



# IDENTIFICAR E LIDERAR OS PERFIS COMPORTAMENTAIS

**Nuno Cunha Rolo**

(Universidade de Lisboa / Universidade Aberta / Instituto Nacional de Administração)

[nunocunharolo@gmail.com](mailto:nunocunharolo@gmail.com)

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – Porquê?

- Evolução das pessoas e das organizações, e assim das necessidades, recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) e desafios
- Os recursos de uma organização são escassos, carecidos de valor acrescentado para sustentabilizar a organização
  - Logo, há que atingir resultados... em conformidade com o contexto e recursos
- O desalinhamento entre estratégia e objetivos departamentais e operacionais conduz ao desaproveitamento dos recursos organizacionais, incluindo os potenciais

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – Porquê?

- Há novas exigências dos cidadãos/clientes: valores, interesses, novas adequações, problemas, necessidades (atendimento, responsividade do serviço, eficácia, transparência, qualidade do serviço, mediatização pública, lideranças)
- Há pressões crescentes das culturas de trabalho para manter e melhorar os desempenhos: mais produtiva, equitativa, aberta, objectiva, horizontal, responsável e de *resultados*

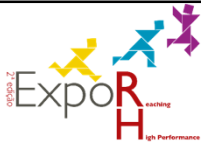
Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Novas realidades, novos desafios

- Pressão financeira/orçamental
- Escassez de tempo
- Recursos mínimos (eficiência, economicidade)
- Resultados exigentes/esperados (eficácia)
- Stress
- Conflitos (latentes ou declarados)
- Equipas diversificadas
- Clientes e chefes exigentes
- Problemas de comunicação
- Mudanças constantes
- Competição, cooperação ou cooptação
- Situações imprevistas
- Qualidade dos bens ou serviços
- Necessidade de comportamentos correctos, flexíveis e ajustados ao contexto
- Downsizing: menos pessoas para o mesmo trabalho
- Necessidade de *softskills* (liderança, comunicação e gestão)
- Cultura organizacional desajustada
- Ambiente político, social e económico adverso
- Improdutividade
- Controlo

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Evoluções e tendências

- Modelo de funções (divisão de trabalho) ⇒ modelo de competências (divisão de competências – sociedade do conhecimento)
- Modelo de títulos ⇒ modelo de qualificações e de habilidades (saberes emocionais, pessoais, ...)
- Modelo jurídico ou normativo (modelo de previsão assente no dever-ser) ⇒ modelo gestor, de resultados, dos factos, da quantificação do que se consegue.
  - Da “administração/chefia” (dirigentes) à “gestão” (gestores-líderes)
- Gestão administrativa (industrializada e linear) ⇒ **Gestão de Recursos Humanos** (personalizada e orgânica) -> **Gestão de Pessoas** (capital humano)

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011

5



## Gestão de pessoas (capital humano)

- O elemento humano é o centro e principal factor de nascimento, investimento e desenvolvimento da organização
- O trabalhador é visto como razão de ser e criador de riqueza para a organização, por isso as condições pessoais e familiares (variáveis de demonstração do talento e competências) dele relevam na sua liderança e gestão

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Gestão de pessoas (capital humano)

- Os trabalhadores são liderados e geridos como (pessoas):
  - Factores críticos de sucesso da organização
  - Seres orgânicos com aptidões, capacidades, competências
  - Ativos multiplicadores e diferenciadores positivos: são difíceis de imitar, valorizam com o uso e têm múltiplas aplicações sem redução de valor, pelo contrário:
    - Acrescentam valor (estratégico e operacional)
    - Fornecem vantagens competitivas (sucesso da organização)

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – porquê?

Porque... há que fundar o “como”:

- Como fazer mais e melhor, muito bem, com menos, com pouco e com poucos?
- Como e o que pensar e fazer, para melhorar o desempenho e qualidade do serviço e da organização?
- Como liderar, gerir e desenvolver pessoas em contextos de risco, complexidade, imprevisibilidade, exigência,... e de crise!
- Como motivar e focalizar as pessoas nos melhores resultados, organizacionais e individuais?

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – o que é?

Proposta-base de definição:

- “Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”

(GLOBE, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – o que é?

