

# Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

## Aula 03

**Gestão de pessoas – aspectos gerais de liderança.**

### Objetivos Específicos

- Interpretar os conceitos de liderança e gestão de pessoas.
- Identificar e desfazer mitos relacionados à liderança e ensinar a importância de uma gestão, apresentando o que é uma liderança eficiente e ineficiente.
- Compreender o líder (autoconhecimento e autoavaliação).

### Temas

Introdução

1 Gestão – conceitos

2 Gestão de Pessoas – conceitos

3 Liderança – conceitos

4 Compreender o líder – autoconhecimento e autoavaliação

Considerações finais

Referências

## Introdução

Gestão é administração, gerenciamento e organização; é fator primordial para uma organização. Uma empresa não existe sem administração, sem gestão, e tampouco sem pessoas. Logo, fica fácil deduzir que uma empresa jamais terá sucesso sem uma eficiente gestão de pessoas.

Para que ela seja eficiente, é preciso contar com líderes competentes que façam com que os colaboradores sejam cada vez melhores e mais produtivos.

O segredo de uma organização de sucesso está nas suas lideranças. Se um líder consegue delegar, orientar, motivar e acompanhar as tarefas do seu colaborador, então haverá uma empresa produtiva.

Engana-se o líder que trata seus subordinados apenas como um mero recurso, como uma máquina para produzir mais. Hoje em dia, os recursos humanos, os talentos da organização são fundamentais para o crescimento de uma empresa. Eles são a chave de sucesso.

Com a influência da Era da Informação, é necessário reconhecer que os conceitos de gestão e de pessoas se modificaram, eles foram atualizados. Com isso, tudo o que se relaciona à gestão de pessoas está diferente, mais moderno e mais assertivo.

Nessa nova fase, as pessoas são vistas como parceiras do negócio e desejam, por isso, serem valorizadas e reconhecidas. Não podem mais ser vistas como recursos operacionais e seres não pensantes. Cada vez mais as pessoas estão sendo aproveitadas para pensar, analisar e otimizar processos. Com o avanço da tecnologia, as atividades operacionais estão sendo feitas por máquinas e equipamentos, e as pessoas servem para programá-las e tirar o maior proveito disso.

Assim, com todas essas transformações, atualiza-se também o conceito de liderança e gestão de pessoas.

Atualmente o papel do líder não é mandar e controlar, é motivar através do desenvolvimento das competências das pessoas e da valorização de um trabalho de qualidade. Seu papel é valorizar o resultado que os colaboradores trazem para a organização e reconhecer que a excelência dos processos depende deles.

## 1 Gestão – conceitos

Para melhorar as suas práticas e a execução das suas atividades operacionais, as empresas cada vez mais investem em gestão, em administração dos seus processos e de suas pessoas. Assim, é assegurado que os recursos sejam mais bem administrados e aproveitados.

Fazer gestão de uma organização é saber administrar e gerenciar, através do planejamento, organização e liderança de projetos, processos e pessoas.

Scatena (2012) defende a ideia de que gestão, no meio acadêmico e empresarial, é vista como algo mais amplo que administração e cita que as ações de planejamento, organização, direção e controle são competências da gestão empresarial. Para Aktouf (1989 apud SCATENA, 2012, p. 20 ), “gerir é maior e abrange administrar”.

## 2 Gestão de Pessoas – conceitos

É possível assegurar que gestão de pessoas é administração de pessoas através de lideranças.

A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é baseada em três aspectos principais, que valorizam as pessoas como:

- seres humanos – cada pessoa é valorizada como indivíduo (ser dotada de competências e vivências, com suas experiências pessoais e profissionais) e não simplesmente como recurso;
- ativadoras inteligentes de recursos organizacionais – cada pessoa é valorizada como um ser pensante e inteligente e que compartilhará seu conhecimento com a organização, de modo que contribua para seu dinamismo;
- parceiras da organização – cada pessoa é valorizada como parceira do negócio e não mais como uma mão de obra que não contribui com seu capital intelectual, ou seja, são ativas e não mais passivas às atividades, fato que contribui para o crescimento efetivo da empresa.

Normalmente as empresas possuem um setor de gestão de pessoas, o qual é responsável por atividades de atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores. Porém, mesmo com um setor responsável, hoje trabalhamos com a ideia de uma gestão compartilhada entre o setor especializado nas pessoas e o setor no qual cada colaborador está alocado, isto é, os departamentos da empresa.

As pessoas precisam ser geridas por seus líderes, ou seja, é necessário que os superiores tenham uma visão atual de desenvolvimento organizacional e individual dos seus subordinados para que os tratem como parceiros, para mantê-los motivados e engajados nos projetos.

