LIDERANÇA E COMPETÊNCIA

JULIANA YURI NISHITANI

RESUMO
Este trabalho apresenta uma reflexão sobre o papel da liderança dentro das organizações e a importância da compreensão e conhecimento das competências, habilidades, atitudes comportamentais, emocionais e técnicas para liderar pessoas. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de levantamento bibliográfico com abordagem qualitativa para o tema: LIDERANÇA E COMPETÊNCIA. Este tema entende quais são os benefícios que a organização atinge mediante uma gestão de alta performance e construtiva, também compreende como os funcionários se sentem e produzem melhores resultados diante de diferentes formas de tratamento e posicionamento dos líderes.Este tema é de fundamental importância para os líderes e gestores que buscam autoconhecimento e crescimento profissional com impacto positivo no desenvolvimento dos subordinados através de uma equipe mais integrada com seleção de pessoas através da análise de competências comportamentais e técnicas, treinamento e desenvolvimento através de um plano de sucessão. Com este trabalho conclui-se que a liderança construtiva é realizada através de comunicação clara e objetiva e um conjunto de atitudes estratégicas comportamentais e técnicas para influenciar pessoas.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas; Motivação.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta uma reflexão sobre o papel da liderança dentro das organizações e a importância da compreensão e conhecimento das competências, habilidades, atitudes comportamentais, emocionais e técnicas para liderar pessoas.
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), liderar é motivar os funcionários, dirigir as atividades dos outros, selecionar o canal de comunicação mais eficaz e resolver conflitos entre os membros.
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), o líder de sucesso deve possuir quatros competências essenciais: competências técnicas, interpessoais, conceituais e políticas. Atualmente os profissionais de recursos humanos têm-se deparado com constantes e importantes mudanças ocorridas não só com as organizações, mas, principalmente com as pessoas, sendo que cada vez mais os gestores buscam novos métodos e processos que conduzam os colaboradores a um caminho de satisfação no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, a líder precisa promover mecanismos que sustentam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho. Este tema entende quais são os benefícios que a organização atinge mediante uma gestão de alto desempenho e construtiva, também compreende como os funcionários se sentem e produzem melhores resultados diante de diferentes formas de tratamento e posicionamento dos líderes. Este tema é de fundamental importância para os líderes e gestores que buscam autoconhecimento e crescimento profissional com impacto positivo no desenvolvimento dos subordinados através de uma equipe mais integrada com seleção de pessoas através da análise de competências comportamentais e técnicas, treinamento e desenvolvimento através de um plano de sucessão.

LIDERANÇA

Segundo Albuquerque, (2012), liderar é influenciar pessoas, com enfoque no ganho mútuo, este conceito busca resultados em que todos ganham, trazendo benefícios para as partes envolvidas. Ser líder é ser diplomata e nobre, ambas virtudes que podem ser adquiridas e sustentadas com habilidade e autoconstrução.
Segundo Hunter, (2006), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espirito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.
Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma

empresa. (RABAGLIO, 2008).
Considerando Albuquerque, Abbud e Kaltenbach, (2009), são várias as definições de lideranças existentes, sendo a mais simples e adequada definição a seguinte: "Liderar é influenciar pessoas". Durante a história da humanidade, foi constatado que, no início, o exercício da liderança era através do poder, sobre a obrigatoriedade e a coação, com o passar do tempo e pela busca de conhecimento, liberdade de expressão e o acesso à informação fizeram com que as lideranças desenvolvessem habilidade de conquistar as pessoas por ser especialista em pessoas. Aprender, entender, compreender e refletir sobre a dinâmica do comportamento humano deve constituir-se um dos principais campos de interesse e estudo por parte daqueles que exercer a liderança, porém infelizmente a realidade tem comprovado que é grande o número de líderes que ignoram os princípios elementares orientadores, dirigentes e motivadores do comportamento dos indivíduos. Aprendem a manipular e ignoram como criar ambientes motivadores. Como especialista em pessoas, entende-se que o líder deve ter duas competências "aprender a sentir" e "aprender a conviver". (ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, pg. 84).
Para os autores Albuquerque, Abbud e Kaltenbach, (2009), o líder não nasce pronto, ele engrandece ao longo da vida, existe uma qualidade que faz toda a diferença na vida de um líder que é a Iniciativa, essa virtude forja o futuro e o mesmo aceita correr riscos.
A liderança é um composto de várias qualidades. As qualidades mais importantes que compõe a liderança são: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de paternidade, o sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem. (ALBUQUERQUE, ABBUD e KALTENBACH, 2009, pg. 92)
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), liderar é motivar os funcionários, dirigir as atividades dos outros, selecionar o canal de comunicação mais eficaz e resolver conflitos entre os membros.
Se tratando da identificação das características predominantes dos líderes, podemos citar algumas delas: autoconfiança, habilidade no relacionamento humano, criatividade, inovação, espírito de equipe, flexibilidade, foco e coragem. A respeito dessas características de líder, conforme citado no capítulo dois, alguns já nascem com elas, outros buscam desenvolvê-las no decorrer de suas carreiras.
Segundo Chiavenato (2000, p.315) A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos.
Gerir pessoas hoje é uma das mais importantes funções da administração moderna no contexto global. "Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas". (CHIAVENATO, 2004, p. 9).
De acordo com os pensamentos de Chiavenato , a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos.