- Processo de influência social ou de persuasão com o objetivo de alcançar um determinado resultado
- Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos em objetivos comuns alcançados
- Conjunto de aptidões e atividades de um indivíduo, dirigidas à condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente objetivos

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – o que é?

- Capacidade e processo de inspirar e influenciar outros (subordinados e colegas) para uma visão comum de resultados, com desenvolvimento profissional e pessoal e auto-realização individual (em contexto organizacional)
- Deve estar no topo das preocupações de qualquer dirigente, que queira ter um desempenho sustentável e de sucesso na organização. Porquê?

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



Porque, sendo a liderança uma alavanca crucial para o desenvolvimento do capital humano de qualquer organização:

- ✓ Os líderes são a **energia** e força dinamizadora das equipas e das pessoas, pela inspiração, influência ou motivação
- ✓ Um bom líder transforma equipas médias em equipas de **elevado desempenho**
- ✓ Acrescenta **valor** às pessoas com quem trabalha, à organização onde desempenha o seu trabalho, aos 'clientes' e à sociedade onde se insere a organização

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



# Liderança – o que é?

- Distingue-se de administração, gestão ou chefia
- Diferenças concetuais, de valor e de foco na capacidade, atividade e processo de condução das organizações

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## ADMINISTRAR

## GERIR

Cumprir regulação (pública/privada)	Accountability (Prestar contas)
Acção normativa	Acção estratégica
Controlo interno de conformidade legal	Controlo interno de objectivos
Responsabilizar por tarefas e processos	Responsabilizar por resultados
Premiar a lealdade	Premiar a melhoria continua e excelência
Actuar com sigilo, de forma fechada, endógena e reservada	Actuar de forma transparente, clara, aberta e escrutinável
Servir o(s) poder(es) e superiores hierárquicos ou internos	Servir o cidadão/utente/utilizador
Cultura de legalismo, positivista e de "resposta"	Cultura de visão, missão, estratégia, de justiça e de "solução"

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



# Liderar é gerir ou administrar?

A resposta é, em rigor, não, mas podem confluir-se

*“Management is doing things right, leadership is doing the right things” (Peter Drucker)*

*“Gestão é fazer (muito) bem, liderança é fazer o que está certo”*

*... e administração é, no essencial, conformação.*

Entidade Formadora Acreditada  
B.O.nº4011 Série de 19-10-2011



Chefe	Líder
Administra	Conduz
Organiza	Motiva e envolve
Informa/Notifica	Comunica
Controla	Compromete, treina
(Co)Ordena	Responsabiliza
Relacionamento <i>win-loss</i>	Relacionamento <i>win-win</i>
Abordagem de tarefas e <i>“pessoal”</i>	Abordagem de equipa e de <i>“pessoas”</i>
Muda, Reage	Transforma, Antecipa
Evolutivo	Disruptivo

Entidade Formadora Acreditada  
B.O.nº4011 Série de 19-10-2011





Foco do chefe	Foco do Líder
Fazer muito bem	Fazer o que está certo
Objectivos, tarefas	Visão, estratégia
Médio e curto-prazos	Longo-prazo
Organização e estrutura	Desempenho/Pessoas
Tamanho e escala	Rapidez e resposta
Restrição	Facilitação
Estabilidade	Mudança contínua
Administração	Inovação
Procedimentos/processos	Resultados
Controlo/monitorização	Compromisso/Motivação
Relacionamento interno	Interacção (interna e externa)
Autoridade/ordem	Consenso/comunicação



## Qual o foco da liderança?

- Performance/resultados/técnico: “get the things done” (eficiência, eficácia, resolução de problemas técnicas, coordenação de operações funcionais, medição de outputs)
- Desenvolvimento das pessoas: “leaders do not do the work”, são os subordinados (formação, motivação, maturação, satisfação colectiva e desenvolvimento contínuo) – competências interpessoais e de resolver “people problems” (Maslow, Lickert, Argyris, Peters)
- Alinhamento organizacional: “leaders create and manage culture” (Schein), “the essential function is to produce adaptive or useful change” (Kotter) (liderança transformacional)



## Qual o melhor estilo?

- O estilo refere-se ao modo de exercício da liderança
- O estilo de liderança é um agregado de efeitos cumulativos assentes em saberes, características, capacidades, competências, comportamentos
- São simplificações das características e perfis de liderança distinguidas por grau, valor e sentido na reflexão, ação e decisão, e que nos ajudam a compreender o funcionamento da liderança. Ou seja, nenhum líder possui todos, e exclusivamente, os atributos de um estilo.



