

# A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE

## AUTORES

**Diego Henrique VICENTINI**

**Jorge Henrique PIZZUTTI**

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

**Marcia Roberta de CARVALHO**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

## RESUMO

Devido às constantes mudanças econômicas, políticas e sociais que afetam a economia, este artigo tem por objetivo descrever a importância do líder moderno para o resultado das organizações em tempos de crise. As mudanças contínuas e com velocidade intensa atingem diretamente as organizações e fazem com que o líder adote uma nova postura para superar com inteligência este novo contexto. As habilidades e competências do líder para gerenciar crises serão fundamentais para o momento. As organizações como um todo passam por constantes mudanças para manter sua longevidade financeira e ter consolidação de mercado. A flexibilidade, versatilidade, multiqualificação, relações interpessoais, inteligência emocional, dentre outras competências do líder nunca estiveram tão necessárias para o mercado, também será fundamental para o profissional a capacidade de se adaptar ao novo momento.

## PALAVRAS - CHAVE

Liderança. Organização. Crise.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo passa por constantes mudanças de modo que, essas alterações acontecem em velocidade intensa, assim vivemos em momentos de incertezas, complexidade, imprecisão e volatilidade (V.U.C.A), do inglês, *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*, o termo tem sido utilizado por estudiosos para definir as mudanças com relação a revolução tecnológica e social. O termo teve origem no exército do E.U.A, para realizar gestão das análises de riscos, uma vez que, o país atravessa diversas dificuldades políticas, econômicas e sociais. O índice de desemprego em 13,7% no primeiro trimestre de 2017 atinge 14 milhões de brasileiros, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), empresas com queda no faturamento. Contudo, as empresas passam por reestruturações importantes e essenciais para superar o cenário de crise, passando por ajustes organizacionais e, nesse contexto a liderança assume papel fundamental em meio as instabilidades.

Fazer com que os colaboradores assumam papéis de mudança na cultura e objetivos da organização como se fossem donos, inserindo-se como parte do resultado e sabendo das suas responsabilidades no resultado do negócio. Ter uma cultura organizacional forte e definida, com missão, valores e visão, podem auxiliar a empresa nas estratégias de competitividade (CHIAVENATO, 2005).

Assim, em uma conjuntura em que o “chefe” perde espaço e o capital humano ganha protagonismo, as pessoas são a engrenagem principal de sustentação do negócio, pois são elas que criam, inovam, atendem clientes, produzem, motivam e lideram os negócios. Nesse sentido, as relações interpessoais são cada vez mais importantes para as empresas sobreviverem neste mundo repleto de novos desafios. Interligados às questões sobre a inteligência emocional, saber lidar com emoções e influencia-las são fundamentais ao líder e seus liderados nos dias atuais (CHIAVENATO, 2005).

As habilidades dos líderes são a de conduzir os processos e agregar seguidores para alcançar este nível de gestão. Pois, uma equipe com alto grau de maturidade e conscientes dessa conjuntura poderá trazer resultados satisfatórios para a empresa.

Além disso, dar maior responsabilidade e autonomia para os colaboradores está ligado à liderança, a ferramenta de *empowerment* (visão estratégica para melhorar o aproveitamento estratégico do capital humano), colaboradores com maior poder de decisão (AFONSO,2013).

O líder tem papel fundamental para realizar as mudanças necessárias e agregar valores para organização, os resultados estão cada vez mais ligados às pessoas, ao jeito como elas estão inseridas no ambiente de trabalho.

Assim, um comportamento versátil e arrojado poderá auxiliar no mundo atual, com visão a uma maior flexibilidade e agilidade para adaptar-se ao momento e ao volume de informações. Essas mudanças afetam empresas e exigem um novo posicionamento dos seus líderes, inclusive na gestão de pessoas. O líder assume papel fundamental nesta transformação, na missão de desenvolver seus colaboradores.

Compartilhar mecanismo de gestão para aprimorar e dar visibilidade ao novo perfil do líder atual e resiliência para superar e ter sucesso ao novo momento.