A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO E CONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS, HABILIDADES, ATITUDES COMPORTAMENTAIS, EMOCIONAIS E TÉCNICAS PARA LIDERAR.
De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), quando o líder aceita a responsabilidade de liderar outras pessoas, nunca poderá "fugir" do trabalho. As coisas acontecem, e espera-se que você lide com elas, não importa quando elas acontecem ou onde você está, não será novidade receber um telefonema enquanto estiver de férias, por exemplo. Para os autores o líder de sucesso deve possuir quatros competências essenciais: competências técnicas, interpessoais, conceituais e políticas.
A competência técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos especializado ou perícia. É difícil, se não impossível, efetivamente supervisionar funcionários com competências especializadas se você não tiver um conhecimento adequado dos aspectos técnicos dos seus postos de trabalho. Embora o coordenador não precise ser capaz de desempenhar certas habilidades técnicas, por exemplo, a tarefa de agendamento de fluxo de trabalho requer competência técnica para determinar o que precisa ser feito. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 36).

A capacidade de trabalhar bem com as pessoas, entender suas necessidades, se comunicar bem e motivar outras pessoas, tanto individualmente como em grupos, constitui a competência interpessoal. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes interpessoalmente. Podem ser fracos ouvintes, ser despreocupados com as necessidades dos outros ou ter dificuldade em lidar com conflitos. Coordenadores fazem as coisas por meio de outras pessoas. Eles devem ter boas habilidades interpessoais para se comunicar, motivar, negociar, delegar conflitos e resolvê-los. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 38).

A competência conceitual é a capacidade mental de analisar e diagnosticar situações complexas. Fortes capacidades conceituais permitem que um coordenador veja que a organização é um sistema complexo de muitas partes inter-relacionadas e que a própria organização é parte de um sistema maior, que inclui o setor da organização, a comunidade e a economia da nação. Isso dá ao coordenador uma ampla perspectiva e contribui para a solução criativa de problemas. Em um nível mais prático, fortes capacidades conceituais ajudam os gerentes a tomar boas decisões. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 38).

A competência política é a habilidade do líder aumentar seu poder, construir uma base de poder e estabelecer as conexões "certas" na organização. Gestores se envolvem em política ao tentar influenciar as vantagens e desvantagens de uma situação. Ele vai além das atividades normais de trabalho. Sempre que duas ou mais pessoas se reúnem para algum propósito, cada uma tem alguma ideia do que deve ocorrer. Se uma pessoa tenta influenciar a situação para obter mais benefícios a seu favor ou evita que outras pessoas obtenham alguma vantagem, a política está sendo exercida. No entanto, nem todo o comportamento político é negativo. Ele não deve envolver manipulação de uma série de eventos, reclamações sobre colegas coordenadores ou sabotagem do trabalho ou reputação de outro para garantir ascensão na carreira. Há uma linha tênue entre o comportamento político apropriado e a polícia negativa. (ROBBINS, DECENZO e WOLTER, 2013, pg. 38).

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), habilidade é a capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamento. A habilidade interpessoal é essencial para cargos de gestão, sendo que ao trabalhar com pessoas de diferentes culturas, diversidades os gestores aprendem que devem ser flexíveis e adaptáveis nas relações com os funcionários, pois reconhecer as diferenças promove a valorização das diferenças.

