

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 06

Liderança na prática – parte 1

Objetivos Específicos

- Demonstrar a liderança na prática: responsabilidades da liderança, papéis do líder e como identificar os colegas de trabalho para melhorar resultados.

Temas

Introdução

1 Papéis do líder

2 Responsabilidades do líder

3 Como identificar os colegas de trabalho para melhorar resultados

Considerações finais

Referências

Introdução

“Um líder é um ‘ator’ multifacetado a cada dia. A liderança exige algumas características básicas, no entanto, essas características são demonstradas em muitos papéis durante todo o dia do líder” (COOPER, 2009, p. 25).

A liderança é uma responsabilidade, uma competência de uma pessoa que está à frente de outras pessoas e processos. Na realidade, a liderança é formada por diversas competências e responsabilidades, não existindo um conceito único.

A liderança envolve comunicação, planejamento, foco em resultados, saber delegar atividades, comandar uma equipe, motivar as pessoas, desenvolvê-las e assim por diante.

Independentemente do estilo e tipo de liderança, há algumas competências que são indiscutivelmente necessárias para o desenvolvimento do trabalho de um líder. São elas:

- comunicação;
- visão estratégica;
- poder de influência e persuasão;
- conhecimento sobre técnicas e estilos de liderança para poder transitar entre os tipos mais adequados para cada situação.

Outras competências necessárias são diretamente relacionadas às pessoas, como motivação da equipe de trabalho, gestão dos processos realizados pela equipe e estímulo ao crescimento e ao desenvolvimento constante. A equipe precisa manter uma coesão, um clima adequado no trabalho, para que possa desenvolver suas tarefas da melhor forma, e é com esse objetivo que o líder deve guiar sua atuação.

Na prática, essas competências podem ser confundidas com as responsabilidades, pois, nas visões mais atuais, um líder verdadeiro atua com diversas funções e responsabilidades que exigem uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para que um líder possa atuar de forma efetiva, precisa saber qual é o seu papel na organização. Precisa saber o que desenvolverá e de que forma contribuirá para o crescimento da empresa. Somente a partir daí poderá desenhar seu perfil de líder de forma alinhada com a empresa.

É necessário ter em vista que, em uma empresa bastante conservadora e com uma estrutura hierárquica rígida, dificilmente uma liderança participativa será aceita, pois provavelmente essa organização não aceitará opiniões diversas e concentrará a comunicação e os processos somente nos gestores, que devem exercer seu papel da mesma forma.

O importante é lembrar que, independentemente do perfil da empresa, ela buscará resultados, desempenho e lucro. E acredita que você, como líder, poderá contribuir para isso.

1 Papéis do líder

O líder, para que possa exercer sua função de forma eficiente, precisa, antes de mais nada, saber quais serão seus papéis, ou seja, precisa ter claro o que fará naquela organização e no seu setor especificamente como líder. Precisa saber quais responsabilidades lhes serão delegadas e de que forma poderá atuar, para assim definir sua atuação nessa organização e trabalhar de forma a contribuir com sua gestão e seu desempenho.

Os papéis variam de empresa para empresa, de acordo com sua cultura, forma de atuação no mercado, posicionamento estratégico, área de negócios e variam também de setor para setor, pois cada um tem seus desafios e responsabilidades. Porém, para estudarmos e analisarmos de forma geral, podemos nos basear em alguns papéis mais comuns e que normalmente aparecem em qualquer setor e empresa.

Cooper (2009) apresenta alguns papéis do líder e salienta que eles não são rígidos e estáticos; eles mudam conforme as situações que se apresentam, e, você, como gestor, transitará entre eles diversas vezes.

