

# Unidade IV

## 12 OS PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA PROATIVA

Ajudados pela própria etimologia da palavra podemos concluir que passividade é um adjetivo que não combina com a liderança proativa. Inspirada nos modelos modernos da liderança, seu conceito básico gira em torno de uma atividade evolutiva constante. Ao contrário da liderança reativa, o líder proativo não espera as coisas acontecerem, ele se considera juntamente com seus liderados, os responsáveis pelo andamento dos trabalhos da equipe, sejam os que obtenham resultados negativos ou positivos.

Considerada pela maioria dos especialistas como um tipo de liderança positiva, centra seu foco num modelo sistêmico, o líder atua de forma conjunta com os demais liderados e todos devem estar a par de qualquer acontecimento que diga respeito ao grupo. Sua atuação não pode resumir-se em apenas orientar aos demais. O líder reativo lidera pelo exemplo, é o primeiro a fazer as tarefas solicitadas. Ordenar jamais.

### 12.1 As características do líder proativo

Como a própria liderança a proatividade pode ser congênita ou adquirida. Podemos conhecer pessoas que são determinadas desde que iniciaram seus relacionamentos interpessoais, ainda crianças, atuando ativamente dentro dos mesmos. Outras já necessitam de tempo ou experiências para tornarem-se um líder proativo. Porém, nos dois casos é necessário que haja bastante empenho para a realização de uma liderança positiva. É preciso que o líder tenha disposição para enfrentar os desafios que toda liderança exige.

Os líderes devem ser agentes de mudanças, comprometidos com suas visões e expressá-las por meio de comportamentos íntegros, consistentes e competentes.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Outra característica bem marcante na liderança proativa consiste na consciência de que o líder tem de sua responsabilidade pela construção da realidade social onde atua, bem como por cada membro de sua equipe.

- 5 Sua atuação consiste em conscientizar os seus liderados que todos são responsáveis dentro e fora dos seus papéis. A responsabilidade vai mais além, e passa por fazermos algo que vá além do que os outros esperam que façamos. Os líderes proativos não vêem a vida como uma simples
- 10 atuação de roteiros previamente estabelecidos, cada um se sente responsável por sua própria história. Dessa forma, não responsabilizam os outros por seus atos.

- Em relação aos trabalhos, se a tarefa tiver que ser desenvolvida pela equipe todos são corresponsáveis pela mesma,
- 15 independente de seus resultados, por isso aposta na rotatividade de funções para que todos conheçam os trabalhos dos demais, mesmo que superficialmente.

- Possui uma autoconsciência muito positiva, já que está constantemente se policiando e se auto-avaliando. Sabe
- 20 constatar muito previamente quando sua relação não vai bem, facilitando assim seu trabalho, bem como evitando o desenvolvimento de algum tipo de conflito. Outro ponto que merece destaque diz respeito à sua atuação diante dos diversos conflitos organizacionais, muitos deles detectados e mediados
- 25 ainda em sua fase embrionária.

A mediação de conflitos na liderança proativa dá-se com a participação de todo o grupo, primeiramente com os envolvidos diretos e, posteriormente, com o restante do grupo, na busca de uma solução eficaz.

- 30 A seguir apresentamos uma tabela elaborada por Lourenço Stelio Rega contento, as principais características da liderança proativa.

As principais características da liderança proativa
Ativo
Faz as coisas acontecerem
Vida determinativa
Somos construtores da realidade social
Escrevemos a nossa história
Somos responsáveis pelos nossos atos
Com autoconsciência
Vida orientada por princípios e valores
Conduzimos a maior parte das situações da vida
Possuímos iniciativa e planejamos a vida da organização para um rumo definido

## 12.2 A liderança proativa x Oportunidades e ameaças

Liderar através da proatividade não é tarefa fácil, isso já se sabe. Esse tipo de liderança demanda algumas habilidades que dependerão em grande parte do empenho líder em desenvolvê-las e atualizá-las, constantemente, porém existe uma habilidade 5 subjetiva que é considerada imprescindível, o chamado *feeling*. Podendo ser traduzido como sensibilidade, essa característica diz respeito à capacidade de percepção do líder para as possíveis oportunidades e ameaças que podem surgir para si, bem como para a equipe como um todo.

