

A NOVA LIDERANÇA FOCADA PARA O SÉCULO XXI

¹ *Rejane Margareth Alvarenga Passos*, ² *Zenaide Homem De Mello Ceballos*

1 – Rua Batatais, 309 – Bosque dos Eucaliptos – 12233-740 – São José dos Campos, São Paulo –
rejane@funcate.org.br

2 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Paraíba. Av. Sishima Hifume, 2911 –
Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, São Paulo –
hmceballos@yahoo.com.br

Resumo: A dinâmica globalizada das organizações tem gerado aspectos de mudanças na busca de eficácia e eficiência, especialmente, nas relações capital trabalho e gestão/subordinação, verificam-se cada mais a importância do desempenho nos resultados e o desenvolvimento da competência individual e em equipe. Neste cenário ganha importância teorias e metodologias de gestão organizacional, em especial, dos fatores relacionados as pessoas, dos fatores de desempenho e desenvolvimento do capital humano das organizações. Este trabalho tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento de liderança em um contexto teórico e metodológico. Defende que a liderança e de gestão de pessoas pode ser dividida em quatro funções ou atividades básicas: explorar; alinhar e avaliar; engajar e dar autonomia, e crescer. O trabalho elabora na sua introdução a importância do desempenho e do desenvolvimento humano nas organizações na era moderna, então, tendo como referência esta demanda estrutura liderança e o papel do líder.

Palavras-chave: Liderança; Administração; Gestão; Chefia

Área do Conhecimento: VI-Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Segundo Chowdhury (2003), as organizações do século XXI se empenharão em conseguir o entusiasmo do cliente, e não apenas a sua satisfação. Esse entusiasmo significa a empolgação e a fidelidade do cliente, alimentada pelos serviços e produtos disponíveis para ele e que excedem às suas expectativas. Para manter os clientes entusiasmados as empresas precisam superar as expectativas em qualidade e preço de seus produtos, em um ambiente de extrema competitividade global. A dinâmica globalizada das organizações tem gerado aspectos de mudanças na busca de eficácia e eficiência, especialmente, nas relações capital trabalho e gestão/subordinação, verificam-se cada mais a importância do desempenho nos resultados e o desenvolvimento da competência individual e em equipe. Neste cenário ganha importância teorias e metodologias de gestão organizacional, em especial, dos fatores relacionados as pessoas, dos fatores de desempenho e desenvolvimento do capital humano das organizações.

Excelência de desempenho associado a excelência de desenvolvimento das pessoas e das equipes deve estar na base das estratégias

organizacionais. Chowdhury (2003) propõe a educação para todos é a estratégia fundamental para a administração. Recomenda treinar toda a equipe, sem discriminação, desde o chairman até o operário de fábrica.

O novo líder precisa inspirar confiança e manter a perspectiva de futuro, liderar deixou de ser uma atividade concentrada na produção eficiente de bens e serviços, afirma Warren Bennis (2001). Hoje a tarefa dos líderes é desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza. Há quatro fatores que se destacam no momento de identificar quem é um líder exemplar, segundo Bennis: direção e significado; confiança; otimismo e busca de resultados.

Stephen Covey (Peter Drucker Foundation, 1995), em “Três funções do líder no novo paradigma”, sugere que a liderança seja desmembrada em três funções ou atividades básicas: explorar, alinhar, e dar autonomia. Explorar relaciona-se com o planejamento, com a visão estratégica de futuro das organizações. Alinhar significa entender a organização, os papéis das equipes e das pessoas, e saber distribuir as ações para implementar a visão e a estratégia. Dar autonomia é construir a motivação, o senso de responsabilidade, descentralizar e engajar as

peças e as equipes em um objetivo maior destas e da organização. É possível fazer um paralelo interessante entre Gubman e Covey, particularmente, o engajamento apresentado no ciclo proposto por Gubman apresenta muito da preocupação com a autonomia sugerida por Covey. Pode-se dizer que ambos trabalhos associam liderança e gestão, mas o enfoque de Gubman é mais de gestão, enquanto, o enfoque de Covey é mais orientado aos aspectos de liderança. Este trabalho apresenta como contribuição, tendo como base Gubman e Covey, uma nova forma de agrupamento das funções de liderança e de gestão de pessoas nas seguintes quatro etapas básicas: explorar; alinhar e avaliar; engajar e dar autonomia, e crescer. As funções conforme apresentadas neste trabalho permitem o desenvolvimento do processo de liderança e gestão tanto em um enfoque metodológico como o apresentado em "O Talento", ou em um enfoque natural e intuitivo de discussão das funções da liderança como apresentado em "Três Funções do Líder no Novo Paradigma".

