COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, LIDERANÇA DE COMPETÊNCIA

Competence of leadership, Leadership of competence

CARLOS, Joaquim
Faculdade de Jaguariúna

Resumo: Considerando a competitividade intensa atualmente e as mudanças que o mundo globalizado tem impresso nas organizações, se faz necessário novas formas de se fazer gestão operacional das organizações. Definições de competências vêm se adaptando, tentando compatibilizar com essas transformações. Essas mudanças influenciam diretamente os profissionais a se adaptarem neste novo cenário. O propósito deste estudo é iniciar um questionamento de definições de competências.
Palavras-chaves: Competências, Liderança, Habilidades.

Abstract: Regarding the deep competitive present today and the changes transformation the world globalization has been given, these conditions force to move into the new way to manage the operations. Definitions of competences have been coming to adapt with this transformations. These changes influence the professional forcing them to be shape to these conditions. The purpose of this study is to begin to analyze the actual competence.
Keywords: Skills, Leadership, Habilities.

Competência de liderança, liderança de competência

As mudanças no mundo globalizado vêm forçando, literalmente, as empresas a se transformarem em novas organizações. Transformar em novas formas de se fazer a gestão operacional das empresas implica em adaptação. Há que se demandar rápidas reformulações no contexto empresarial, no que se refere às competências e, principalmente, nos perfis dos profissionais, considerando essa realidade. Podemos observar essas transformações nas últimas duas décadas de forma bem acentuada.

A falência das abordagens tradicionais da gestão ou definições de Competências foi motivada por pressões que emergiram durante a década de 60 e consolidaram-se na década de 80.

As exigências desse novo cenário, muito complexo e com variáveis as quais não se tem controle, têm obrigado as organizações a repensarem suas formas de valorizar e de fazer a gestão de seus negócios, com o objetivo claro de sustentação, continuidade e perpetuação organizacional.

Considerando esse cenário, fica fácil verificar as necessidades de investimentos no que se refere aos treinamentos para o desenvolvimento de novas competências gerenciais de liderança. Vale lembrar que a Liderança é a competência que mais influencia nos resultados das organizações. Afinal, está diretamente vinculada à habilidade gerencial na condução de questões que envolvem o relacionamento humano. Como afirma Cláudia Guimarães, “o líder competente possui habilidade para influenciar o comportamento de sua equipe e tais comportamentos estarão diretamente ligados ao que realmente se espera da atuação das pessoas na organização: resultados positivos crescentes”.

Há que se entender que é por meio das pessoas que as organizações efetivamente conseguem gerar lucros e riquezas, focando no resultado, o qual possibilita a sustentação da empresa. Por outro lado, o resultado é o que possibilita\rá investir na atualização, preparação e desenvolvimento das competências de suas lideranças, para influenciarem e estimularem os potenciais de seus colaboradores no sentido de continuarem a gerar os devidos resultados, o que fará a diferença nesse mundo competitivo, suportando as estratégias de perpetuação como organização.

Analisando mais precisamente o cenário interno da organização, temos que diferenciar Competências Essenciais de uma organização e Competências Individuais. As competências de uma organização espelham, ou retratam a empresa. A visão, os valores e, principalmente, a cultura organizacional definem as competências essenciais da organização. O colaborador tem a obrigação de entender essas competências da organização. Assim diz o Autor Paul Green: “Uma idéia se torna consistente quando somos capazes de enxergar ou ouvir as ações que a definem”.

Existe uma relação muito próxima, como demonstra Paul Green em seu livro “Desenvolvendo competências consistentes”, entre as Competências Essenciais da organização e as Competências Individuais. Esses dois blocos de competências distintas deveriam refletir a própria identidade da organização, ilustrado pela Cultura, Visão e Valores da organização. No entanto, não são a mesma “coisa”.

Competências Individuais são definidas como: “uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. Por exemplo, comunicação em equipe, necessária para se comunicar com os membros de grupo. As competências individuais acabam influenciando diretamente em produtos e serviços de uma organização. Novamente, o valor do capital humano vem se confirmando como um grande valor de mercado como vantagem competitiva. Essas competências precisam ser treinadas, uma vez que se defina o que precisa ser aprendido. Isso depende da Competência Organizacional, que é responsabilidade da alta gerência em definir.