- 10 Ao detectar uma ameaça, o líder proativo trata imediatamente de tentar percebê-la como algo positivo. Essa é a primeira atitude e acontece logo que o líder se depara com a suposta ameaça. Uma vez detectado seu perigo para o bom desempenho do grupo, o líder rapidamente trabalha para eliminá-la. Se, ao 15 contrário, com o estudo das características da ameaça o líder percebe que a mesma poderá ser trabalhada e convertida em algo positivo para todo o grupo, o líder passa, em conjunto, a desenvolver mecanismo para essa conversão.

O mesmo empenho e preocupação o líder proativo tem ao se deparar com uma oportunidade para o grupo. Inicialmente, ele procura detectar se realmente trata-se de uma oportunidade real e contínua, pois as oportunidades passageiras comumente se convertem em ameaças ao grupo ou parte dele. Logo depois, o líder a comunica ao grupo apresentando aos integrantes os benefícios que todos poderão ter. Vale ressaltar que se a oportunidade não contemplar toda a equipe, o líder não a considerará com tal, já que o grupo não beneficiado poderá 5  
10  
15  
20  
25  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
105  
110  
115  
120  
125  
130  
135  
140  
145  
150  
155  
160  
165  
170  
175  
180  
185  
190  
195  
200  
205  
210  
215  
220  
225  
230  
235  
240  
245  
250  
255  
260  
265  
270  
275  
280  
285  
290  
295  
300  
305  
310  
315  
320  
325  
330  
335  
340  
345  
350  
355  
360  
365  
370  
375  
380  
385  
390  
395  
400  
405  
410  
415  
420  
425  
430  
435  
440  
445  
450  
455  
460  
465  
470  
475  
480  
485  
490  
495  
500  
505  
510  
515  
520  
525  
530  
535  
540  
545  
550  
555  
560  
565  
570  
575  
580  
585  
590  
595  
600  
605  
610  
615  
620  
625  
630  
635  
640  
645  
650  
655  
660  
665  
670  
675  
680  
685  
690  
695  
700  
705  
710  
715  
720  
725  
730  
735  
740  
745  
750  
755  
760  
765  
770  
775  
780  
785  
790  
795  
800  
805  
810  
815  
820  
825  
830  
835  
840  
845  
850  
855  
860  
865  
870  
875  
880  
885  
890  
895  
900  
905  
910  
915  
920  
925  
930  
935  
940  
945  
950  
955  
960  
965  
970  
975  
980  
985  
990  
995

perfeitamente se sentir preterido e, conseqüentemente, desmotivado. Nesse caso, a oportunidade se transformará em uma grande ameaça.

### 12.3 As principais dificuldades da liderança proativa

Apesar de ser considerado um dos tipos mais positivos de liderança, a liderança proativa possui alguns pontos que merecem algum cuidado. Vejamos agora os principais.

#### Resultados a longo prazo

O trabalho do líder proativo começa com a conscientização de sua equipe a respeito de mudanças de comportamento como a importância do trabalho em equipe e a cooperação mútua. 20  
25  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
105  
110  
115  
120  
125  
130  
135  
140  
145  
150  
155  
160  
165  
170  
175  
180  
185  
190  
195  
200  
205  
210  
215  
220  
225  
230  
235  
240  
245  
250  
255  
260  
265  
270  
275  
280  
285  
290  
295  
300  
305  
310  
315  
320  
325  
330  
335  
340  
345  
350  
355  
360  
365  
370  
375  
380  
385  
390  
395  
400  
405  
410  
415  
420  
425  
430  
435  
440  
445  
450  
455  
460  
465  
470  
475  
480  
485  
490  
495  
500  
505  
510  
515  
520  
525  
530  
535  
540  
545  
550  
555  
560  
565  
570  
575  
580  
585  
590  
595  
600  
605  
610  
615  
620  
625  
630  
635  
640  
645  
650  
655  
660  
665  
670  
675  
680  
685  
690  
695  
700  
705  
710  
715  
720  
725  
730  
735  
740  
745  
750  
755  
760  
765  
770  
775  
780  
785  
790  
795  
800  
805  
810  
815  
820  
825  
830  
835  
840  
845  
850  
855  
860  
865  
870  
875  
880  
885  
890  
895  
900  
905  
910  
915  
920  
925  
930  
935  
940  
945  
950  
955  
960  
965  
970  
975  
980  
985  
990  
995

