



JESSICA RIGATTI

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO MUNDO CORPORATIVO ATUAL

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

CLAÚDIO DE SOUZA PEREIRA

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Desenvolvimento de lideranças no mundo corporativo atual**, elaborado por Jessica Rigatti e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30/06/2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Jessica Rigatti, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento de lideranças no mundo corporativo atual, é autêntico e original.

Curitiba/PR, 30/06/2017

Jessica Rigatti

Dedico este trabalho a Deus que ao longo de toda a minha vida esteve presente, ensinando-me, conduzindo-me e dando todo apoio possível que um filho pode ter.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido o dom da vida e a oportunidade de ser a pessoa que me tornei hoje. Por me ensinar a trilhar os caminhos que eram melhores para mim, me amparando nos momentos mais difíceis e se alegrando com as minhas pequenas vitórias. Por nunca me abandonar.

Agradeço aos meus pais, que com muito esforço me criaram, me educaram, ajudaram a formar meu caráter, me deram a oportunidade de estudar e me tornar quem eu sou hoje.

Agradeço a todos os meus amigos que direta ou indiretamente me apoiaram, me ajudaram e foram compreensivos nos momentos que não podia estar junto. Por estarem comigo, independente da situação. Por sonharmos juntos com nosso futuro.

Meu agradecimento especial para minha amiga Daniela Palma, que esteve ao meu lado me amparando e principalmente ensinando o verdadeiro significado de uma amizade.

RESUMO

Com o novo paradigma da globalização, gerando o que podemos chamar de reinvenção do mundo corporativo, vislumbra-se a mudança nos preceitos de liderança. Assim, o objetivo deste trabalho é a análise primeiramente da evolução do conceito e das teorias envolvendo o tema liderança, e em um segundo momento a análise das competências necessárias para o desenvolvimento de novas lideranças e como elas poderão exercer influência sob seus liderados.

Palavras Chave: liderança; desenvolvimento; competências; influência.

ABSTRACT

Along the new paradigm of globalization, generating what we may call reinventing the business world, we see the change in leadership precepts. Thus, the purpose of this work is, primarily the analysis of the evolution of the concept and theories involving leadership, and on a second moment the analysis of the necessary skills for developing new leaderships and how they can exert influence under their led.

Key Words: leadership; development; skills; influence.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. PROBLEMA	10
1.2. OBJETIVOS	10
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.4. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	10
1.5. METODOLOGIA.....	11
1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	11
2. DESENVOLVIMENTO	13
2.1. CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER NO MUNDO CORPORATIVO ATUAL.....	13
2.1.1. TEORIA DOS TRAÇOS	15
2.1.2. TEORIAS COMPORTAMENTAIS	16
2.1.2.1. Teoria dos estilos de liderança.....	16
2.1.2.2. <i>Grid</i> gerencial	17
2.1.3. TEORIAS CONTINGENCIAIS	18
2.1.3.1. Teoria do caminho-objetivo.....	18
2.1.3.2. Teoria da liderança situacional	19
2.1.3.3. Modelo de participação do líder	21
2.2. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES	24
2.2.1. PAPÉIS DO LÍDER	25
2.2.1.1. Mentor.....	25
2.2.1.2. Facilitador	26
2.2.1.3. Monitor	26
2.2.1.4. Coordenador.....	26
2.2.1.5. Diretor.....	27
2.2.1.6. Produtor.....	27
2.2.1.7. Negociador.....	27
2.2.1.8. Inovador	28
2.2.1.9. Influenciador.....	28

2.2.2. A REDE DE RELACIONAMENTO DO LÍDER.....	29
2.2.3. CONHECIMENTO É PODER.....	29
2.2.4. CAPACIDADE.....	30
2.2.5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	30
2.3. O DESENVOLVIMENTO E A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA COM OS SEUS LIDERADOS.....	34
3. CONCLUSÕES.....	39
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema

Quais são as competências que uma pessoa precisa desenvolver para se tornar um líder?

1.2. Objetivos

Descrever liderança nos tempos atuais e seu conceito

Analisar como o líder pode desenvolver as competências necessárias

Identificar maneiras como o líder pode influenciar seus liderados

1.3. Delimitação do tema

O trabalho abrangerá um breve histórico do conceito e das teorias sobre liderança, passando pela evolução desses modelos no decorrer dos anos e fazendo uma contextualização com o cenário mundial corporativo atual. Depois será descrito as principais competências necessárias para uma pessoa se tornar um líder, com enfoque especial na inteligência emocional e finalizando com formas de desenvolvimento e aprendizagem dessas competências e maneiras com que o líder poderá influenciar os seus liderados.

1.4. Justificativa/Relevância

Com o avanço da tecnologia e mudanças no mundo corporativo, as empresas passaram a serem maiores, se internacionalizaram, possuem muito mais colaboradores, diversidades em seus produtos, querem se tornar mais competitivas e criar valores, o que não era comumente visto no passado. Tudo não passa de um processo de transformação. E para dar certo e se transformar em uma organização de sucesso, é necessário ter as pessoas certas liderando todas as demais.

O líder em seu papel atual se vê em uma situação muito mais desafiadora do que no passado. Além de ter que pensar nas metas da empresa, que se tornaram muito maiores, ele precisa pensar em sua equipe, pois afinal de contas a empresa é essencialmente as pessoas que

fazem parte dela. Portanto, o seu desafio se traduz no binômio de alcançar os objetivos da empresa e fazer com que as pessoas se sintam realizadas com o que estão fazendo.

Com as diversas gerações que integram o quadro de funcionários, sendo que cada uma delas exige tratamentos diferentes, o líder se depara com um momento de reinvenção. Ele precisa desenvolver novas competências e utilizar sua inteligência emocional para condução de sua equipe.

Quando alguém ocupa um cargo de liderança, isso vai muito além do que o cargo em si, com sua hierarquia e de metas das empresas. O líder se preocupa com a formação da sua equipe e em desenvolvê-la. Ele se torna a fonte inspiradora e a referência para todos aqueles que sonham em realizar a diferença na vida dos outros.

Quando se é um verdadeiro líder, é possível mobilizar a todos para alguma direção, influenciando, motivando e inspirando confiança nas pessoas, pois um líder sempre inova, devido a sua visão de futuro. Assim, as pessoas acabam agindo por que querem, sem pressão, por amor e respeito ao seu líder, se tornando comprometidas com a causa que o líder abraçar.

Há preceitos básicos que servem de alicerce para as pessoas que querem se tornar verdadeiros líderes e a melhor notícia de todas é que eles podem ser desenvolvidos.

1.5. Metodologia

Abordagem: qualitativa

Tipologia quanto aos meios da pesquisa: bibliográfica

Tipologia quanto aos fins da pesquisa: descritiva/explicativa

A pesquisa a ser realizada ao longo do estudo terá um caráter eminentemente teórico e qualitativo, buscando explorar as diversas bibliografias tendentes ao estudo da seara de liderança, a fim de que se possa alcançar os objetivos da investigação.

Desta maneira, será utilizado o método de abordagem descritiva/explicativa. Já no que diz respeito aos meios de pesquisa, esta será a utilização de bibliografias.

1.6. Forma de desenvolvimento do trabalho

O trabalho foi desenvolvido procurando responder o problema e atender aos objetivos. Desta forma, foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica sobre o tema, reunindo

os principais autores e pensamentos, com muita leitura e aprofundamento no tema, para poder elaborar os capítulos, trazendo com uma abordagem descritiva/explicativa de forma clara e objetiva o assunto proposto.

2. DESENVOLVIMENTO

As deliberações a que se propõe esse trabalho são sobre liderança, ainda que a vastidão do tema possa ser de tal forma abrangente e inesgotável, que todas as variantes jamais seriam exauridas.

O que se propõem aqui é abordar assuntos relacionados à atual forma e conceito de liderança no mundo corporativo, passando por um breve histórico das teorias que nos levaram ao modelo atual.

