

Desafios e Opções da Liderança Formação e Gestão de Equipes.

Mário José de Souza Neto

Graduado e mestre em Engenharia Química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pós-graduado em Administração Industrial pela USP e possui MBA Executivo Internacional pela FIA-USP. Tem experiência como executivo das áreas industrial e Supply Chain atuando em multinacionais como BASF, Norske Skog, Rhodia e Saint Gobain. Email: m.souza@intertox.com.br.

Resumo

O desafio que os líderes enfrentam atualmente mais do que nunca é como formar times de alto desempenho, que trabalhem com altos níveis de sinergia e cooperação e ao mesmo tempo reter os talentos na organização. Nesta breve reflexão sobre o tema foi o que se procurou responder, por meio de um rápido delineamento das mais atuais formas de abordagem da matéria.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Gestão de Equipes.

Abstract

Today's leaders face important challenges such as build high performance teams that work with high cooperation and synergy levels and retain the organization talents. The main question that this work aims to answer is to know the employee expectations about the leader, what really motivates them in the daily

work and how they cooperate in teams to achieve the target results. Based on this knowledge it is possible to guide leaders to perform better in the team management role.

Keywords: Leadership. Organization. Management Teams.

No cenário atual de intensa competitividade entre as organizações empresariais no mundo globalizado, a gestão dos talentos humanos (atração, retenção e desenvolvimento) ganha espaço cada vez mais importante na estratégia das empresas.

Novas arquiteturas organizacionais de negócio, maior complexidade das organizações, maior nível de informação e qualificação das pessoas e ciclos de mudanças cada vez mais curtos são fatores que exigem da liderança organizacional uma grande habilidade na gestão das equipes e das carreiras em busca dos resultados necessários.

Outro desafio observado na área de gestão de carreiras é o início da contínua migração das carreiras tradicionais organizacionais (centradas na organização) para carreiras não tradicionais (carreiras proteanas e sem fronteiras). Nestas, a responsabilidade da gestão de carreira é única e exclusiva do indivíduo e não mais da organização.

Em tal contexto, os líderes¹ encontram grande desafio no processo de formação e gestão das equipes: orientar as pessoas de acordo com suas expectativas, desenvolver equipes cooperativas com alto desempenho e atingir os resultados necessários.

A gestão deste processo requer habilidade de conciliar interesses da organização e do indivíduo que lidera. Envolve questões relacionadas com objetivos muitas vezes conflitantes, valores e cultura organizacional.

Considerando os desafios atuais das organizações, tentemos compreender os desafios da liderança para formar equipes de alto desempenho, satisfazer as expectativas dos liderados e promover um ambiente de alta cooperação. Com mais consciência destes desafios, os líderes terão êxito nas suas principais funções na organização: promover as mudanças necessárias, atingir os resultados desejados e reter os talentos dentro da organização, estabelecendo uma cultura de melhoria contínua.

Este entendimento pode ser obtido pesquisando-se respostas para as perguntas:

- a) Que tipo de líder as pessoas querem seguir?
- b) Que tipo de comportamento as pessoas desejam ver no líder?
- c) Que tipo de orientação e apoio as pessoas esperam do seu líder?
- d) O reconhecimento dos pares e o relacionamento entre os colegas de equipe são importantes para que o indivíduo se sinta bem e valorizado? É mais importante do que o reconhecimento e relacionamento com o líder?
- e) Que tipo de relação as pessoas constroem com seus pares?
- f) O que realmente move as pessoas a trabalharem de forma eficaz para atingir resultados?

¹ Para fins deste trabalho não faremos aqui distinção entre líder e coordenador. Estamos cientes de que muitos autores e tendências interpretam o coordenador (democrático, integrador, horizontal) como uma forma evoluída da liderança clássica convencional.

- g) A gestão da carreira do indivíduo está centrada na organização ou no indivíduo?

Para compreender melhor os desafios das lideranças organizacionais em relação à formação e gestão de equipes, é necessário revisitar a bibliografia que discorre sobre a teoria de liderança e gestão de carreiras nas organizações.

LIDERANÇA

Considerando-se a extensa bibliografia sobre liderança², seria muito pretensioso querer apresentar aqui uma completa revisão bibliográfica sobre o tema. Portanto, vamos mostrar uma curta introdução sobre o tema e direcioná-la para os modelos de liderança mais recentes.

