

## RELAÇÕES ENTRE PERFIS PROFISSIONAIS E TIPOS DE LIDERANÇAS

Vanderli do Rocio Kerscher Callegarim<sup>35</sup>  
Dra. Marcela Lima Cardoso Selow<sup>36</sup>

### RESUMO

A presente revisão de literatura busca conhecer e identificar os perfis e estilos de liderança profissionais, para o desenvolvimento de gestão de pessoas e as características do líder da atualidade, devido à necessidade de compreender esses modelos e a sua importância nas organizações. Conhecer o perfil dos liderados é de suma importância nesse contexto, assim como, as necessidades da empresa e os resultados esperado pela mesma. Para identificar o perfil dos profissionais, estuda-se um instrumento de chamado “Eneagrama”, usado para o conhecimento do perfil profissional, com avaliação de tributos pessoais, ou seja, a característica do indivíduo. Conclui-se que não há um único perfil de líder e que para cada organização e /ou situação há um líder específico, cabendo ao gestor a escolha e a capacitação desse líder.

Palavras-chave: Perfil profissional. Eneagrama. Perfil de liderança. Desenvolvimento da gestão.

### ABSTRACT

This literature review seeks to identify and identify professional leadership profiles and styles for the development of people management and the characteristics of the current leader, due to the need to understand these models and their importance in organizations. Know the profile of the leaders and of paramount importance in this context, as well as the needs of the company and the results expected by it. To identify the profile of the professionals we studied an instrument called the enneagram, used to know the professional profile, with an assessment of personal taxes, that is, the characteristics of the individual. It is concluded that there is not a single profile

35 Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas no Serviço Público - Faculdade Dom Bosco.

36 Orientadora. Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação - Faculdade Dom Bosco.

of leader and that for each organization and / or situation there is a specific leader, it is up to the manager to choose and train this leader.

Keywords: professional profile. Enneagram. Leadership profile. Management development.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu muitas mudanças, principalmente, no final do século XX quando as mudanças tecnológicas, políticas, econômica e sociais influenciaram diretamente o modelo de gestão, do autocráticos para uma forma de gerenciamento, estruturação e organização, mais participativa, grupais, autônomas, descentralizadas e flexíveis. Porém, além desses investimentos, fez-se necessário a busca por “pessoas”, ou seja, colaboradores, com um conjunto de habilidades e de conhecimento diferenciados para desenvolver as atividades propostas e manuseios de equipamentos tecnológicos, para que não houvesse impactos negativos nos resultados das empresas (RODRIGUES; ROTA, 2012).

Neste momento, faz-se necessário o papel do líder, como disseminador dessa nova ideia, como formador de equipes, precisando ter a capacidade de reunir e manter motivadas as pessoas para que trabalhem de forma coesa e sinérgica na busca de um objetivo maior (RODRIGUES; ROTA, 2012). Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo, sinônimo de controle, tarefa e obediência. É feeling, sensibilidade para tocar o outro, sem discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento (RUBIO et al., 2005).

Neste artigo busca-se conhecer os estilos de liderança e a maneira que influenciam a integração entre profissionais e organizações. No livro “O Monge e o Executivo”, James Hunter (2004, p. 25) aponta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

De acordo com Consorti (2011), a literatura traz três tipos de lideranças: Liderança autocrática ocorre quando o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões; Liderança Liberal. Neste modelo de liderança, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado; e Liderança Democrática, o líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias (SEBRAE, 2016).

Assim as relações profissionais são influenciadas pela forma de liderança, cada perfil influencia de modos distintos o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades. Pode-se usar como instrumento facilitador o Eneagrama para conhecer melhor o perfil dos profissionais. O desafio está em saber utilizar e aplicar cada estilo de liderança no momento certo, com quem e nas circunstâncias corretas.

## 2 LIDERANÇA

Oliveira et al. (2012) trazem a definição de liderança que seria influenciar a equipe a agir de forma positiva para alcançar os objetivos traçados pela organização.

O papel do líder no ambiente organizacional está diretamente ligado ao desenvolvimento financeiro e humano da empresa. Ele deve identificar e trabalhar os pontos a serem desenvolvidos, isso é uma tarefa muito difícil e que exige muita dedicação, exige um perfil arrojado, estratégico e com sabedoria, pois, liderar pessoas não é nada fácil (ALMEIDA; BARBOSA, 2015).