Assim, como há variedades nos nomes das pessoas que trabalham nas organizações (colaboradores, talentos, Recursos Humanos, funcionários, empregados etc.), há variação

nos nomes dos setores responsáveis por essas pessoas (departamento de RH, de pessoas, de desenvolvimento organizacional, de gestão de pessoas, de relações trabalhistas, de gestão de talentos etc.).

Esses nomes variam de acordo com a cultura da empresa, porém, mais importante do que a designação, é o tratamento que as pessoas recebem na organização. Não adianta termos um nome moderno, como “departamento de gestão de talentos”, se os colaboradores são tratados como mera mão de obra operacional. Da mesma forma que não faz sentido tratá-los como parceiros de negócio se ainda utiliza-se um nome como “departamento de pessoal”.

Independentemente de quem realiza a gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2004), deve-se ter como objetivos principais auxiliar a empresa a alcançar suas metas, missões e visões, de forma que proporcione competitividade para a organização e mantenha as pessoas motivadas e satisfeitas com o seu trabalho e com a forma de gestão.

Outro objetivo, segundo o autor, é o de desenvolver a qualidade de vida no trabalho, administrando e impulsionando mudanças que visem manter a empresa atualizada no mercado, através de políticas éticas e responsáveis.

### 3 Liderança – conceitos

De acordo com Khoury (2009), liderar é exercer influência sobre o que acontece à sua volta. Ao aplicar esse simples conceito nas organizações, pode-se concluir que liderar significa influenciar pessoas, de modo que se aproveite seu melhor, o que contribui para o desenvolvimento do setor e de toda a organização. Pessoas bem lideradas entregam mais, produzem mais e se desenvolvem mais. Esse é o resultado de uma gestão eficaz. O líder é um potencializador, um catalisador de resultados, e a alta direção espera que as pessoas produzam mais e com menos recursos através de processos direcionados pelos líderes, os quais deverão estar em comunicação constante com os seus superiores.

Liderança é uma questão de atitude e competência. É preciso ação para desenvolver as competências necessárias para liderar. Não é apenas mandar, é delegar com responsabilidade, ética e acompanhamento, acima de tudo. Não é “de largar”, mas sim delegar, com foco no aprendizado e no resultado.



### Na prática

Ao repassar uma atividade, uma responsabilidade ao seu colaborador, explique o que é esperado dele nessa tarefa, detalhe o que está delegando e disponibilize as ferramentas que ele precisará para atuar nesse trabalho. Dê um prazo e se coloque à disposição para dúvidas. Instrua-o a avisar caso haja atrasos ou dúvidas e confie que ele entregará um ótimo trabalho. Mostre que você confia nele.

E se ele não entregar? Nesse caso, o líder fará uma intervenção através da ferramenta de *feedback*, que nada mais é do que orientar. Explique o que houve de errado, saliente aspectos positivos e o que poderia melhorar no trabalho e o motive a melhorar. Faça essa conversa sempre em ambiente discreto e que não haja interferências de outras pessoas.

## 3.1 A importância de uma liderança

A importância da liderança é desenvolver sua equipe para que ela seja melhor do que era sem o líder.

Nesse pensamento, há dois paralelos: a equipe tem que mostrar ser melhor do que era antes – ou seja, antes de ter um líder – e, ao mesmo tempo, precisa apresentar resultado, competência e entrega como se não tivesse um líder, pois um líder eficiente é aquele que delega e confia na sua equipe sem precisar a todo o momento cobrar e acompanhar detalhes.

Uma empresa e uma equipe precisam andar sozinhas, seguindo os pensamentos da liderança, mas sem depender dela fisicamente e a todo o tempo.



### Importante

Quando há essa dependência, fique alerta. Talvez sua gestão não esteja sendo tão eficaz quanto você pensa. Sua equipe precisa seguir seus pensamentos, mas não depender inteiramente de você.

### 3.2 Mitos relacionados à liderança



#### Para pensar

Você já parou para pensar no que te impede de ser um líder? Seria apenas uma preferência pela área técnica e um desejo de nisso se especializar, ou teriam alguns mitos que passam por sua mente e te impedem de exercer uma liderança?

Quando se fala de liderança, alguns mitos aparecem na mente dos futuros ou atuais líderes.

Bennett e Millan (2014) relacionam alguns mitos sobre liderança, e que muitas vezes impedem os colaboradores de buscar desenvolvimento para tornarem-se líderes. Seguem no quadro abaixo os mitos e suas desmistificações.

