



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.7, n.1, p. 25-42, abr., 2017.

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA UMA EQUIPE COM FOCO NOS RESULTADOS

Gabriele Barbitonga ¹

FAE Centro Universitário, Blumenau/SC – Brasil

RESUMO – A importância da liderança para uma equipe com foco nos resultados. Dentre os vários papéis de um líder, o que será tratado a seguir, refere-se à importância do mesmo, para que a equipe atinja os resultados e os objetivos da organização. Ao longo dos últimos tempos, as organizações têm passado por várias mudanças, desde sua estrutura produtiva até no comportamento dos indivíduos. O amplo acesso às novas tecnologias e o desenvolvimento global exige cada vez mais das organizações novos padrões de comportamento para que se mantenham competitivas e atinjam seus resultados. A forma de liderança adotada poderá estimular ou não o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas integrantes da equipe de trabalho e impactar positivamente ou negativamente no desempenho e produtividade. O líder a fim de obter êxito nos resultados, tem buscado formas de compreender a relação entre a organização e seus colaboradores, com a finalidade de liderá-los com sucesso e não só atender as necessidades dos subordinados, bem como atendendo as necessidades da organização. O clima organizacional reflete no comportamento da equipe, na motivação, na satisfação bem como no desempenho das pessoas, portanto, o líder deve propiciar condições para um bom ambiente de trabalho, de forma que os funcionários se sintam motivados a atingir seus objetivos e estejam engajados com os resultados da organização. Para tanto, relata-se algumas considerações sobre a definição de liderança, abordando sobre estilos de liderança, princípios de liderança, a influência da motivação, condições para uma boa liderança, a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para resultados, enfatizando ainda, as características do líder.

Palavras chave: Líder. Liderança. Equipe. Resultados.

ABSTRACT – Leadership of importance for a team focused on results. *Among the various roles of a leader, what will be discussed below refers to the importance of it, so that the team achieves the results and goals of the organization. Over the last few years, organizations have undergone several changes, from their productive structure to the behavior of individuals. Broad access to new technologies and global development increasingly requires new standards of behavior in organizations to stay competitive and to achieve results. The form of leadership adopted may or may not encourage the personal and professional development of people who are members of the work team and positively or negatively impact performance and productivity. The leader in order to be successful in the results has sought ways to understand the relationship between the organization and its employees, in order to lead them successfully and not only meet the needs of the subordinates, as well as meeting the needs of the organization. The organizational climate reflects on team behavior, motivation, satisfaction as well as people's performance, so the leader must provide conditions for a good working environment so that employees feel motivated to achieve their goals and are engaged with the results of the organization. To do so, some considerations on the definition of leadership are discussed, addressing leadership styles, leadership principles, the influence of motivation, conditions for good leadership, task-oriented leadership, and results-oriented leadership. The characteristics of the leader.*

Keywords: Leader. Leadership. Team. Results.

¹ Graduada em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, cursando Pós Graduação em Liderança e Gestão de Negócios em Cooperativas de Crédito pela FAE Centro Universitário de Blumenau/SC. E-mail: gabrielebtg87@gmail.com

INTRODUÇÃO

Anteriormente acreditava-se que as pessoas nasciam com o dom da liderança, porém com o passar do tempo percebia-se que essas características pereciam, pois não havia um desenvolvimento e uma manutenção das mesmas. As organizações estão sofrendo mudanças ao longo do tempo, diferenciando seus relacionamentos, principalmente entre superiores e subordinados. No processo de liderança deve-se levar em consideração não apenas as tarefas e os objetivos a serem executados, mas também que os funcionários estejam motivados a executá-los, proporcionando assim, o autodesenvolvimento do líder, o desenvolvimento da equipe e o crescimento da empresa.

No que tange a competitividade a mesma pode ser medida pela capacidade das organizações tornarem-se de maneira cultural voltadas para o mercado, tais empresas apresentam-se com lucratividade acima das demais, não fazendo menção aqui ao seu porte (PERIN; SAMPAIO, 2004, p. 76-88).

A concorrência que as empresas vivenciam, exige que seus processos sejam organizados, buscando a excelência e qualidade de modo a superar as expectativas de seus clientes, podendo ser mais competitiva e garantir seu sucesso e longevidade.

É nesse contexto que emerge a necessidade das empresas criarem estratégias de inovação e reorganização das atitudes e habilidades da equipe de trabalho em torno do alcance dos objetivos organizacionais. Assim sendo, o papel do líder e a forma de liderança adotada poderão estimular ou não o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe de trabalho e impactar positivamente ou negativamente no desempenho e produtividade.