Trabalhar variáveis como essas, muitas vezes, implicam solicitar do liderado que ele mude de comportamento, ou seja, é uma questão cultural. Isso demanda tempo e muita paciência por parte do líder, porém uma vez que se consegue realizar esse feito, os resultados são positivos e bastante duradouros. Alguns líderes até tentam trabalhar dessa forma, mas acabam desistindo no meio do caminho por não terem paciência para seguir em frente.

#### Resistência organizacional

Algumas vezes o maior problema a ser enfrentado pelo líder proativo vem da própria empresa em que o mesmo trabalha.

As organizações querem bons resultados no mínimo de tempo e como a conscientização dos liderados pode demorar, por se tratar de uma mudança cultural, alguns são pressionados a mudar seu estilo de liderar na busca de alcançar resultados mais rapidamente.

### Resistência por parte dos liderados

É a resistência mais comum que o líder proativo enfrenta. Não existe nenhum tipo de liderança que agrade a todos, da mesma forma acontece com a liderança proativa. Por mais esforço que faça o líder sempre existirá alguma resistência por parte dos liderados. Como se trata de um tipo de liderança que exige mudanças é comum existir algum tipo de dificuldade.

### Falta de confiança por parte dos liderados

A liderança proativa tem sua base fundamentada na liderança através do exemplo, ou seja, o líder deverá ser sempre dar o "pontapé" inicial nos trabalhos a serem desenvolvidos pelo grupo. Assim, deverá ser seu comportamento ao longo de toda a sua gestão e não apenas no início de seus trabalhos. Os liderados precisam sentir uma verdade na sua forma de liderar, isto é, o clima de confiança deverá estar sempre presente para que líder e liderados caminhem juntos no alcance de suas metas.

## 13 A ORIENTAÇÃO DA LIDERANÇA PELA VISÃO CONTÁBIL

*Por trás do trabalho do líder existem variáveis que orientam ou gerenciam seu comportamento ou atitudes em relação ao trabalho e às pessoas.*

Lourenço Stelio Rega

Existe um tipo de orientação de liderança, proposta neste módulo que é baseada no modelo de contábil de gestão. Modelo, totalmente, mecanicista baseia-se nos resultados obtidos para avaliar seu desempenho, bem como o desempenho de seus liderados.

- 5 Classificado como negativo para a maioria dos estudiosos do comportamento organizacional, o modelo contábil é uma fiel oposição ao que prega a teoria das relações humanas.

Vejam agora, as principais características desta orientação de liderança.

### 13.1 A visão contábil

- 10 A visão contábil consiste num modelo numérico-mecanicista de gerenciar pessoas e processos praticamente da mesma maneira, basicamente em relação aos resultados obtidos através do trabalho dos mesmos, quer dizer, de resultados concretos e comprovados. Não aceita possibilidade de resultados, eles  
15 precisam ser visíveis para serem levados em conta.

- Outra característica da visão contábil é o seu distanciamento dos conceitos de relações humanas, cuja base está nas pessoas. A visão contábil nega tudo isso quando enfatiza o trabalho em si e não quem o desenvolve. Enquanto a teoria das relações humanas  
20 enxerga pessoas com seus sentimentos, emoções e possibilidades, a visão contábil contabiliza quem e o quanto está trabalhando, independente do potencial de cada colaborador. Quem não atende às metas e expectativas da empresa é imediatamente substituído,  
25 desempenho insatisfatório tenha sido algo ocorrido pela primeira vez com o colaborador. Os limites individuais não importam.