Segundo Albuquerque, (2012), a inteligência interpessoal surge da habilidade de reconhecer as emoções nos outros. Dentre as qualidades de um líder está a habilidade de uma personalidade agradável, é importante chamar os outros pelo nome, essa atitude valoriza o ser humano, gera confiança, atrai e aproxima. O Líder precisa ter senso de humor saudável, pois ele propicia bons relacionamentos, círculo de amizades extenso, facilidade em fazer amigos. O líder precisa conhecer cada perfil e extrair o melhor de cada um, considere o exemplo de Antonio Ermírio de Moraes: "Não encontre defeitos, encontre soluções".

Para Albuquerque, (2012), o sorriso bem-humorado faz a vida ficar melhor e ninguém é tão pobre que não possa dar um sorriso nem tão milionário que não precise de um. O sorriso é efetivamente uma marca registrada, um sorriso de forma agradável, espontâneo, autêntico e descontraído. No livro Quem ri ganha mais dinheiro do Ivan Lojja, relata que algumas personalidades como Silvio Santos e tantos outros, que tem um riso mais fácil conseguem ter mais resultados, inclusive financeiros. Daí aquela frase "Ah, rico ri à toa". Mas será que o rico ri à toa porque é rico ou e rico porque ri à toa?

Líder compreenda para ser compreendido, pergunte e ouça com atenção, seja simpático, entenda e respeite a opinião do outro, assim como o subordinado também precisa aprender a respeitar a opinião do seu superior, tenha comando com habilidade, elogie e valorize, saiba lançar desafios com habilidade, ou seja, aprenda a delegar. Delegar é dividir esforços para multiplicar resultados através das pessoas, atribuindo desafios a enfrentarem novas situações e acatar novas responsabilidades que lhes foram delegadas para otimizar o desemprenho dos grupos e para o crescimento delas próprias. Lembre-se de que tudo é uma via de mão dupla. Utilize palavras chaves para negociações, como "eu respeito a sua honestidade", "boa pergunta", "eu con-

cordo que nós temos algo para resolver"; seja tolerante. (ALBUQUERQUE, 2012).

Entre as obrigações de uma liderança servidora está a definição da missão, das normas de comportamento e a indicação de responsabilidades. O líder servidor não encomenda pesquisas nem promove reuniões de comitê ou votações democráticas para decidir as respostas a essas questões. Ao contrário, as pessoas esperam que o líder ofereça essa orientação, identifique e atenda às necessidades de cada pessoa para que possam se tornar mais eficazes na realização de sua missão. (HUNTER, 2006).

Comunique para expressar e não para impressionar, comece pelo seu objetivo e busque afinidades com as pessoas, pergunte, olhe e ouça. Evite perguntar o "por quê?", as vezes as pessoas levam esse tipo de pergunta para o lado pessoal. Reduza as interrupções, mas reserve um espaço na sua agenda para atender as pessoas e se for um líder, os seus funcionários. Quando estiver conversando com alguém dê total atenção. Para obter os resultados que esperamos é preciso de instruções precisas, portanto planeje, identifique o que, quem, quando, onde, como e por quê. Comunique as pessoas do que você espera delas, agende encontros regulares para avaliar os resultados e ao final dê ao funcionário um feedback. Para toda posição de liderança é muito imprescindível utilizar a ferramenta de feedback, corretivo ou positivo. Às vezes é difícil corrigir um comportamento inadequado e inaceitável, entretanto, é melhor fazê-lo antes que isso lhe cause problemas. Dê feedback em particular, faça-o pessoalmente e aborde só um aspecto de cada vez. Quando notar melhora no desempenho, dê feedback positivo, pois o reconhecimento é motivador e ajuda a adquirir autoconfiança. E nunca comece por "você", pois frases iniciadas por "você" colocam o foco do problema na pessoa, diga "Notei que..." ou "Fico preocupado quando...". Para lidar com comunicadores agressivos a princípio dê liberdade a eles, mantenha a calma, reconheça que a situação é delicada, não use clichês, concentre-se no problema principal, pergunte "o que" e "como", não dê conselhos, estabeleça limites e demonstre segurança. É preciso ajudar os comunicadores passivos, peça a opinião dos mesmos, tranquilize e encoraje, faça perguntas abertas, transfira a responsabilidade para ele, porém não pressione tanto, não seja critico, rude ou os apresse. É natural haver conflito onde existem diferenças de comportamento, percepção, expectativa, interpretação, opinião, perfil de comunicação e preferência. É importante interferir com participação, papel de facilitador, e não intervenha se não for realmente necessário, evite polarização, seja o exemplo. Prepare-se para as reuniões, especifique o propósito da reunião, defina a pauta, detalhe a pauta, divulgue a pauta, determine quem deverá comparecer à reunião, quebre as regras se necessário, seja claro quando delegar, delegue e alterne, conduza as reuniões com eficiência, fique atento aos sinais emitidos pelas expressões dos envolvidos, não se desvie do objetivo, promova uma participação equilibrada, esclareça os comentários confusos, capte os pontos mais importantes, contemporize as diferenças de opinião, ao final da reunião faça três perguntas (que pontos importantes discutimos? Que tarefas foram designadas? O que conseguimos realizar?). Somos o modelo de comportamentos, portanto não facilite e seja comprometido. Para qualquer tipo de apresentação é importante se preparar, defina o seu objetivo, leve em consideração o seu ouvinte, resolva o que e como apresentar, selecione os pontos principais, crie uma transição entre os pontos importantes, recapitule e conclua, prepare a abertura e faça um resumo, organize a apresentação em etapas, elabore material de apoio e escreva os seu objetivo, utilize recursos para facilitar a memorização de seus postos-chave e não finalize a reunião com perguntas e respostas. Ensaie a sua apresentação, cronometre o tempo, preste atenção ao seu ritmo, prenda a atenção, seja vigoroso e expressivo, use sinais verbais, use sinais vocais, use sinais visuais e esteja preparado para perguntas. Outra ferramenta de comunicação importante e que devemos ser objetivos são os e-mails, restrinja cada mensagem a apenas um assunto, use saudações e despedidas formais, comece o que é mais importante, seja breve, use texto de fácil leitura, forneça os seus contatos, leia em voz alta e tente entender se a sua comunicação está eficaz o bastante para provocar a reação desejada, revise cheque regularmente sua caixa de e-mails, ao responder, mantenha o assunto, obedeça à política de e-mails,