A capacidade de aprendizado pode ser um dos diferenciais para sustentar o desafio de vencer em um mundo onde tudo muda e aquilo que se fazia no ontem, no hoje está ultrapassado e o amanhã é incerto.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi através de pesquisas bibliográficas, a fim de fundamentar e sustentar os conteúdos abordados neste artigo.

De acordo com Vergara (2005, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral”.

As pesquisas bibliográficas foram utilizadas para o enriquecimento e a facilidade do aprendizado conceitual e acadêmico visando um engajamento e entendimento do conteúdo.

Portanto, este artigo tem por objetivo demonstrar a importância da liderança nos tempos atuais, como ferramenta estratégica dentro da organização para se atingir os resultados. Demonstrar e fomentar a importância da liderança nos atuais tempos, um líder estratégico conseguirá superar as rupturas do século XXI, onde a capacitação e a versatilidade nunca foram tão essenciais para a mudança necessária das empresas, líderes e equipes. Resultando no sucesso da empresa como um todo e alcançar os objetivos, mantendo-se um negócio sustentável e com longevidade financeira.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Conceituando a Liderança**

A liderança é um dos assuntos mais estudados atualmente, portanto, devemos nos aprofundar e detalhar a sua influência dentro das organizações. Tendo isso em vista, trabalharemos com o conceito de liderança que a define como a capacidade de influenciar pessoas ou equipes de trabalho, para alcançar objetivos ou metas, conquistando confiança, construindo credibilidade e aceitação.

Segundo Hunter (2004), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos identificados, 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 e sobre o amor, 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 os outros a fazer a sua vontade – mesmo que ela não seja do interesse deles por sua posição hierárquica (HUNTER, 2004).

Essa importante característica pode ser entendida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma ou mais pessoas de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2005).

Observa-se, pelas várias definições e considerações, que o tema é muito complexo; pois envolve, especialmente, o conhecimento, por parte do líder, do comportamento humano e, além disso, o domínio e manejo de métodos de atuação sobre os liderados. Influência, motivação, confiança, persuasão, cumprimento de metas são, dentre outros, termos associados ao líder.

Maximiano (2000) afirma que a liderança é algo que envolve o indivíduo e promove, por meio de valores e motivação, a indução dos seguidores a realizar algo.

A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas tanto dos líderes quanto dos seguidores.

Vale destacar a liderança carismática, também designada por Maximiano (2002) como transformacional, inspiradora ou revolucionária. A liderança carismática caracteriza o líder que “leva os seguidores a transcenderem seus próprios interesses e a trabalharem excepcionalmente para a concretização da missão, meta ou causa”

Verifica-se então, que a liderança é uma habilidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir pessoas, para atingir objetivos, denomina-se então esse alguém com tais habilidades, de líder.

Existem vários tipos de líderes e diversas maneiras de liderança, alguns até podem ser mais importantes, eficazes e eficientes que outros, mas sabemos que cada um se adéqua a um tipo de organização.

## **2.2 Estilos de Liderança**

No mundo atual com as inúmeras transformações pelas quais a sociedade tem passado, a velocidade em que as coisas mudam tem desafiado os seres humanos e profissionais obstinados por boa performance, exigindo do líder uma forte mudança de comportamento, podemos chamar de era do conhecimento, onde a explosão tecnológica transforma as coisas em questão de minutos.

Para entendermos o contexto, se faz necessário explorar os estilos de liderança alinhados com as expectativas do novo líder, interligados ao seu papel em liderar em tempos de crise.

Os estilos de liderança estão divididos em autocrática ou autoritária, democrática ou participativa e delegativa. O autor Bernard Bass (2007) argumenta que “desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes – o quê e por que eles fizeram o que fizeram”.