- **Líder realizador para obter resultados:** um líder deve ser focado em resultados e desempenho.
- **Líder encorajador:** encorajar e motivar colaboradores, por meio, principalmente, da comunicação. Comunicar as razões para realização de algumas tarefas ajudará seus liderados a cumprirem o objetivo final.
- **Líder estabilizador:** saber estabilizar situações com foco nos objetivos da organização.
- **Líder embaixador:** fornecer uma visão positiva para a empresa e para sua equipe, comportando-se de uma maneira a trazer respeito dos demais, ou seja, de forma diplomática e com tato para lidar com pessoas.
- **Líder modelo:** ser modelo de comportamento e desempenho para sua equipe.
- **Líder gerente:** assumir a responsabilidade final pelo gerenciamento da equipe e dos processos.
- **Líder supervisor:** tomar decisões difíceis em relação ao gerenciamento e supervisão das pessoas.

Cooper (2009) comenta, ainda, que esses papéis são integrados e trabalham juntos, ou seja, simultaneamente o líder irá se perceber atuando em alguns papéis ao mesmo tempo.



Importante

Um papel não é mais importante que o outro. Somente se apresentará como mais relevante no momento necessário, e você, como gestor, precisará identificá-los a todo o momento para que possa aproveitá-los com sua equipe.

2 Responsabilidades do líder

“Junto com os vários papéis do líder, vêm as responsabilidades. Essas responsabilidades acompanham paralelamente os papéis, no entanto, ao contrário de alguns papéis, os líderes devem sempre assumir responsabilidades para serem eficientes” (COOPER, 2009, p. 29).

Os papéis podem variar de acordo com as situações, mas, independente das situações, o líder tem que assumir responsabilidades para que o processo possa caminhar. As responsabilidades são diversas e sérias e exigem total comprometimento do líder.

Ao observar que o líder age dessa forma, os liderados o seguirão, pois essa pessoa será admirada e respeitada. Um líder que não cumpre com suas responsabilidades dificilmente será seguido e respeitado.

De acordo com Cooper (2009), as responsabilidades de um cargo de liderança são:

- **compreender seu papel:** procurar conhecer as responsabilidades pertinentes a ele, desenvolvendo o que lhe diz respeito e delegando à sua equipe;
- **ser responsável:** um líder deve ser responsável pelos objetivos da empresa, de forma geral, e do seu setor, principalmente. Além desses objetivos estarem ligados às suas responsabilidades, se ele não souber para onde ir, não conseguirá repassar aos colaboradores quais são os próximos passos para o crescimento. É fundamental que seja responsável por suas tarefas e pelas atividades do seu setor;
- **avaliar e verificar:** analisar as circunstâncias do dia a dia, baseando-se em critérios objetivos para sua atuação;
- **abraçar a mudança e a tecnologia:** principalmente aos gestores de TI, este item é fundamental. Um líder precisa gostar de mudanças e utilizar a tecnologia para seu próprio benefício, otimizando processos e atividades da equipe;
- **ser visionário:** demonstrar uma visão de futuro e apresentar isso à sua equipe, deixando claro os novos horizontes a serem seguidos;
- **fornecer um ambiente de trabalho positivo:** atuar de forma positiva, contagiando a equipe e proporcionando boas condições de trabalho.

Sugo (2009) apresenta outras responsabilidades fundamentais dos líderes. Segundo esse autor, o líder deve ser motivado pela vontade de prestar suporte aos demais e ser sensível ao que motiva as outras pessoas. Deve procurar ser colaborativo e dar créditos aos membros da equipe quando estes forem merecedores. Além disso, focar no entendimento mútuo e na colaboração, além de usar a intuição e visão de futuro para analisar situações delicadas são papéis esperados do líder.

Sugo (2009) comenta ainda da importância de o líder compartilhar informações e ouvir os colaboradores, mesmo quando estes discordam de sua posição. Desenvolver a confiança entre a equipe e quebrar hierarquias é outra responsabilidade que serve para motivar os liderados. É importante, também, valorizar e reconhecer a opinião dos demais e proporcionar um ambiente seguro e tranquilo para que as pessoas aprendam com os erros.