Materiais e Métodos

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica e, consulta de sites correlacionados ao tema "Liderança" + "Gestão de Pessoas". A partir desse ponto o trabalho ficou focado exclusivamente na consulta e fichamento das referências bibliográficas pesquisadas.

Gestão e Liderança em quatro funções

O trabalho elaborou na sua introdução a importância do desempenho e do desenvolvimento humano nas organizações na era moderna, tendo como referência as considerações de autores como Chowdhury (2003), então, esta a nova demanda das organizações propõe a necessidade de revisão dos papéis do líder e de novas formas de gestão de pessoas.

Se liderança pode ser tratada teórica e metodologicamente como apresenta Covey (Peter Drucker Foundation, 1995), e que além disto, que ela pode ser associada as metodologias de gestão de pessoas. Então, este trabalho propõe que liderança e gestão de pessoas sejam divididas ou desmembradas nas quatro funções ou atividades básicas: explorar; alinhar e avaliar; engajar e dar autonomia, e crescer. A seguir, examinaremos cada uma delas.

- **Explorar**

Para Covey (Peter Drucker Foundation, 1995), "a essência e a força de explorar são encontradas em uma visão e uma missão instigante. Explorar relaciona-se com o sentido maior do futuro. Traz a cultura impregnada e

empolgada com um propósito transcendente e fora do comum. Mas em relação a quê? A atender as necessidades de seus clientes e de outros grupos de interesse. Explorar, deste modo, vincula seu sistema de valor e sua visão às necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse, através de um plano estratégico. Denomino-o caminho estratégico".

- **Alinhar e avaliar**

De acordo com Covey (Peter Drucker Foundation, 1995), "a segunda atividade de um líder é alinhar. Ela consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para realizar a missão e a visão de atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse. Eles não interferem nelas, não concorrem com ela e não as dominam. Só existem por uma razão – colaborar com ela. Sem sombra de dúvida, a maior alavancagem do princípio de alinhamento ocorre quando seu pessoal está alinhado a sua missão, visão e estratégia. Quando as pessoas compreendem plenamente as necessidades, quando compartilham um poderoso compromisso de realizar a visão, quando são convidados a criar e a aperfeiçoar de forma contínua as estruturas e os sistemas que atenderão a estas necessidades, você obteve o alinhamento. Enfim, precisamos aprender que programas e sistemas são vitais, contudo, são pessoas que desenvolvem". Este trabalho acrescenta dentro da segunda função do líder a avaliação e o controle. O líder precisa avaliar continuamente o alinhamento e revê-lo quando necessário, e periodicamente. A organização através de suas lideranças precisa do controle de suas ações e de seus propósitos, assim, gestão e liderança podem andar metodologicamente unidas na busca de resultados e competitividade.

- **Engajar e dar autonomia (empowerment)**

Para Covey (Peter Drucker Foundation, 1995), "a terceira atividade de um líder é dar autonomia. O que isto significa? As pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte adormecida. Quando você obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa desenvolver as missões em conjunto com estas pessoas. Missão e objetivos individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois processos se sobrepõem, uma grande sinergia é gerada. Uma fagulha se acende no interior dessas pessoas e desperta talentos, habilidade e criatividade latentes para fazerem o que for necessário e coerente com os princípios acordados, a fim de realizar seus valores, visão e missão de atender

clientes e demais grupo de interesse. Isso é o que entendemos por dar autonomia (empowerment)”.

Este trabalho associa autonomia ao engajamento com os propósitos da organização, autonomia é também algo a ser conquistado por todos. Covey também tinha esta preocupação como mostra esta parte de sua fala: “Porém, depois, você precisa analisar o que acontece. Quais são os resultados? Estamos atendendo às necessidades dos nossos clientes e dos outros grupos de interesse? Dados e informações que indicam se estas necessidades estão na verdade sendo atendidas devem ser passados às pessoas e equipes pertencentes à cultura, de modo que possam utilizá-los para aplicar as correções e melhorias necessárias, além de continuar a fazer o que for preciso para o cumprimento da missão e o atendimento das necessidades”.