A liderança autocrática ou autoritária pode ser definida como um modelo centralizador, com uma postura do líder como centro de todas as tarefas, estabelecendo normas rígidas, com liderados obedientes, executores sem poder de expor suas ideias e sugestões de melhorias para os resultados. Os aspectos humanos não recebem cuidados, as relações interpessoais são pouco aproveitadas. Não existe abertura para incentivar a criatividade e a iniciativa, uma vez que as soluções estão sob a decisão direta e inquestionável do líder, muito alinhado com uma postura de “chefe”. A liderança é estritamente imposta, o sistema de motivação humana está ligado a recompensas e punições (CHIAVENATO, 2005).

Subordinados e sujeitos à liderança autocrática, os colaboradores tendem a desenvolver entre si, forte tensão, frustração e agressividade e em geral, manifestam também, comportamentos de autoproteção, de modo na execução das tarefas, não demonstram satisfação e só trabalham mais intensamente na presença do “chefe”. Na ausência da figura do líder, as pessoas tendem a extravasar sentimentos e frustrações. Pesquisas de clima fatalmente captam esses sentimentos.

Já o autor Frota (2002, p. 101) afirma que “O líder autocrático baseia sua atuação numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta”.

Por outro lado, a liderança democrática ou participativa utiliza-se de ferramentas dinâmicas para inserir os colaboradores no contexto empresarial, alinhados com a missão e valores, explorando ideias e estimulando o respeito ao ser humano consequentemente gerando ambiente de confiança. O líder atua coletivamente, com comunicação forte e interativa, tomando decisões conjuntas e participativas, valorizando colaboradores (CHIAVENATO, 2005).

Desta forma atinge-se um coletivo integrado, conduzindo pessoas aos resultados de maneira natural e madura entre os colaboradores de sua equipe, sem perda de autoridade, cria-se espontaneamente o respeito dos seus liderados. Comparando a primeira forma e a segunda, identificamos no primeiro, um formato centralizador e autoritário, seguido pela imposição. Já no segundo o contexto proporciona uma interação maior dos liderados,

proporcionando um ambiente favorável e fortalecendo o foco comum no resultado, com o líder mantendo a palavra final nas decisões (CHIAVENATO, 2005).

Neste segundo estilo, o líder se mostra bastante participativo, ouvindo, oferecendo dicas e ideias quando necessário, esclarecendo dúvidas, dando *feedbacks* e auxiliando os membros do grupo a se desenvolverem e melhorarem no desempenho das tarefas. Esse estilo favorece um melhor relacionamento entre todos, uma vez que a comunicação flui com liberdade e as pessoas são incentivadas a se exporem sem críticas ou censura, o que leva os membros a serem mais responsáveis uns pelos outros. Esse ambiente favorece a maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas (HUNTER, 2004).

A liderança delegativa pode ser a melhor opção de gestão em grupos maduros e com performance diferenciada, tecnicamente e comportamentalmente. A gestão atribui senso maior de empoderamento ligados as tomadas de decisões, obviamente requer dos seus subordinados nível maior de especialização. Importante citar que delegar, dar poderes, não significa “delargar”, deixar totalmente livres sem se importar com nada ao ponto de perder-se a gestão, controle e execução das atividades.

Com a divisão das tarefas com subordinados de alta performance, conseguimos atingir maior qualidade nas tomadas de decisões, em tempos desafiadores, delegar é preciso e necessário, de forma estratégica certamente os resultados obtidos serão acima da expectativa. Aponta-se como ponto crítico desse tipo de liderança saber delegar atribuições e competência aos liderados, sem perder o controle da situação (HUNTER, 2004).

A liderança liberal segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de um acompanhamento constante. Nesse estilo, o gestor se ausenta com frequência, não fornecendo tantas orientações nem *feedbacks* ao grupo. Ele acredita que deixar o grupo a vontade para a condução das tarefas estimula a autonomia de seus membros. No entanto, a ausência do líder faz com que o grupo fique com poucas referências da qualidade do trabalho realizado, o que prejudica o desempenho geral.