Também será exposto quais são as principais competências que devem ser desenvolvidas por aquelas pessoas que desejam se tornar líderes. Dentro dessas competências, destacamos a inteligência emocional, fator determinante atualmente para o sucesso da liderança.

Será abordada ainda a atitude de um líder frente ao seu setor de atuação, sua postura, desempenho, relacionamento com a sua equipe e o seu poder de influenciar os demais.

2.1. CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER NO MUNDO CORPORATIVO ATUAL

Liderança é algo muito mais vivido na prática do que uma simples teoria e por isso existe a dificuldade de se explicar todos os aspectos que ela pode englobar, além de ser um conceito que passou por diversas transformações no decorrer do tempo, devido aos fatores sociais, econômicos, culturais, históricos e até mesmo organizacionais. Com essas mudanças nos deparamos com uma quebra de paradigma, como citado por Cavalcanti:

“Não há dúvidas que vivemos uma era de rupturas e mudanças. As palavras do nosso vocabulário traduzem as questões com que se depara o ambiente empresarial: mercados globais, tecnologia da informação, ambientes ambíguos concorrência acirrada, consumidores exigentes, obsessão pela qualidade, fusões e aquisições de empresas, informações em excesso, incerteza e caos, estresse, fim de emprego tradicional, envelhecimento da população e o novo cenário demográfico.”
(CAVALCANTI, 2009, p. 15)

Diante de todas essas transformações e exigências, o tema da liderança é algo que está extremamente em voga e se tornou essencial no mundo corporativo, até mesmo pela questão das maiores empresas não se interessarem mais por chefes, que estão ali apenas para cumprir

regras e chegar aos resultados, impondo o seu poder sobre todos. As empresas se interessam sim por líderes e estão tendo que rever os comportamentos e atitudes dos seus gerentes, uma vez que eles poderão promover a mudança organizacional. Como as empresas se tornaram cada vez mais competitivas e as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas e de maneira mais complexa, todos os olhos se voltam para as lideranças.

Com essa competitividade constante, as empresas tiveram que avaliar seu desenvolvimento, sobrevivência e crescimento e rever o seu paradigma de liderança para conseguir atingir resultados através de pessoas e estar preparadas para o futuro.

Outro fator relevante é que a liderança vai muito além das fronteiras de uma organização e por isso é necessário uma nova postura das empresas, uma vez que para atingir seus resultados, terá que deixar todos motivados, envolvidos e comprometidos. Como menciona Cavalcanti, é necessário um envolvimento do líder com a equipe, para alcançar esse novo paradigma.

“(...) se estarão os líderes atuais preparados para deixar de lado a mentalidade tradicional de liderança, que os isentava do envolvimento com sua equipe, para assumir a responsabilidade de gerar um clima de trabalho em que pessoas possam levar sua alma, e não apenas sua mente, para as atividades que realizam.” (CAVALCANTI, 2009, p. 21)

Além de toda essa revolução no mundo corporativo em si, também existe a questão de diferentes gerações convivendo em um mesmo ambiente da empresa. A geração dos baby boomers, que são focados em trabalho, gostam de rotina, são resistentes à mudança e preferem a estabilidade, se choca muito com a geração X, que busca seus sonhos, liberdade, seus direitos e possui uma preocupação com as gerações futuras. Por outro lado, ainda temos a geração Y, que se foca em tecnologia e inovação, são multitarefas, são mais ágeis, adoram um desafio, mas por outro lado são mais dispersas, não são detalhistas e entregam o trabalho da forma como conseguir.

O desafio é muito grande para um líder de enfrentar todas essas gerações convivendo em um mesmo lugar. Fazer com que todos caminhem para o mesmo objetivo sem conflitos, não é uma tarefa fácil e exige muita experiência e resiliência do líder para alcançar esse resultado.

Assim como ocorreram mudanças no mundo corporativo e nas gerações, o conceito de liderança foi evoluindo e se moldando com o passar do tempo, como veremos a seguir.

No conceito de liderança encontramos diversas definições, mas o que se repete em toda a literatura é a questão da influência sobre os demais, seja sobre grupos, equipes, indivíduos ou até mesmo uma situação. Todo o conceito gira em torno de dois pontos essenciais: o fenômeno grupal, pois envolve sempre mais de uma pessoa, e a influência intencionalmente causada pelo líder sob seus liderados.

O que causa certa divergência, por assim dizer, mas que na realidade acaba causando uma complementação entre todas as definições, é com relação a quem exerce a influência sobre os demais, qual o objetivo que a pessoa pretende atingir com sua influência, de qual maneira a influência é exercida e também com relação ao resultado que essa influência irá atingir.

Para o líder exercer sua influência, ele necessitará de muita inteligência emocional, algo que não era comentado nos conceitos mais antigos. Hoje não basta apenas o líder ter um alto quociente de inteligência, mas também necessita de um alto quociente emocional, como menciona Goleman:

“O QI cai por terra quando a questão é prognosticar quem, em meio a um grupo talentoso de candidatos dentro de uma profissão intelectualmente exigente, será o melhor líder. Isto se dá em parte por conta do ‘efeito do andar de cima’: todos aqueles nos altos escalões de uma determinada profissão, ou nos níveis superiores de uma grande organização, já foram peneirados em termos de intelecto e destreza. Nesses níveis elevados, um QI alto se torna uma habilidade liminar, necessária para simplesmente entrar e continuar no jogo.” (GOLEMAN, 2007, p. 14)

A seguir, serão abordadas as três principais teorias sobre os estudos da liderança, que com o tempo também evoluíram se tornaram cada vez mais complexas.

2.1.1. Teoria dos traços

Essa teoria fala sobre a liderança ser inata, ou seja, a pessoa já ter nascido com as características necessárias para ser um líder e se não as tivesse, nunca poderia se tornar um, sendo apenas um liderado para o resto de sua vida. Ela enfatiza as características pessoais do líder, como aparência, força física, estatura entusiasmo, autoconfiança, inteligência, habilidades interpessoais, administrativas, persistência, iniciativa, cooperação e realização.

Para essa teoria, liderança seria apenas uma série de características pessoais, ou seja, os traços de alguém e, portanto, não garantem que o líder seja um líder de sucesso. Por mais que essas características não garantam o efetivo exercício da liderança, se a pessoa possui-las

já irá facilitar o seu processo de liderar. Como Maxwell cita, algumas habilidades são naturais, mas todas podem ser desenvolvidas, não sendo um processo fácil.

“Embora seja verdade que algumas pessoas nascem com mais dons naturais que outras, a capacidade de liderar é, na verdade, uma coleção de habilidades, e quase todas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas. Mas isso não acontece do dia para a noite. Liderança é algo complicado.”
(MAXWELL, 2007, p. 44)

No decorrer do tempo, alguns autores criticaram essa teoria por ser muito simplista, uma vez que ignorava a importância de cada traço em situações nas quais a liderança se desenvolveu, não conseguindo explicar de fato esse fenômeno. Desta forma, surgiram novas teorias com diferente enfoque de apenas características naturais.

2.1.2. Teorias comportamentais

Devido a uma série de questionamentos sobre a teoria dos traços, deu-se origem a teoria comportamental, uma vez que os críticos começaram a perguntar se todos os líderes seriam natos ou se era possível desenvolvê-los.

Essas teorias tem por base um padrão de comportamento que poderia caracterizar uma liderança e não apenas a combinação de algumas características. Desta forma o que irá diferenciar um líder de um colaborador será o seu comportamento.

Nas teorias comportamentais, temos duas principais, sendo elas a teoria dos estilos de liderança e a do *grid* gerencial.

2.1.2.1. Teoria dos estilos de liderança

Na teoria de estilos de liderança, para Kurt Lewin, haveria três tipos de estilos básicos de liderança, sendo eles os estilos autocrático, democrático e liberal (também conhecido como *laissez-faire*).

No caso do líder autocrático, estamos diante de um líder centralizador e que toma todas as suas decisões de forma unilateral, determinando as tarefas de cada um e a forma de trabalho que seria adotada.