Competências Essenciais: “Conjunto únicos de conhecimentos técnicos e habilidades. Possuem ferramentas que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva.” Essas competências individuais contribuem para alcançar um objetivo individual de trabalho. Tem como função básica atingir os resultados e definidos.

Gostaria de salientar, como afirma Paul Green, que existem diferenças entre Competências Organizacionais e Competências Pessoais. Ambas possuem focos distintos. Enquanto Competências Organizacionais referenciam-se as estratégias corporativas, alinhando-se ao seu “negócio” e definindo habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.

Competência Organizacional está para os estrategistas da organização, assim como Competência Individual está para os profissionais de Recursos Humanos. Focos distintos, objetivos diferentes, porém devem estar associados.

Uma organização sem definições de competências, desencadeia uma ambiente de trabalho quase sem rota ou, melhor ainda, como se fosse uma bússola sem norte. Para quem não sabe onde deve chegar, qualquer lugar serve. O colaborador de uma empresa com essa característica, também fica sem saber qual competência deve desenvolver. Mais ainda, não é possível saber o que é importante para empresa.

Para quem possui o desejo de realização profissional e pessoal, esse ambiente organizacional não serve. Não se conseguirá produzir, por mais que se esforce. Como resultado dessa situação, há o desinteresse pelo colaborador em dar o melhor de si para empresa. Como já mencionado, considerando o cenário competitivo ao qual as empresas estão vivendo, essa política não terá bons resultados organizacionais.

Referenciando a pessoa como indivíduo, trabalhar em uma empresa como esta não é possível manter-se motivado. A frustração, o cansaço, o desânimo serão implementados. Mais ainda, haverá funcionários com graves problemas em todos os sentidos, gerando a atual e frequente “Depressão do colaborador”. Colaborador deprimido não pode produzir boas idéias e nem desenvolver seu potencial.

Na essência da análise, o questionamento que deve ser feito, considerando esse cenário onde as competências organizacionais estão desalinhadas com as competências essenciais: “Quais as competências que devo desenvolver, como colaborador, para ajudar a empresa a atingir resultados positivos?”

Nesse momento, o conflito está estabelecido e a situação vai ficando cada vez mais caótica, intensa e muito contaminadora. Seu alastramento será inevitável para todos os níveis da organização.

Todo este processo decadente é decorrente da não definição de competências organizacionais, independente se o colaborador possui ou não suas competências individuais.

As Competências Individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de RH e ajudam a discernir, a ter bons sentimentos do que fazer no trabalho. Por outro lado, as Competências Organizacionais estão associadas com as estratégias, cultura, valores e prioridades organizacionais.

O autor enfatiza que para se obter benefícios reais das definições de competências, há que se afiná-las à organização. Afinar as competências à sua necessidade envolve tirar vantagem dos muitos significados diferentes que estão associados a elas.

Outros autores descrevem e definem com algumas variações, porém na sua essência o alinhamento entre todas as competências, independente dos nomes dados às competências, há que existir.

Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury descrevem as competências da seguinte forma:

- ✓ Competências essenciais: “Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.”
- ✓ Competências distintivas: “Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas”
- ✓ Competências Organizacionais: “Competências coletivas associadas às atividades meios e atividades a fins”
- ✓ Competências Individuais: Saber agir, ser responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Esses autores diferenciam Competências Distintivas, reconhecidas pelos clientes e as Competências Organizacionais. Este ponto é pouco discutido por outros autores.

Se analisarmos outros autores, algumas variações dessa definição podemos encontrar. Entretanto, na essência, o impacto que a não definição de Competências gera será o mesmo.

Com freqüência, nos deparamos com programas de motivação organizacional, treinamentos, workshop etc., com os objetivos de otimizar os recursos, reduzir custos, mas que levam a resultados muito abaixo do esperado. As causas derivam de vários motivos, porém, a primeira causa a ser analisada é o fato de não se ter as Competências Organizacionais bem definidas e, principalmente, bem aplicadas.

O alinhamento entre as Competências Essenciais ou Organizacionais e Competências Individuais é estratégico, define as ações operacionais e táticas de toda a organização. Tanto a Competência Organizacional quanto a Individual precisam necessariamente estar alinhadas. A Competência Organizacional indica “o norte da bússola”, isso vale para a organização toda. Todos devem saber qual o negócio da organização, objetivos, diretrizes, visão etc. A Competência Individual prove o suporte para que a Competência Organizacional seja realizada, fornecendo estrutura e padrões para os sistemas de recursos humanos. Esse alinhamento tem que ser muito sincronizado com todos; sua falta resultará em não ser eficaz e, se for eficaz, provavelmente terá baixa eficiência, isto é, os custos para atingir os objetivos não são compensatórios.