- **Crescer**

Este trabalho acrescenta uma quarta função ao líder prover o crescimento e a multiplicação das lideranças, promover a formação de novos líderes e a competência de pessoal. Propõe que a competência pessoal, das equipes e, especificamente, a competência de gestão e liderança seja promovida a condição de valor essencial para a organização e para todos.

Segundo Chowdhury (2003), a educação para todos é a estratégia fundamental para a administração. A educação para todos envolve o treinamento de toda a equipe, sem discriminação, desde o chairman até o operário de fábrica. Não se deve negligenciar no treinamento, de qualquer tipo, os empregados nos níveis inferiores.

A educação para todos ajuda na implantação adequada, seja de um novo sistema de computadores seja de uma nova estratégia da empresa. O treinamento sem implementação significa que uma empresa está perdendo dinheiro e deixando de ganhar benefícios. Fazer a mudança acontecer, dentro de uma empresa ou fora dela, é bem mais difícil sem a educação para todos. A não ser que todos realmente tentem concretizá-la, ela perderá sua força. Muitas iniciativas fracassam porque o gerenciamento impõe a mudança aos funcionários, em vez de educá-los quanto ao que a organização planeja fazer.

Um novo paradigma de liderança

Este trabalho de forma deliberada organiza as funções de liderança e de gestão em uma mesma estrutura, defende que assim ambas podem caminhar juntas e com uma maior sinergia. Entretanto, é importante distinguir liderança e gestão, concordando com a fala de Covey (Peter Drucker Foundation, 1995). “Estas funções de modelagem baseadas em princípios representam um paradigma que é diferente do tradicional pensamento gerencial. Existe uma diferença muito

significativa entre gerência e liderança. Ambas são funções vitais e, por isso, torna-se fundamental compreender a diferença entre elas para não confundí-las. Liderança está voltada para fazer as coisas certas; gerência se preocupa em fazer certo as coisas.. Combinar sinergicamente capacidade de gestão e liderança deve ser a forma de construir novos paradigmas de liderança.. Ao conseguir a mentalidade e as habilidades, você gera processos, sistemas e estruturas eficazes alinhados a sua visão e missão

O desafio do novo milênio será formar líderes inovadores, capazes técnica e cientificamente, e com capacidade de gestão e gerenciamento. Liderar deixou de ser uma atividade concentrada na produção eficiente de bens e serviços, afirma Warren Bennis (2001). Hoje a tarefa dos líderes é desenvolver relacionamentos com diversas pessoas para criar uma comunidade com propósitos comuns, bem definidos, e que produza riqueza. Há quatro fatores que se destacam no momento de identificar quem é um líder exemplar, segundo Bennis: 1) direção e significado; 2) confiança; 3) otimismo e 4) busca de resultados.

Desenvolvendo a quarta função: competências, habilidades gerenciais e de liderança.

A época atual caracteriza-se por uma evolução tecnológica extremamente rápida e dinâmica, a competência geral de qualquer organização envolve profundidade de competência técnica e científica. Os conhecimentos técnicos-científicos acumulados individualmente são insuficientes para a maioria dos problemas. Assim, a capacidade de utilização de habilidades sociais para agrega-los numa equipe é uma característica fundamental aos líderes.

O líder precisa ser capaz não somente de agregar competências técnicas e científicas, mas compreender o seu processo de desenvolvimento e crescimento. Entender o quanto fundamental, por exemplo, encorajar seus funcionários a aderirem a prática da educação continuada.

Muitos desses problemas não estão relacionados ao mundo das coisas, mas sim ao mundo das pessoas. Segundo Pomin, dentre as inúmeras definições existentes para “administração”, destaca-se a seguinte: “Administrar é conseguir atingir os objetivos da organização através das pessoas”.

Partindo desse pressuposto, e do paralelismo aqui proposto entre gestão e liderança, admite-se que existem três áreas de habilidades necessárias ao líder e ao gestor: a técnica, a humana e a conceitual.

