



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.02 (2019)

ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

AUTOCONHECIMENTO E LIDERANÇA: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E NOVOS COMPORTAMENTOS INFLUENCIAM NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Pedro Lucas Stach¹

RESUMO

A competitividade do meio corporativo acaba tornando o mercado de futuros líderes mais desejado e acirrado. A vontade de crescimento profissional se torna um grande objetivo das pessoas e potenciais líderes que, por não se preocuparem consigo mesmos, enxergando somente as oportunidades, deixam de lado a preocupação de se autoconhecerem, não dando valor em desenvolverem as habilidades que já existem e sanar as dificuldades que os prejudicam. Sendo assim, este estudo mostrou as mudanças que aconteceram na estrutura e clima organizacional das organizações do século passado até o atual, ressaltando a relevância que o líder tem perante seus liderados e como a liderança se tornou ainda mais uma função de responsabilidade. Portanto, baseando-se em vários estudos e literaturas, evidenciou-se a importância do autoconhecimento no processo de desenvolvimento humano, onde ambos andam juntos na constante evolução pessoal e profissional, permitindo que o líder, no exercício da sua função, consiga a eficácia e contribua para um ótimo relacionamento e clima organizacional de qualidade e excelência.

PALAVRAS-CHAVE

Autoconhecimento. Liderança. Gestão. Clima organizacional.

INTRODUÇÃO

O século atual trouxe influências no comportamento do homem e também em suas decisões profissionais. O objetivo, relativo ao trabalho profissional, neste momento de mudanças e inovações, deixa de ser apenas uma necessidade primária e se torna um caminho a construir grandes oportunidades.

Decisões profissionais são fatores que o homem evidencia nas pautas de prioridades, ainda mais neste século onde a concorrência é grande, tornando a competitividade do mercado mais acirrada. Afinal, estas decisões nos orientam

¹ Acadêmico. Curso de Psicologia do Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA.
Graduação em Comunicação Social (Publicidade e Propaganda) – Universidade Estácio de Sá.
MBA em Tecnologias para a Gestão de Negócios – Universidade Federal de Goiás. E-mail: pedrostach@gmail.com



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

sobre os caminhos que devemos trilhar para conquistar patamares maiores profissionalmente.

Dessa forma, quando um profissional se depara com a possibilidade de mudança de função, para uma categoria de liderança, é necessário analisar o cenário em que se encontra. Essa análise requer não somente tratar do ambiente externo a si, mas uma autoanálise de seu conhecimento técnico, tácito, habilidades e dificuldades.

Os profissionais de hoje são mais acessíveis à informação e conhecimento, portanto acabam sendo mais hábeis a aceitar desafios e galgarem funções maiores em comparação aos profissionais do século passado. A mudança radical aconteceu e os profissionais se desenvolvem mais rápido e trabalham primeiro para si mesmas e, depois, para outras pessoas e organizações. (HESSELBEIN, GOLDSMITH E BECKHARD, 1996, p.195).

Percebe-se que, este profissional quando exerce a função de líder, acaba se deparando com dificuldades que antes não tinha em uma função anterior. Estas dificuldades, na maior parte das vezes, têm ligação direta com seu papel de líder, na comunicação entre a equipe, na gestão de pessoas, na liderança e autoridade; o que acabam prejudicando sua eficácia no exercício de sua função.

Portanto, neste artigo, iremos tratar das experiências e comportamentos organizacionais do início dos estudos sobre a administração, que influenciaram o meio corporativo e os processos gerenciais do mundo contemporâneo, mudando e aperfeiçoando conceitos importantes sobre gestão, clima organizacional e liderança, fazendo esta comparação indireta entre as eras que definem as evoluções no mundo corporativo.

AS MUDANÇAS NA ESTRUTURA E NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O mundo corporativo passou por mudanças significativas no último século, e isto trouxe mudanças também nos comportamentos das pessoas que compõem as empresas, colaboradores, líderes e, sobretudo, o clima organizacional.

O modelo tradicional de trabalho exercido na era da “Industrialização clássica”, e posteriormente alternando-se para a era “Neoclássica”, mostrou-se como o comportamento dentro das empresas sofreu mudanças relevantes. Essa mudança foi natural e necessária, devido ao fato de o mercado ser competitivo e estar em constante inovação. (CHIAVENATO, 1999, p.27).



ANAIIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

Novos paradigmas surgiram para tornar o processo gerencial mais complexo e cheio de hipóteses. A palavra “paradigma”, de origem grega, é casualmente usada para referir-se a um modelo, teoria, percepção. Como se fosse um mapa, um paradigma é basicamente usado para explicar de forma mais superficial um conceito mais amplo de um território, baseando-se nas experiências e conhecimentos individuais; “uma teoria, uma explicação, um modelo de alguma outra coisa”. (COVEY, 2001, p.26).

O processo evolutivo de gestão nas organizações, influenciado por hipóteses, gerou a necessidade de se pensar sobre mudanças. Portanto, estes paradigmas inflamaram as possibilidades de mudanças nos processos das organizações, que tinham como objetivo gerar benefícios para elas e gradualmente instigaram novos conceitos e ideias dentro dos modelos de gestão.

Entendendo brevemente sobre estas mudanças da administração, Frederick Winslow Taylor, idealizador e visionário do século XIX, foi um dos teóricos precursores dos termos da administração e inventor da “administração científica”, que foi disseminado pelo mundo e estudado até hoje.

Influenciador do meio corporativo, foi durante um testemunho em 1912, perante o Congresso norte-americano, que ele apresentou suas teses e as tornou conhecidas, tornando importante a administração no país. Posteriormente, o termo “princípios da administração” foi usado como a primeira aplicação consciente e sistemática por Elihu Root, secretário de guerra de Theodore Roosevelt, para reorganizar o Exército dos Estados Unidos em 1901. (DRUCKER, 2001, p.16).

As máquinas à vapor contribuíram para o avanço e inovação do sistema de produção das indústrias, permitindo mudanças na forma de como os processos eram realizados. Diminuição do tempo de trabalho, divisão de tarefas e setores, individualização de funções, aumento de produtividade e redução do custo de produção eram alguns dos pontos de mudança dentro das indústrias. Estes pontos que fizeram de Taylor um executivo conhecido e admirado por outros executivos e empresários como Henry Ford, que compartilhando das teorias de Taylor, aplicou em sua empresa uma das grandes ideias da indústria de automóveis: a produção em massa e a linha de montagem. (SILVA, 2012, p.33).

Este modelo de produção mecanicista de Taylor e Ford tinha uma visão eficiente e lucrativa do negócio, observando os benefícios que o modelo trazia. A burocracia aumentou, houve separação de setores intensificando as características individuais dos trabalhadores, a hierarquia se mostrou mais forte centralizando o poder do chefe e sua autonomia de pensador e estrategista,



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

delimitando aos subordinados somente a tarefa de executar, entregar energia e força de trabalho. De acordo com Chiavenato (2003, p.56-60), a administração científica tornou mais racional a forma de gerir o trabalhador e suas especialidades, simplificando cargos e funções com o intuito de tornar todo o processo mais eficiente.

Certamente, a inovação do modelo de negócio de Taylor trouxe muitos benefícios para as organizações da época. Porém, trouxe questionamentos sobre a forma de como o trabalhador era visto e sua importância como homem-profissional, colocando em discussão as características comportamentais do sistema centralizador e mecanicista. O trabalhador era responsável somente por sua produção e resultado, enquanto os gerentes e supervisores tinham o trabalho de pensar e decidir. (CHIAVENATO, 2003).

Paralelamente a Frederick W. Taylor, mas em continentes distintos, Henri Fayol (nascido na atual Turquia, mas de família francesa), empresário de uma das maiores empresas da Europa, após passar por desorganizações em sua empresa de mineração de carvão, começou a aspirar conceitos de como ter uma estrutura organizacional certa dentro de uma empresa. (DRUCKER, 2001, p.18).

Foi durante esse momento de decadência de sua empresa que Fayol colocou em prática suas teorias, assumindo sua empresa e conseguindo tirá-la da possível falência. Durante um discurso Henri Fayol disse: “A história da empresa mostrará que seu declínio e recuperação se deveram somente aos procedimentos administrativos utilizados. Isto aconteceu com as mesmas minas, as mesmas fábricas, os mesmos empregados”. (SOUZA e AGUIAR, 2011, p.211).