Já para o líder democrático, todos os envolvidos precisam fazer parte da tomada de decisão. Ele inclusive incentiva a participação dos colaboradores e constantemente delega

autoridade para os demais. Esse líder utiliza constantemente o feedback para treinar seus liderados.

No estilo de liderança liberal, também conhecido por *laissez-faire*, o líder deixa todos da maneira mais confortável possível e completamente à vontade, sendo que todas as decisões são tomadas pelo grupo, que irá determinar quais tarefas devem ser realizadas e qual a forma de executá-las, não havendo autoridade do líder perante os colaboradores. Desta forma, o que de fato temos aqui é a ausência de liderança.

2.1.2.2. *Grid* gerencial

Devido a possível combinação para o líder de dois estilos, sendo eles pessoas e tarefas, Blake e Mouton criaram um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores. Esse programa é conhecido como *grid* gerencial.

Ele se baseia no fato de que o líder poderá dar muita ou pouca ênfase para as tarefas, assim como poderá dar muita ou pouca ênfase para as pessoas. Levando em conta isso, o *grid* cria valores aos estilos, formando um gráfico com os eixos de pessoa e de produção, na escala de 0 a 9, para avaliar os estilos de liderança.

Em que pese haver 81 possibilidades de combinação nos eixos, há cinco principais posições que serão detalhadas a seguir.

Liderança 1.1: esse líder visa apenas se manter na empresa, uma vez que sua ênfase, tanto nas pessoas quanto na produção, é mínima. Como ele não chama a atenção de ninguém, guarda suas opiniões, não toma partido, acaba passando despercebido, inclusive pelo seu não comprometimento, não criando inimigos, evitando controvérsias e evitando até de ser desligado da empresa.

Liderança 1.9: a ênfase desse líder é voltada somente para as pessoas e por isso a sua motivação é a aceitação e reconhecimento dos demais, sendo para ele uma grande preocupação a rejeição dos outros. Esse líder cria um ambiente de amizade e cordialidade, pois as relações vêm em primeiro lugar, deixando sempre a porta aberta e estando atento às necessidades da equipe. Ele lida melhor com elogios e para ele a crítica é algo muito difícil de ser enfrentada.

Liderança 5.5: esse líder gosta de manter bons relacionamentos, é sociável e popular, pois essas características são a sua motivação. Nos relacionamentos com a equipe, procura

conquistar amigos e, na medida do possível, suas decisões são baseadas no consenso dos colaboradores, realizando sempre os planos de trabalho com base no que a equipe irá aceitar ou rejeitar.

Liderança 9.1: para esse líder a relação com a equipe é de autoridade e todos terão que obedecê-lo. Ele possui medo de fracassar e por isso, faz uma supervisão rigorosa nas tarefas, se assegurando que tudo está ocorrendo dentro do planejado. Se sua autoridade ou controle são ameaçados, ele sente muita raiva e exige dedicação e empenho total dos outros e dele mesmo. Quase nunca é influenciado pelos demais e acaba valorizando muito mais a sua própria opinião.

Liderança 9.9: nesse estilo de liderança as necessidades organizacionais de produção, mas também as necessidades das pessoas em vivenciar experiências de trabalho que agreguem e enriqueçam, são levadas em consideração pelo líder. Ele se envolve com o trabalho, acompanhando a equipe para identificar problemas e, se for o caso, rever metas. Ele sabe reconhecer o trabalho dos demais e elogia as melhores contribuições. É aberto para opiniões e sugestões da equipe, solicitando inclusive ideias diferentes.

Os criadores dessa teoria posteriormente foram criticados por acreditarem que a liderança 9.9 pode ser aplicada em qualquer situação.

As teorias comportamentais levavam em conta o líder e que poderia ser treinado para ter uma liderança eficaz, sem considerar o comportamento dos liderados, o que levou ao desenvolvimento das teorias contingenciais.

2.1.3. Teorias contingenciais

Nas teorias contingenciais, mesmo enfocando os diferentes tipos de comportamento do líder, elas irão trazer os aspectos relacionados ao processo da liderança.

Será abordada a teoria do caminho-objetivo, liderança situacional e modelo de participação do líder.

2.1.3.1. Teoria do caminho-objetivo

A teoria do caminho objetivo foi desenvolvida por House, destacando que a função do líder é auxiliar seus colaboradores a encontrarem e alcançarem seus objetivos, oferecendo direção e apoio necessário. O termo que dá nome a teoria vem justamente do sentido de

encontrar o caminho correto para realizar seus objetivos de trabalho, pois os líderes deveriam identificar as necessidades, estabelecer as metas apropriadas e fornecer a assessoria necessária.

Essa teoria está muito ligada à motivação, satisfação e desempenho, haja vista que o líder primeiramente precisa fazer com que os subordinados compreendam como atingir seus objetivos organizacionais e depois o líder precisará de muita energia positiva para canalizar suas forças, fazendo com que as pessoas trabalhem de forma motivada para atingir um desempenho cada vez melhor. Desta forma, os principais pontos dessa teoria são a liderança e a motivação.

Para Cavalanti a motivação é algo racional, buscada pelas pessoas quando existe um propósito final:

“A motivação para realizar um determinado trabalho, está ligada a uma decisão racional, feita em função da expectativa relacionada ao resultado obtido diante de um determinado esforço. As pessoas se empenham, portanto, quando tiverem como resultado situações bastante desejadas, tais como reconhecimento, prêmios, promoções.” (CAVALCANTI, 2009, p. 47)

Assim, os colaboradores irão se empenhar muito, quando tiverem como resultado algo que desejam muito, podendo até ser reconhecimento, prêmios e promoções.

2.1.3.2. Teoria da liderança situacional

Na teoria da liderança situacional o foco se volta para os seguidores do líder. Para essa teoria, só é possível alcançar uma liderança bem sucedida se for escolhido um estilo de liderança adequado para a maturidade ou nível de preparo da equipe.

Quando falamos em maturidade, esta referência é com relação tanto à maturidade psicológica, quanto a maturidade para o trabalho. Um colaborador com alto grau de maturidade terá confiança para desempenhar suas tarefas, mas também irá assumir responsabilidades para atingir as metas. Essa teoria fala que de acordo com o estágio de maturidade de cada equipe, ou até mesmo de cada indivíduo, o líder terá uma postura diferente, haja vista que uma existe uma combinação entre nível de maturidade e estilos de liderança.

No nível 1 de maturidade os colaboradores são despreparados, não possuem conhecimento técnico e não querem assumir responsabilidades com as tarefas que devem ser desenvolvidas.

No nível 2 de maturidade os colaboradores continuam sem a habilidade técnica e o conhecimento necessário para desenvolver a tarefa, entretanto estão dispostos e motivados a fazer o que o líder pedir.

No nível 3 de maturidade os colaboradores possuem o conhecimento técnico e são capazes de realizar a tarefa, mas não estão motivados ou dispostos a fazer o que o líder pedir e por isso não realizam a tarefa.

No nível 4 de maturidade os colaboradores são preparados, capazes e possuem todo o conhecimento técnico necessário para realizar a tarefa, além de estarem dispostos e motivados a fazer tudo que o líder pedir.

O estilo de liderança irá depender do estágio de maturidade da equipe. De acordo com cada estágio, o líder deverá atuar de uma maneira diferente, para exercer efetivamente sua liderança, sendo que ela poderá ser de quatro estilos diferentes: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

No estilo determinar, estamos diante de um foco alto na tarefa e baixo no relacionamento. Portanto, quando um membro da equipe está no nível de maturidade 1, em que não possui conhecimento para realizar a tarefa e nem está disposto a assumi-la, o líder deve determinar o que tem que se feito, estabelecendo objetivos, procedimentos e padrões, concentrando seus esforços na realização da tarefa, haja vista que o colaborador não quer assumir algo que não possui capacidade para fazer e, portanto, não possui segurança em como realizar.