Como o passar do tempo, as tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Esse estilo tende a desenvolver um certo individualismo entre os membros e pouco respeito pelo líder (HUNTER, 2004).

A figura 1 ilustra as diferenças dos estilos de liderança:

FIGURA 1 – Estilos de liderança.

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez-faire)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

FONTE: CHIAVENATO, 2005.

Diante destes três estilos de liderança, é importante ressaltar o grande volume de informações sobre o tema, para definir a forma ideal de liderar e obter resultados, como gerir comportamentos e incentivar pessoas. A seguir, passa-se a alinhar algumas outras qualificações de liderança. Para Stanfeld Sargent (apud Mattos, 1973, p. 7), os tipos de liderança são: carismática – que reivindica a origem da autoridade em fontes sobrenaturais (Jesus, Maomé, Antônio Conselheiro), reformista – a dominação do grupo se dá com acentuada autoridade (Hitler, Lenine, De Gaulle), executiva – destaca-se a capacidade administrativa (Ford, Eisenhower, Marshall) e coercitiva ou autoritária – exclusiva absorção da autoridade nas mãos do líder (Hitler, Stalin).

De acordo com Kretch e Crutchfield (apud Brasil, 1976, p. 1-15) preferem apontar apenas duas formas de liderança: estatutária, baseada na chefia espontânea, uma autêntica liderança. Já Herwarden e Winkler (apud Brasil, 1976, p. 1-15), estudando as formas de liderança em grupos de jovens na Alemanha e na Áustria, apontaram os líderes soberano, pedagogo e apóstolo, conforme sejam egocêntricos, altruístas ou de inspiração iluminada.

O autor Kimball Young (apud Brasil, 1976, p. 1-15), preocupado com os efeitos da divisão do trabalho, identificou dois tipos de liderança entre os adultos: executiva – onde o líder controla os homens e a situação, destacando-se por sua função ativa, e intelectual – onde o líder assume o controle das ideias, agindo mais sobre objetos ou princípios que sobre pessoas.

Incentivar comportamentos de liderança envolve capacitar de forma alinhada os profissionais que estão nos papéis de gestão e comando. Oferecer treinamentos internos ou contratar consultorias especializadas é o caminho para que as habilidades desses líderes sejam desenvolvidas. Um mesmo líder, se devidamente preparado, pode exibir diferentes estilos de liderança em momentos distintos, conforme a situação exigir.

Oferecer capacitação possibilita que esses dirigentes ou aspirantes a gestores, aprimorem suas competências e se tornem capazes de conduzir seus times para a produtividade e sucesso da corporação.

A forma como a liderança é exercida pode influenciar muito na produtividade do trabalhador e no clima da empresa. Nesse artigo, você pôde conhecer diversos estilos de liderança e os traços específicos de cada um.

Todos buscam o crescimento do negócio, e alguns se destacam por valorizar os colaboradores e estimular sua participação, enquanto outros dependem muito do papel do líder.

Com base em diversos formatos, modelos ou exemplos de como liderar, está sob análise de cada líder entender o melhor formato ou perfil de liderança, podemos inclusive citar que liderança é um comportamento, ou seja, podemos encontrar o líder “nato”, e com treinamento e capacitação tornar-se cada vez mais completo, isso não quer dizer que pessoas que não tenham em si esse comportamento não possam ser bons líderes, com muita dedicação e busca pelo conhecimento podemos atingir resultados expressivos, o fato contudo, que o primeiro ter maior aptidão a inserção na liderança (ROCHA, 2005).

## **2.2 Liderança na Atualidade**

Com base nos conceitos explorados anteriormente e de modo a esclarecer e explorar com maior ênfase, o papel do líder tradicional, inicia-se abordagem ao novo líder moderno, contemporâneo, inovador, explanando o momento atual, a transformação do mundo, velocidade da mudança e das informações e os desafios da liderança para inserção ao novo contexto.