Liderança é um exercício que exige sensibilidade para perceber os sentimentos e atitudes dos outros, capacidade de compreender a dinâmica que se passa dentro dos grupos e ainda, contribuir com a facilitação das tarefas, não as comprometendo. Afinal, a maior característica de ser um líder é ter seguidores (PANICE, et al., 2012). Bons líderes fazem as pessoas sentirem que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela, faz a diferença para o sucesso da organização (RODRIGUES; ROTA, 2012).

Diferentemente da autoridade, que faz com que as pessoas executem o que o líder está pedindo de boa vontade, sem ter medo de castigos, é a confiança no próprio líder. Cria-se uma admiração pela liderança, e essa confiança não vem com o cargo, mas é construída diariamente.

Um dos fatores que diferenciam os verdadeiros líderes de chefes e gerentes, é que o primeiro, traz em sua essência a necessidade de gerar discípulos. Sendo assim, líder gera líder, pois a virtude que o caracteriza é a capacidade de influenciar pessoas e fazer com que a equipe esteja motivada (OLIVEIRA et al., 2012).

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos anos. Muitos autores desenvolveram várias teorias sobre liderança.

## 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Para se entender o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança. A discussão sobre liderança e os tipos de líderes da atualidade, surgiu da necessidade de compreender esses modelos e a sua importância nas organizações. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais (SEBRAE, 2016).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração. O administrador precisa ter como diretriz, um líder, o qual conduzirá os demais componentes da organização (PANICE, et al., 2012).

Vários autores citam Chiavenato que desenvolveu um estudo sobre liderança e administração, classificando em três grupos principais de liderança que se sobressaem aos demais, em relação à sua eficácia dentro da empresa, sendo elas: Liderança Autocrática, Democrática e Liberal, sendo que cada perfil influencia de modos distintos o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades profissionais (CONSORTI, et al., 2011).

### 2.1.1 Liderança autocrática

A liderança autocrática é uma forma extrema de liderança, em que o líder exerce um nível elevado de poder sobre os empregados ou membros da equipe. As pessoas que compõem a equipe não têm muitas oportunidades para apresentar sugestões, mesmo que elas sejam do interesse da equipe ou da organização (OLIVEIRA, et al., 2012).

Na liderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A liderança autocrática enfatiza somente o líder (SEBRAE, 2012).

### 2.1.2 Liderança liberal

Nesse modelo de liderança, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo (SEBRAE, 2012).

### 2.1.3 Liderança democrática

Esse estilo democrático distingue-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão de conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Esse estilo é consultivo e participativo - o líder democrata-consultivo escuta as opiniões dos membros organizacionais, mas toma a decisão, ao passo que o democrata-participativo permite a participação deles no processo de tomada de decisão (COSTA et al., 2012).

Todos os estilos de líderes e estilos de liderança complementam um ao outro. O líder deve ter seguidores, que conheçam suas virtudes e que se espelhem nelas para se tornarem bons gestores.

Consorti (2011) ressalta que além dos tipos de lideranças citadas, atualmente há também:

### 2.1.4 Liderança indecisa

O líder não direciona o grupo e não assume responsabilidades, consequentemente a equipe sente-se desorganizada, gerando insegurança e até atritos entre os membros.

### 2.1.5 Liderança situacional

O líder assume seu estilo de liderar mais de acordo com a situação do que com a personalidade. A postura desse líder varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adéqua a cada situação, o grupo se sente motivado e seguro.

### 2.1.6 Liderança emergente

O líder surge e assume a direção por reunir mais habilidades para conduzir a equipe aos objetivos, diretamente relacionados a uma situação específica, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato. Nesse contexto, a equipe participa, colabora e se sente segura, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

## 3 ENEAGRAMA .

O Eneagrama é um antigo ensinamento Sufi, que descreve nove tipos diferentes de personalidade e suas inter-relações. Foi apresentado por G. I. Gurdjieff,

um pioneiro na adaptação dos ensinamentos espirituais do Oriente para uso dos ocidentais contemporâneos. Esse ensinamento pode ajudar a identificar o tipo de liderança e como lidar com os problemas, compreendendo colegas de trabalho, pessoas amadas, familiares e amigos, também, apreciar a predisposição que cada tipo tem para as capacidades humanas superiores, tais como a empatia, a onisciência e o amor (PALMER, 1993).