verifique o endereço com critério de cópia ou cópia oculta, preencha o campo assunto de maneira informativa e interessante e não seja apressado, pois os e-mails são uma ferramenta rápida e prática, mas podem ser perigosos, atente-se. (ARREDONDO, 2007).

SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Considerando Rabaglio, (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação. As competências são divididas entre técnicas e comportamentais, sendo as técnicas: conhecimento e habilidade em técnicas ou funções específicas. Ex.: Programados de um software específico, técnico em contabilidade... e o grande desafio consiste em desenvolver competências como flexibilidade, criatividade, inovação que são exemplos de competências comportamentais. A habilidade é o ato de colocar o conhecimento em prática.

De acordo com Rabaglio, (2001), A ferramenta CHA é utilizada pelo setor de Recursos Humanos e pelos líderes ao selecionar um profissional para o cargo em aberto, onde o C (Saber) significa Conhecimentos técnicos, escolaridades, cursos, especializações... O H (Saber fazer) significa habilidades, ou seja, experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado algo em prática e o A (Querer fazer) de Atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser adquirido. Atuar com seleção e desenvolvimento de pessoas sem identificar se a pessoa conhece, sabe fazer e quer fazer – CHA – é prejudicial aos resultados positivos que se espera.

Para Rabaglio, (2001), A gestão por competências tem como objetivo mapear as competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho e do papel desempenhado em cada vaga. O líder precisa conhecer a missão, visão e valores da empresa e as competências organizacionais e do seu setor para selecionar, treinar e desenvolver os profissionais com direcionamento e eficácia. Durante uma entrevista comportamental é necessário abordar questões que contempla o contexto, a ação e o resultado do comportamento do indivíduo em outras experiências profissionais.

Rabaglio, (2001), indica a condução de entrevistas em primeiro lugar apresentando-se, estabelecendo um rapport para deixar o candidato à vontade, num ambiente descontraído, na sequência fale resumidamente sobre a empresa e sobre a vaga para a qual a pessoa está se candidatando e verifique o real interesse do candidato ou funcionário se for um recrutamento interno. Questione informações pessoais e profissional e logo em seguida faça as perguntas baseadas no Perfil de Competências para a vaga e finalize a entrevista permitindo ao candidato expressar algo que ele ache importante ou para fazer alguma pergunta. Após comprometa-se e cumpra a dar uma resposta sobre o processo seletivo, sendo positiva ou negativa.

Atuando com seleção por competências espera-se atingir uma seleção com mais foco; objetividade e processo sistemático; maior consistência na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; controle do turnover e melhora na produtividade; evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e diminui a influência de opiniões, sentimentos e preconceitos dos selecionadores; o candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato real; fornece dados concretos sobre desempenho do candidato e facilita o feedback; aumento da credibilidade da área de seleção e clientes internos; marketing da empresa vendendo imagem positiva e ética; profissionalismo e respeito pelo ser humano. (RABAGLIO, 2001).