Líderes em organizações eficazes facilitam um alto grau de influência recíproca com seus subordinados a fim de criarem tipos de relacionamentos os quais influenciam fortemente seus subordinados, mas também, são receptivos a influências dos seus liderados (BERGAMINI, 1994).

Com as inovações tecnológicas, a automatização surge forte no mercado de trabalho e, para combater e superar esse momento, as habilidades humanas, especificamente a liderança. Tem surgido de um pensamento crítico, uma capacidade analítica, uma visão sistêmica, criatividade e uma forte inteligência emocional, pode fazer a diferença e reduzir os impactos gerados pelo mundo atual.

Com o passar dos anos, os estilos de lideranças basearam-se nos três tipos iniciais e se ramificaram em outros tipos, como:

- Afetivo: zela o apoio às pessoas e que acredita que garantir o bem-estar de cada funcionário no ambiente de trabalho é a principal responsabilidade do líder;
- Coaching: é o líder que estimula os funcionários a se desenvolverem e crescerem cada vez mais, aprendendo através do dia a dia do trabalho, influenciando e estimulando o desafio permanente, acredita-se que o papel do líder é despertar e preparar os funcionários para o desenvolvimento em todos os âmbitos da vida;
- Diretivo: é aquele líder que aponta a direção comum até um objetivo, deixa bem claro o que é esperado de cada pessoa, tem uma relação de influência clara e monitoramento, acredita-se que o papel do líder consiste em alinhar esforços para obter objetivos comuns;
- Laissez-faire: é aquele líder que se mantém afastado do time, não por planejar o desenvolvimento dos funcionários, mas por desmotivação, despreparo, insegurança ou até mesmo falta de tempo, é o líder que transmite à equipe o sentimento de abandono;
- Líder Participativo: é aquele que anda junto com a equipe e permite que os envolvidos participem das tomadas de decisões, acredita que todos têm com o que contribuir e que a melhor solução virá através das contribuições compartilhadas;
- Modelador: a liderança que segue este estilo é aquela que busca a excelência a um padrão definido. Geralmente, o líder é rigoroso não só com os demais, mas consigo mesmo. Acredita que sabe como fazer e que a sua maneira é a melhor;

- Visionário: é o tipo de líder que está sempre pensando no futuro, cria dimensões para projetos a longo prazo e por isso, inspira a equipe. Acredita que é o futuro que deve nortear as ações do presente.

O mundo atual nos propõe a quebrar paradigmas o que é inevitável para sobrevivência em tempos de crise e tendo em vista a velocidade de transformação, portanto abrir mão de conceitos adquiridos ao longo do tempo, os quais já não funcionam mais, e deixá-los para trás, é fundamental para o entendimento do contexto atual, conhecer gerações, novos movimentos e aderir a transição comportamental.

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela globalização. As informações e a velocidade com a qual elas atingem a sociedade espantam qualquer um que tenha vivenciado as décadas de 80 e 90. Em razão da tecnologia e das facilidades que ela traz, os receptores dessas informações transformam-se cada vez mais exigentes, em todos os sentidos. Exigentes consigo, com os outros, com as coisas, com tudo, tornando o mundo tão exigente, ao ponto de os serviços e informações ficarem insuficientes, esgotáveis e pobres.

Em virtude disto, o mundo se especializou. As profissões ganharam novos rumos, novas perspectivas. Os cursos que antes eram genéricos, como engenharia, direito, medicina, ficaram insuficientes e foram ganhando afluentes. Se antes os clínicos gerais da engenharia mecânica e do direito davam conta da demanda profissional, com o passar dos anos e da evolução da sociedade, houve a exigência que os profissionais se tornassem especialistas, criando ramos e abrindo possibilidades.

Hoje, especialistas, mestres e doutores são essenciais para o desenvolvimento veloz da sociedade, exigido em todas as partes. Apesar dos malefícios gerados (como tempo demandado, ou o "saber muito sobre pouco), a especialização na sociedade do conhecimento traz benefícios inigualáveis. A criação de novos empregos, o aprofundamento do saber e a qualidade dos serviços fazem com que a sociedade evolua ainda mais.

