

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 05

Liderança – estilos e competências de um líder.

Objetivos Específicos

- Identificar tipos e estilos de liderança. Descrever as competências de um líder.

Temas

Introdução

1 Competências de um líder

2 Estilos de liderança

Considerações finais

Referências

Introdução

Liderança é um tema em evidência quando se fala em organizações, negócios e gestão. É impossível não relacionar um conceito ao outro, já que uma coisa não existe sem a outra. Empresas não existem sem as pessoas, líderes não existem sem as pessoas e tampouco é possível fazer negócios sem elas.

Parece até um pouco repetitivo, mas é isso mesmo. As pessoas são a chave de sucesso de qualquer organização. E para que elas efetivamente demonstrem suas competências e resultados, é necessária uma adequada gestão, ou seja, um líder que possa as guiar, desenvolver, estimular, apoiar e, assim, gerar resultados.

Ser líder não é algo simples e que se nasce sabendo. É uma competência a ser constantemente desenvolvida, assim como o próprio conceito de liderança que está em constante desenvolvimento e atualização.

O conceito de liderança foi sendo modificado ao longo dos anos e atualmente temos um cenário construído na ideia de liderança participativa, na qual o líder é um exemplo a ser seguido.

Não faz muito tempo, os líderes eram apenas “máquinas” que controlavam seus empregados. Repassavam atividades, normalmente mecânica e operacional, cobravam a realização delas e controlavam a entrada e saída das pessoas nas empresas.

Hoje, os líderes delegam um desafio, acompanham, prestam suporte, e grande parte das empresas já aceitam trabalhos com horário flexível, ou seja, acompanham o colaborador por desempenho e produtividade e não por carga horária trabalhada.

Um líder eficiente é aquele que consegue estimular uma alta produção do seu colaborador, mantendo-o motivado e satisfeito com a organização, independentemente de carga horária diária de trabalho e demais burocracias ainda exigidas em muitas empresas.

É importante ter em mente que um líder eficiente será construído de acordo com o perfil e a cultura da empresa na qual estiver alocado. Ou seja, cada empresa mostrará o tipo de liderança que acredita e que costuma praticar. É preciso analisar as variáveis do ambiente para saber qual estilo de liderança predominará e até onde você pode ir com suas crenças e seus valores. Muitas vezes seus valores não estarão alinhados com os da organização e isso impactará diretamente na sua forma de liderar.

1 Competências de um líder

Quando falamos em competências, logo vem em mente a famosa “sigla” **“CHA”**, que apresenta as primeiras letras de **C**onhecimentos, **H**abilidades e **A**titudes. É primordial

compreender que competência é algo a ser desenvolvido e que não é inato, ou seja, a competência de liderança pode ser desenvolvida em qualquer pessoa, independentemente de idade, sexo, experiências, áreas de atuação e assim por diante.

Antes de seguir em frente, é preciso também ter claro que uma competência não é nada sem a sua descrição, ou seja, a competência de liderança sem a sua descrição não quer dizer nada; cada um pode concluir o que quiser a partir disso. Não será possível desenvolver a liderança se não tivermos claro o que isso exige.

A partir da compreensão do modelo de liderança participativa, podemos avançar na descrição das competências que esse modelo apresenta e entender o que é preciso desenvolver para tornar-se um líder democrático.



Na prática

E por que iniciar os estudos a partir da liderança participativa? Porque essa é a liderança que está sendo cada vez mais aplicada nas organizações. Ela teve origem com a Era da Informação e é um estilo de liderança que costuma motivar os colaboradores e apresentar maiores resultados nas organizações.

Na prática, na sua atuação como líder no dia a dia, você vai perceber que os estilos de liderança se misturam, que você pode circular pelos diversos tipos que existem. Porém, a liderança participativa, democrática, predomina.

Segundo Sugo (2009), a construção dos modelos de gestão é embasada nos avanços que se apresentam no mercado profissional. Estamos passando de uma administração tradicional de recursos humanos para uma gestão de pessoas coparticipativas, ou seja, uma gestão com as pessoas e não somente das pessoas, pois elas não estão mais como seres passivos da organização, e sim, ativos. Recursos que podem e querem pensar e atuar de forma mais assertiva.

Nessa tendência, é preciso se atualizar em relação às políticas implantadas nas empresas. Há pouco tempo, as pessoas se satisfaziam apenas com um salário pago no mesmo dia todos os meses e com benefícios comuns, como um auxílio-alimentação.