Na prática

Na prática, como podemos fazer isso? Quais papéis serão utilizados, em quais momentos e com quais pessoas? Para responder a essas questões, é importante identificar seus colegas de trabalho, nesse caso, seus liderados, para que você, como líder (ou futuro líder), possa melhorar os resultados. Por meio da motivação, que será diferente em cada pessoa, você conseguirá que seu liderado lhe entregue mais, ou seja, produza mais e de forma positiva, pois estará motivado. Conhecendo-o, você conseguirá entender suas necessidades e atuar em ações específicas que motivem um a um. Com isso, você vai criar um ótimo ambiente de trabalho.

3 Como identificar os colegas de trabalho para melhorar resultados

Saber se relacionar com sua equipe é fator primordial para exercer uma liderança eficiente e verdadeira.

Um bom relacionamento interpessoal ajuda a manter um clima adequado no ambiente de trabalho. Assim, as pessoas produzem mais e o ambiente fica leve, mesmo com as diferenças naturais entre os perfis profissionais e pessoais dentro da equipe.

Por tratar-se de diferentes perfis dentro de uma equipe, Sugo (2009) garante que o líder terá maior afinidade com algumas pessoas do que com outras e que, se não administrado, causará problemas com a equipe.

É fundamental que o líder não demonstre favoritismos e que mantenha um equilíbrio no relacionamento geral. Como as pessoas são diferentes, será difícil exercer a mesma liderança

com todos. É nesse caso que o líder precisa se adaptar e transitar pelos estilos e tipos de lideranças.

O líder deve conhecer sua equipe, bem como cada colaborador que faz parte dela, pois, somente assim, terá sucesso nos relacionamentos e em sua gestão. Como as pessoas são diferentes, o líder terá que liderá-las de acordo com o seu perfil, ou seja, ele precisa ser flexível e adaptável para saber que não poderá tratar a todos exatamente da mesma forma, já que algumas pessoas são mais sensíveis, outras conseguem e gostam de trabalhar sob pressão, outras precisam de um maior acompanhamento e assim por diante.

Entender esses perfis colocará o gestor em outro patamar de liderança, atuando diretamente na motivação e no estímulo de cada integrante da equipe.

Khoury (2009) comenta que o modelo da liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard indica que “o estilo de liderança adotado pelo líder deve refletir as necessidades da pessoa liderada, levando em conta seu grau de competência e comprometimento” (KHOURY, 2009, p. 120).

Os autores citados apresentam quatro modelos de liderança que podem ser utilizados de acordo com as necessidades específicas do seu colaborador. São eles:

- **modelo de direção:** o líder supervisiona de perto o trabalho delegado ao colaborador;
- **modelo de treinamento:** o colaborador tem certa participação nos processos, mas o líder ainda comanda as decisões;
- **modelo de apoio:** o líder não age de forma controladora, somente acompanha os resultados, pois o colaborador tem liberdade para decidir como e o que deve fazer;
- **modelo de delegação:** os liderados pedem ajuda ao líder quando necessário, posto que tomam as decisões por si, com pouca supervisão.

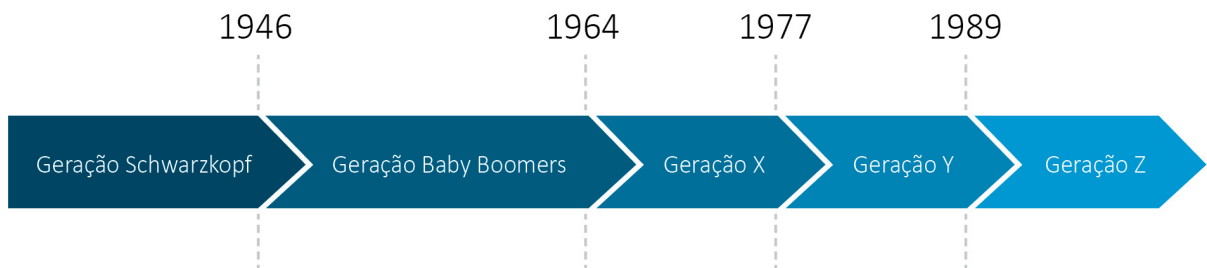
A partir dessa análise, podemos concluir que o ideal é oferecer ao liderado o que ele precisa. Assim, o líder obterá seu melhor desempenho e sua produtividade, porque atuará em suas necessidades e o manterá motivado.