Em trabalho anterior (SOUZA NETO & AZEVEDO, 2005), apresentamos alguns conceitos elementares sobre Liderança, que podem ser assim resumidos:

- a liderança pode ser caracterizada como um fenômeno social, que acontece, portanto, em grupos sociais (mas, devemos lembrar ainda um tipo de liderança comportamental, facilmente observável entre animais);

² Que, por exemplo, remonta a mais de 2500 anos com Sun Tzu e a obra *A arte da guerra*, ou se quisermos, mais recentemente do que dois milênios, porém na mesma dimensão seminal de impacto com Sigmund Freud e seu *Psicologia das massas e análise do eu*.

- a liderança é alguma forma de influência interpessoal, que se estabelece numa situação relacional, e que pode ser direcionada, por meio de um pacto entre as partes, à conquista de propósitos específicos e comuns;
- pode-se entender a liderança como uma faculdade, uma habilidade. Tal faculdade obrigatoriamente contém grande capacidade de reflexão, de aprofundamento do pensamento, de sensibilidade e intuição para perceber a cena externa, e, sobretudo, de entusiasmo, o qual precisa ser repartido com os demais;
- a liderança é construída no próprio processo e dele se nutre, inclusive de suas autocorreções (retificações e ratificações);
- parece fora de cogitação que a liderança tenha algum componente genético e discute-se até que ponto a capacidade de liderar é resultado da personalidade. Contudo, indubitavelmente, a liderança demanda por motivação, habilidades de comunicação e alguns conhecimentos elementares a respeito.

Modelos de Liderança

Há uma tendência de se correlacionar o comportamento do líder (independentemente de suas características pessoais) com os resultados reais da liderança. Por tal caminho logo ressaltam dois modelos ou estilos básicos de liderança: o autoritário e o democrático. Entre estes, uma gama de variações podem ser percebidas (SOUZA NETO & AZEVEDO, 2005).

A teoria da Grade Gerencial proposta por Blake e Mouton na década de 60 (BLAKE et al, 1964) demonstra claramente esta variação, em que os extremos coincidem com os estilos autoritário (alta preocupação com a produção e baixa

preocupação com as pessoas) e democrático (alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a produção).

A junção equilibrada dos dois pólos produziria um estilo gerencial em equipe, onde existe alta preocupação com as pessoas e também com a produção. Neste sentido, as realizações de trabalho são de pessoas comprometidas e a interdependência através de um “interesse comum” no objetivo da organização leva a relações de confiança e respeito.

Para alguns, não necessariamente deve haver um perfil ideal de líder, ou um estilo ideal de liderança, mas ocorrem (e interagem) dois fatores influentes na eficácia do líder: as circunstâncias ambientais e as características (a reverberação) do liderado. Por esta linha, o que verdadeiramente importa é o estilo mais apropriado à situação existente. A isto se chamou de Teoria Situacional (HERSEY & BLANCHARD, 1986). O líder, portanto, precisa fazer uma leitura assertiva do comportamento de tarefa (se alto ou baixo) e do comportamento de relacionamento dos liderados (se alto ou baixo). Com base nesta percepção, ele elege o estilo mais apropriado para a situação: delegar, compartilhar, persuadir ou determinar.

Em revisão recente sobre o tema liderança, AVOLIO et al. (2009) apresentam os avanços obtidos em cada modelo de liderança, indicando também as futuras pesquisas em cada modelo específico.

No âmbito do trabalho supracitado, destacam-se como mais atuais e com maior número de pesquisas recentes os modelos de liderança autêntica, liderança transformacional carismática e liderança compartilhada.

A liderança autêntica é definida como padrões de comportamentos éticos e

transparentes que encorajam abertura no compartilhamento de informações necessárias para tomar decisões, levando em conta a opinião dos liderados. É um processo de liderança que deriva de capacidades psicológicas positivas e um ambiente organizacional altamente desenvolvido, resultando em comportamentos autorreguladores e estimulando o autodesenvolvimento (LUTHANS, AVOLIO, 2003).