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), descrição de cargo é um documento formal que descreve e especifica funções, condições e responsabilidades da atividade. Este documento formaliza as atividades do funcionário e pode ser usado na avaliação de desempenho, ajuste salarial, decisões de necessidades de treinamento e ajuda os funcionários a aprender suas funções de trabalho e a entender os resultados que o gestor espera deles.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter,

(2013), capacitar significa aumentar a participação dos funcionários no trabalho, maneiras de capacitar os funcionários ocorrem através da alocação de funções, delegação de responsabilidade e atribuição de responsabilidade.
De acordo com ROBBINS, DECENZO e WOLTER, (2013), os líderes são as pessoas encarregadas por identificar as deficiências de habilidades, sugerindo programas de treinamentos apropriados e aos profissionais. Os líderes devem desenvolver os seus funcionários, esclarecer as responsabilidades e metas, motivá-los a atingir os níveis mais elevados de desempenho.
Segundo Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), a melhoria continua são as atividades em uma organização que melhoram os processos que resultam na melhoria da qualidade de bens e serviços produzidos com o objetivo de criar uma organização comprometida com a melhoria continua, ou como os japoneses chamam, Kaizen, portanto, treinar e desenvolver os profissionais é trabalhar com a melhoria contínua da organização.
Robbins, Decenzo e Wolter, (2013), reforça a necessidade de atuar com benchmarking busca das melhores práticas entre outras organizações que levam ao seu excelente desempenho em busca de melhorar a qualidade, analisar e copiar métodos dos líderes e profissionais em vários campos. Os autores reforçam a importância da organização possuir certificações, por exemplo da ISO que significa que a empresa tem seguido rigorosos padrões de qualidade e alcançou essa designação.
Segundo Albuquerque, (2012), a Inteligência é a interligação de ideias e a Inteligência emocional é a capacidade de trabalhar com suas habilidades. Para o psicólogo americano Howard Gardner, especialista em cognição e educação da Universidade de Harvard, os seres humanos são dotados de várias inteligências; todas as inteligências estão presentes em todas as pessoas, mas com diferenças quantitativas e todas as inteligências podem ser aumentadas através do uso. Gardner referiu-se à existência de sete inteligências assim catalogadas: 1ª Inteligência lógico - matemática; 2ª Inteligência Lingüística; 3ª Inteligência musical; 4ª Inteligência espacial; 5ª Inteligência Interpessoal; 6ª Inteligência intrapessoal e 7ª Inteligência corporal sinestésica. Para desenvolver-se é necessário força de vontade e determinação em progredir.
Os funcionários devem ser treinados ao ingressar na empresa, questões subconscientes que o líder precisa responder o mais depressa possível: Questão número um: "Como devo me comportar" e Questão número dois: "O que acontece se eu não me comportar dessa maneira?". Depois do treinamento inicial é necessário trabalhar com feedback, resultados tabulados e trabalhar os atritos em busca de eliminação de hábitos desfavoráveis, substituindo-os por outros mais saudáveis, até o comportamento (habilidade) se torne uma prática inconsciente. (HUNTER, 2006).
Segundo Goman, (2014), para treinar e desenvolver pessoas é necessário compreender as novas gerações e tecnologias. A geração Y, pessoas nascidas entre 1984 e 2002 cresceram sob orientação de pais que os posicionaram para o sucesso e altamente céticos no que diz respeito à autoridade pelos escândalos corporativos e institucionais dos últimos anos. Para essa geração a tecnologia determinante tem sido a internet que impulsiona a diversidade. São pessoas que apresentam alto nível de tolerância para a mudança e inovação e não tem medo de serem demitidos. Não buscam trabalhar por mais de dois anos no primeiro empregador, pois o que lhes foi dito é que terão muitos empregos em uma variedade de empresas, ao longo de várias carreiras. É importante compreender que essa geração faz muito uso da tecnologia e muito pouco tempo com envolvimento no contato social direto.
Para desenvolver as pessoas é necessário trabalhar com feedbacks e orientações, ou seja, o líder deve aprimorar a habilidade de comunicação com clareza e equilíbrio emocional para ser um líder mais agradável e eficaz.
Mudar atitudes negativas nas pessoas, sem deixá-las ressentidas, é, com certeza, uma habilidade de influenciar pessoas. Chame para uma conversa e após identificar algo positivo inicie a conversa ressaltando, por exemplo, "você é uma pessoa que eu respeito, que eu admiro", "você é uma pessoa de potencial", primeiro crie sintonia para depois conduzir. A ideia é conduzir o processo no sentido de resolver o impasse ou conflito, adote uma postura de pessoa de solução, de resultado e não como alguém que se envolve emocionalmente