No estilo persuadir o foco será alto na tarefa e também alto no relacionamento, sendo um excelente estilo a ser adotado para colaboradores que estão no nível de maturidade 2, ou seja, não possuem conhecimento técnico, mas estão comprometidos e motivados. O líder deverá direcionar e ensinar como a tarefa pode ser realizada e ao mesmo tempo oferecer apoio e mostrar que está ali para ajudar no que for necessário, reforçando a sua disposição e entusiasmo para ensinar.

No estilo compartilhar há um foco alto no relacionamento e baixo na tarefa e se pode ser utilizado em colaboradores e equipes com nível de maturidade 3, pois nesse nível, por

mais que os colaboradores saibam como realizar a tarefa, não estão comprometidos ou dispostos a fazê-la. Se o líder der suporte e consultar o colaborador na tomada da decisão, ou seja, compartilhar a responsabilidade pela escolha com o colaborador, ele se sentirá mais envolvido e disposto a realizar algo que ele ajudou a decidir. A sua motivação será outra com um estilo participativo e de apoio, ou invés de um estilo diretivo. Portanto, compartilhando a tomada da decisão, o líder irá motivar o liderado.

No último estilo, delegar, há um foco baixo tanto no relacionamento quanto na tarefa e por isso é ideal para o nível de maturidade 4, já que aqui os colaboradores são capazes e estão motivados a realizar a tarefa. Nesse caso a responsabilidade deve ser delegada ao colaborador, que terá um nível considerável de autonomia para decidir como o trabalho deve ser realizado, uma vez que sua maturidade é alta e, portanto, consegue trabalhar sem muita direção, interferência ou apoio do líder.

Considerando esses estilos, o líder precisa ter adaptabilidade, ou seja, conseguir variar de um estilo de liderança para outro com facilidade de acordo com as situações apresentadas, para poder gerenciar sua equipe. Esses líderes possuem um potencial para serem eficazes em diversas situações, enquanto que os líderes rígidos só serão bem sucedidos nas situações em que seu estilo de liderança for compatível. A amplitude da adaptabilidade é referente ao uso dos quatro estilos, sendo necessário varia-los de acordo com o liderado e a situação e até mesmo com o próprio liderado, quando ele alterar a sua maturidade.

2.1.3.3. Modelo de participação do líder

Neste modelo criado por Vroom e Yetton temos a relação do comportamento da liderança com a inclusão dos colaboradores no processo de tomada de decisão. Existe uma lista de regras a serem seguidas pelo líder. Essas regras devem ser aplicadas em diferentes situações para definir a quantidade e a forma com que os liderados irão participar do processo decisório.

No modelo de participação do líder são definidos cinco estilos de liderança, sendo eles autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II, grupo II. Ele propõe que a ação do líder varie de forma contínua, indo de uma ação com maior controle por parte do líder, até uma ação com maior participação do colaborador, sendo oito variáveis que definem o comportamento que deve ser adotado pelo líder, que vão desde a análise se o colaborador

possui capacidade para a tomada da decisão até o grau de comprometimento do líder em deixar de tomar a decisão.

No estilo de liderança autocrático I a decisão é tomada pelo líder sozinho, que utiliza a informação que dispõem no momento.

No estilo autocrático II o líder irá pedir informações para o restante da equipe para basear a sua tomada de decisão. Mas a decisão ainda é tomada pelo líder sozinho, que pode comunicar ou não o restante dos colaboradores sobre a situação.

Já no estilo consultivo I, o líder irá compartilhar com a equipe, de forma individual com cada colaborador a situação, solicitando informações adicionais, pedindo ideais e sugestões. Nesse estágio o líder continua tomando a decisão sozinho e essa decisão pode ou não representar a influência da consulta realizada aos seus liderados.

Partindo para o estilo consultivo II, haverá uma reunião entre o líder e os colaboradores para discussão da situação, sendo que ainda a decisão será tomada pelo líder. Ele poderá ser diretamente influenciado ou não pelo que foi discutido e opinado com os seus liderados.

No último estilo de liderança do modelo de participação do líder temos o grupo II. Aqui haverá uma reunião entre líder e colaboradores para novamente discutir a situação. A diferença reside na tomada de decisão, que não será apenas do líder, uma vez que todos juntos irão propor alternativas de ação para a situação e irão chegar a um consenso sobre qual a melhor decisão a ser tomada.

A variação entre os estilos de liderança vai depender muito da situação em que o líder se encontra. Por exemplo, se ele precisa da aceitação da equipe com relação à decisão, a melhor coisa a se fazer é deixa-los participar. Agora, se não há tempo hábil para discussão e o líder está seguro de ser capaz, além de possuir todas as informações necessárias, ele poderá tomar a decisão sozinho.

Esse modelo depende muito da interação que existe entre equipe e líder, assim como mencionado por Cavalcanti:

“A eficácia da liderança nesse modelo, portanto, é influenciada pelo grau de interação entre líder e liderados. O que os líderes precisam é tomar decisões sobre o estilo de liderança que assumirão em relação aos seus seguidores, assim como a quantidade de interação que propiciarão a eles no processo decisório.” (CAVALCANTI, 2009, p. 56)

Neste capítulo foram abordados os desafios que líderes contemporâneos estão enfrentando, devido à mudança de paradigma do mundo corporativo atual. Com a globalização, competitividade e todos focados cada vez mais em resultados, sem contar as diferentes gerações convivendo em um mesmo ambiente de trabalho, a liderança precisou se reinventar, assim como os conceitos e teorias de liderança tratados acima foram evoluindo no decorrer do tempo.

O próximo capítulo irá trazer algumas competências necessárias que o líder contemporâneo precisa ter para exercer de fato a liderança sobre os colaboradores.

2.2. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES

O bom líder precisa ter muita sensibilidade e flexibilidade com seus liderados, além é claro de uma série de outras competências necessárias, devido aos desafios do mundo corporativo atual.

A grande questão que todos se perguntam é se há como ensinar liderança. Se uma pessoa pode se tornar um líder, mesmo que desde sempre tenha sido apenas um colaborador em seu ambiente de trabalho. Se uma pessoa que nunca conseguiu, ou pelo menos tentou, influenciar os demais a sua volta, poderia começar a fazê-lo.

Como vimos no capítulo anterior, para a teoria dos traços isso não seria possível, uma vez que a pessoa precisa nascer com as características determinadas para ser um líder. Alguns autores também mencionam que não seria possível, pois é necessário ter alguns valores como caráter e julgamento, sendo que valores são naturais da pessoa, não sendo possível ensinar isso para ninguém.

Ao contrário desse ponto de vista, muitos outros autores concordam que a liderança pode ser ensinada, devido as suas características e sua essência, como por exemplo, as habilidades necessárias, técnicas, estratégias, estilos de liderança e de comunicação e assim por diante, por se tratar de um conjunto de habilidades que estariam disponíveis a todos que se propõem a aprendê-las e querem atingir o sucesso.

O tamanho do sucesso, seja como pessoa ou como líder, depende da onde a pessoa almeja chegar e a liderança poderá auxiliar esse indivíduo com seus objetivos, como fala Maxwell:

"Acredito que o sucesso está ao alcance de todo mundo. Mas também acredito que o sucesso pessoal sem capacidade de liderança tem eficácia limitada. Sem capacidade de liderança, o impacto da pessoa é apenas uma parcela do que poderia ser como uma a liderança. Quanto mais alto você quer chegar, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que pretende ter, maior precisa ser sua influência." (MAXWELL, 2007, p. 25)

Para esse autor, o que você irá conseguir realizar, assim como sucesso que irá atingir, vai depender exclusivamente da sua capacidade em liderar as pessoas.

Esse pensamento dentro do âmbito empresarial está ligado às pessoas que almejam os cargos altos e de chefia e, portanto, só poderão atingir esse sucesso, liderando os demais.

Dessa forma nesse capítulo será exposto primeiramente alguns papéis que o líder deve desenvolver e desempenhar e também algumas características e competências necessárias que ajudam a pessoa no seu desenvolvimento e busca pela liderança.