A liderança transformacional ou carismática é definida como sendo uma liderança com padrões de comportamentos que transformam e inspiram os seguidores a desempenhar além de suas expectativas, enquanto ultrapassam o interesse próprio para bem da organização. A teoria sugere que tais líderes levantam as aspirações dos seus seguidores através da identificação dos seus valores com a missão da organização ou projeto em comum, de forma que eles se sentem melhores sobre seu trabalho e desempenham acima das expectativas (AVOLIO, 1999; BASS, 1985; CONGER, KANUNGO, 1998).

A liderança compartilhada é definida como sendo um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos, cujo objetivo é liderarem um ao outro para atingir as metas individuais e da organização. O processo de influência frequentemente envolve pares ou hierarquias acima ou abaixo (PEARCE, CONGER, 2003). O'CONNOR e QUINN (2004) ressaltam que a liderança compartilhada pode ser percebida como uma propriedade resultante de todo o sistema coletivo, em oposição aos esforços puramente individuais. Consequentemente, a efetividade da liderança é muito mais resultante do produto das conexões e relações entre as partes do que o resultado de qualquer uma das partes, inclusive a liderança por si mesma. CARSON e colaboradores (2007) sugerem que o ambiente de equipe que favorece a liderança

compartilhada consiste de três dimensões altamente relacionadas e que se reforçam entre si: propósito compartilhado, suporte social e voz ativa dos membros da equipe. Propósito compartilhado existe quando todos da equipe têm um entendimento similar dos objetivos primários a serem atingidos e tomam iniciativas para assegurar o foco em metas coletivas. Suporte social é descrito como o esforço dos membros de equipe em prover suporte emocional e psicológico um ao outro. Isto ajuda a criar um ambiente onde os membros da equipe sentem que suas opiniões são valorizadas e aceitas. Voz ativa é o grau em que cada integrante tem a oportunidade de se colocar a respeito de como o time está conduzindo seu propósito.

Em *Momento de liderar*, Michael Useem (USEEM, 1999) coloca os requisitos básicos para um bom líder:

- ter visão clara dos objetivos e transmiti-las - criar um projeto comum;
- guiar-se por seus valores e pelos valores da organização e manter a coerência na adversidade;
- estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimento e experiências - ajudar a equipe a aprender com a própria experiência;
- preparar as pessoas para as situações adversas, capacitando-as para tanto e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes;
- esperar e cobrar um alto desempenho da equipe;
- manter as pessoas focadas no que é essencial;
- estimular o uso dos pontos fortes das pessoas e ampliação dos mesmos;
- conquistar aliados para apoiá-lo nas situações difíceis;
- possuir coragem para tomar as decisões necessárias.

De certa forma, esta recomendação reúne os três modelos de liderança comentados anteriormente e, provavelmente, é uma boa bússola para aqueles que ousam se aventurar no caminho arriscado da liderança.

Sob o ponto de vista dos liderados, qual é a aderência dos modelos de liderança abordados anteriormente com as expectativas em relação ao líder? Neste sentido, a liderança eficaz aparece quando existe o casamento perfeito entre os dois.

Na prática, observa-se que o líder estratégico e sensível aos seus liderados procura fazer um diagnóstico de suas expectativas e das características do ambiente para então aplicar os estilos de liderança mais aderentes à sua personalidade.

Porém, se existe um descompasso entre a personalidade e estilo de gestão do líder e a expectativa dos liderados, o processo de liderança poderá ser conturbado e produzir muita energia sem resultados eficazes. Lembremo-nos sempre da tríade líder-processo de liderança-liderado, que é o verdadeiro fenômeno dinâmico que se dá.

Gestão de Carreiras

A bibliografia sobre gestão de carreiras na empresa contemporânea é tão vasta e extensa quanto a bibliografia de liderança.

Sabe-se que a gestão de pessoas passa por grandes transformações no mundo, consequência de um novo contrato psicológico entre pessoas e organização. Neste sentido, boas referências que exploram o tema no Brasil são as de Joel Souza Dutra (DUTRA, 1996, 2007 e 2008).

Segundo o autor, as pessoas percebem mais rapidamente que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento. Elas passam a demandar das organizações a criação de condições objetivas e concretas para seu desenvolvimento contínuo, passam a assumir investimentos em seu desenvolvimento e mudam valores na relação com as organizações.

No Brasil, a partir da década de 1990, as pessoas passaram a se preocupar muito mais com sua autonomia e liberdade. A partir disso, as organizações começaram a ser pressionadas a uma postura de maior abertura, a serem mais participativas na relação com as pessoas.