Quadro 4 – Origem dos nove estilos do Eneagrama

Estilo	Classificação	Capacidade preferida	Capacidade de apoio	Capacidade reprimida
1	Perfeccionista	Motora	Emocional	Cognitiva
2	Doador	Emocional	Motora	Cognitiva
3	Empreendedor	Emocional	Motora ou Cognitiva	Emocional
4	Raciocinador	Emocional	Cognitiva	Motora
5	Observador	Cognitiva	Emocional	Motora
6	Questionador	Cognitiva	Emocional ou Motora	Cognitiva
7	Planejador	Cognitiva	Motora	Emocional
8	Confrontador	Motora	Cognitiva	Emocional
9	Pesquisador	Motora	Emocional ou Cognitiva	Motora

Fonte: Macarenco, Damião e Arnosti, 2004.

O método Eneagrama pode ser utilizado a serviço das organizações, de acordo com a necessidade de cada uma. A partir desse instrumento pode-se avaliar as características dos líderes e liderados, adequando cada um envolvido no processo, em um local onde ele obterá maiores e melhores resultados profissionais.

A utilização do Eneagrama como método para avaliar os atributos pessoais dentro da organização, talvez, seja possível quando existir abertura por parte dos indivíduos para o autoexame. Auto-observação é uma das técnicas para perceber a si próprio, para detectar e se apoderar dos pontos fortes e, ao mesmo tempo, em que se detectam os pontos fracos e as possíveis alternativas para superá-los (DAMIAO, 2004).

#### 4 TIPOS DE PERFIL PROFISSIONAL

Em qualquer lugar do mundo existem pessoas de diferentes características, personalidades que divergem bastante entre si. Algumas são extrovertidas, outras são introvertidas; algumas são sérias enquanto outras são engraçadas, e assim por

diante, isso é definido como “personalidade”, que é relativa ao comportamento do indivíduo em resposta às ideias, aos objetos ou às pessoas no ambiente (ABBADE; BRENNER, 2009).

Os profissionais precisam ter competências que sejam canalizadas para a geração de negócios para a empresa. São pré-requisitos: agilidade, coletividade e capacidade de gerar valor agregado ao produto. O profissional, hoje, precisa ser multifuncional, ter habilidade para trabalhar em equipe e ter uma série de atitudes resultantes de uma vertente ética pesada. Que seja capaz de compatibilizar inteligência, experiência e expertise, transformadas em valores éticos, e que tenha uma visão global, mesmo que ele não trabalhe fora do país (ALMEIDA; BARBOSA, 2015).

O Eneagrama refere-se aos nove estilos de personalidade e compreendê-lo significa encontrar o equilíbrio em relação às atividades que se pratica, para não desenvolver ao extremo, uma capacidade em detrimento de outra. O objetivo básico é identificar de forma sistemática, os mecanismos responsáveis por atitudes e comportamentos do cotidiano de cada um. As pessoas sentem, pensam e agem e ao se tornarem capazes de identificar seus traços de personalidade ou o vício psicológico, podem transformá-los e viver com mais plenitude e harmonia, conscientes de suas reações mecânicas (GOLEMAN, 2001).

Cada estilo possui características diferenciadas que compartilhadas, podem garantir melhores escolhas para a organização. A utilização do Eneagrama como método para avaliar competências pessoais e profissionais favorece e amplia a possibilidade de desenvolver o Raciocínio Sistêmico apresentado por Senge (1998). O mesmo autor citado anteriormente alega que somente por meio do autoconhecimento é possível atingir o domínio pessoal e a assertividade em relação ao outro.

Existem vários tipos de perfis de profissionais, tais como:

**O estilo perfeccionista, crítico de si mesmo e dos outros, certo de apenas um caminho correto, sente-se eticamente superior, adia por medo de errar, usa muito o verbo “precisar” e “dever”. Acha que sempre tem razão. O estilo auxiliador, sempre que dar e ajudar, gosta de elogios busca ser amado e apreciado, se empenha em satisfazer a necessidade alheia, tornando-se indispensável para outra pessoa. O empreendedor ele é carreirista, competitivo, seguro de si, busca ser amado por seu desempenho, obcecado pela imagem de vencedor e pelo status competitivo, ele e o mestre em aparências. O estilo raciocinador, este é um estilo romântico, atraente, atraído pelo inacessível, o ideal nunca é o aqui e agora, O estilo observador, é pen-**

sador mantém distância emocional dos outros, protege a privacidade, sente-se esgotado pelas necessidades alheias e pelos compromissos, este estilo é desligado das pessoas, sentimentos e coisas. Questionador é um estilo legalista, zeloso responsável, acredita em hierarquia, dependente, medroso, atormentado pela dúvida, o pensamento substitui a ação, identifica-se com causa de injustiça social, anti-autoritário, vive imaginando intenções ocultas. O planejador, este é um estilo otimista, generalista, impulsivo, tem problema com o compromisso, quer manter as opções em aberto, tem interesse por tudo. O confrontador, líder, chefe, ditador, seguro de si, e extremamente protetor, toma a defesa de si mesmo e de amigos, precisa estar no controle, estilo de vida excessivo, faz contato de confrontação face-a-face. O último estilo é o pesquisador, que é pacificador, intermediário, obsessivamente ambivalente, tendência ao devaneio, sem a certeza de que quer estar aqui ou não, conhece as necessidades alheias melhor do que as próprias é agradável (DAMIÃO; ARNOSTI, 2004, s.p.).