2.2.1. Papéis do líder

O líder precisa desempenhar alguns papéis para exercer sua liderança, que de certa forma se assemelham muito com competências que precisam ser desenvolvidas e exercidas com os liderados, como veremos a seguir.

2.2.1.1. Mentor

Um líder precisa apoiar seus colaboradores, escutá-los e reconhecê-los pelo trabalho desenvolvido. Entretanto, para que isso aconteça ele precisa ser autoconsciente para ajudar os demais com os seus planos de desenvolvimento individual, seja profissional ou pessoal, uma vez que o sucesso está ligado a ambos e um não sobrevive sem o outro.

Após estabelecer o plano de desenvolvimento individual, o líder deverá ser um mentor e ajudar o colaborador com treinamentos e desenvolvimento de competências, auxiliando e guiando para o atingimento dos objetivos delineados.

Ran Charan fala da excelente oportunidade que os chefes (líderes atuais) podem ter com os possíveis novos líderes (liderados atuais) e de como sua mentoria e feedbacks diários são essenciais para o desenvolvimento da equipe. Assim, além do líder desenvolver a sua habilidade de mentoria, ele estará ajudando os demais a se desenvolverem, seja na carreira de especialistas ou de líderes.

“Como mentores, eles ajudam os líderes em potencial a liberar seus talentos no trabalho atual e a elevar suas perspectivas. Quando os chefes-mentores identificam um obstáculo ou uma oportunidade para um maior crescimento, eles podem imediatamente dar feedback ao líder. Esse coaching informal em tempo real pode realizar mais do que qualquer avaliação de desempenho formal.” (CHARAN, 2008, p. 84)

Na mentoria, o líder precisa ter consciência que é necessária uma comunicação eficaz, desenvolver as pessoas, compreender a si e aos outros, e isso é atingido através do autoconhecimento.

2.2.1.2. Facilitador

O líder precisa atuar também como facilitador, ou seja, interagir e fomentar o esforço coletivo de sua equipe, criando coesão e moral, bem como administrando os conflitos interpessoais.

Como competências para o papel de facilitador temos a construção de equipes com propósito, decisões participativas da equipe, administração de conflitos através da solução integrada.

2.2.1.3. Monitor

O líder também necessita de um controle interno, para gerir processos e dar continuidade ao trabalho. Através da administração de informações de forma criteriosa e filtrando informações para que não haja sobrecarga e gestão de processos, é possível ao líder ser um monitor.

“Monitorar o que e como o trabalho está sendo realizado requer tanto tempo quanto esforço. Os gestores precisam envolver-se em discussões periódicas com as pessoas, além de observar de perto o fluxo de trabalho.” (CHARAN, 2012, p. 43)

Diferente do que muitos podem pensar, o papel de monitor é um papel muito mais ativo do que passivo. O líder monitor não deve apenas sentar e observar. Quando o líder verificar que seus colaboradores estão no caminho certo, deve elogiar e parabenizar. Mas também quando identificar que precisam se desenvolver, atitudes devem ser tomadas, como por exemplo, aprendizagem e treinamentos.

2.2.1.4. Coordenador

O líder monitor foca seus esforços no fluxo de informações, enquanto o líder coordenador precisa centralizar sua atenção no fluxo de trabalho. Ele precisa fazer com que as pessoas certas, estejam no lugares corretos no momento adequado, para realizar a tarefa necessária. Ele irá coordenar e realizar os ajustes necessários, utilizando de sua estratégia para conseguir os resultados necessários. Irá movimentar as pessoas, assim como em um jogo de xadrez.

O líder também precisa oferecer condições e ferramentas para que a pessoa possa cumprir a determinada tarefa. Neste papel o líder precisa saber gerenciar projetos, planejar o trabalho de todos e gerenciar de maneira multifuncional.

2.2.1.5. Diretor

Para muitos autores, o papel de diretor define liderança, uma vez que ele está ligado às competências de comunicar e desenvolver a visão da empresa, com estabelecimento de metas e objetivos para atingir a visão e planejar e organizar todos para o cumprimento das metas. Como disse Lombardo, é necessário comunicar aos colaboradores a missão, visão e estratégia da empresa:

“Missões e visões seguras motivam e orientam as pessoas sobre como distribuir seu tempo e fazer escolhas. Apesar da visão, missão e estratégia serem importante, comunica-las e administrá-las é ainda mais indispensável.” (LOMBARDO, 2010, p. 221)

Portanto, o líder precisa saber repassar e manter em foco todos os colaboradores na visão da empresa, atuando com o papel de diretor e pensando na empresa como um todo, não apenas em sua área.

2.2.1.6. Produtor

Nesse papel a missão do líder é criar um ambiente de trabalho que seja de acordo com as características de cada colaborador, para que ele seja o mais produtivo possível.

O líder precisa uma fomentar um ambiente de competitivo e produtivo, mas ao mesmo colaborativo entre todos, com isso administrando o tempo, o estresse e o equilíbrio de demanda de trabalho para cada um, para desta forma, deixar cada um motivado com a melhor forma de trabalho e resultados.

2.2.1.7. Negociador

O líder precisa saber negociar com eficácia. Tanto com sua equipe, como com os demais da empresa. A negociação abrange demandas, ideias inovadoras que irão mudar o rumo da empresa, tempo necessário e principalmente o convencimento dos seus colaboradores a fazerem o proposto.

O líder em seu papel de negociador deve usar princípios éticos e imparcialidades comumente aceitas, para ser uma negociação ganha-ganha. É preciso lidar com questões

peçoais separadamente, para evitar agressões e indisposições com os demais, já que o foco é atingir o melhor resultado.

Para negociar, o líder precisa criar e manter uma base de poder para influenciar e mobilizar os demais, saber negociar acordos e compromissos, além de saber apresentar de forma clara e eficaz suas ideias.

2.2.1.8. Inovador

O líder inovador precisa ter criatividade para gerenciar as transformações organizacionais. E para isso, precisa saber lidar com resiliência e gerir as mudanças, através de um pensamento criativo, para guiar todos na fase de transição. Diferente da pessoa que apenas faz gerenciamento, o líder irá promover uma mudança positiva, através de sua criatividade. Para Lombardo, ser criativo não é seguir as regras tradicionais:

“Processos de pensamento criativo não seguem as regras formais da lógica, nas quais usamos causa e efeito para provar ou resolver algo. As regras do pensamento criativo não consistem em usar conceitos existentes, mas sim em modifica-los, ir de um conceito para outro ou mudar a maneira de ver as coisas. Elas envolvem desafiar o status quo e criar ideias sem julgá-las em um primeiro momento. (...) O processo criativo exige liberdade, abertura e um ambiente tolerante.” (LOMBARDO, 2010, p. 201)

O líder que conseguir essa abertura de espaço citada por Lombardo para ser criativo, irá promover mudanças imensuráveis na sua empresa.

2.2.1.9. Influenciador

Sem influência, a pessoa jamais irá conseguir liderar os demais. Não importa o seu tipo físico ou se a pessoa parece poderosa e carismática, mas sim o quanto consegue com que os demais façam o que é solicitado.

Não importa o título da pessoa ou a posição que ela ocupa. Muitos irão pensar que devido a um cargo, a pessoa é um líder, mas isso necessariamente não é verdade, uma vez que esse cargo somente irá comprar tempo para que a pessoa consiga se tornar influente. A verdadeira liderança vem da influência, que deve ser conquistada e pode ser mensurada através de seus seguidores, como fala Maxwell:

"Para identificar um verdadeiro líder, a tarefa pode ser muito mais fácil. Não dê atenção, às alegações da pessoa de que ela é o líder. Não estude

suas credenciais. Não confira seu título. Confira sua influência. A prova da influência está nos seguidores.” (MAXWELL, 2007, p. 36)

Além de desempenhar os papéis acima, que em si já necessitam de influência, o líder precisa saber criar a sua rede de relacionamentos, como veremos a seguir.