Ao mesmo tempo, o aumento da longevidade e o fenômeno de encurtamento das carreiras nas organizações provocaram uma dinâmica mais intensa nas carreiras dos indivíduos, obrigando fechamento de ciclos mais rápidos e um aumento do número de transição de carreiras para um mesmo indivíduo. Consequentemente, esta dinâmica força o indivíduo a assumir definitivamente a gestão de seu percurso.

O novo contrato psicológico está assentado no desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e vice-versa. Portanto, o desenvolvimento organizacional está atrelado ao desenvolvimento das pessoas e estas valorizam cada vez mais as condições oferecidas pela empresa para seu desenvolvimento.

O novo modelo de carreira proteana proposto por HALL (2002) reflete claramente este contrato psicológico. Segundo tal modelo, o novo contrato de carreira possui as seguintes características:

- a. a carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização;
- b. a carreira é uma série de experiências ao longo da vida;
- c. o desenvolvimento é obtido através do aprendizado contínuo, autodirecionado, relacional e encontrado em desafios de trabalho;
- d. os ingredientes de sucesso vêm mudando de *know-how* para *learninghow*; de segurança de emprego para empregabilidade; das carreiras organizacionais para as carreiras proteanas; do ser humano do trabalho para ser humano integral;
- e. a organização deve prover tarefas desafiadoras, desenvolvimento de relações e informações de outros recursos de desenvolvimento;
- f. o objetivo da carreira é o sucesso psicológico (critério interno).

Uma vez constatada a tendência contemporânea de migração para o modelo de carreira proteana, é de se esperar uma mudança radical na necessidade de gestão de carreira por parte do indivíduo do líder e da organização.

O líder deve não somente se adaptar às demandas de liderança exigidas por sua equipe, mas também estar preparado para gerir sua carreira e as carreiras de seus liderados no novo quadro. Conseqüentemente, o perfil de liderança para gerir carreiras proteanas nas organizações contemporâneas é bem diferente daquele dos líderes das organizações baseadas em gestão de carreiras tradicionais, em que a carreira ainda era gerida por elas, as empresas, e não pelo indivíduo.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B.J. Full leadership development: building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. 1999. 234 p.

AVOLIO, B.J; WALUMBWA, F.O.; TODD, J.W. Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Rev. Psychol.* n. 60, p. 421-449, 2009.

BASS, B.M. Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press, 1985. 256 p.

BLAKE, R.R. et al. Exhibit from "Breakthrough in Organization Development". *Harvard Business Review*, nov-dec, 1964.

CARSON, J.B.; TESLUK, P.E.; MARRONE, J.A. Shared leadership in teams: na investigation of antecedent conditions and performance. *Acad. Managem.* n. 50, p. 1217-34, 2007.

CONGER, J.A., KANUNGO, R.N. Charismatic leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. 288 p.

DUTRA, J.S. Administração de carreiras. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S. O conceito de competência e sua contribuição para gestão de carreira. In: CHAMON, E.M.Q.O. (Org.) *Gestão de organizações públicas e privadas: uma abordagem interdisciplinar*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DUTRA, J.S. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, v. 1, 2010. 312 p.

HALL, D.T. Career in and out of organizations. Thousand Oaks, California, EUA, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

LUTHANS, F; AVOLIO, B.J. Authentic leadership: a positive development approach. In Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. Ed. K.S. Cameron, JF. Dutton, RE Quinn. San Francisco, CA: Berrent-Koehler, p. 241-58, 2003.

O'CONNOR, P.M.G.; QUINN, L. Organizational capacity for leadership. In the Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. Ed. McCauley, E. Van Velsor. San Francisco, CA, 2004.

PEARCE, C.L., CONGER, J.A. Shared leadership: reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

SOUZA NETO, M.J; AZEVEDO, F. A. O trinômio líder-liderança-liderado como realização positiva. Tecbahia Revista Baiana De Tecnologia, v. 20, n. 1, p. 6-19, 2005.

SOUZA NETO, M.J.; AZEVEDO, F. A. A personalidade daquele que exercerá o papel de Líder. Tecbahia Revista Baiana De Tecnologia v. 21 n. 2-3, p. 5-27, 2006.

USEEM, M. O momento de liderar. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 320 p.