**Tabela 1 – Mitos sobre liderança e suas desmistificações**

MITOS	DESMISTIFICANDO
<b>Liderança é algo nato</b>	Liderança é uma competência completamente possível de ser trabalhada e desenvolvida. Para isso, é importante se conhecer e avaliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que você possui em relação à competência e o que é preciso desenvolver.
<b>Para ser líder é importante ter o título</b>	O importante para ser um líder é a atitude e a competência e não o título. Existem diversos profissionais que lideram de forma eficiente e não necessariamente tem um cargo de gerência.
<b>Líderes falam o que os outros devem fazer</b>	Líderes lideram, conduzem e influenciam, orientando para um crescimento profissional e para soluções. Um bom líder guia, faz o outro pensar e não dá soluções prontas.
<b>Somente extrovertidos podem ser bons líderes</b>	Não existe um perfil correto de liderança. Para algumas situações, um perfil introvertido seria ideal e, para outras, um perfil extrovertido estaria adequado. Novamente, o importante é se conhecer e poder atuar de diversas formas nas diversas situações do dia a dia.
<b>Liderança significa autoridade</b>	Liderança significa influenciar e orientar, não necessariamente usar da autoridade que o cargo requer. Há diversas formas de liderar que não necessitam mostrar que é superior hierarquicamente.
<b>Líderes trabalham com pessoas enquanto técnicos com coisas</b>	Tanto profissionais técnicos quanto líderes trabalham com pessoas e, por consequência, relacionamentos. Os técnicos, mesmo não estando em posição de liderança, precisam se relacionar com os demais, ou seja, todos trabalham com pessoas.

**Fonte: Bennett e Millan (2014, p. 14).**

### 3.3 O que é uma liderança eficiente e ineficiente

Segundo Cooper (2009), lideranças eficientes oferecem um sentimento de positividade para toda a empresa.

Cooper (2009) cita algumas características que organizações com lideranças eficientes apresentam.

- Fonte de liderança identificada: é importante que os colaboradores reconheçam as lideranças, saibam quem é o responsável por cada setor, para que possam recorrer em caso de necessidade.
- Ambiente de trabalho positivo: lideranças positivas promovem ambientes positivos. É necessário proporcionar um clima adequado no local de trabalho, já que é onde passamos boa parte do nosso dia.
- Eficiência: para que a empresa seja eficiente, os líderes têm que ser eficientes, pois são eles, juntos de suas equipes, que garantirão a excelência dos serviços.
- Espírito de tentativa: os líderes devem proporcionar um ambiente para ideias, no qual não haja recriminação em caso de sugestões que não possam ser aplicadas no momento. São das piores ideias que surgem os melhores produtos, basta, muitas vezes, fazer algumas alterações.
- Valores compartilhados: os líderes e colaboradores devem compartilhar dos mesmos valores, ou parecidos, pelo menos. Quando há divergências de pensamentos e valores, há divergências na gestão.
- Respeito pela diversidade: independentemente do cargo em questão, é importante respeitar as diferenças. Como o líder está normalmente em evidência e é um fomentador de opiniões, não poderá jamais apresentar preconceitos.
- Empolgação com o futuro: o líder precisa repassar suas expectativas e visões para que todos possam ir para o mesmo lugar. A empolgação precisa ser conjunta para que a caminhada tenha sucesso.



#### Para saber mais

Para complementar o entendimento de uma liderança eficiente, fica a sugestão da leitura do discurso feito por Abílio Diniz, no dia 22 de junho de 2012, ao repassar o controle do pão de açúcar. O *link* está disponível em nossa MEDIATECA. A partir do discurso, podemos perceber seu orgulho em relação às pessoas que trabalham na sua organização. Abílio comenta que acredita na colaboração de todos para o sucesso da empresa. Salienta também que não gosta de ser chamado de chefe.

Em contrapartida, Cooper (2009) salienta também as características que empresas com lideranças ineficazes apresentam.

- Fragmentação do objetivo: quando os objetivos são fragmentados, não há coesão nem força; ninguém sabe para onde ir, e a empresa não cresce.
- Caos: quando não há liderança e planejamento eficientes, ninguém sabe para onde ir, o que causa um certo caos. Isso impacta diretamente na produtividade da equipe e no bom clima de trabalho.
- Ambiente de trabalho medíocre: liderança ineficiente reflete num ambiente de trabalho medíocre, no qual as pessoas não tem vontade de trabalhar e cooperar para o crescimento. Assim, não existe um aperfeiçoamento contínuo.
- Falta de foco no futuro: com uma liderança ineficiente, fica quase impossível o colaborador se projetar na mesma empresa em um futuro próximo. As pessoas se preocupam com o atual e inadequado ambiente desfocado e não conseguem planejar um futuro promissor.
- Incerteza: sem um líder eficiente, as pessoas têm incertezas em relação ao seu desempenho e seu futuro profissional. Os colaboradores não sabem tampouco para onde a empresa pode e quer ir.