2.2.2. A rede de relacionamento do líder

O líder somente existe, se há seguidores e isso sempre está ligado ao estabelecimento de relações, sendo que quanto mais profundas, maior o potencial de influência e liderança. Para isso, é necessário construir os tipos certos de relacionamento dentro da empresa em volume suficiente e com as pessoas certas para ser um líder.

Para construção desses relacionamentos, o líder precisa ser acessível. Os colaboradores gostam de ter líderes acessíveis por perto. Isso implica em ouvir, compartilhar, entender e até mesmo oferecer um ombro amigo. Aqueles que são acessíveis tendem a receber muito mais informações que os demais, além de receber referidas informações primeiramente. Com isso, é possível traçar um plano de ação e usar de sua influência, utilizando essa informação da melhor maneira possível.

Necessário também mencionar que o líder precisa saber lidar com todos os tipos de pessoas em seus relacionamentos. Muitas vezes isso significa ficar neutro ou segurar suas reações pessoais diante de diversas situações. Desta forma, além de ter uma gama de relacionamentos interpessoais e abordagens, é necessário saber quando e com quem poderá usá-los.

2.2.3. Conhecimento é poder

Em que pese muitos acharem que a frase "conhecimento é poder" ser apenas um mito, uma vez que uma pessoa inteligente e que possui muito conhecimento não será um líder necessariamente, o líder necessariamente precisa do conhecimento, pois no mundo corporativo informação sempre será algo vital.

Uma pessoa que possui muito conhecimento necessariamente não será um líder, pois como já dito é necessário um rol de competências para que alguém se torne o líder. Portanto, conhecimento por si só, não traz liderança. Mas o verdadeiro líder precisa conhecer e saber com o que ele estará lidando. Conhecimento técnico, da empresa e do negócio, atrai respeito e admiração dos colaboradores. Eles querem poder falar com um líder que entenda o que eles

passam, o que eles tentam explicar e que tenha o mesmo vocabulário deles. Quando o líder demonstra ter conhecimento, ele recebe a admiração de sua equipe.

Além disso, com o conhecimento, será possível para o líder compreender a dinâmica dos fatores atuais para antecipar o que virá no futuro. Portanto, não é possível assumir a liderança sem conhecimento, haja vista que, em que pese ele não ser único, mas é essencial para o negócio.

De nada também adiantará o conhecimento do líder, se a equipe não conhece a capacidade e potencial que ele tem para conduzi-los.

2.2.4. Capacidade

Para os seguidores é importante eles saberem do que o seu líder é capaz. Eles precisam confiar no líder e que ele possui a capacidade de levar a equipe adiante, para a vitória, para os resultados, para o atingimento da meta, haja vista que as pessoas somente escutam e reconhecem alguém como líder, pelo que ele poderá trazer em troca para a equipe e onde ele conseguirá elevá-los. Se a equipe deixa de acreditar que o líder é capaz, ele irá perder sua influência e ninguém mais irá escutar ou seguir o líder.

A capacidade está muito ligada e às vezes até confundida com o potencial do líder. Os liderados precisam saber qual é o potencial do líder para conduzi-los no caminho correto, devendo o líder demonstrar essa habilidade para todos sem receio.

2.2.5. Inteligência emocional

De todas as competências apresentadas, atualmente a mais importante delas é a inteligência emocional. O que as empresas mais procuram atualmente são pessoas inteligentes emocionalmente, ou seja, pessoal que tem autocontrole sobre suas emoções.

Como seres humanos somos dotados de muitas emoções, as quais nos levam a fazer coisas por impulso, agir de imediato, com planejamentos instantâneos para uma reação. Essas ações de impulso normalmente são moldadas pela cultura em que vivemos e por nossas experiências de vida. Entretanto, por mais que emoções possam parecer prematuras, elas são importantes para a racionalidade do pensamento, pois elas capacitam o pensamento e as reações que teremos.

Hoje chamamos de inteligência emocional esse controle e utilização das emoções em favor da pessoa, pois se trata de um campo em que é possível lidar e desenvolver essa competência, assim como o conhecimento técnico.

O desenvolvimento dessa competência pode determinar até onde uma pessoa poderá prosperar na sua vida e na sua carreira, dependendo da sociedade e empresa em que está inserida, uma vez que muitas empresas ainda prezam por profissionais técnicos. Ocorre que essa tendência está se alterando cada vez mais e, como vimos, o conhecimento é importante, mas de nada ele valerá se o líder não tiver domínio de suas emoções para controle das situações. A inteligência emocional, além de ditar onde sua carreira irá chegar, demonstra o potencial de aprendizado. Entretanto, somente através da sua capacidade emocional que é o líder conseguirá um efetivo controle, como diz Goleman.

“Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais.” (GOLEMAN, 2007, p. 15)

São cinco campos principais de domínio que a literatura entende por inteligência emocional, sendo eles: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

A primeira delas, que diz respeito a conhecer as próprias emoções, fala acerca da autoconsciência, que é quando a pessoa reconhece seu próprio sentimento quando ele ocorre. Além do reconhecimento, ela está ligada ao controle imediato desses sentimentos no momento da ocorrência, pois isso é crucial para o discernimento emocional, levando assim para o campo da autocompreensão. Se não somos capazes de distinguir nossos próprios sentimentos, ficaremos sempre a mercê deles. Quando os compreendemos, passamos a ser mais seguros e a tomar as rédeas das nossas vidas, com uma maior consciência de como nos sentimos com relação às decisões que tomamos, tanto na área pessoal, como na área profissional.

A segunda delas fala sobre lidar com as emoções. A partir do momento que reconhecemos quais são os nossos sentimentos, fica mais fácil conviver com eles. Lidando com isso, podemos identificar os sentimentos ruins de tristeza, angústia, ansiedade, irritabilidade e nos livrar deles com maior facilidade, do que ficar agarrados a essas emoções que nos impossibilitam e incapacitam de realizar o que é necessário. Quem não consegue lidar

com o emocional, normalmente fica boa parte de eu tempo lutando contra o desespero, enquanto que as pessoas fortes nessa aptidão conseguem superar e recuperar mais rapidamente, seguindo adiante com o que precisa ser realizado.

Entrando no terceiro campo, estamos falando de motivação. Quando nos motivamos, estamos apenas colocando as emoções para trabalharem a nosso favor. Quando as emoções estão focadas em uma meta, toda a atenção estará voltada para isso e conseqüentemente nossa automotivação, controle e criatividade. Para o líder poder chegar a qualquer resultado ou realização, ele precisa saber ter autocontrole, que nada mais é do que adiar a sua satisfação, controlando a impulsividade. Assim, a motivação deriva do autocontrole, uma vez que, quando não somos impulsivos e sabemos esperar, a motivação para alcançar algo permanece, deixando de lado a ansiedade. Os líderes que conseguem isso são mais produtivos e eficazes que os demais, com melhores desempenhos.

O quarto ponto é sobre reconhecer as emoções nos outros. Falando ainda sobre a autoconsciência, dentro desse campo temos o desenvolvimento da empatia, que é fundamental para exercer a liderança e ter o controle de sua inteligência emocional, haja vista que na empatia procuramos reconhecer as emoções nos outros, o que acaba gerando altruísmo. As pessoas que conseguem desenvolver a empatia, vivem mais atentas e conectadas com pequenos sinais que os demais demonstram, conseguindo entender o que eles querem ou precisam, pois estão sintonizadas com o mundo. Reconhecer esses sinais possibilita ao líder antecipar as necessidades de seus liderados e ajuda-los antes que a situação possa piorar e seja mais difícil.

O quinto e último ponto da inteligência emocional é o de saber lidar com relacionamentos. Como já falamos nesse capítulo, o líder precisa saber se relacionar e precisa conhecer as pessoas certas. No campo da inteligência emocional o se relacionar vem com outro sentido, pois só existe relacionamento se sabemos lidar com as emoções dos outros. Essa capacidade ou incapacidade de relacionamento é o que irá determinar o grau de influência e liderança, a popularidade e a eficiência interpessoal do líder. Como o líder sempre precisa interagir tranquilamente com os demais, ele precisa desenvolver essa aptidão de lidar com as emoções dos outros.