Somando à teoria de Taylor, que tinha uma característica mais voltada para a engenharia, Fayol criou sua “Teoria Clássica da Administração”, que para ele era uma ferramenta de planejamento e estratégia, vendo a empresa mais descentralizada e não como um sistema fechado. Porém, ambos tinham os mesmos objetivos com suas teorias: buscar a eficiência em suas organizações. (CHIAVENATO, 2003, p.80).

Fayol abordava métodos de como tornar a empresa mais produtiva e homogênea, dividindo-a em funções específicas, compondo a estrutura organizacional. São elas: funções técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. A função administrativa é a base de todas as outras funções, onde ficavam os líderes, sincronizando e coordenando as demais funções como parte da teoria de Fayol dos “elementos da administração”, que são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estes elementos são a base para qualquer administrador, independentemente da área de atividade ou



ANAIIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA
Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

posição hierárquica que estiverem, eles terão de usá-los. (CHIAVENATO, 2000, p.12-13).

De acordo com Souza e Aguiar (2011, p.206), Fayol era um grande pensador, administrador e educador de visão ampla e à frente de seu tempo:

Henri Fayol geralmente é lembrado apenas como o Pai da Escola Clássica de Administração e isso não representa com a clareza necessária sua efetiva contribuição para a Ciência da Administração nem lhe faz justiça. Ao contrário, do estudo mais profundo da sua obra emerge um pensador muito mais complexo e multidimensional do que o estereótipo convencional que o identifica com a Escola Clássica.

Neste período, onde os fundamentos da administração começavam a entrar em pauta entre os empresários e executivos; do final do século XIX até os anos de 1930, as organizações trabalhavam sobre o modelo de gestão mecanicista e centralizado, porém as mudanças e necessidades das empresas começavam a se mostrar, reconhecendo modelos mais descentralizados e surgindo termos como relações humanas e relações comportamentais, abordando a importância do ser humano-trabalhador na organização. (CHIAVENATO, 2000, p.19-21).

A Grande Depressão, as Primeira e Segunda Guerras Mundiais influenciaram os pensamentos das empresas para mudança organizacional, assim como os próprios exércitos aplicaram métodos de organização. Entretanto, as hipóteses que Drucker (2001, p.18-19) discorre sobre existir ou não uma organização certa e que Fayol quis tanto entender sobre estrutura organizacional, não entram em acordo. Fato é, não existe uma organização certa. A estrutura organizacional serve como instrumento para ocasiões e condições determinadas de cada ambiente e adequadas de acordo com o objetivo das organizações. Cada organização está inserida em um contexto diferente, que controlam processos diferentes e pessoas com funções e pensamentos diferentes.

ENTENDENDO A POSIÇÃO DE LÍDER

Os executivos e pensadores dos anos passados não erraram quando disseram que é preciso ter uma organização bem estruturada nos ambientes corporativos e entenderam que não existe organização certa. Cada uma tem suas características individuais e formas de serem administradas, com limitações e forças; Drucker (2001, p.19) discorre sobre isto: “Ficou claro que a organização não é um item absoluto. Ela é um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto”, e mesmo que as organizações sejam diferentes umas das



outras, existem os líderes que fazem parte delas como peças fundamentais para contribuir com o desenvolvimento das empresas.

A figura do líder se encontra em todos os tipos de organizações, independente da forma de hierarquia proposta. No mundo animal é perceptível a posição de um líder nas diferentes espécies de animais quando estão em grupos. A função do líder nesse contexto é defender seu grupo, suprir suas necessidades e guiá-lo por um caminho mais seguro. A característica da liderança animal é a força, porém observa-se o cuidado e o respeito do líder pelos liderados em muitos momentos. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005).

Partindo desse princípio, que há uma necessidade de liderança até mesmo no mundo animal, a figura do líder é de extrema importância no modelo de gestão atual e mais humanizado de hoje. O termo “equipe” ganhou poder e satisfatoriamente espaço dentro das organizações. O individualismo e o conhecimento técnico de cada pessoa da equipe são fundamentais para o desenvolvimento dos processos da empresa, fazendo-os “trabalhadores do conhecimento”, ofertando suas capacidades intelectuais e técnicas em função da empresa. (DRUCKER, 2001, p.25).