I - Habilidade Técnica.

Essa habilidade caracteriza-se, por utilizar os conhecimentos técnico-administrativos,

métodos e técnicas necessárias ao desenvolvimento de tarefas específicas. Inclui uma visão geral do processo técnico e científico, caracteriza a habilidade de juntar e desenvolver habilidades.

II - Habilidade Humana.

É a habilidade de uso e desenvolvimento contínuo da capacidade e discernimento necessário ao aperfeiçoamento no trato com pessoas, procurando motivar, liderar e desenvolver um grupo, conduzindo-o à consecução das metas da organização.

III - Habilidade Conceitual.

É a habilidade para compreender as complexidades da organização global, sua política e diretrizes, conduzindo o grupo em consonância com os objetivos propostos.

O denominador comum em todos os níveis de administração é, predominantemente, a habilidade humana, a capacidade em liderar pessoas, trabalhar em grupo, conseguir com que elas façam o que deve ser feito, da maneira mais eficaz e eficiente possível, ou seja, a habilidade de agregar e coordenar habilidades.

Resultados

Segundo a *London Business Scholl*, existem muitos mecanismos e sistemas para estimular o aprendizado das organizações, na formação de executivos (líder) de alto potencial, podendo destacar quatro tipos de oportunidades de aprendizado que podem ser oferecidos aos executivos de alto potencial, os quais são:

I – Técnico-Operacional Informal: reuniões de equipe, *coaching* dos gerentes de linha;

II - Técnico-Operacional Formal: revisão de projetos, rotação de postos, aprendizado em ação (*on-the-job*), tarefas, equipes inter-funcionais;

III – Gerencial Informal: socialização, rede de contatos;

IV – Gerencial Formal: desenvolvimento executivo, plano de carreira, *mentoring*, *coaching*.

Enfim, aprender, ensinar, desenvolver e crescer como líder e liderado, resumindo crescer e fazer crescer, este valor precisa ser uma nova componente da cultura organizacional, assim como, por exemplo, a ética ou a segurança no trabalho.

Conclusão

Os líderes de hoje devem ter um perfil de gestor, serem técnicos e metodológicos, por outro lado, os gestores precisam, além de técnicos e metodológicos, precisam ser líderes. Este trabalho

defendeu que liderança e gestão precisam caminhar juntas nas organizações, não podem ser dissociadas. O modelo aqui apresentado considera que liderança e de gestão de pessoas pode ser dividida em quatro funções ou atividades básicas: explorar; alinhar e avaliar; engajar e dar autonomia, e crescer. Este modelo permite que gestão e liderança sejam tratadas simultaneamente na organização, uma desenvolvendo e se utilizando a outra.

O modelo principalmente na função crescer encoraja às organizações investirem em treinamento e formação, em especial, na formação de líderes e gestores. Manter os investimentos em treinamento e educação, pois o capital intelectual vem se configurando como o principal ativo das empresas na sociedade do conhecimento. Liderar é um processo complexo pelo qual uma pessoa influencia outras a atingir objetivos, missões ou tarefas e, assim, guiar a organização na direção estabelecida. O líder precisa crescer nesta capacidade, bem como, saber multiplicá-la juntamente com outras características ou valores, tais como, ética, e caráter.

Referências Bibliográficas

[1] CHOWDHURY, Subir. *Administração no século XXI (O estilo de gerenciar hoje e no futuro)*. São Paulo: Pearson Education, 2003

GUBMAN Edward L. *Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados*. São Paulo: Campus, 1999.

[2] HSM GROUP. *Descobrimos os líderes de amanhã*. HSM Management Update. São Paulo, set/out. 2004 n.º 14.

[1] BECKHARD, Richard; GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances et al. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 2004.

[1] POMIN, Ótíz, *Liderança*. São Paulo: Idort-SP.

[2] BENNIS, Warren. *A Invenção sobre Liderança e Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

[5] PAES, Francisco J.C. *Liderança & Chefia*. Universidade Católica de Goiás –UCG. Goiás:

PETER DRUCKER FUNDATION. *O líder do futuro. Três funções do líder no novo paradigma*. São Paulo: Futura, 1995

<http://www.ucg.br> – Acessado : 12/04/05 DEPTO. A D M / U C G.