A inteligência emocional é essencial para todas as pessoas, sendo crucial para quem quer se tornar um líder. As emoções são boas, mas se não soubermos como controlá-las, elas poderão nos prejudicar ao invés de ajudar.

Neste capítulo foram apresentadas as principais competências que uma pessoa precisa ter para se tornar um líder, não se esgotando apenas nelas. Com o desenvolvimento dessas competências a liderança surgirá naturalmente em cada um. Agora, como essa liderança será exercida é algo que veremos a seguir.

2.3. O DESENVOLVIMENTO E A INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA COM OS SEUS LIDERADOS

Todo líder precisa ter uma capacidade de liderança, que pode ser aprimorada com o desenvolvimento de competências, como exposto anteriormente. O grau dessa capacidade de liderança irá influenciar diretamente no limite do grau de eficácia dessa pessoa. Ou seja, quanto maior a sua capacidade de liderar, mais alto será seu limite em potencial e isso irá determinar a eficácia e o impacto que terá dentro de uma organização.

Com um limite alto, um potencial alto e conseqüentemente uma capacidade de liderança alta, maior será o sucesso do líder. Isso irá determinar também o sucesso e limite da organização, o que irá impactar diretamente na escolha dos líderes. Por isso que em tempos de crise, a liderança dentro de uma empresa sempre é substituída.

Como exemplo disso, podemos citar uma empresa com uma equipe técnica excelente, mas se não houver um bom líder, a equipe não irá performar. Por isso quando equipes talentosas não prosperam, é necessário olhar diretamente para a liderança, haja vista que para atingir o grau mais alto de eficácia, é necessário elevar a capacidade e o limite de liderança.

O líder precisa lidar com várias questões intangíveis, pois a sua capacidade de liderar depende da sua capacidade de sentir, muito mais do que apenas o controle da informação. Muitos chamam isso de *feeling*, mas na realidade é apenas uma soma de conhecer as situações e as pessoas para antecipar, ou sentir como alguns preferem, o que irá ocorrer, usando isso a seu favor, seja mesmo para corrigir algo que não dará certo.

Para tudo existe uma primeira vez, inclusive para o líder. A sua primeira posição de liderança sempre será a mais difícil. Mesmo que um currículo não compre influência, quanto mais experiência o líder tiver, mais os liderados terão confiança em seu trabalho. A experiência não é sinônimo de credibilidade, mas irá encorajar os demais a darem uma oportunidade para o líder mostrar do que é capaz. E quanto mais histórico positivo o líder tiver, mais os outros estarão propensos a escutá-lo e confiar na sua capacidade de liderança, pois todos querem saber no final das contas, até onde o líder é capaz de conduzir a sua equipe nos resultados e performance.

Para conseguir medir a capacidade de liderança de uma pessoa, basta apenas coloca-la em uma posição em que não haja poder, como em organizações voluntárias. Se a pessoa

conseguir influenciar os demais, é porque é um verdadeiro líder, uma vez que ali não há qualquer dever ou ameaça.

“(…) Em organizações voluntárias, o que funciona é liderança em sua forma mais pura: influência. Seguidores em organizações voluntárias não podem ser arrastados a bordo. Se o líder não tem influência sobre eles, eles não o seguirão.” (MAXWELL, 2007, p. 39)

O líder também precisa ter paciência e saber que seu desenvolvimento é um processo longo e contínuo. Líderes não nascem do dia para a noite, eles precisam de aprendizado constante. O investimento em liderança é um investimento de longo prazo e, somente após anos, é que os frutos serão colhidos, pois não é possível ter sucesso em curto prazo.

Entretanto, mais importante do que o longo prazo, é que o líder faz diariamente para atingir seus objetivos. O segredo está em sua agenda diária, pois o crescimento virá com o passar do tempo. Para saber a capacidade do que uma pessoa poderá se tornar no futuro, basta apenas olhar a sua agenda e o que está fazendo no momento, pois o verdadeiro líder sempre está à procura de desenvolvimento.

O que diferencia o líder de seus seguidores são o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências, pois em primeiro lugar, os líderes são aprendizes eternos, uma vez que se trata de um processo contínuo e é necessário ter muita perseverança, dedicação e disciplina pessoal.

Com o mundo no ritmo acelerado que estamos as pessoas querem resultados imediatos e acontecimentos. Entretanto, a melhoria duradoura se baseia em um processo contínuo, pois através dele é que o desenvolvimento é realizado, as pessoas amadurecem e se modificam. Em um acontecimento, os colaboradores até podem ficar motivados, mas isso necessariamente não irá gerar uma mudança. O acontecimento gera inspiração, enquanto o processo gera melhoria.

Para esse processo, o líder precisa primeiramente reconhecer o que ele não sabe. Um segundo passo é justamente descobrir o que ele precisa saber para se tornar um líder. Saber o que sabe, mas principalmente saber o que não sabe é a chave para procurar se desenvolver cada vez mais, como cita Maxwell:

“Quando você reconhece sua falta de habilidades e dá início a disciplina diária de crescimento pessoal, coisas empolgantes começam a acontecer. Você pode ser um grande líder, mas isso não acontecerá em um dia. Comece a pagar o preço hoje”. (MAXWELL, 2007, p. 47)

Com o desenvolvimento contínuo, o líder irá avançar em sua jornada. Qualquer pessoa precisa estar pronta quando o momento chegar e por isso se trata de um processo longo e contínuo. E se esse processo for de forma coerente e disciplinada, a pessoa estará preparada para o sucesso, independentemente de qual for a sua meta.

Se o líder se preparar diariamente, no momento em que necessitar seu trabalho e esforço irão aparecer e ele conseguirá mostrar toda sua dedicação e expertise para a resolução do problema. Mesmo que a pessoa tenha nascido com um dom natural, é necessário se preparar todos os dias, ficar em forma e treinado.

Todos possuem potencial para se tornarem líderes, mas o sucesso não chega do dia para a noite. É preciso aprender, crescer e evoluir. A liderança é um processo que deve ser desenvolvido durante toda a sua vida.

“Seguidores precisam de líderes capazes de orientá-los de modo eficaz: quando, em situações de vida ou morte, a necessidade é dolorosamente óbvia, mas, até mesmo, quando as consequências não são tão graves, essa necessidade também é grande. A verdade é que quase todos podem conduzir o navio, mas é preciso um líder para estabelecer o curso.”
(MAXWELL, 2007, p. 57)

O líder precisa saber planejar os acontecimentos e a missão que virá adiante. Sem planejamento, tudo pode dar errado. Portanto, além de planejar o seu desenvolvimento como líder, ele precisa planejar sua agenda diária da empresa.

Toda essa preparação, desenvolvimento e expectativa deve ser aplicada através do aumento da capacidade de liderança e isso vem através de algo citado no capítulo anterior que em suma é a essência de um líder: a sua influência sobre os demais. O sucesso de um líder pode ser medido pela capacidade de influenciar as pessoas.

Influência não significa necessariamente um título ou poder. Muitas pessoas que possuem um cargo dentro da empresa podem não exercer liderança alguma, pois liderança não pode ser atribuída, concedida ou indicada. Por diversas vezes essas pessoas conseguem os resultados pressionando e ameaçando os colaboradores, algo que um líder jamais faria. Consequentemente, um líder com o passar do tempo irá conquistar um cargo, mas isso não quer dizer que sua influência irá diminuir. Ao contrário, ela apenas irá aumentar, uma vez que será fruto de sua liderança.

Nesse ponto, importante destacar que uma pessoa que é boa em gerenciamento, como a concentração de sistemas e processos, apenas leva os demais aonde eles querem ir. A liderança cria mudanças positivas e diz respeito à influência de pessoas para que o sigam e façam o que o líder quer. Gerentes apenas conseguem manter o mesmo caminho já existente, sem, entretanto, conseguir modifica-lo. Se o gerente não consegue influenciar seus colaboradores, então não conseguirá efetivamente liderar.