Drucker (2001, p.19-23) diz que não existe navio sem comandante, e se o navio estiver afundando ele não vai convocar uma reunião para resolver o problema, ele dá uma ordem. Seja no navio ou em qualquer instituição, os problemas aparecem e precisam ser confrontados com comandos claros do líder.

É necessário que a comunicação entre líder e liderado seja transparente e eficaz, seja em qual for o nível organizacional que estiverem. Chiavenato (2000, p.63) descreve estes níveis em três: Institucional, Intermediário e Operacional, onde ambos têm funções distintas na empresa, sendo que na pirâmide organizacional o Institucional é o nível mais alto, devendo este garantir a eficácia, planejamento e estratégia, onde se toma as decisões e objetivos gerais; o Operacional é o nível mais baixo, de execução, implementação e análise de rotinas, garantindo a eficiência; o Intermediário mantém a comunicação entre os outros dois níveis, permitindo interação entre eles, repassando informações, elaborando planos e controlando processos.

Em todos os níveis existem aqueles que coordenam e respondem pelo nível em que está, estes são os líderes de setor, que podem ser supervisores, gerentes e diretores. O que vai definir sua posição ou qual posição escolher são as decisões e o seu preparo para isso. Stettner (2006, p.34), ao dar dicas para líderes, diz que pensar estrategicamente é uma habilidade que se aprende, e na função de líder a competência em formular perguntas, olhar o cenário como um



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

todo e enfrentar desafios com inteligência são algumas dessas habilidades fundamentais.

Quanto mais desenvolver habilidades sobre como fazer e executar, mais estará preparado para atuar no nível operacional; quanto mais desenvolver conceitos de como agir, pensar e diagnosticar, mais estará preparado para o nível institucional. Fazer valer o título de *homo sapiens* dentro da empresa, pensar e praticar os conceitos de estratégica e planejamento é o desafio para um líder ou aspirante à líder. (CHIAVENATO, 2000, p.64).

O autor Yves Cohen (2015, p.967), ao falar sobre grandes líderes e de reconhecê-los por características e qualidades, analisa-se que o que torna uma pessoa líder não são suas qualidades somente, mas principalmente o seu comportamento. Existe também uma interferência muito forte do grupo que se lidera e da situação envolvida na liderança, ele chama de triângulo formado pelo encontro entre líderes, seguidores e a situação em que se encontram.

Seguindo esse pressuposto, existem fatores que influenciam o líder a exercer sua função, principalmente nos dias atuais onde tudo é muito interligado, a informação onipresente, a competitividade entre pessoas é alta, o desenvolvimento é contínuo, tornando a cadeia organizacional menos densa e achatada, onde os líderes existem, mas ao mesmo tempo os liderados também têm voz ativa e são superestimados.

O estilo e comportamento do líder precisa estar em concordância com a realidade organizacional da empresa, pois há formas de atuar em diferentes segmentos e grupos, cabendo ao líder discernir e identificar a melhor e mais eficaz forma de liderança. A adaptação do líder aos liderados pode acontecer com muita harmonia, excelência e rapidez, mas pode exigir muito esforço e desenvolvimento do líder para transformar grupos relutantes em grupos compreensíveis e compromissados, como pode também não acontecer, forçando o líder a se retirar. (SANT'ANNA, CAMPOS e LÓTFI, 2012, p.53).

Portanto a realidade organizacional e os fatores internos interferem sobre o comportamento dos líderes, bem como em seus resultados. O autoconhecimento entra nesse momento como um esclarecedor de fatos, ajudando o líder a tomar decisões em si mesmo e a compreender situações internas e externas, desenvolvendo e analisando suas potencialidades e dificuldades no âmbito da liderança.

AUTOCONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

A liderança é um papel que exige capacidade de influenciar pessoas por vários aspectos: características pessoais e atributos inerentes ao líder, o que ele é (valores, motivos, caráter, habilidades, capacidades), pelo processo de relacionamento entre líder e liderado e pela situação e ambiente que se encontra. (BENEDETTI, HANASHIRO e POPADIUK, 2004, p.62).

As mudanças no comportamento das pessoas, levadas pelas evoluções diversas do mundo, conseqüentemente mudaram a forma de liderança nas organizações, que hoje não é mais vista como autoritária e ditatorial, impostas pelo poder e força, mas sim pela confiança imposta pela autoridade. Diz Hunter (2004) em sua história de liderança que, autoridade é uma influência pessoal causada por características e habilidades do líder.