Este trabalho tem por objetivo, identificar a importância do líder para uma equipe de alta performance, demonstrando as características, os tipos, estilos e condições de liderança. Dentre os vários temas inerentes, com o mercado atual em grande competitividade, o foco no resultado é uma grande preocupação das empresas e dos líderes. Para que as empresas consigam atingir seus objetivos, líderes e equipes precisam estar alinhados, e este é um grande desafio da liderança,

pois se ambos não estiverem em sintonia, certamente não chegarão ao resultado esperado.

LIDERANÇA

Liderança é uma palavra de origem inglesa: *leader* ou liderança (*leadership*). O tema liderança, desde o século passado, tem despertado interesse entre gestores organizacionais e pesquisadores na área do comportamento organizacional, sendo tratado por diversos autores. Em geral, as definições de lideranças encontradas seguem o padrão de que o ato de liderar necessariamente vincula-se a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas.

Conforme mencionado por Robbins (1999), a capacidade que o líder tem de influenciar um grupo em direção à realização de metas, tal como afirma Bergamini (1994, p. 102-114), trata-se de um processo de influência sobre o (s) outro (s), exercido de forma intencional por parte do líder sobre seu (s) seguidor (es).

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado (MOTA: 1997, p. 206).

Liderar é saber **comandar pessoas**, definindo a direção de uma equipe. Gerando motivação, inspirando e **influenciando** a mesma a contribuir para o sucesso organizacional.

Envolve ter objetivos claros, unidade, compromisso e habilidades para conseguir alcançar esses objetivos. É uma interação interpessoal onde o líder influencia as atividades de um determinado grupo, na realização de determinadas tarefas. Um líder é aquele que demonstra positividade, confiabilidade e principalmente pro atividade. Possui a capacidade de comunicar-se eficazmente e persuadir pessoas a buscar os objetivos e metas.

Em tempos de crise o líder é capaz de pensar e agir criativamente, exige estar disposto a melhorar a cada dia e a fazer as coisas acontecerem, influenciando positivamente outras pessoas e motivando-as a alcançarem os resultados esperados. Chiavenato (2004), sobre liderança, tem as seguintes considerações a fazer:

1. Liderança como um fenômeno de influência interpessoal. Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

2. Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra.

3. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados. Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

4. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação. Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupo os esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Segundo Maxwell (2008, p. 20) “existe grande diferença em liderar e chefiar. Pois liderar vai além do título adquirido e chefiar é executar ordens”. O Chefe Administrador executa as ordens recebidas e não aceita contradição de suas ordens, ele sempre é quem sabe de tudo e melhor executa e está sempre voltado para o “Eu”, é uma pessoa vaidosa e insegura.

- O chefe dirige seus subordinados; O líder os treina.
- O chefe depende da autoridade; O líder depende da boa vontade.
- O chefe inspira medo; O líder inspira entusiasmo.
- O chefe diz: “Eu”; O líder diz “Nós”.
- O chefe enfatiza o responsável pela falha; O líder enfatiza a falha.
- O chefe quer que as pessoas saibam como ele fez; O líder mostra como fazer.
- O chefe afirma: “Vá”; O líder afirma: “Vamos”.

ESTILOS DE LIDERANÇA

O psicólogo alemão Kurt Lewin é considerado pioneiro no campo da Teoria Comportamental (PANTOJA, 2005), pois foi um dos principais impulsionadores no estudo da motivação como fator influenciador no desempenho dos empregados. Lewin, Lippitt e White (1939) conduziram pesquisas no estado de Iowa (Estados Unidos) no final da década de 1930, identificando três estilos de liderança:

autocrático, de postura centralizadora; democrático (ou participativo), que estimula a participação; e *laissez-faire*, de caráter descentralizador. Observam-se a seguir, as características de cada estilo:

- Autocrático: Deseja, principalmente, a obediência do grupo. É ele que determina a política administrativa e considera que a responsabilidade da decisão deve afetar uma pessoa somente. O gestor é o que inicia as suas ideias, seus planos, que são executados. É o tipo Centralizador;
- Democrático ou participativo: Procura ouvir as ideias ou sugestões do grupo consultando-o e conversando com os subordinados. Os componentes do grupo são encorajados no sentido de estabelecer a política administrativa. A atribuição do gestor é mais a de um moderador de opiniões. Este estilo de liderança enseja a cooperação de seu grupo. O grupo é o elemento central, visto que as habilidades, as ideias e a energia de todo o grupo forma o reservatório onde o líder consegue o material para as realizações. Estimulador das participações;
- Laissez-Faire: Este é um estilo de liderança liberal, em que o líder não se impõe aos seus liderados e dá total liberdade para que o grupo tome as decisões e divida tarefas. Neste modelo, o líder raramente se envolve em discussões, e entende que sua equipe possui maturidade e dispensa supervisão constante.