Hoje, elas brigam por mais. Sentem-se valorizadas com *feedbacks* sobre seu trabalho, auxílio da empresa para desenvolvimento profissional, como cursos, e querem saber até onde podem chegar dentro da organização.

É nesse sentido que é preciso compreender onde o líder se enquadra. Ele é um porta-voz da empresa, da alta direção. É o líder quem irá guiar seus colaboradores, mostrar as

competências a serem desenvolvidas, lutar por benefícios atualizados e por uma empresa competitiva em relação a novas formas de fazer gestão.

Tendo essas questões em vista, fica mais claro de perceber, então, quais competências esse líder precisará apresentar.



Importante

Independentemente do estilo de liderança (que iremos estudar a seguir), algumas competências são essenciais para todo e qualquer líder e serão demonstradas por ele de acordo com cada situação, necessidade, exigência e pessoa. Dificilmente conseguiremos perceber todas essas competências em um único momento, em um único líder.

Sugo (2009) apresenta uma ideia de Greenleaf (apud RENESCH, 1994) de liderança servidora, conhecida também como liderança participativa. Essa liderança exige uma série de competências que nos fazem pensar na empresa de uma forma global, mais humanizada e que vai contra o modelo tradicional de poder, *status* e vaidade das hierarquias. É um modelo no qual as pessoas participam como líderes. As principais competências nesse contexto são:

1. Escutar - saber escutar e não apenas comunicar. O líder não pode somente ouvir.
2. Empatia - esforçar-se para desenvolver a empatia e compreender as outras pessoas.
3. Cura - saber corrigir e ajudar a corrigir pessoas e situações.
4. Consciência - ter consciência de si mesmo diante de situações.
5. Persuasão - buscar o consenso dentro do grupo, em vez de autoritarismo e coerção, característica do modelo tradicional.
6. Conceitualização - pensar além da realidade do dia a dia, possuindo um equilíbrio entre o pensamento conceitual da decisão a ser tomada e a concentração no cotidiano.
7. Antevisão - antever o resultado, compreendendo as situações do passado, as realidades do presente e as possíveis decisões futuras.
8. Curadoria - assumir o compromisso de atender às necessidades e aos interesses dos participantes de sua equipe e zelar por eles.
9. Compromisso com o crescimento das pessoas - demonstrar interesse pelas ideias e sugestões das pessoas, objetivando seu desenvolvimento pessoal e profissional.
10. Construção da comunidade - preconizar que é possível criar uma verdadeira comunidade entre as pessoas que fazem parte do mundo dos negócios e de outras organizações. (SUGO, 2009, p. 153).

Cooper (2009) apresenta outras competências que complementam as descritas anteriormente. Cooper acredita que um líder deve ser:

- **positivo:** saber delegar, desafiar, estimular e acompanhar seus colaboradores de forma positiva e usar dessa positividade para realizar sua gestão;
- **enérgico:** aqui não estamos falando de um líder enérgico no sentido de autoritário. Estamos conceituando uma energia física e mental, já que muitas vezes exige uma carga horária de trabalho maior e um nível de envolvimento diferente com o setor, o que, não raro, acaba resultando em desgastes;
- **focado nos benefícios organizacionais:** importante reconhecer o bem geral acima do seu individual, tomando decisões que sejam melhores para a organização como um todo;
- **intelectual e analítico:** conseguir analisar situações determinando o melhor caminho para os desafios apresentados. Tomar decisões baseadas em diversas fontes, sintetizando as informações, criando planos e estratégias;
- **planejador:** prever o que está por vir, desenvolvendo planos e se organizando para alcançar resultados futuros;
- **comunicador:** transmitir ideias, comunicando uma atitude de confiança e entusiasmo e apresentando concisão, clareza e precisão na sua fala, tanto escrita quanto verbal;
- **ético e honesto:** demonstrar e praticar comportamento ético e honesto, gerando confiança e integridade no ambiente de trabalho;
- **senso de humor:** demonstrar que as pessoas podem trabalhar em um ambiente divertido sem perder o profissionalismo.



Importante

As competências apresentadas não estão descritas por ordem de importância. Na realidade, não existe uma ordem de importância. O importante é ter em vista o que se espera de um líder nos tempos atuais e saber diferenciar uma liderança tradicional de uma liderança participativa.