Assim, apesar do ser humano, na sua individualidade, não estar ampliando o seu modo de conhecer, mas sim reduzindo-se à especificidade, a sociedade como um todo mergulha numa ampliação profunda do conhecimento, trazendo isto para o cotidiano, do mais trivial ao mais complexo dos trabalhos, a especialização é necessária e benéfica.

A geração millennial, ou geração Y (nascidos entre 1980 e 1995) está mudando o mundo, então a inserção ao contexto pode ser uma ferramenta facilitadora. Chega-se ao ponto de rompimento das barreiras, os modelos mentais precisam estar abertos, os limitantes perderam espaço, promover a mudança com modelos disruptivos e através do senso crítico estimular, provocar, investir nos modelos de desenvolvimento.

Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica, e facilidade material, e efetivamente, em ambiente altamente urbanizado, imediatamente após a instauração do domínio da virtualidade como sistema de interação social e midiática, e em parte, no nível das relações de trabalho. Se a geração X foi concebida na transição para o novo mundo tecnológico, a geração Y foi a primeira verdadeiramente nascida neste meio, mesmo que incipiente.

Contudo, as organizações precisam estar alinhadas com o contexto, focando em cultura e liderança, criando ambiente favorável, atraindo e fidelizando colaboradores, proporcionando um cenário de confiança e interação, fortalecendo a gestão responsável com autonomia, dando ao colaborador o poder de dono, conceitualmente falando do empoderamento, uma liderança gerida com *empowerment*.

Empowerment é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através da delegação de poder. Devemos entender este poder como sendo o resultado do compartilhamento de informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, da delegação de autonomia para a tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores na gestão do negócio, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada.



A prática do empowerment é fundamental para libertar a empresa do vício da centralização das decisões, que a torna lenta e burocrática.

Com esta atitude a empresa descentraliza suas decisões e estabelece um estilo de gestão extremamente mais participativa, dando maior autonomia a seus colaboradores. As vantagens são maior motivação, maior satisfação das pessoas, maior agilidade e flexibilidade, portanto, maior potencial de competitividade.

Para facilitar e construir de forma dinâmica o perfil do antigo e do novo líder, a tabela abaixo cita alguns paradigmas que precisam ser superados no contexto atual.

Tabela 1 – Paradigmas 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)

Analisando esse contexto, pode-se perceber que em um mundo volátil, complexo, incerto e ambíguo, as coisas mudam a todo momento, a toda hora, e é fundamental que o líder esteja preparado e adaptado ao cenário “MUNDO É VUCA?”.

Mundo VUCA, do inglês *Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous* e aportuguesado para VICA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), é um conceito criado nos anos 1990 para descrever a dinâmica que passou a reger os acontecimentos no mundo, cheia de transformações e desafios em relação aos paradigmas até então definidos.

O conceito foi importado para a área de negócios após a crise financeira global e em função do caráter disruptivo da nova economia (impulsionado principalmente pela tecnologia) que trouxe novos modelos de negócios (Uber e Airbnb versus serviços de táxis e hotéis são exemplos clássicos), mudanças na cultura (Economia Compartilhada, Human Economy, Gig Economy) e na hierarquia das empresas.

Assim, dentro de um contexto empresarial seus pontos podem ser definidos conforme a seguir. Volatilidade: aumento brutal em quatro dimensões das transformações atuais (tipo, velocidade, volume e escala); Incerteza: como resultado da volatilidade, não é mais possível prever eventos futuros; Complexidade: falta

de conexão clara entre causa e efeito, e Ambiguidade: falta de precisão e existência de múltiplos significados nas condições que nos rodeiam.

Utilizando do pensamento analítico, aberto às novas tecnologias devendo ser ferramenta de transformação para poder competir no agressivo mercado de trabalho.