Esta habilidade intrínseca e espontânea pode ser compreendida e desenvolvida a partir de uma autoavaliação, relacionada ao autoconhecimento, que permite enxergar habilidades e potencialidades como também as dificuldades que podem tornar o trabalho desgastante e árduo.

O autoconhecimento é um processo de autoconsciência, ou seja, “consciência corresponde a um comportamento verbal de autodescrição”, onde o indivíduo tem a capacidade de discriminar e compreender o seu comportamento sob a ótica verbal e real. Autoconhecimento não está ligado ao surreal, ao invisível e ao entendimento das coisas que são ocultas, mas sim das atitudes, comportamentos e estímulos que nós mesmos desenvolvemos. Sobretudo, conhecer a si mesmo é compreender as mais diversas características intrapessoais e comportamentos que estão diretamente ligados ao nosso cotidiano, influenciando nossa vida pessoal e profissional. (BRANDENBURG e WEBER, 2005).

É de muita importância que o líder seja um autoconhecedor de si mesmo, saber sobre suas limitações e compreender suas habilidades não somente para si, pois isso reflete muito no relacionamento com seus liderados. O líder é um influenciador e inspirador, seu comportamento é contagiante e deve-se muito ao seu desempenho pessoal.

Goleman (1995, p. 66 e 67) é claro quando aborda a inteligência emocional como um fator predominante no comportamento humano, responsável por ajudar a orientar as pessoas em decisões importantes que tenham que tomar. As decisões não podem ser tomadas por base somente na racionalidade, “a falta de consciência do sentimento pode ser destrutiva”. Inteligência emocional é ter



consciência dos sentimentos, e estar sintonizado com eles é essencial para tomar decisões sábias.

Dentro do processo de autoconhecimento existem competências a serem avaliadas que são primordiais neste desenvolvimento. A partir dos estudos de Goleman (1995), estas competências estão relacionadas entre Autoconsciência, Autogestão, Consciência social e Relacionamento. (OLIVEIRA e MARINHO, 2005, p. 59-61).

Resumidamente, Autoconsciência e Autogestão são competências pessoais que abordam como o líder age consigo mesmo, e estão divididas entre: Autoconsciência emocional, Autoavaliação, Autoconfiança, Autocontrole, Transparência, Adaptabilidade, Consequência, Iniciativa e Otimismo.

As competências de Consciência social e Relacionamento estão relacionadas ao ambiente em que o líder está e como ele lida com as outras pessoas. São elas: Empatia, Consciência organizacional, Serviço, Inspiração, Influência, Desenvolvimento de outras pessoas, Catalisador de mudanças, Solução de conflitos e Trabalho em equipe e colaboração.

Adquirir autoconhecimento não é tão simples assim, exige muito esforço pessoal de autoavaliação. Por outro lado, através da interação social é que se desenvolve autoconhecimento, diz Brandenburg e Weber (2005, p.88). Ao relacionarmos uns com os outros aprendemos muito sobre o comportamento alheio e, assim, compreendemos nós mesmos. Por esse lado visualizamos a importância social que o líder tem perante seus liderados. “O comportamento do indivíduo explica o fenômeno do grupo”. (SKINNER, 2003, p.326).

Portanto, para exercer liderança, é necessário se reinventar, mudar o jeito de ser e não somente o agir. Os hábitos e comportamentos precisam ser verdadeiros, a fim de transmitir integridade no caráter de líder. Se conhecer bem é não deixar o princípio da prepotência tomar frente, pois ela engana a razão, deixando o indivíduo sem saber o que fazer. (SKINNER, 2003, p.317). É necessário compreender bem os estímulos pessoais, pois são a partir deles que os comportamentos são executados. Isto é que vai dizer se o líder estará desenvolvendo autocontrole ou não. “Liderança é uma arte. E, na arte de liderar, o instrumento do artista é o seu próprio ser. Dominar a arte de liderar é dominar a si próprio. Em última instância, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento”. (KOUZES e POSNER, 1997).