Uma vez entendidas as estratégias de Competências, podemos analisar mais precisamente as competências individuais de um colaborador de uma organização. Considerando que o capital humano é a grande “vedete” desta peça, analisaremos o papel de liderança ou do líder. Como menciona Paulo César T. Ribeiro, em seu artigo sobre Competência de Liderança, o líder há de estar envolvido com a estratégia corporativa. O Líder faz o papel de conectar as estratégias corporativas, ou competências organizacionais, e a operação tática, onde as competências de liderança do líder são aplicadas a todo instante.

Paulo César destaque ainda que essa característica será potencializada se o líder for hábil no aspecto sócio-emocional. Está mais do que comprovado que o melhor líder é aquele que possui pensamento analítico e que, acima de tudo, desenvolveu:

- ✓ autoconsciência;
- ✓ capacidade de entender e trabalhar com as emoções, logo, também desenvolveu a autoregulação, visto como sendo a capacidade de controlar e redigir impulsos e estados de ânimo;

- ✓ motivação, empatia e habilidades sociais; competências emocionais tais como habilidade de trabalhar com outros e a eficácia ao liderar mudanças.

Devemos mesclar habilidades conceituais, humanas e técnicas, de acordo com a posição assumida dentro de uma corporação e de acordo com as necessidades da organização. Nesse momento estamos falando em Habilidades Humanas. E o que é essa tal de habilidade humana? É ter decorado o “manual de instruções de como lidar com o ser humano”?

Nós sabemos que este assunto, o ser humano, não é tão simples. Desenvolver uma técnica ou técnicas de gerenciamento de pessoas ou de atividades que envolvem pessoas é muito mais complexo. Então, liderar ou desenvolver habilidades de liderança requer muito mais do treinamento. Há que primeiro decidir se o colaborador quer de fato ser um líder ou se transformar em um líder. É mais do que uma filosofia de vida, do que somente técnicas para liderar. Técnicas de liderança podem ser estudadas e aprendidas.

As competências de lideranças que atualmente estão sendo estudadas, analisadas e aplicadas estão com outro propósito. Aliás, bem diferente do que foi desenvolvido nas últimas décadas. O livro “O monge e o Executivo”, em forma de romance, ilustra essa temática básica para discernir se se quer ser Líder ou não. Tem como base de liderança o “Líder Servidor”, aquele que se doa, aquele que trabalha para servir e não para ser servido. Este livro aborda

mais as filosofias de lideranças que resultam em competências de liderança, do que técnicas de liderança. E também as recompensas de ser um líder servidor. Particularmente, acredito muito nessa forma de liderar.

Como demonstra Dermeval Franco:

> “Algumas palavras, expressões, e comportamentos, quando incorporados ao DNA do líder, certamente fazem a diferença!! Quer o mapa? Fique à vontade:
>
> “Assegurar compreensão, inspirar, criatividade, antecipar os problemas, capacitar, inspirar coragem de correr riscos, apoiar, usar carisma pessoal, procurar visão, apelar ao coração, energizar com paixão, mostrar proatividade, trabalhar por gosto, quebrar regras, andar por novos caminhos, ter autocontrole, humildade, olhar além dos planos de operação e para fora.”

Como observação, neste momento, o líder servidor tem a grande chance de aplicar os conceitos de Mentoring e Coach. O líder servidor é aquele lidera com o objetivo de promover o desenvolvimento individual de cada colaborador, pelo qual ele tem a responsabilidade dentro da organização. Essa responsabilidade pode ter basicamente duas conotações básicas: profissional e pessoal.

Outro autor que podemos salientar como desenvolvedor de novas formas de liderar, Franklin Covey. Suas obras: Os 7 hábitos das pessoas eficientes; O 8º hábito; e O poder da confiança são livros comportamentais, que ilustram como um líder deve desempenhar por meio de atitudes e posturas que refletem diretamente nos resultados operacionais das organizações.

O que se está tentando mostrar é que existe uma nova escola de liderança, com novas competências de lideranças definidas. As técnicas de lideranças, sem dúvida, ajudam na operação do dia-a-dia. Entretanto, para que se tenha efetividade nos resultados, através das competências de lideranças há que se entender essa “nova escola” de desenvolvimento de competências de liderança. Atualmente é o fluxo de desenvolvimento de Liderança que tem demonstrado resultados práticos expressivos.