Diante disto, podemos concluir que um bom líder é aquele que não fica estagnado, mas que acompanha as mudanças e tendências, aprimorando seus conhecimentos e se autodesenvolvendo a cada dia, já que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e aperfeiçoada. O líder deve transparecer uma imagem segura de si mesmo, fazendo que com que sua equipe enxergue nele um possuidor da capacidade de "fazer acontecer", um auxiliador, um bom comunicador, e principalmente um alguém a quem recorrer diante de uma situação adversa.

A equalização entre o líder e as organizações estão em alta e surge como fator competitivo para superar as constantes mudanças. O ambiente adequado com os profissionais adequados, capacitados de alta performance garantirá aos seus colaboradores o contexto de autonomia, para transformação de dono do negócio e potencializará resultados diferenciados no mercado (ROBBINS, 1999).

Para as organizações públicas e privadas, a demanda crescente por uma adequada gestão do conhecimento é uma constante universal, o que exige o melhor aproveitamento possível do chamado capital humano, ou seja, da capacidade intelectual de seus colaboradores. Já, para o homem, razão de ser das organizações, pois estas existem em função daquele, emergem, no momento, novos valores pessoais, tais como: a busca da autorrealização, da qualidade de vida e de um desejo individual de maior participação.

Toda organização precisa compreender que desenvolver pessoas significa cuidar do seu principal ativo, o que significa dizer que é a partir delas que toda e qualquer operação será executada. Negócios de sucesso dependem do êxito individual e coletivo de seus colaboradores, sendo esse resultado de uma representação concreta do retorno sobre o investimento que é feito em uma contratação.

Sabe-se que o ambiente corporativo exige das empresas e de seus integrantes um desenvolvimento constante. Hoje, a realidade do mercado tem, entre suas características, um alto grau de dinamicidade, o que aumenta a necessidade de transformações. Transformações essas que envolvem a capacidade de gerenciar e desenvolver pessoas integralmente.

Desenvolver pessoas proporciona crescimento à empresa, fornecendo uma base sólida de capital intelectual, que é um dos aspectos que mais influência no valor de uma organização. Além disso, esse tipo de política voltada para o aperfeiçoamento de colaboradores gera efeitos positivos na cultura organizacional, tornando-se um diferencial de mercado.

Uma cultura que se preocupa com o crescimento integral de sua equipe possui vantagens competitivas que podem ser enumeradas. Veja quais são:

Atração de talentos;

Retenção de talentos (consequente diminuição do turnover);

Fortalecimento da marca;

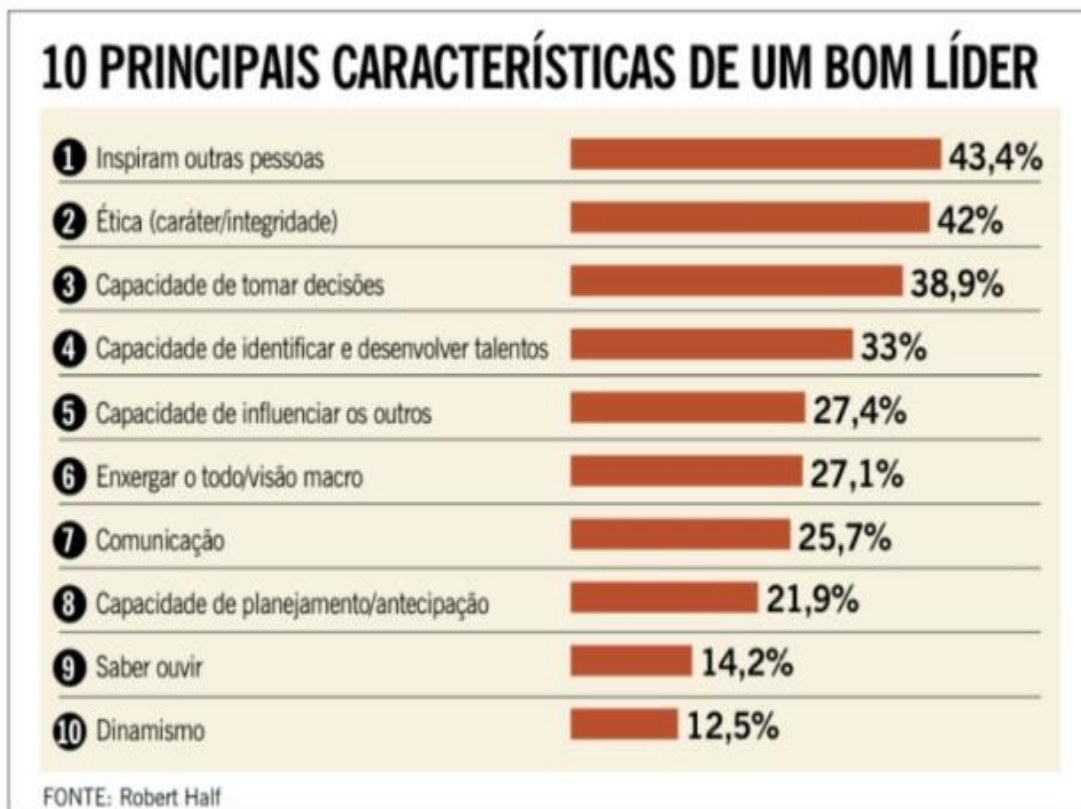
Potencial de crescimento;