A partir dessa visão, é possível que cada gestor faça uma autoavaliação e veja as competências que estão mais ou menos desenvolvidas e crie um plano de ação nas competências que avaliou como mais baixas.



Para pensar

Sejamos realistas em relação às nossas exigências. Lembre-se que é impossível sermos nota 10 em tudo. Logo, será impossível você ter todas as competências desenvolvidas em um nível máximo. Avalie seu ambiente de trabalho e entenda o que é mais ou menos importante para aquele ambiente e para as pessoas que você lidera. Crie um plano de ação e desenvolva primeiramente as competências prioritárias, ou seja, aquelas que você avaliou uma nota menor em sua autoavaliação. Lembre-se de manter e aprimorar aquilo que já é seu ponto forte.

2 Estilos de liderança

Os estilos de liderança são apresentados de diversas formas e estudados por diversos autores. É um tema interessante, pois é possível compreender que existem muitos estilos e que cada um funcionará de uma forma em determinada situação e com determinada pessoa.

Sugo (2009) apresenta, através da obra de Engstrom e Mackenzie (1974), cinco estilos básicos de liderança, conforme detalhado a seguir, visto que, a partir dessas, foram criadas outras.

- **Laissez-faire:** o líder está junto com a equipe e se apresenta em uma posição de suporte e orientação. Não há uma estrutura ou supervisão formal. Ele atua dando bastante liberdade aos seus colaboradores, que definem seus próprios padrões de desempenho.
- **Democrático-participativo:** é um estilo muito parecido com o *Laissez-faire*. A principal diferença é que o estilo democrático possui uma estrutura maior que o *Laissez-faire* e a liberdade dada à equipe é mais controlada.
- **Manipulativo-inspirador:** a liderança estabelece as metas, mas participa pouco. Os colaboradores ficam com um suporte deficiente e, por consequência, a aceitação e o cumprimento das metas é difícil.
- **Benevolente-autocrático:** as atividades são bem estruturadas, com supervisão constante, porém, os colaboradores são encorajados a dar sugestões. É uma forma paternalista e que visa a manter a satisfação de todos, porém, promove certa dependência, já que todos dependem do líder.
- **Autocrático-burocrático:** as atividades também são bem estruturadas, mas aqui os colaboradores não são encorajados a contribuir com sugestões, pois o líder é autoritário.

Complementando, Cooper (2009) apresenta quatro estilos de uma forma mais simples e que tiveram influência a partir dos estilos apresentados por Sugo.

- **Autocrático:** liderança tradicional, na qual o líder era chamado de chefe e estava sempre no comando. A maioria das decisões é tomada por ele e de forma imperativa, ou seja, normalmente mandando nas pessoas e exercendo um poder autoritário.
- **Participativo:** também conhecido como liderança consensual ou consultiva, pois os colaboradores deliberam com seus líderes sobre as ações a serem tomadas. As opiniões da equipe são valorizadas.
- **Carismático:** líder atua de forma a inspirar e motivar os demais, pois faz sua gestão de maneira positiva, por meio de seu carisma.
- **Transformacional:** como o nome diz, esses líderes vieram para transformar, para inovar. São reconhecidos pelo o que realizaram e, muitas vezes, de forma visionária.

Khoury (2009) também indica alguns estilos e os apresenta de uma forma um pouco mais didática.

- **Estilo comandante, do tipo “faça o que eu digo”:** ligado ao modelo militar, ou seja, os líderes exigem obediência e são altamente controladores. Ao delegar uma atividade, raramente explicam o motivo. Exerce um impacto negativo, de forma geral.
- **Estilo visionário, do tipo “venha comigo”:** esse estilo exerce um impacto positivo na equipe, pois mobiliza os colaboradores em direção a um objetivo comum, no qual todos podem opinar e possuem liberdade para inovar.
- **Estilo treinador ou *coach*, do tipo “tente isto”:** líder atua como treinador, preocupando-se com o desenvolvimento dos membros de sua equipe. Através de *feedbacks*, esse líder instrui ao crescimento.
- **Estilo agregador, do tipo “as pessoas vêm primeiro”:** lidera através da construção de relacionamentos e convivências entre os colegas. Oferece apoio emocional nas dificuldades.
- **Estilo democrático, do tipo “o que vocês acham?”:** lidera através de consenso de opiniões de sua equipe, resolvendo os desafios de forma conjunta.
- **Estilo *pacesetting*, do tipo “faça como eu faço”:** lidera através de estabelecimento de altos padrões de desempenho e acredita que os liderados têm que agir como ele, de forma bastante eficiente, exigindo cada vez mais das pessoas.