## Qual o melhor estilo?

- O estilo de liderança é assim um agregado de efeitos cumulativos assentes em saberes, características, capacidades, competências, comportamentos
- Ênfases: autoritário, democrático, anárquico



## Qual o melhor estilo?

- É tão importante o quanto se “usa” de cada estilo, quanto o “como” se usa, e a sua eficácia depende do contexto da organização



## Lições aprendidas

- ✓ Abordagem “heartware”: sem *heartware* (pessoas), o *software* (capacidade de gestão, valores e regras) ou *hardware* (sistema organizacional, estruturas, condições de trabalho), na organização, pouco ou nada valem, relevam ou subsistem de forma sustentável na organização
- ✓ Quanto maior a autonomia do trabalhador, maior o compromisso, logo, maior a performance individual e organizacional



## Lições aprendidas

- ✓ Alinhar as pessoas com a visão da organização (inclui trabalhadores e cidadãos/comunidade)
- ✓ Investir nas pessoas (a competência, motivação e desempenho fazem parte das preocupações da organização)



Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Lições aprendidas

- ✓ Comprometer os trabalhadores, com coerência, autenticidade e transparência
- ✓ Valorizar o papel dos dirigentes (sobretudo intermédios)
- ✓ Promover a abertura, objetividade, multidisciplinaridade e justiça/democracia organizacional

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



# Liderança – o que desenvolver?

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



**COMPORTAMENTOS**

- Conhecimentos
- Habilidades
- Atitudes
- Valores
- Personalidade
- Talento

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – o que desenvolver?

Competências: seres e saberes demonstrados ou demonstráveis, com o desígnio de:

- Conduzir, inspirar, comunicar e motivar pessoas (seguidores)
- Treinar e construir equipas, valores e ambientes positivos
- Selecionar, decidir, executar e desenvolver recursos, prioridades e planos
- Atingir resultados e efetivar a visão e sucesso organizacionais

Entidade Formadora Acreditada  
B.O.nº4011Série de 19-10-2011



## Liderança – o que desenvolver?

Em concreto, alguns exemplos:

- Técnicas de influência (alteração do comportamento de outrém pela persuasão):

Coação

Partilha/troca (*win-win*)

Apelo pessoal

Colaboração e *feedback*

Providência de recursos

Autoexemplo (inteligência emocional)

Argumentação

Explicação

Dedicação e envolvimento

Convicção

Insatisfação e intensidade positivas

Reconhecimento e celebração



## Liderança – como desenvolver?

- Autoconhecimento (com ambição)
- Autoinvestimento e autoaprendizagem (formação, educação, organização)
- Formação
- Imitação
- Observação
- Experiência e experimentação
- Autoadequação entre as competências e a visão/estratégia da organização
- Dar o exemplo (*walk the talk*)

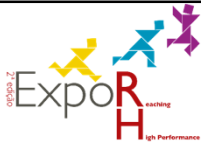
Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



## Liderança – como desenvolver?

- A evolução e o desenvolvimento de competências são feitas de forma sistemática e de forma imediata ou incremental
- A busca das técnicas utilizadas deve procurar graus de concordância, consenso e compromisso
- O exercício e procura das técnicas e competências devem ser autênticos e coerentes com a organização.

Entidade Formadora Acreditada  
B.O. nº 4011 Série de 19-10-2011



“Se queres construir um navio, não comeses por chamar as pessoas para irem buscar a madeira, preparar as ferramentas, atribuir funções e distribuir o trabalho... antes desperta primeiro nelas a saudade pelo grande e infinito mar”

*O Príncipezinho, de Saint-Exupéry*

Entidade Formadora Acreditada  
B.O.nº4011 Série de 19-10-2011



**Muito obrigado pela vossa atenção!**



Disponham:

[nuncocunharolo@gmail.com](mailto:nuncocunharolo@gmail.com)

Entidade Formadora Acreditada  
B.O.nº4011 Série de 19-10-2011