

## LIDERANÇA EM TEMPO DE MUDANÇAS

### **Acácio Fonseca Borges**

Secretário Geral de Pesquisa e Pós-Graduação  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Universidade Severino Sombra – USS  
Vassouras / RJ  
Brasil  
acaciofb@gmail.com

### **André Luis da Silva Baylão**

Coordenador do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Universidade Severino Sombra – USS  
Vassouras / RJ  
Brasil  
anbaylao@gmail.com

## RESUMO

A gestão de pessoas constitui-se numa poderosa ferramenta no ambiente organizacional em plena era da informação em busca da qualidade e produtividade. O presente artigo tem como tema liderança e pretende refletir sobre a ação do líder moderno que tem como desafio construir seu próprio estilo de liderança, afinada com seus princípios e valores pessoais que atenda a necessidade da empresa e da equipe de trabalho, buscando dentro de uma finalidade o alcance de maior qualidade, produtividade, bom relacionamento interno e externo, auto-confiança e segurança nas atividades de trabalho através de uma filosofia mais humanista onde é valorizado o talento humano.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Líder; Liderança; Globalização, Influência, Mudanças

## INTRODUÇÃO

Grandes transformações vêm ocorrendo no mundo dos negócios que impactam diretamente na economia mundial reestruturando o ambiente empresarial. A necessidade de mudança tem sido imposta de fora para dentro da organização pelo avanço tecnológico, pelo processo de globalização e pela competição acirrada no mercado de trabalho que impõem novas formas de liderar/motivar as pessoas para produzirem mais e mais, trabalharem em times e atenderem melhor um cliente cada vez mais exigente. Nunca se precisou tanto da interação humana para se obter resultado.

Para Rocha & Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo tem exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade. Essa característica dos tempos atuais, de alta competitividade impôs também as organizações a busca de novas maneiras e de técnicas de realização e melhoria das suas atividades, com isso, o uso e a demanda por novas tecnologias e ferramentas de gestão cresceram muito nos últimos anos e devem continuar em ritmo cada vez mais acelerado.

E ainda do mesmo autor, a velocidade das mudanças, as exigências dos clientes, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais vem forçando as organizações a realinharem suas práticas de gestão e suas estratégias e também exigindo dos trabalhadores competências que vão além da simples execução das tarefas. A nova realidade, caracterizada pela alta competitividade, impulsionada principalmente pelo fenômeno da globalização.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Com isso, a gestão de pessoa passa ser a chave para o sucesso organizacional, a transformação de pessoas de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento é a mais nova revolução que está ocorrendo nas organizações. Isso decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional na qual se privilegiam o capital intelectual que somente as pessoas podem proporcionar.

São as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, atendem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e gerenciam os negócios nas organizações.

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e o sucesso organizacional. As organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

Dando continuidade no processo de mudança nas organizações, o modelo mental dos dirigentes é condição *sine qua nom* para que as grandes mudanças ocorram. A necessidade dos líderes do passado desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao direcionamento de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

No quadro a seguir pode-se verificar a relação do antigo e novo paradigma de liderança tendo uma visão geral às diferenças.

Quadro 1

## ANTIGO E NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: Weil, apud Cavalcanti *et al.* (2005:75)

Para Cavalcanti *et al.* (2005:21), a auto-suficiência da abordagem técnica, tão valorizada pelos líderes do passado, vem demonstrando não ser mais suficiente, pois, mais do que saber o que devem fazer, as pessoas querem oportunidades para utilizar seu conhecimento, talento e competências, e para sentirem-se importantes e envolvidas na construção do futuro da organização a que pertencem. Os líderes precisam descobrir que seu papel mudou de forma significativa; como consequência, o comportamento também precisa mudar. O desafio crítico em que se encontram se refere ao fato de assumir novas responsabilidades, que devem estar envolvidas não apenas o atingimento das metas organizacionais, como também para o desenvolvimento de pessoas e novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem.

Cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos diferentes uns dos outros. Para o líder é necessário sentir as pessoas, suas necessidades, aspirações e anseios, conciliando aos interesses das organizações, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Se os líderes não tiverem consciência do seu desafio, a empresa se transforma num navio sem rumo, o desempenho de suas atividades depende do grau de envolvimento com sua equipe de trabalho, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir um mesmo objetivo.

Quando qualquer profissional técnico passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em

direção aos resultados organizacionais. O Líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem.