As diferenças entre os estilos de liderança apresentados situam-se no nível da participação dos empregados nas decisões. Estes estilos forneceram uma chave essencial para estudos posteriores sobre liderança (PANTOJA, 2005). De acordo com Uris (1967), há uma relação entre os estilos de liderança e as atividades dos empregados: no estilo democrata, os funcionários tendem a cooperar, no autocrata tendem a obedecer, e no liberal, a serem eficientes.

Os estudos da *Ohio State University* destacaram-se ao final da década de 1940, após a Segunda Guerra Mundial, onde o objetivo era identificar dimensões independentes do comportamento do líder (LIKERT, 1971). Entre os principais resultados, foram identificadas duas dimensões no comportamento dos líderes: (1) estrutura inicial: capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos

empregados na busca para a realização de metas e (2) consideração: capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas ideias dos empregados e interesse por seus sentimentos.

Para Aronson (2001, p.244-256), pesquisas baseadas nas duas dimensões propostas pelos estudiosos da *Ohio State University* revelaram que os líderes com alto grau de estrutura inicial e de consideração, obtêm altos índices de desempenho e satisfação dos empregados com maior frequência, do que aqueles com baixa pontuação em uma das duas dimensões ou em ambas, chegando à conclusão de que o estilo “alto-alto” (alto em estrutura inicial e alto na dimensão consideração) traz resultados positivos.

A escala para avaliar as duas dimensões é a LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) utilizada para medir o “líder ideal” (ARONSON, 2001, p.244-256). Na mesma época dos estudos dessa universidade, o *Institute for Social Research* deu início, em 1947, a um programa de pesquisas em grande escala, empregando novas metodologias para estudar os complexos problemas humanos da administração. O objetivo era muito similar aos estudos da *Ohio State University*: identificar as características de comportamento do líder relacionadas à sua eficácia.

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA

Segundo Oliveira e Pauletti(2016) o líder deve proporcionar um crescimento relevante para a equipe, onde as habilidades técnicas e humanas trabalhem em harmonia. As organizações estão exigindo que os perfis de seus funcionários tenham características de um líder, pois cada vez mais as pessoas terão que dirigir, motivar e treinar, bem como delegar responsabilidades e autoridade.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a seguir alguns princípios básicos de liderança:

- Dar um direcionamento, uma rota para que a equipe possa guiar-se com o objetivo de atingir a missão proposta pelo líder no consenso de todos;
- O líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe;

- É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que em conjunto as decisões sejam implementadas.

Uma equipe mantém-se motivada quando para ela estão claramente definidos os objetivos e metas a serem alcançadas e a verificação da viabilidade do cumprimento destas metas. Por isso, o líder é responsável por manter a comunicação clara e atualizada à equipe, informando a todos os propósitos do grupo e as ações a serem tomadas.

O próprio grupo, conduzido pelo líder, deve avaliar seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos, diagnosticando a situação com o objetivo de elaborar um plano de ações. Nesta etapa a equipe revê sua missão e identifica claramente o problema central e suas barreiras. O líder deve tomar cuidado para que a equipe não gaste tempo excessivo analisando o problema e, após identificá-lo, parta para as soluções.

Para que seja estabelecido um plano de ações focando o problema central não deve ser esquecida a habilidade do grupo, estabelecimento de prazos, definições de responsabilidades, análises de custos e critérios para avaliação das ações. É muito importante a fase de planejamento, pois se procura traçar previamente o caminho que se deseja trilhar. O líder não deve esquecer-se de fornecer um *feedback* para sua equipe, ou seja, elogiar o que estiver sendo feito corretamente e treinar o que estiver sendo feito erroneamente.

O líder deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo se sinta disposto e estimulado em buscar um determinado objetivo. Neste sentido, o líder tem um papel fundamental e delicado perante a equipe, pois tem a responsabilidade de criar meios para que as pessoas se sintam engajadas ao grupo e ajam como voluntários que lutam por uma causa nobre.