### 13.2 Trabalho em grupo

Como o interesse maior da visão contábil está no resultado não importa muito que o mesmo tenha sido obtido de forma

individual ou através do esforço conjunto de um grupo de colaboradores, isso não faz diferença. Apesar disso, o líder orientado através de uma visão contábil está sempre "vigilante" quanto às tarefas de seu grupo e sabe perfeitamente quem não está se esforçando e colaborando o suficiente. Por isso acompanha cada passo dos seus colaboradores. Neste caso ele não hesita em dispensar o membro que não coopera. Sem investigar as causas do comportamento do liderado o substitui, pois acha que não vale a pena se preocupar com quem não apresenta o perfil desejado.

No que se refere à distribuição das tarefas o líder prefere delegar poderes até certo ponto, ficando seu poder as informações mais sigilosas. Evita faltar ao trabalho para não ter a necessidade de ser substituído por outro colaborador, mesmo que por um pequeno período de tempo. Esse comportamento é bem típico de pessoas inseguras, sabem da deficiência de sua gestão, porém não sabem ou não querem modificar seu estilo.

### 13.3 O relacionamento com o grupo de liderados

A maioria dos estilos de liderança que são orientados para as tarefas e não para as pessoas tem como uma de suas características o deficiente relacionamento entre líderes e liderados, bem como entre os próprios colegas de trabalho. Isso acontece pelo nível de pressão que impera no ambiente, tornando o clima organizacional impróprio ao desenvolvimento de novos relacionamentos. Outro fator que merece destaque é o nível de concorrência entre os liderados.

O líder na tentativa de "motivar" os seus liderados para um melhor desempenho de seus trabalhos investe em incentivos e premiações gerando com isso uma corrida pelo alcance dos mesmos. Nos trabalhos interdependentes, ou seja, que necessitam do auxílio do outro para ser desenvolvido, esse tipo

Os líderes, por meio de um processo cotidiano de inter-relação, ajudam os seus liderados a melhorarem seu desempenho no trabalho.

de concorrência pode chegar ao nível da deslealdade, tornando o ambiente bastante difícil.

### 13.4 O líder orientado por uma visão contábil x Administração de conflitos

5 Neste tipo de orientação o conflito é bastante evitado e quando existe é punido com bastante severidade, pois, o líder não o vê como uma possibilidade de desenvolvimento para seu grupo. Interessante observar que os próprios colaboradores evitam se conflitar de alguma forma uns com os outros por saberem que nenhum tipo de discordância no interior do grupo será tolerado.

10 Por tudo isso, podemos afirmar que não existe administração de conflitos, já que o mesmo dificilmente chega a se instalar e quando acontece não existe nenhum esforço por parte do líder para mediá-lo.

15 Abaixo, segundo Rego, as principais características da liderança orientada por uma visão contábil:

- resultados palpáveis e visíveis;
- conta as pessoas;
- conta as pessoas que estão trabalhando;
- 20 • vê se elas estão produzindo;
- verifica se os resultados estão sendo alcançados;
- deixa de lado as pessoas que não cooperam, "é perda de tempo preocupar-se com elas";
- ênfase nas tarefas e não nas pessoas.

25 Observem que se trata de um tipo de liderança bastante fechada, cujo objetivo é simplesmente que as tarefas sejam cumpridas. Não há preocupação em crescimento



profissional dos colaboradores, nem com a qualidade de vida no trabalho.

Apesar de os resultados parecerem positivos esse tipo de orientação pode gerar muitos problemas organizacionais como funcionários desmotivados, baixa produtividade ou alta rotatividade de funcionários.

### 14 RESUMO

*Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para que as metas sejam alcançadas.*

(Stephen P. Robbins)

Ao longo do tempo, a definição de liderança vem sofrendo diversas modificações na tentativa de melhor se adaptar ao modelo de gestão do contexto. Muitos são os estudos que tentam explicar esse fenômeno tão positivo para as organizações, bem como a sua evolução.

Em alguns pontos todos concordam, os líderes são alegres, motivadores, criativos e acima de tudo carismáticos. Antigamente, o carisma era uma característica ligada a dons divinos, hoje, sabemos que seu significado nada mais é do que um poder de persuasão que podemos exercer sobre outras pessoas. Apesar de algumas pessoas já nascerem com essa característica, não significa que ela não esteja ao alcance de todos, neste caso será necessário um empenho para desenvolvê-la.