Ao tratar de diferentes pessoas, é importante compreendermos as diferentes gerações em que cada pessoa se encontra, pois elas indicam muita coisa em relação ao comportamento de cada um. Khoury (2009) afirma que, para diferentes gerações, utilizam-se diferentes estratégias.

O objetivo de estudar as gerações não é cristalizar o processo e rotular as pessoas, e sim poder entendê-las e retirar delas o seu melhor, contribuindo com o que elas precisam. Uma coisa podemos afirmar: as diferentes gerações possuem diferentes necessidades e formas de lidar com o trabalho.

As gerações serão apresentadas a seguir somente para serem estudadas de forma geral e para que você possa ter uma ideia das características principais de cada uma. Não quer dizer que exista um comportamento certo para cada tipo de geração. É fundamental, antes de mais nada, conhecer o perfil individual de seus colaboradores para que você possa identificar os fatores que os motivam.

Figura 1 – Linha do tempo das gerações



Seguem as características dessas gerações, conforme apresentadas por Khoury (2009).

- **Geração *schwarzkopf*:** representa as pessoas que nasceram antes de 1946. Esse nome foi criado em homenagem ao general Norman Schwarzkopf. Através dessa homenagem já podemos concluir que é uma geração que comanda, que exerce um papel de general. Hierarquia rígida, normas e procedimentos eram características desse período. Era comum, também, nessa época, trabalhar em uma empresa durante praticamente todos os anos da vida profissional.
- **Geração *baby boomers*:** são os nascidos entre 1946 e 1964. É também uma geração acostumada com uma liderança de comando e controle, chamada de chefia. Essa geração valoriza muito a família e o trabalho e dificilmente faz reivindicações, pois há um certo medo de perder um emprego, já que a expectativa era também trabalhar na mesma empresa por muitos anos.
- **Geração X:** formada pelos nascidos entre 1965 e 1977, essa geração foi influenciada por um período de crise e inseguranças no trabalho. Com essa preocupação, precisou criar recursos próprios, tendo como característica o foco em resultados e uma visão empreendedora. Outra característica é a dificuldade em trabalhar em equipe, pois atuaram quase sempre de forma individual devido às circunstâncias.
- **Geração Y ou do milênio:** composta pelos nascidos entre 1978 e 1989, essa geração já valoriza o trabalho em equipe. Costuma atuar de forma otimista, proativa, ambiciosa e quer fazer e mostrar a diferença. É uma geração mais moderna e que acaba sendo um equilíbrio entre a Z e a X. É um meio-termo. Está cada vez mais comum encontrar líderes dessa geração, pois conseguem atuar de forma habilidosa com pessoas e com tecnologia, utilizando-a ao seu favor.

- **Geração Z:** essa geração teve influência da Era da Informação e é bastante recente, possuindo pouca bibliografia sobre o assunto. São as pessoas nascidas entre os anos 1990 e 2010, ou seja, nasceram com a internet (a internet surgiu em 1990). É a “geração videogame” e tecnologia. As pessoas se relacionam através de meios digitais e possuem dificuldades de relacionamento interpessoal.

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais diversificado, ou seja, há profissionais com diferentes perfis técnicos e comportamentais, tornando as equipes heterogêneas.

Isso contribui para que seja criado um ambiente com trocas de conhecimentos, experiências e ideias advindos de diversas culturas, gerações e costumes.

Um verdadeiro líder aproveita-se dessa diversidade para proporcionar um ambiente de crescimento e aprendizado advindos dessas pessoas e preocupa-se em manter todos motivados de acordo com suas necessidades e expectativas.