Na prática

O que fazer na prática com tantos estilos? O importante é compreender o conceito de cada um, sem, necessariamente, preocupar-se em “dar nomes aos bois”. Não é preciso decorar o tipo de liderança e sua descrição, mas saber que os líderes podem agir de diferentes formas de acordo com as diferentes situações que serão apresentadas em sua vida profissional. Não existe certo e errado. Existem situações, demandas e pessoas que precisam ser analisadas para saber como atuar. É fundamental ter sempre em mente a importância de se autoavaliar e de se conhecer. Só assim será possível liderar de forma personalizada nas demandas do dia a dia.

Khoury (2009) expõe algumas competências pessoais e sociais que auxiliam no autoconhecimento e na identificação dos estilos de liderança, consequentemente.

- **Competências pessoais:** determinam como cada um se gerencia.
 - **Autoconsciência**
 - Autoconsciência emocional: compreender as emoções e como elas impactam na vida pessoal e profissional.
 - Autoavaliação: conhecer suas forças e fraquezas.
 - Autoconfiança: conhecer profundamente, de forma positiva, suas capacidades.
 - **Autogerenciamento**
 - Autocontrole: manter emoções e impulsos sob controle.
 - Transparência: apresentar confiabilidade, integridade e honestidade.
 - Adaptabilidade: saber se adaptar às mudanças e superar dificuldades.
 - Orientação para resultados: atuar de forma orientada ao desempenho e melhoria do nível de excelência.
 - Iniciativa: agir e aproveitar as oportunidades.
 - Otimismo: habilidade de enxergar oportunidades e não ameaças.

- **Competências sociais:** determinam como cada um gerencia seus relacionamentos.
 - **Consciência social**
 - Empatia: perceber as emoções dos demais, entender seus pontos de vista e demonstrar interesse por suas preocupações.
 - Consciência organizacional: conhecer as regras da organização e como ela funciona de forma geral.
 - Orientação de serviço: reconhecer e atender as necessidades dos clientes internos e externos.
 - **Habilidade social**
 - Liderança inspiradora: inspirar e estimular os colaboradores.
 - Influência: utilizar técnicas persuasivas para liderar.
 - Desenvolvimento dos outros: desenvolver as competências dos liderados, através de feedbacks e orientações.
 - Comunicação: saber ouvir e se comunicar por meio de mensagens claras e convincentes.
 - Mudança catalisadora: colocar em prática as ideias e liderar as pessoas em uma nova direção.
 - Gerenciamento de conflitos: saber atuar nos conflitos, de forma a resolvê-los da melhor maneira.
 - Construção de laços: criar e cultivar uma rede de relacionamentos.
 - Trabalho de equipe e colaboração: promover a cooperação por meio da formação de equipes.

Considerações finais

De forma geral, podemos concluir que não existe uma fórmula mágica, uma receita de bolo para ser líder, visto que liderar vai além da ação explícita. Ela inicia com uma tomada de consciência de como somos, o que temos de bom e o que podemos melhorar.

Através de uma reflexão profunda, podemos avaliar nossas competências e assim atuar em melhorias. Somente nos conhecendo é que podemos ter a chance de conhecer os demais e de ajudar no desenvolvimento dos liderados.

Não existe liderança certa ou errada, mas sim liderança adequada ou inadequada para cada situação. É fundamental conhecer os estilos para guiar e orientar seu próprio estilo. Cada um criará seu estilo de liderança de acordo com suas crenças, seus valores e suas experiências anteriores.



Para pensar

Você sabe qual é a sua essência? Conhece seus valores? Percebe seus pontos fortes e fracos em questão de relacionamentos e pessoas? Lembre-se de que sua forma de liderar será o espelho de como você é em outras situações, como, por exemplo, nos relacionamentos.

Além de conhecer os estilos de liderança e de se autoconhecer e se autoavaliar, é importante exercer a competência da flexibilidade, pois, sem ela, não será possível transitar nos diversos tipos de liderança. Flexibilidade e adaptabilidade são características fundamentais em um líder, para que ele não caia na armadilha de não acompanhar as mudanças no mercado tão dinâmico que aí está.

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.