Considerada como essencial no interior de qualquer grupo, a liderança assume dentro dos grupos de trabalho um papel importante no desenvolvimento das tarefas da equipe. Porém, uma diferenciação é importante que se faça neste momento inicial de nosso estudo: liderança e gerência representam dois diferentes estilos ou posturas organizacionais. Enquanto os gerentes estão preocupados em fazer com que seu grupo

cumpra prazos e normas estabelecidos pela empresa, os gerentes desenvolvem ações que:

- possam ajudar ao grupo a atingir suas metas ou objetivos;
- 5
- possibilitem a mediação de possíveis conflitos que possam surgir;
  - possam impulsionar o início das tarefas;
  - transformem em ponte entre objetivos organizacionais e os objetivos individuais de seus liderados.

### 14.1 A liderança autocrática

- 10 Estilo considerado bastante negativo e marcado pela presença do autoritarismo por parte do líder e, conseqüentemente, pouca oportunidade para a livre expressão dos liderados. O líder concentra em si todas as decisões. Constante imposição de ordens fazendo com que a
- 15 realização das tarefas do grupo apenas sejam desenvolvidas quando da presença do "líder", já que é ele próprio o responsável por traçar as diretrizes.

- Não existe espontaneidade nem delegação de tarefas, tudo depende da "ordem" do líder que decidirá o que e quem
- 20 fazer. As decisões são tomadas sem que haja uma consulta prévia do grupo, fato que gera grande insatisfação para a equipe. Este tipo de liderança evita reuniões ou qualquer tipo de evento que possa sugerir a opinião do grupo de trabalho.

### 14.2 A liderança liberal (*laissez-faire*)

- 25 Estilo bastante criticado por proporcionar a equipe uma liberdade muitas vezes tida como exagerada. Ao contrário do líder autoritário, o liberal delega ao grupo as tarefas a

serem desenvolvidas e o deixa livre para desenvolvê-las. Não há controle, ao invés disso a liberdade é sua característica principal. A divisão das tarefas também fica a cargo do grupo, o líder também não interfere nesse ponto. Porém, toda essa liberdade poderá trazer para o grupo efeitos nocivos quanto à dispersão ou perda do foco a ser alcançado pela equipe, já que cada um faz o que considera correto.

O líder também não participa da avaliação do grupo, apenas emite sua opinião quando solicitado.

### 14.3 A liderança democrática

Estilo caracterizado por priorizar a participação do grupo em todas as decisões a serem tomadas. Alguns autores referem-se ao estilo democrático como sendo o estilo da liberdade controlada. Cabe ao grupo, como um todo, incluindo o líder, debater e decidir sobre as diretrizes a serem tomadas. O líder democrático possui três características essenciais: condutor, incentivador e orientador na participação de todos os membros do grupo. Geralmente, proporciona ao grupo um sentido de integração e satisfação.

Independente do estilo de liderança a ser seguido, a relação entre líder e liderado deve ser baseada em confiança e respeito mútuos. A empatia, ou seja, a capacidade de poder se colocar no lugar do outro, é uma das variáveis mais importantes para tornar a liderança como sendo do tipo eficaz. No entanto, nenhum estilo deverá permitir que as relações ultrapassem os limites do profissionalismo.

O líder não pode ser um mero repassador de valores, bem mais que isso, ele deve desenvolver com seus liderados relações fortes e verdadeiras em nome, principalmente, dos objetivos da empresa que ambos estão representando. Para isso é preciso que ele reúna em si algumas características citadas a seguir:

### 14.4 As principais características de um líder

Abaixo citamos algumas características que precisam necessariamente fazer parte do cotidiano de um líder:

- 5      • imparcialidade: ele não pode deixar que a emoção venha a interferir nas suas decisões. A razão deverá estar sempre presente, principalmente no momento da tomada de decisões, em que deverá prevalecer sempre o que seja melhor para o grupo como um todo;
- 10     • empatia: esta é a habilidade de conseguirmos nos projetar no lugar do outro. Ela nos permite avaliar as situações como se estivéssemos vivendo-as;
- 15     • cordialidade: esta habilidade deve estar presente em todos os campos das nossas relações, principalmente entre líderes e liderados. Somente solicitando de seus funcionários os líderes poderão chegar a resultados satisfatórios, do contrário, ou seja, impondo os resultados nunca serão excelentes;
- 20     • paciência: liderar não é tarefa fácil, ela envolve várias habilidades dentre elas a de identificar os limites e possibilidades de cada um dos membros de seu grupo. Poderemos ter dois excelentes colaboradores, porém, com características de dinamismos diferentes, cabendo ao líder conhecer e respeitar o tempo de cada um;
- 25     • posicionamento definido: a liderança tem sua base na personalidade daquele que está à frente do grupo, assim precisa tê-la bem definida. Não será nada agradável para um grupo ter um líder com alterações constantes de personalidade;
- 30     • autocontrole: a prática da liderança envolve situações muitas vezes bastante delicadas, e que poderão exigir do líder certo controle pessoal, principalmente quando seus conceitos, ideias e valores são postos em discussão;

Os líderes são – ou deveriam ser – bons em inspirar outras pessoas. O que está diretamente ligado ao seu entusiasmo e compromisso e a sua capacidade de comunicar e partilhar essa energia com os outros, entusiasmando-os. Inspirar não é o mesmo que motivar, que é algo mecânico, ensinado nas faculdades de administração.

- espírito de coletividade: é a base da liderança eficaz. Somente quando tivermos consciência da força do trabalho em grupo, da atuação coletiva poderemos nos considerar líderes de verdade.

## 14.5 A liderança orientada para as pessoas

5 A liderança orientada para as pessoas é um modelo de liderança burocrático que tem como característica principal a empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar do outro. Fruto da teoria da gestão das relações humanas é um estilo de liderança que procura ao máximo diferenciar o homem da  
10 máquina.

Assim, procura sempre estar atendo às pessoas vendo-as de forma individual, cada uma com suas capacidades e limitações. Para o líder orientado para as pessoas, cada liderado é único e possuidor de características que lhes são peculiares, dessa forma  
15 seu tratamento também é diferenciado, ou seja, é um líder não adepto da liderança massificada.

Está sempre compartilhando com seu grupo as novas ideias que lhe surgem, não retendo para si tais créditos. Compartilha também seus conhecimentos e saberes, fazendo do  
20 ambiente organizacional um campo de troca de aprendizagens constante.

## 14.6 A liderança orientada para as tarefas

É um modelo de liderança autocrática, cuja característica principal reside no fato de que o líder tem uma intensa preocupação com o cumprimento das tarefas a serem executadas,  
25 não levando em consideração quem serão os responsáveis pela execução, muito menos suas possibilidades.

Considerada uma vertente da **teoria clássica da administração** está altamente ligada à mecanização do trabalho, através do seguimento de normas e estatutos organizacionais.

Vale salientar claro que a criatividade não tem qualquer abertura, ficando o liderado responsável apenas por repetir as tarefas da forma que lhes foi orientada.

5 A organização representa uma máquina formada por suas engrenagens, representada nesse caso pelos "empregados".

As tarefas não são delegadas, ao contrário, elas são impostas, muitas vezes, de forma aleatória sem que sejam levadas em conta variáveis como habilidade ou limite. O que interessa é a execução dos trabalhos.

10 Essa teoria clássica da administração, inspirada em sistemas de engenharia, enfatiza de forma intensa tarefas e tecnologia.

### Bibliografia básica

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

HESELBEIN, F. *O líder do futuro*. 9. ed. São Paulo: Futura 2003.

### Bibliografia complementar

FORTUNA, A. A. M.; FERREIRA, V. C. P.; TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

JOINER, Brian L. *As metas gerenciais*. São Paulo: Makron Books, 1995.

O'TOOLE, James. *Liderando mudanças*. São Paulo: Makron Books, 1997.

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGEN, Lynn Van Der; DAVIES, Christine. *Supervisão e liderança em turismo e hotelaria*. São Paulo: Contexto, 2001.