Conforme apresentado, fica evidente a diferença entre uma liderança eficiente e uma ineficiente e como os reflexos disso impactam nos setores e na organização.



### Importante

Uma liderança ineficiente contribui diretamente para um clima ruim no ambiente de trabalho. As pessoas não sabem para onde a organização quer ir e para onde elas próprias podem ir com a empresa. O reflexo maior é a rotatividade entre os colaboradores, o que ocasiona, por consequência, uma perda de conhecimento e de coesão da equipe. Ninguém quer passar seu tempo em uma empresa com líderes ineficientes e clima inadequado no trabalho.

## 4 Compreender o líder – autoconhecimento e autoavaliação

Conforme apresentado nos mitos de liderança, uma pessoa não nasce líder. Ela se desenvolve. Para que seja possível desenvolver suas competências, é preciso se conhecer. É necessário saber quais são seus pontos fortes, fracos, o que você faz bem e o que poderia



melhorar. Para se conhecer, é necessário se autoavaliar, refletir sobre si mesmo através de diversas óticas. Para isso, existem várias formas e ferramentas.

Treinamentos de liderança, *coaching* e terapia têm sido ferramentas muito utilizadas para desenvolvimento pessoal e profissional, pois orientam e fazem a pessoa refletir sobre suas competências.

Diversas empresas investem em desenvolvimento de lideranças, com projetos de longo prazo, pois acreditam na ideia de desenvolver equipes e potencializar as características relacionadas à liderança. Projetos de *trainee* são um exemplo disso e empresas que possuem um plano de carreira é outro. Essas empresas acreditam no potencial de crescimento pessoal e o projetam junto com a organização.

Além de treinamentos, há outras ferramentas para esse desenvolvimento, como o *coaching*, que é um processo focado no autoconhecimento e desenvolvimento de competências. Através do *coach* (palavra que pode ser traduzida por treinador, é a pessoa que conduz o processo de *coaching*), o *coachee* (pessoa que recebe o processo de *coaching*) analisa os pontos que estão bons e os que precisam ser melhorados, para que assim possa criar um caminho de desenvolvimento com foco na sua meta.



### Para saber mais

Para conhecer um pouco mais sobre o processo de *coaching*, assista a animação disponibilizada na Mideca da disciplina.

Você vai perceber que o *coaching* é uma ferramenta ótima para se autoavaliar e se conhecer melhor e para fazer uma gestão diferenciada de sua equipe. Você vai aprender a ajudá-los construir pensamentos, ao invés de orientá-los para algo direcionado.

Para ser um líder eficiente, então, é necessário se conhecer, além de saber seus limites e até que ponto consegue extrair a sua própria excelência e a de sua equipe.



### Para pensar

Cooper (2009) cita algumas questões importantes a serem pensadas. Ao analisar essas perguntas, será possível ter uma visão mais clara de suas vivências e competências como líder e do que seria possível fazer de diferente para melhorar sua liderança.

Pense nos pontos fortes e fracos que você possui em relação à liderança. Pense também em quais situações você foi um líder eficiente e ineficiente e o motivo de ter sido assim nessas situações.

Após responder, analise os pontos que você acha que teve sucesso e potencialize em suas experiências. Faça o mesmo com os pontos de insucesso e atue em ações para melhorar esses itens.

## Considerações finais

Não existe sociedade sem gestão, assim como não existe sociedade sem pessoas. Ao pensar que, organizações são sociedades, ou seja, são formadas por pessoas que se relacionam, concluímos que não existe empresa sem gestão.

Uma empresa é constituída de pessoas e, para mantê-la competitiva no mercado, é preciso uma liderança eficiente, que oriente essas pessoas.

Liderança e gestão estão diretamente relacionadas, à medida que uma depende da outra. Não existe gestão sem liderança, e, para que a gestão seja eficiente, é necessário um líder eficiente.

Uma liderança eficiente promove um adequado clima de trabalho e diminui a rotatividade dos colaboradores. Com uma equipe mais concisa, integrada e motivada, os resultados são melhores. Haverá uma boa produtividade, e o desempenho dos colaboradores ocorrerá da forma esperada pelo líder.

Assim, faz-se necessário também que as lideranças acompanhem a visão de desenvolvimento das organizações e do mundo do trabalho, tratando os colaboradores como parceiros e figuras pensantes, com um amplo capital intelectual.

Para que as lideranças se mantenham atualizadas, precisam constantemente revisar seus processos, suas rotinas de trabalho; estudar o mercado de trabalho, técnicas de liderança; e se avaliar e se analisar constantemente. Muitas vezes as coisas se atualizam e não se é dado conta do fato, pois não há um processo de reflexão.

## Referências

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

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. SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial** – teoria, implementação e prática. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2012.