Atualmente a Gestão de Pessoas destaca-se nas pesquisas acadêmicas e também é uma ferramenta bastante desejada no ambiente organizacional. Contudo este trabalho tem o objetivo de refletir sobre o tema enfatizando a importância da liderança em tempo de mudanças nas organizações, como ela se processa e a escolha do estilo de liderança pelo líder.

A metodologia utilizada no presente artigo foi elaborada a partir de uma pesquisa bibliográfica, procurando identificar conceitos de alguns autores contemporâneos sobre o tema abordado.

## MAS QUEM É O LÍDER?

Observa-se que nem todos os líderes são “chefes” e que nem todos os “chefes” são líderes e na verdade os líderes estão presentes em todos os níveis de uma organização.

Segundo Hunter (2004), um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente.

*“A confiança é a base de qualquer relação. E é sobre esse pilar que devemos construir o relacionamento com nossos colaboradores.”*  
Bernardino<sup>1</sup> (2006)

O líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que em conjunto as decisões sejam implementadas. As organizações tendem a buscar o *empowerment*, ou seja, dar autonomia as pessoas para que efetivem as mudanças necessárias ao ambiente de trabalho e a tomada de decisões pertinentes ao seu nível hierárquico.

Para entender melhor, *empowerment* é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuição de tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas; traz em si as mesmas características, exigências e dificuldades inerentes ao antigo e conhecido processo de delegação, com a diferença que enfatiza a tomada de decisão do indivíduo sobre as coisas que interferem diretamente sobre o seu desempenho; enfatiza a autogestão (REIS *et al.*, 2005:87).

Conforme Levek & Malschitzky (2002:41), podemos observar alguns princípios que são necessários para proporcionar *empowerment*:

- deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;
- dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;

---

<sup>1</sup> Técnico da seleção masculina de voleyball do Brasil

- identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- fornecer informações e conhecimentos;
- oferecer feedback sobre o desempenho de cada pessoa;
- reconhecer as pessoas por suas realizações;
- confiar na equipe de trabalho;
- dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;
- tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Para ser bem sucedido como líder o “chefe” deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, motivação, as relações interpessoais, a dinâmica de grupo e ao trabalho em equipe.

Para isso o líder precisa estar atento para criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sintam-se dispostos e motivados em busca do objetivo e as metas a serem alcançadas. A responsabilidade do líder é gerar meios para que a equipe trabalhe em prol do objetivo comum.

Para Bernardinho (2006), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum.

## ENTENDENDO A LIDERANÇA

Entende-se por liderança a capacidade de influenciar pessoas ou a equipe de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, conquistando credibilidade, confiança e aceitação.

Segundo Vergara (2003), liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, para Robbins (1999), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Ainda, segundo o autor, a verdadeira liderança é construída sobre a autoridade, que por sua vez é construída sobre o serviço e o sacrifício, que por sua vez são construídos sobre o amor, e tudo começa com vontade, vontade de servir aos outros. Autoridade é diferente de poder. A primeira é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem sua vontade, de bom grado, pela sua influência pessoal, enquanto o outro é a faculdade de forçar ou obrigar outros a fazer a sua vontade – mesmo que ela não seja do interesse deles por sua posição hierárquica.

Liderança para Chiavenato (2005:183), é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos.

Quadro 2

## OS GRAUS DE INFLUENCIAÇÃO

COAÇÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão ou compulsão	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou indicações para que faça alguma coisa	Colocar ou apresentar um plano, uma idéia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém

Fonte: Chiavenato (2005:184)

Verifica-se então, que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo.

## TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Dos estudos existentes sobre liderança destacam-se as seguintes teorias:

## Teoria dos Traços

Segundo Vergara (2003), o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física,...), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada,...) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização...). Assim aqueles que não nascessem com algumas dessas características seriam liderados. Não se descarta a importância de certas características de personalidade para o exercício da liderança, porém não ficou evidenciado nesta teoria o sucesso da liderança.

## Teorias Comportamentais

Conforme essa teoria, existem três estilos de liderança, que tem como foco seus liderados:

- Autocrático: o seu comportamento com relação aos subordinados é crítico e preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva.
- Democrático: o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso do grupo incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa feedback. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar.

- Liberal: também chamado de *Laissez-Faire*, este líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados gozam de ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho. Nesse estilo o líder procura deixar o grupo completamente a “vontade”.

