

Em muitas organizações, a troca de informações sobre experiências, conhecimentos e habilidades encontra barreiras hierárquicas e barreiras funcionais. A máxima “informação é poder” ainda reflete a valorização da hierarquia e a comunicação deficiente por meio dos diversos níveis. Além dos problemas provenientes da divisão em níveis de poder, as organizações enfrentam também a dificuldade com a divisão em setores de especialização.

A consequência é a ineficácia organizacional.

O novo paradigma para as organizações pressupõe troca, participação, rede de relações, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, tornando o trabalho um veículo de satisfação, realização e crescimento pessoal. Surge uma nova postura profissional que diminui a dicotomia entre trabalho e prazer, entre convicções e carreira, e entre éticas pessoais e profissionais (Ferguson, 1995).

Sendo assim, é importante esclarecer a dificuldade que os líderes têm demonstrado para integrar pensamento e ação, o saber com o saber fazer e, mais ainda, o que demonstra ser com o que, efetivamente, é. Em outras palavras, os líderes conhecem a direção para onde sopram os ventos da mudança, possuem até mesmo os recursos, a tecnologia e os modelos que os apoiam para chegar lá; no entanto, em muitos casos, ainda estão apegados aos pensamentos, sentimentos e valores dos modelos do passado, pertencentes à chamada “era do insubstituível”, na qual o chefe se percebia como o único capaz de resolver todos os problemas e encontrar as melhores soluções para a organização. O narcisismo exagerado de alguns chefes criava o clima de insatisfação e de rancor silencioso entre os funcionários, que não tinham coragem de confessá-los.

Drucker (2003) menciona que não podemos olhar para trás em busca de soluções para o presente, pois, embora o passado nos dê referência, é o futuro que nos dá direção. A transformação do modelo gerencial do passado, no qual o homem era percebido como peça de uma engrenagem, para o modelo que coloca o ser humano no centro do universo corporativo, incitando-o ao autoconhecimento, ao autodesenvolvimento e proporcionando a oportunidade para que assuma as rédeas de sua vida e carreira, não é uma tarefa fácil e constitui um desafio para os líderes. A ação de deixar de dirigir para influenciar é uma grande mudança para quem passou anos dizendo às pessoas o que fazer.

Não há dúvida de que gerenciar mudança é gerenciar pessoas no processo de mudança, o que significa lidar com uma questão, embora comum e esperada, inegavelmente perturbadora e frustrante para os líderes, que é a resistência à mudança.

Esse aspecto integrante do comportamento humano tem levado as organizações, muitas vezes, a experimentarem dificuldades quanto à adesão e ao comprometimento dos empregados com os programas de mudança. Não se pode negar o papel que ocupam as organizações na vida das pessoas, já que essas passam grande parte do seu tempo em estreita relação com aquelas. É de se esperar, portanto, que as mudanças promovidas pelas organizações afetem a identidade dos indivíduos e alterem significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, incluindo a própria organização (VERGARA, 2003).

Ribeiro (2010) afirma que Kurt Lewin foi um psicólogo que muito contribuiu para o movimento das ciências do comportamento. Iniciou suas pesquisas a respeito de mudança de hábitos, de liderança e de comunicação. Lewin também conduziu experimentos de grupo para medir a atmosfera de liderança (democrática, autocrática, laissez-faire). Sua preocupação nos experimentos era encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupo democráticos.

Para complementar, o autor Ribeiro (2010) descreve:

- a) Liderança Autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.
- b) Na Liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
- c) Liderança Liberal (*laissez-faire*), é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas.

Embora possamos admitir que, por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante o processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo (VERGARA, 2003).

Se na teoria dos traços a liderança estava focada na figura do líder, na teoria dos estilos enfatiza-se a relação entre líder e liderado, uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidor.

O líder só é autoritário quando existem pessoas que lhe obedecem e só é democrático se as pessoas participam das decisões. O estilo *laissez-faire*, na realidade, implica uma ausência de liderança, pois, na prática, o líder não exerce influência na equipe.

A teoria dos estilos de liderança propiciou o surgimento de modelos e programas com objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, preocupados com a produtividade (VERGARA, 2003).

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas.

De acordo com Maximiano (2000), o líder orientado para a tarefa pode apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos;
- Tem necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado;
- Esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas às pessoas.

O líder orientado para pessoas pode apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- Ouve e presta atenção;

- Apoia os funcionários.

A princípio, os dois estilos, voltado para a tarefa e voltado para pessoas, foram considerados mutuamente excludentes, assim como se pensava a respeito de autocracia e democracia.

### 3. CONCLUSÃO

Conclui-se que liderança envolve influência do líder sobre o comportamento dos liderados, de maneira que esses possam atingir suas metas individuais em harmonia com os objetivos e estratégias da organização, de forma a atingir resultados superiores. Liderança está mais relacionada à autoridade, enquanto o gerenciamento está mais associado ao poder.

A forma como o poder funciona, é utilizado e distribuído dentro da organização e influência a relação entre líder e liderado, podendo, no extremo, limitar completamente a influência do líder e, no outro, constituir um fator catalisador.

As formas de controle organizacionais podem ter o mesmo efeito. Controles rígidos de comportamento devem limitar o resultado da liderança, e controles por meio de avaliação de desempenho e *feedback*, contratos e valores devem facilitar a atuação da liderança.

Esta relação também é influenciada pelos estilos de liderança e características do líder. Infere-se que estilos de liderança mais participativos e características dos líderes com alto coeficiente de inteligência emocional, como a liderança servidora, sejam fatores que auxiliem no alinhamento entre as metas individuais dos líderes e liderados e os objetivos e estratégias da organização, proporcionando vantagem competitiva na Era do Conhecimento. No entanto, existem situações dadas pelo contexto organizacional, que poderão fazer com que outros estilos e características da liderança proporcionem resultados superiores.

Da mesma forma, infere-se que as características dos liderados influenciam a relação líder e liderados e devem ser consideradas. Liderados com maior conhecimento, habilidade e confiança, bem como com perfis relacionados aos pólos motivacionais de altruísmo e mudança, devem ajustar-se melhor aos estilos de liderança mais participativos e líderes com alta quantidade de inteligência emocional.

Finalmente, é preciso destacar que a relação entre líder e liderado é influenciada por muitos fatores e não se pode afirmar que um estilo de liderança ou uma determinada característica do líder ou dos liderados sejam a garantia de resultados superiores.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

FERGUSON, M. A **conspiração aquariana**. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

LACOMBE, Francisco e HEIBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.