Segundo Khoury (2009), reconhecer e respeitar as diferenças é muito importante para não desencadear conflitos.

Para abordar a questão de motivação de forma abrangente, identifique os seguintes fatores nas pessoas perguntando-se: o que essa pessoa valoriza? É possível oferecer o que ela valoriza para gerar motivação? O que desmotiva essa pessoa? É possível eliminar os fatores (normas, procedimentos, burocracia e outros obstáculos) que a desmotiva? (KHOURY, 2009, p. 140).



Na prática

Tratando-se de diferenças, possivelmente você, como líder (ou futuro líder), já passou ou passará por situações nas quais terá que liderar uma pessoa mais velha. Caso ainda não tenha passado, o que poderá ser feito nesse sentido? Tenha em mente que idade não quer dizer competências e experiências, necessariamente, pois uma pessoa pode ter mais idade e ter menos tempo de experiência no mercado de trabalho. Além disso, pode ter tido menos estudo e apresentar menos conhecimento e habilidade para desenvolver um trabalho de liderança. Lembre-se que liderança é uma questão de competência e não de idade. Por esse motivo, ela pode e deve ser desenvolvida. Sabendo liderar, seu liderado confiará em você e te seguirá, independentemente da sua idade.

Considerações finais

A liderança e a forma de atuar com seus papéis e suas responsabilidades apresentam peculiaridades que devem ser levadas em conta na hora de colocá-la em prática.

A atuação deve ser orientada de acordo com modelos estudados por diversos autores, como apresentado no texto, por papéis e responsabilidades inerentes ao cargo e, principalmente, por seus valores pessoais. Porém, são apenas orientações e não um manual a ser seguido à risca. Atuar da forma que você acredita é fundamental para que a liderança seja verdadeira.

Colocar em prática apenas o que você leu e estudou não é atuar de forma eficiente. A liderança precisa do seu toque especial, precisa ser personalizada de acordo com seus preceitos. Precisa da sua análise das situações do dia a dia para que você possa adaptar seu conhecimento e aplicar nas diversidades.

Algumas orientações são fundamentais, como conhecer o que a empresa espera de sua liderança, conhecer tecnicamente sobre o que é ser líder, saber motivar sua equipe; mas ela só será fidedigna se for feita de forma leal e compatível às suas crenças.

Outra orientação importante é que é preciso conhecer sua empresa e sua equipe a fundo, levando em conta a personalidade de cada um para, assim, atuar de forma única com seus liderados, motivando-os com ações que realmente tenham impacto em cada um, não impondo um estilo de liderança a todos.

Cabe avaliar ainda se suas crenças estão dentro dessas orientações fundamentais, padrões gerais e tendências de mercado, pois, hoje em dia, mesmo que você a tenha como ideal, uma liderança rígida e cristalizada não está mais sendo aceita pelas pessoas.

Por isso, é importante saber quais estilos de liderança são mais aceitos e promovem mais motivação para sua equipe e resultado para a empresa.

Conforme Chemers (1995) mencionou, as diferentes teorias de liderança focalizam os aspectos relacionados com o comportamento e a personalidade dos líderes como fatores determinantes de sucesso na liderança, mas deixam de explorar mais profundamente o lado dos líderes e seus seguidores como pessoas humanas, com seus valores pessoais, necessidades íntimas e motivos interiores, que, em última instância, determinam quem e o que as pessoas realmente são. Nesse contexto, a Teoria da Liderança Servidora apresenta-se como uma resposta a essa lacuna, enfatizando que a própria essência da liderança é o desenvolvimento das pessoas e sua realização pessoal, cujo crescimento e bem estar são o objetivo último da liderança. (SUGO, 2009, p. 130).

Referências

BENNETT, R.; MILLAN E. **Liderança para Engenheiros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

COOPER, A. A. **Como ser um líder**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

SUGO, A. I. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.