Quando se desenvolve autoconhecimento é possível observar mais o próprio corpo e a mente, além de ter a percepção do ambiente em que se está



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

exposto, podendo analisar as situações adversas e discerni-las mediante as suas conclusões. (TOURINHO, 2006, p.28).

Deste modo, Tourinho (2006, p.32) discorre sobre a diversidade geral dessa sociedade atual moderna e complexa, que a todo momento toma decisões importantes que envolvem diferentes resultados e pessoas, observando o próprio corpo e a realidade à sua volta, onde as pessoas gastam tempo olhando para si mesmas, construindo um mundo interno.

Os líderes, neste mundo mutável, precisam se preparar para as mudanças e reconhecer novos ares a partir de si mesmo, pois toda mudança começa a partir da mudança interna. Reconhecer valores, caráter, visão, objetivo, entre outros, é entender seus propósitos quando você olha para si mesmo, contribuindo para o que Hesselbein, *et al.* (1996, p.196) chama de autoliderança. “A autoliderança é a essência de toda pessoa, equipe e mudança organizacional. A mudança organizacional requer mudança individual”.

Portanto, para exercer autoconhecimento e transmitir compromisso consigo mesmo, é preciso primeiro transmitir confiança para os outros. O clima organizacional só conseguirá se manter estável mediante a integridade do líder perante sua equipe. A liderança por aparência e sem conteúdo não condiz com o verdadeiro sentido de liderança, pois a autoliderança é uma ferramenta de mudança pessoal, e quando usada de forma sincera transmite transparência e verdade, influenciando naturalmente quem estiver no mesmo ambiente. Na função de líder, fazer o que eu faço e falar o que eu falo deve ser seguida e não corrompida pela falsa imagem de autoridade. (HESELBEIN *et al.*, 1996, p.196).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi abordado e discutido, é perceptível a constante mudança de comportamento das pessoas nas estruturas organizacionais das empresas do século XX aos dias atuais. A imagem do chefe foi se transformando e se moldando relativamente, aderindo-se ao termo mais aperfeiçoado e relevante de líder.

A figura do líder ganhou mais espaço juntamente com a modernidade da era da informação, evidenciando sua importância na estrutura organizacional. As oportunidades de desenvolvimento profissional se tornam mais democráticas e acessíveis dentro das organizações atuais, permitindo que qualquer pessoa se capacite a buscar cargos de responsabilidade e liderança.



ANAIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

As pessoas subordinadas são detentoras de conhecimento e informação, e nesse novo momento onde as organizações são mais humanizadas e democráticas, ou seja, se preocupam mais com o valor dos funcionários e de suas opiniões, elas são mais livres para sugerir e devidamente autônomas a compartilhar ideias com seus superiores, permitindo interação entre líderes e liderados.

Essa interação entre si é o que podemos chamar de clima organizacional, que requer do líder maior competência para demonstrar seu autoconhecimento perante várias situações. Fiorelli (2009, p.194) diz sobre a importância dos atributos adequados à liderança: quanto maior forem eles, maior a chance de exercê-la com sucesso, revestindo o autoconhecimento como importância fundamental para quem pretende ser um líder.

A responsabilidade de criar um bom clima organizacional é do líder. Ele deve reconhecer isto antes de seus liderados, transformando suas habilidades em comportamentos, transmitindo a imagem ideal que deve ser entregue às pessoas. Como já foi dito aqui, o líder não deve ser desonesto consigo mesmo, passando uma falsa imagem de quem ele é, pois, as pessoas sentem e percebem quando as atitudes e comportamentos são sinceros e espontâneos.

Neste ponto que Fiorelli (2009, p.185) discorre sobre a diferença entre chefes e líderes. Os chefes simplesmente têm a responsabilidade de fazer a manutenção dos padrões exigentes da organização, que se dão em decorrência dos processos e normas, exercendo sobre os indivíduos o papel de poder, que os foram proporcionados pelo sistema normativo. A liderança não é um mecanismo imposto pelas normas institucionais, como foram nas décadas passadas. Ela está acima disso e se desenvolve sem ajuda de exigências, hierarquia ou padrões pré-definidos.