com o processo e fica numa relação neurótica, desgastante e infrutífera. Ao conquistar um objeto celebre com a pessoa/equipe. Corrija os erros em particular e elogie em público, acolha o erro, corrija e apoie, é importante estimular quando houver progresso, se necessário admita que você também erra e lembre-se dos três "R" Respeito pelo próximo; A falta de habilidade nas relações humanas não afeta só o casamento, namoro ou amizade; afeta também os relacionamentos profissionais, políticos, empresariais e até internacionais. Ou seja, a maneira como a pessoa de sucesso se relaciona com seus amigos, familiares e clientes é o que faz a diferença. Entende-se que existir é relacionar-se! (ALBUQUERQUE, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo realizado entende-se que a liderança construtiva é realizada através de um conjunto de competências, habilidades e estratégicas onde a relação é construída e orientada.

Gerenciar é garantir a execução das tarefas que estão em sua alçada e cuidar do dia a dia fazendo com que as atividades da empresa caminhem de maneira eficaz para que o resultado seja satisfatório.

Conforme citado na revisão bibliográfica, para que se pratique uma liderança eficaz é preciso que o líder participe de todos os processos, desde a seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores até o alcance dos objetivos, visando à satisfação pessoal e profissional dos liderados, mantendo-os motivados e dedicados a atingir suas metas e objetivos.

Liderar é valorizar a relação e o ambiente de trabalho dos profissionais que estão sob a sua responsabilidade. O líder lidera quando se preocupa com o bem-estar de todos e cria um bom clima no ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários se inspirem e deem o melhor de si para a empresa.

De acordo com a revisão bibliográfica deste artigo, conclui-se que a liderança vem sendo fator importante na busca por resultados organizacionais através das pessoas, unindo produtividade e bem-estar da sua equipe. Para que isso seja possível é preciso criar um ambiente que seja motivador e de sucesso.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. A ARTE DE LIDAR COM PESSOAS. São Paulo: Planeta Editora, 2012.

ALBUQUERQUE, Jamil; ABBUD, Márcio; KALTENBACH, Walter. A LEI DO TRIUNFO PARA O SÉCULO 21. Ribeirão Preto; Napoleon Hill Editora, 2009.

ARREDONDO, Lani. APRENDA A SE COMUNICAR COM HABILIDADE E CLAREZA. Rio de Janeiro: SEXTANTE Editora, 2007.

BOCK, B M Ana; FURTADO Odair; TEIXEIRA T L de Maria. UMA INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA. São Paulo: Saraiva Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRAÇÃO: TEORIA, PROCESSO E PRÁTICA. 3ª edição. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.

_____. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ABORDAGEM CONTIGENCIAL. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – A DINÂMICA DO SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES. São Paulo: Manole Editora, 2014.

_____. INTRODUÇÃO Á TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO ABRANGENTE DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GERRIG J. Richard; ZIMBARDO G. Philip. A PSICOLOGIA E A VIDA. São Paulo: Artmed Editora, 2005.

GOMAN, Kinsey Carol. A LINGUAGEM CORPORAL DOS LÍDERES. Petrópolis, RJ: Vozes Editora, 2014.

GULLO, Jodé. ADMINISTRAÇÃO PARA QUEM ESTUDA, ENSINA E PRATICA. São Paulo: Bom dia Editora, 2016.

HUNTER, C James. COMO SE TORNAR UM LÍDER SERVIDOR, OS PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA DE O MONGE E O EXECUTIVO. Rio de Janeiro: SEXTANTE Editora, 2006.

RABAGLIO, Odete Maria. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

RABAGLIO, Odete Maria. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS. São Paulo: Educador Editora, 2001.

ROBBINS, Steephen P; DECENZO David A; WOLTER Robert M. FUNDAMENTOS DE GESTÃO. Traduzido de Supervisiontoday. Editora Saraiva, 2013.

TENÓRIO, G Fernando. et al. RESPONSABIIDADE SOCIAL EMPRESARIAL TEORIA E PRÁTICA. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.