Como o trabalho de motivação é bastante difícil, o líder não deve esquecer-se de elogiar as pessoas. Segundo Bethel citada por Oliveira e Pauletti (2016), duas dicas são importantes: “Elogie em público – Corrija em particular” e “Encontre maneiras de elogiar todo seu pessoal não privilegiando apenas um integrante da equipe”. Desta forma os membros do grupo estarão tendo o retorno do que fazem e poderão corrigir os erros durante a implementação das ações, deixando-os bastante

a vontade para discussões e participações efetivas. O treinamento é a chave para abrir o potencial das pessoas, motivá-las e detectar problemas para resolvê-los. É fundamental manter a equipe treinada.

Quando o líder estiver treinando seu pessoal, não deve pular os aspectos básicos, pois as revisões mantêm os funcionários “nos trilhos”, diminui os problemas da falta de comunicação e reforça as metas a serem alcançadas. O líder deve procurar oferecer treinamentos práticos, específicos, breves, com diferentes técnicas e abordagens, avaliando o aprendizado de cada um. Devem ser enfatizados os benefícios pessoais que os treinamentos trarão. Quando um novo integrante vier a fazer parte da equipe, o líder deve avaliar seu conhecimento e experiência anterior e adequar os treinamentos necessários para que sejam niveladas as informações, de acordo com todos os membros do grupo. Os treinamentos devem ser feitos tão frequentemente quanto possível, afim de que a equipe se sinta motivada e comprometida.

É necessário ainda que o líder trabalhe e divulgue o significado do profissionalismo, pois todos os membros da equipe devem agir com responsabilidade na medida em que as decisões vão sendo tomadas. Portanto, o grupo deve procurar crescer e desenvolver suas habilidades técnicas e o relacionamento interpessoal.

Uma equipe se destaca efetivamente quando o líder é capaz de delegar, agindo de forma descentralizada, dividindo o trabalho entre a equipe e procurando elevar a maturidade das pessoas por meio do repasse da responsabilidade e autoridade.

É importante lembrar que o líder que não delega transmite uma imagem de desconfiança à equipe. Portanto, o líder deve estar disposto a permitir que erros sejam cometidos na fase do aprendizado.

Ao designar um trabalho, o líder não deve dar a resposta imediata ao que deve ser feito, e sim, descrever os resultados esperados, dando oportunidade às pessoas pensarem sobre a tarefa e delimitando a autoridade sobre ela. Não se devem delegar responsabilidades sem dar autoridade.

É importante definir os prazos para apresentação dos resultados e prestação de contas, bem como monitorar o andamento das tarefas delegadas. Os membros

da equipe devem sentir-se seguros no que estão fazendo, à vontade para perguntar e tirar dúvidas de suas atividades.

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO

A abordagem clássica da Administração era voltada para um modelo de motivação, baseado no “*homo economicus*”, o estudo tinha como base apenas o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho.

A experiência de Hawthorne, segundo Chiavenato (1993), veio para mostrar que o pagamento ou salário, mesmo quando generoso, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Com a teoria das Relações Humanas, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas.

Percebeu-se a necessidade em se considerar a cultura da empresa, tão importante quanto à produtividade e a qualidade, assim como utilizar os talentos humanos em conjunto. Para o líder é necessário sentir as pessoas, suas necessidades, aspirações e anseios. Devem-se conciliar os interesses das organizações com os das pessoas que trabalham nela, objetivando criar um ambiente favorável ao desenvolvimento.

É possível afirmar quanto às características, que líder é aquele que reconhece e tem humildade para pedir ajuda, coloca o desempenho da equipe em primeiro plano, não buscando resultados com propósitos individuais. Segundo Oliveira e Pauletti (2016), “a performance da equipe quase sempre depende do líder ser capaz de atingir um equilíbrio crítico entre fazer as coisas pessoalmente e deixar que outras pessoas façam”.

A motivação é algo que acontece de dentro para fora, não há como motivar as pessoas se elas não quiserem por si só estar motivadas, há vários fatores de motivação e para cada indivíduo é diferente. O que um líder pode fazer, é por meio do exemplo, incentivar a equipe para o alcance do objetivo, se o líder está animado com uma ideia, toda a equipe ficará. O entusiasmo, a energia e a força do líder são contagiantes e motivam significativamente conforme Chandler e Richardson (2008,

p. 102), se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com que conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo.

CONDIÇÕES PARA UMA BOA LIDERANÇA

Manter a relevância e o significado do propósito, das metas, da missão, visão e da abordagem da equipe. Embora o líder deva ser um participante plenamente envolvido com o trabalho da equipe, possa e deva contribuir, ele deverá manter certa distância em virtude de ter sido escolhido para função de líder. As equipes esperam que seus líderes possam fazer uso dessa perspectiva e distância para ajudá-las a esclarecer e se comprometer com os propósitos envolvidos.