Augusto Cury (2010, p.79) defende a ideia de promover o autoconhecimento não somente pela psicologia ou psiquiatria, mas educar as pessoas para o autoconhecimento, estimulando-as a serem mais pensadoras e não repetidoras de informação, criando escolas de inteligência e financiando a excelência da socialização. O processo de liderança está diretamente envolvido com o processo de autoconhecimento e, quando o líder compreende o valor de conhecer a si mesmo, ele estará disposto a entender o próximo e conseqüentemente criar alicerces duradouros e consistentes.

As pessoas devem dar autonomia a si mesmas. Somente elas podem escolher uma nova direção a tomar ou arriscar a reputação de suas carreiras para realizar uma nova visão, pois toda mudança é uma mudança de si mesmo. Toda reengenharia exige grandes escolhas



ANAIIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

relativas à autoliderança. [...] Mudança requer autoliderança. Os líderes devem olhar constantemente para dentro de si mesmos a fim de decidir o que querem, o que valorizam e o que estão dispostos a enfrentar. (HESSELBEIN *et al.*, 1996, p.194).

Na busca da autorrealização profissional, para chegar em um nível de satisfação, como é a posição de liderança, por exemplo, é necessário passar por este processo de mudança e desenvolvimento pessoal, despertando em si novas percepções, aumentando a sensibilidade para discernir situações e superando as dificuldades, tornando-se pessoas/líderes significativas. (FIORELLI, 2009, p.188 e 189).

O autoconhecimento é a essência da liderança e desenvolve nos líderes a autoconfiança e a busca de decisões inteligentes e confiáveis. (HESSELBEIN *et al.*, 1996, p.196). Estar à frente de pessoas não é uma decisão simples, portanto, conhecer a si mesmo é uma ferramenta crucial para influenciar pessoas para boas práticas, e assim inspirar colegas a se juntarem em prol dos mesmos objetivos e visões, na construção de um clima organizacional de excelência.

REFERÊNCIAS

- BENEDETTI, Maurício Henrique, HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, e POPADIUK, Silvio. **Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados**. Organizações & Sociedade, Bahia, vol.11, n.31, p. 59-76, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302004000300004>. Acesso em: 07/11/2019.
- BRANDENBURG, Olivia Justen, e WEBER, Lidia Natalia Dobrianskyj. **Autoconhecimento e liberdade no behaviorismo radical**. Psico-USF 10, v. 10, n. 1, p. 87-92, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v10n1/v10n1a11.pdf>. Acesso em: 07/11/2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 3. São Paulo: Makron Books, 2000.
- . **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- . **Introdução à teoria geral da administração**. 7 rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COHEN, Yves. **Por que chamar o século vinte de o "século dos chefes"?**. Sociologia & Antropologia, Rio de Janeiro, v.05.03, p. 963-981, 2015. Disponível em: https://revistappgsa.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/2015/12/v5n03_13.pdf. Acesso em: 07/11/2019.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- CURY, Augusto. **Mentes brilhantes, mentes treinadas**. 3. São Paulo: Academia de inteligência, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.02 (2019)

ANAIIS DA XIV JORNADA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIEVANGÉLICA

Tema: “O profissional da administração no contexto das grandes transformações”.

De 18 a 22 de Novembro de 2019 – Anápolis-GO

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HESELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, e BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. Edição: org. The Peter F. Drucker Foundation. Tradução: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, J. M., e POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de, e MARINHO, Robson M. (org.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, CAMPOS, Marly Sorel, e LÓTFI, Samir. **Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** São Paulo: (RAM, Rev. Adm. Mackenzie) 13, n. 6, ed. esp., 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n6/a04v13n6.pdf>. Acesso em: 07/11/2019.

SILVA, Maria Tereza Gomes da. **Carreira de presidentes de empresas: a jornada do herói corporativo**. São Paulo: Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30102012-204158/publico/MariaTerezaGomesdaSilvaVC.pdf>. Acesso em: 07/11/2019.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 11. Tradução: Rodolfo Azzi João Carlos Todorov. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SOUZA, Edson Miranda de, e AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa**. São Paulo: (RAM, Rev. Adm. Mackenzie) v. 12, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a08v12n1.pdf>. Acesso em: 07/11/2019.

STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**. Tradução: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

TOURINHO, Emmanuel Zagury. **Mundo interno e autocontrole**. Revista Brasileira de Análise do Comportamento v. 2, n. 1, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/rebac/article/view/800/1109>. Acesso em: 07/11/2019.