Maior valor de mercado.

Para Chiavenato, um dos principais teóricos da área organizacional, desenvolver pessoas difere do treinamento em si. O treinamento diz respeito ao estímulo constante de mudanças sistemáticas do comportamento de colaboradores, direcionadas a uma maior produtividade

A harmonia precisa ser estabelecida dentro do contexto, liderar as habilidades comportamentais e técnicas são fundamentais para a formação de um líder consistente e que irá atender as demandas inerentes ao contexto. Conforme figura 2 podemos observar as principais características do líder, a pesquisa apresenta 10 itens:

FIGURA 2 – CARACTERÍSTICAS DO LÍDER



O líder deve entender que não existe um estilo de liderança válido para toda e qualquer ocasião, e sim que cada situação exige um comportamento e/ou estilo de liderar diferente para alcançar os objetivos propostos para equipe, a sua capacidade de adaptação ou transformação ao novo, em relação a sua equipe, definirá o estilo ou forma de agir aos aspectos situacionais (LEVEK, 2002).

### 3. CONCLUSÃO

Conclui-se que as mudanças de mundo levam o líder a uma transformação continua, requer uma postura participativa ainda mais forte, com participação organizacional fundamental, pessoas precisam assumir responsabilidades e ser agentes de mudança, experimentando novas ideias e experiências. As qualidades individuais e organizacionais podem ser desenvolvidas e absorvidas por uma cultura forte.

É fundamental que as empresas captem oportunidades na crise, para reverter o cenário e transformar resultados, o que irá gerar um esforço conjunto para o alcance das estratégias.

O líder tem papel fundamental para realização destas mudanças e condução ao resultado, criando base sólida para enfrentamento do cenário, utilizando de polivalência e multifuncionalidade, precisará entender as mudanças e proporcionar estratégias, definindo objetivos e metas, para ter sucesso ao mercado imprevisível, incerto e instável.

Portanto, o líder precisa ter visão aprofundada das variáveis, conhecer suas necessidades e as da equipe, para preparar e desenvolver seus liderados, de forma a propor a mudança no ambiente.

Os profissionais capazes de adaptar-se e conquistar resultados diferentes e consistentes, poderão ter equipes de alta performance e consolidação no mercado que se transforma com velocidade cada vez maior, o que funcionava ontem, é questionado hoje e amanhã dificilmente terá valor, ou seja, mudar é preciso e analisar o contexto será cada vez mais importante.

## REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: Free Press, 1985.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor: os princípios de liderança de “O monge e o Executivo”**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY N. **Liderança: gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

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. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

AFONSO, C., Borges (2013), L. **Social Target**, Barreiro, Top Books