Um programa de desenvolvimento de competências de lideranças há que estar sempre compatibilizado com a estratégia corporativa ou com as Competências Organizacionais, como já foi mencionado neste artigo.

Enfim, as Competências de Lideranças ou Lideranças de Competências devem ser consideradas como um projeto no mínimo de longo prazo. Não se deve somente definir técnicas, adotar modismos ou um novo formato de gestão. O comprometimento total das lideranças na construção de um processo de planejamento estratégico de competências deve ser a base de sua efetividade. Caso contrário não haverá resultados sustentáveis, pois não foi desenvolvida uma cultura interna, de modo a todos respirarem e exalarem os mesmos valores, princípios e alinhamentos em todos os níveis hierárquicos da organização. Em outras palavras, as estratégias, os objetivos e as suas metas têm que ser transferidos para o dia-a-dia de todas as pessoas. Isso será possível somente se desenvolvido um processo que garante que os líderes e liderados estarão orientados para a mesma direção.

As competências essenciais corporativas e individuais servem para garantir o aprendizado necessário para todos da organização e definem o norte para todos. Simbolicamente, todos estão no mesmo barco, tentando atravessar um grande rio. Se os esforços não forem bem aplicados e direcionados, talvez não se consiga atravessar esse rio, pois as correntezas poderão arrastar a todos para bem longe do objetivo, que era apenas atravessar o rio.

Como menciona Cláudia Guimarães em “O investimento na competência Gerencial Liderança”, é fundamental se conscientizar de que é por meio das pessoas que as organizações efetivamente conseguem gerar lucros e resultados que levarão os responsáveis pela gestão da organização a investirem na atualização, preparação e desenvolvimento das competências de suas lideranças. É de muita importância, considerando o cenário atual, estimular os potenciais dos colaboradores, de modo a gerarem os devidos resultados, com certa segurança de sustentabilidade pela dinâmica retroalimentada pelo sistema de investimento consistente.

Em épocas passadas, o propósito primário de uma organização era buscar o LUCRO como resultado, considerando o mundo capitalista. Não importava a forma, mas sim o resultado financeiro. Com esta filosofia, as organizações atingiram seus objetivos, com muita eficiência e eficácia. Porém, o lado humano foi sendo esquecido. Valores e princípios também foram esquecidos nesse processo.

As organizações foram forçadas a reavaliar suas condutas com relação somente a buscar os resultados financeiros, afinal seus resultados demonstram tendência de queda consistentemente. Isto é, os resultados financeiros estão ficando deficitários. Consequentemente, a sobrevivência como organização, está em risco. A perpetuação como empresa não acontecerá.

Se as organizações não considerarem o ser Humano como peça fundamental, os resultados não serão atingidos. Atualmente, esses novos pensamentos ou filosofias de Liderança podem ser interpretados como um resgate de valores, ou seja, a própria valorização do ser humano integralmente.

Uma fusão é extremamente comprometedora. De um lado, a empresa buscando os resultados financeiros necessários para sua sustentação e, com os resultados atingidos, reinvestindo no desenvolvimento do potencial humano na organização. Por outro lado, o colaborador dando o melhor de si para a organização, contribuindo de forma efetiva para atingir os resultados necessários para a sustentação da organização.

Essa situação é como uma simbiose entre duas partes comprometidas entre si, baseadas em valores e princípios. A organização possibilitando o desenvolvimento e aprimoramento profissional do colaborador e, por outro, o colaborador cuidando da organização como se fosse ele próprio. É um processo de evolução profissional da entidade organização, e da entidade pessoa.

REFERÊNCIAS

Desenvolvendo competências Consistentes, Green, P. C., Qualimark

EstratégiaS Empresariais e Formação de Competências, Fleury, A.; Fleury, M. T. L., Editora Atlas.

Os 7 hábitos das pessoas eficientes, Covey, S. R., Editora Campus

O 8º hábito, Covey, S. R., Editora Campus

O monge e o executivo, Hunter, J.

DNA da Liderança – indo além do perfil de competências, Franco, D.

O investimento na competência Gerencial Liderança, Guimarães, C. P. S.

Competências de Lideranças, Ribeiro, P. C. T.