O que pode ocorrer também em sentido inverso. Por exemplo, uma pessoa que é líder e ocupa um cargo dentro de uma empresa. Caso a empresa a demita, os demais irão segui-la e aonde quer que ela vá, os outros também irão, sejam colaboradores ou clientes. Nesse ponto, as empresas precisam tomar cuidado ao adotar atitudes contra líderes, uma vez que poderão perder muitos clientes e excelentes colaboradores. Se o líder for uma figura pública da empresa, o impacto será muito maior através da mídia, uma vez que é o líder quem faz a posição e não a posição que faz o líder.

Ser o primeiro e definir tendências também não é o mesmo que liderar, pois liderar envolve a capacidade de mover os demais ao seu redor. A pessoa até pode conseguir fazer algo diferente dos demais, ser o pioneiro em algo e outras pessoas o seguirem para realizar o mesmo feito. Mas isso não quer dizer que será um líder. As pessoas por livre e espontânea vontade precisam seguir o líder e agir através de sua visão.

Para identificar a influência do líder basta apenas verificar seus seguidores. Se o líder ainda está no início de sua caminhada, ele pode procurar outro líder que já possui mais influência, para influenciá-lo e este irá influenciar os demais, em um efeito cascata. Se uma pessoa precisar dizer que ele é líder, então ele simplesmente não será. A sua influência já basta e irá demonstrar o seu grau de liderança.

A liderança parte de dentro e quanto maior o caráter da pessoa, mais os outros irão reconhecê-lo como líder, pois assim ele conseguirá relacionamentos mais profundos com seus liderados. Se não houver relacionamento, não há influência e quanto mais forte for o relacionamento, maior será o potencial de liderança sobre aquela pessoa.

Para exercer efetiva influência sobre seus liderados, o líder precisa estar disponível. Isso não quer dizer apenas deixar a porta da sua sala aberta, para quando os demais precisarem conversar. Isso vai muito mais além e é muito mais que uma atitude do que um

evento, pois para ser acessível, isso precisa ser constante. E os liderados sabem exatamente quando o líder é acessível pelas suas atitudes, como mencionado por Ram Charan.

“Tudo, desde o seu modo de falar até sua linguagem corporal, comunica a disponibilidade (ou falta dela). Na verdade é muito mais uma questão de valores profissionais e aplicação de tempo do que habilidade. Quando os gestores acreditam que ser acessível é crucial para seu papel de liderança, demonstram disponibilidade, tanto física quanto emocionalmente.” (CHARAN, 2012, p. 44)

Outro ponto muito importante é o que líder precisa desenvolver novos líderes, pois ele além de mentor, coach e influenciador, também é uma inspiração para os demais. O líder atual, chamado por Ram Charan de chefe, precisa estar de olho em potenciais novos líderes.

“Os chefes também são os olhos e ouvidos da empresa, coletando informações sobre o líder, para responder uma questão crucial: qual aprendizado está, de fato, ocorrendo? Quando coloca um líder de alto potencial em um cargo que representa um grande salto, você espera ver enorme expansão a medida que o líder se familiariza com uma situação desconhecida.” (CHARAN, 2008, p. 83)

Outra medida de uma liderança é justamente quantos dos seus seguidores o líder consegue desenvolver, pois a sua principal missão é essa: influenciar e desenvolver os demais, para que eles, assim como ele, tenham a oportunidade de um dia se tornarem líderes e poderem efetivamente fazer a diferença na vida dos demais, pois de nada adianta uma árvore ser frondosa e bonita, se ela não tem frutos que poderão gerar a diferença no mundo.

3. CONCLUSÕES

O tema proposto para esse trabalho versa sobre o desenvolvimento de novas lideranças. Como o mundo se globalizou e se reinventou com o passar do tempo, as empresas também tiveram que evoluir e com isso, a mudança chegou para todos.

O antigo conceito de chefe ou apenas uma pessoa que ocupasse um cargo de gerente não era algo que pudesse mais satisfazer as necessidades do mundo corporativo que ficou cada vez mais competitivo. Assim, o conceito de liderança também passou por uma mudança de paradigma.

A evolução desse conceito foi o que gerou o tema do trabalho, ou seja, atualmente quais as competências que uma pessoa precisa ter para ser um líder e como desenvolve-las. Dessa forma, o objetivo era identificar quais são essas competências, para que pessoas pudessem trabalhar em cima disso, focar suas energias em seu desenvolvimento para poderem se tornar líderes também.

Desse ponto de vista surgiu a questão se a liderança seria algo nato. Algumas competências a pessoa pode até possuir desde o seu nascimento, mas não há nenhuma que não possa ser desenvolvida. Se a pessoa já possui alguma é apenas uma vantagem em detrimento dos demais, que terão um pouco mais de esforço para atingir o mesmo patamar de alguém que já possui.

A teoria dos traços trazia essa ideia, mas foi superada e substituída justamente por não atender mais a realidade atual. A partir disso, novas teorias começaram a surgir para se ajustar a necessidade que as empresas passavam.

Com as novas teorias que analisavam além de características pessoas também os processos, foi possível identificar que as competências passam por uma série de papéis que o líder precisa desempenhar. Esses papéis são formas de atuação, monitoramento e desenvolvimento das equipes.

Além dos papéis, que por si só já se caracterizam como competências, foi especificado no trabalho outras competências necessárias para o desenvolvimento de novos líderes, com destaque para a inteligência emocional.

A inteligência emocional não era mencionada até alguns anos atrás. Entretanto, os autores e estudiosos perceberam que não basta apenas a pessoa ter um bom raciocínio, mas que ela também precisa saber lidar com suas emoções.

Não há como falarmos em gestão de pessoas sem falarmos em emoções. O ser humano é dotado e vive em razão de suas emoções. O diferencial é quando a pessoa sabe reconhecer, lidar, entender seus sentimentos e identificar também as emoções dos outros. Saber ter autocontrole em momentos de pressão é primeiramente ter autoconhecimento para identificar suas emoções e reações. Competência essencial para o líder atualmente.

Com o reconhecimento das suas próprias emoções, mas principalmente da emoções de seus liderados é que o líder conseguirá exercer influência sob sua equipe.

A influência é a principal competência que um líder precisa ter para efetivamente liderar. As demais competências serão auxiliares para a principal, que é a influência. Sem influência, um líder não é reconhecido como líder, não é respeitado e nem seguido pela sua equipe.

Entretanto, quando um líder consegue influenciar os demais, ele será exemplo, todos irão querer ser como ele, agrada-lo, fazer tudo que ele pedir, pois estarão motivados para esse fim, não se sentindo com obrigação ou fazer aquilo apenas porque é seu trabalho.

O tema de desenvolvimento de lideranças é algo essencial para as empresas. Sem liderança, não há progresso. Uma liderança pode tanto levar ao sucesso quanto ao fracasso. Por isso é de extrema importância que o mundo corporativo foque seus esforços, não em procurar no mercado profissionais técnicos de alta qualidade, mas sim procurar ou desenvolver líderes. Não adianta ter um time de excelentes profissionais, se eles não sabem qual rumo seguir. Alguém precisa conduzi-los.

É possível observar que sempre que uma empresa está em crise, a primeira coisa que é realizada é a troca da liderança. As empresas necessitam de líderes melhores para obterem os resultados esperados. E os líderes precisam estar cada vez mais preparados para conseguirem lidar com os desafios que são propostos diariamente. Isso não é uma tarefa fácil, mas com os mecanismos corretos, motivação, determinação e desenvolvimento de suas competências isso se torna algo natural, fazendo com que eles realmente possam fazer a diferença e se destacarem por isso.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 51. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHARAN, Ram. DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

COVEY, Stephen R.. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal**. 44. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HUNTER, James C.. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LOMBARDO, Michael M.. Eichinger, Robert W.. **FYI For your improvement: um guia para desenvolvimento e treinamento**. 5. ed. Lominger – Korn/Ferry Internacional, 2010.

MAXWELL, John C.. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C.. **O líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C.. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.