Pode-se verificar que nessa teoria enfatiza-se a relação entre líder e liderado uma vez que os líderes não podem liderar sem seguidores. Podemos observar essa relação, segundo Chiavenato, no quadro a seguir:

Quadro 3 OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2005: 187)

A liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe ênfase nos subordinados. Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas (Chiavenato, 2005:188).

Teoria Contingencial

Situacional: o líder parte do princípio que não existe um único estilo de liderança válido para e toda e qualquer situação, ou seja, cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente para se alcançar a eficácia da equipe de trabalho. O líder precisa ter flexibilidade na relação com seus liderados alterando seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. O exercício da liderança é em função de três variáveis: o líder, os liderados e a situação em que se encontram.

Para Levek & Malschitzky (2002:40), a liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os gerentes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Três fatores interagem para produzir resultados:

- A intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;
- A intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;
- A habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos.

Situação diferente requer estilo diferente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o mundo dos negócios instável e altamente dinâmico onde a característica mais marcante no ambiente organizacional é a velocidade com que as informações circulam, impulsionada pelo processo de globalização, novas tecnologias, pela competição acirrada, o mercado consumidor cada vez mais exigente, que vem exigindo das organizações adaptações e respostas rápidas a nova sociedade moderna do conhecimento. As empresas necessitam cada vez mais de “pessoas” que sejam capazes de agir dentro do mundo de instabilidade. Um mundo globalizado que exige profissionais, que possam se adaptar rapidamente as novas conjunturas econômicas e políticas. Esses profissionais precisam responder instantaneamente as novas questões que são impostas pelo mercado. Pode-se afirmar que dentro deste contexto que a economia está baseada em conhecimento e conhecimento só vem de pessoas, outrossim, as organizações estão buscando cada vez mais a interação humana e enfatizando a importância do líder neste processo.

Sendo a liderança a habilidade de influenciar pessoas em busca dos objetos comuns, os líderes precisam pensar como agentes de mudanças, pela sua capacidade de inovação, saber interagir nas adversidades e instabilidade, se tornou requisito fundamental para sua atuação. A questão não está somente em adquirir novos conceitos e habilidades, como também, desaprender os antigos modelos, tendo conhecimento da cultura, da missão da empresa e do seu capital humano.

A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de uma minoria, ela pode ser aprendida, assimilada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao “chefe”. Não existe uma fórmula única para se tornar um líder. Um líder moderno deve correr riscos ser audacioso, entretanto, deve-se ter um bom planejamento estratégico, visão de futuro, sem perder a visão do presente, e olhar o passado como referência. Para isso, necessitam de algumas características, virtudes, competências e habilidades. Algumas dessas, podem-se obter via cursos, universidades, treinamentos, outras somente com a experiência do cotidiano.

Ser entusiasmado consigo mesmo, com o trabalho e com a equipe sinérgica na obtenção de resultados, saber reconhecer e recompensar talentos, ter clareza nas metas perseguidas, perseverança, gentileza, carisma, honestidade, integridade e além de bom ouvinte, flexível, paciente, atencioso, observador, negociador, motivador, ... Deve ter entre outras, a inteligência emocional, que torna-se um diferencial significativo em ambientes competitivos.

Conclui-se, que diante das mudanças, o líder deve conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Portanto, independente do seu próprio estilo, ser líder implica em saber exercer a liderança e essa se faz no dia a dia, junto a equipe de trabalho. Assim, saber conviver harmonicamente, tolerantemente buscando o equilíbrio torna-se um dos primeiros degraus para quem quer ser um verdadeiro “líder em tempo de mudanças”.

É aprender a aprender.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO, 1959. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CARVALHO, Irene Mello. *Introdução à psicologia das relações humanas*. 13ª edição. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1983.
- CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO Regina Arczynska. *Liderança e motivação*. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2004.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 17ª edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.
- LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. *Liderança*. In: *Gestão do capital humano*. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

REIS, Ana Maria Viegas; TONET, Helena; BECKER JR., Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia Belezak. *Desenvolvimento de equipes*. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROBBINS, Stephen. *O comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antonio Arantes. *Competências e a gestão de pessoas*. In REACRE – Revista Administração CREUPI. Esp. Sto. Do Pinhal, SP. v. 05, n.º 09, jan./dez. 2005, pág. 35-43.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

**Acácio Fonseca Borges**

acaciofb@gmail.com

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Universidade Severino Sombra – USS  
Vassouras / RJ  
Brasil

**André Luis da Silva Baylão**

anbaylao@gmail.com

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Universidade Severino Sombra – USS  
Vassouras / RJ  
Brasil