O perfil dos candidatos é solicitado pelos gestores ao setor de Recursos Humanos por meio de um desenho de cargos e avaliado pelos gestores de cada setor pela personalidade, buscando nos candidatos que tenham todos os requisitos essenciais para trabalhar na área designada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento organizacional é uma das áreas que mais influencia o sucesso das organizações, pois o comportamento é composto pelas características, pelo perfil dos colaboradores versus estilo de liderança. Nesse sentido, a liderança é a habilidade de influenciar pessoas em busca dos objetos comuns. Assim, os líderes são de suma importância e precisam pensar como agentes de mudanças, pela sua capacidade de inovação. Também, saber interagir nas adversidades e instabilidade, o que se tornou requisito fundamental para sua atuação (PANICE et al., 2012). No que concerne às características dos estilos de liderança vigentes, os resultados demonstraram que são três os mais estudados: a Autocrática, a Liberal e a Democrática, sendo que a Democrática é a que mais favorece as organizações. Porém, dentro dessas, é possível desenvolver paralelamente novos pensamentos, então denominada Liderança Situacional. Conclui-se que os tipos de liderança são úteis de acordo com os perfis profissionais com que o líder se depara. Desse modo, não há um tipo correto de liderança, mas o tipo mais adequado para cada situação, equipe, ou per-

sonalidades envolvidas. Cabe ao gestor identificar tais perfis, fazendo do Eneagrama uma ferramenta aplicada à gestão de carreira pelo conhecimento de pontos fortes e fracos dos envolvidos no processo. Portanto, para o sucesso desse processo, o líder e o liderado devem andar no mesmo sentido, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O desafio está com o líder em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias, pela identificação de potencialidades e pontos a melhorar, aumentando dessa forma, a resolutividade dos processos em que estará envolvido.

## **REFERÊNCIAS**

- ÁVILA, L.V.; STECCA, J.P. *Gestão de Pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.
- ALMEIDA, A.V.; BARBOSA, F. K. *Gestão Empresarial: criatividade e liderança no ambiente de trabalho*. Santos, SP, 2015.
- ABBADE, E.B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. *Centro Universitário Franciscano. UNIFRA - FACES R. Adm. Belo Horizonte*, v. 8, n. 1, p. 107-127, · jan. /mar. 2009.
- COSTA, A.M.F. N.; MORAES, R.; PETROLA, S.; NOGUEIRA, M.; OLIVEIRA, J.P. *Liderança gerencial. Estudo de caso na empresa GEAP*, 2012.
- CONSORTI, J.C.; SCAGLIA, L.F.; CAPEL, R.R.; SILVA, S. C.; DESTRO, M. *Estilos de liderança: os tipos de líderes da atualidade. Graduandos do curso de Administração. IESI-Itapira, SP. 2011. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.*
- DAMIAO, M. L. Z. *O Eneagrama como método para avaliar atributos pessoais e estilos comportamentais*. UNINOVE, 2004.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- OLIVEIRA, F.T.; LIMA, M.A.C.; TRISTÃO, P.R.; BARBOSA, T.G. *A liderança no contexto das relações humanas no âmbito das organizações*. UNI – FACEF – Centro Universitário de Franca. *Revista Fórum de Administração*, 2012.
- PALMER, H. *O Eneagrama compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paulinas, 1993.
- PANICE, T.C.; ZANINI, M.; VERRI, R. A. *Liderança como ênfase no gerenciamento de pessoas*. FAFIJAN, 2012.
- RODRIGUES, S.S.; ROTA, J.A. *A importância da gestão das pessoas na prática logística*. *TechNet Logos, Botucatu, SP*, v.3, n.2, jul.2012.
- RUBIO, A.C.; GONZAGA, R.A.G.; GUIMARÃES, T.S. *Gestão estratégica de pessoas – fator chave de sucesso para as organizações*. Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT, Cáceres-MT, 2005.
- SEBRAE NACIONAL. *Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores. Liderança da empresa, foco*, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 17 nov. 2016.