Na qualidade de participante habitual da equipe, o líder tem o direito de fazer quaisquer sugestões, de caráter geral ou específico. Atuando como líder, comentários e sugestões de outros membros poderão ser entendidos como comandos, pois isso ocorre no contexto empresarial onde os subordinados estão condicionados a ouvir ordens quando se trata da palavra de um chefe. Se os líderes fizerem muitas especificações a respeito do propósito, metas e abordagem estarão utilizando a distância da equipe segundo os moldes hierárquicos, em vez de utilizar os moldes de equipe. Porém ao fazê-lo, obterão o cumprimento dos “seus” propósitos e estarão perdendo o senso de compromisso em relação ao propósito da equipe.

Isto ocorre principalmente durante a fase inicial dos trabalhos de equipes potenciais, quando todos os olhos e ouvidos estão voltados à forma de como o líder utilizará sua autoridade para construir uma equipe.

Como função de líder de equipe é preciso trabalhar no sentido de construir o senso de compromisso e confiança de cada participante e da equipe como um todo. Existe uma diferença importante entre senso de compromisso, responsabilidade individual e senso de responsabilidade mútua. O líder deve procurar dar a sua equipe e aos indivíduos um reforço positivo e construtivo, evitando as intimidações. No contexto organizacional é fácil coagir as pessoas, porém com o decorrer do tempo, este tipo de liderança torna-se saturada, fazendo com que as pessoas

percam o entusiasmo e a iniciativa. O reforço positivo e construtivo impulsiona o senso de responsabilidade e confiança mútua, essencial para o desempenho da equipe.

Equipes flexíveis e de alto desempenho devem ser compostas por pessoas com todos os conhecimentos necessários relativos a assuntos técnicos, funcionais, solução de problemas, tomada de decisões, relacionamento interpessoal e *teamwork*. Portanto, os líderes devem encorajar os participantes a assumir os riscos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento. Devem também desafiar continuamente os membros da equipe mediante mudanças em suas atribuições e seus papéis. Nenhuma equipe alcança suas metas tendo uma grande lacuna de conhecimentos em relação ao seu objetivo de performance.

Conforme Maxwell (2008, p. 96), a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização.

Pessoas dentro e fora das equipes esperam que seus líderes atuem no gerenciamento de grande parte dos contatos e relacionamentos da equipe com o restante da organização. Isto requer que os líderes sejam capazes de comunicar com eficácia o propósito, as metas e a abordagem da equipe.

O líder não deve aproveitar as melhores oportunidades, atribuições e créditos para si próprio. De fato, o ponto crucial do desafio do líder é criar oportunidades de performance para a equipe bem como para seus participantes. Entretanto, sair do caminho para proporcionar oportunidades para outros significa abdicar de responsabilidades pela direção, pelo monitoramento e pelo controle.

Todos os participantes de uma equipe real, inclusive seu líder, executam trabalho real em quantidades aproximadamente equivalentes. Líderes de equipes mantêm certa distância do grupo em função da sua posição, mas não fazem uso desta distância “para simplesmente se acomodar e tomar decisões”. Os líderes

devem contribuir da forma que o grupo necessitar, exatamente como qualquer um dos seus participantes. Além disso, líderes de equipes não delegam trabalhos desagradáveis aos outros. Quando riscos pessoais são altos ou se torna necessária à execução de um “trabalho braçal”, o líder da equipe deve tomar à dianteira.

LIDERANÇA VOLTADA PARA TAREFAS

É um modelo de liderança autocrática cuja característica principal reside no fato de que o líder tem uma intensa preocupação com o cumprimento das tarefas a serem executadas, não levando em consideração quem serão os responsáveis pela execução, muito menos suas possibilidades.

Conforme Stoner e Freeman (1982), os vários padrões de comportamentos preferidos pelos líderes durante processo de dirigir e influenciar os trabalhadores tendem a ser expressos em dois estilos de liderança. Líderes que tem o estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados.

Líderes com um estilo orientado para os empregados tentam motivar, em vez de controlar os subordinados. Buscam relações amigáveis, confiantes e respeitadas com os empregados, que frequentemente têm permissão para participar das decisões que os afetam.

Considerada uma vertente da Teoria Clássica da Administração está altamente ligada à mecanização do trabalho, por meio do seguimento de normas e estatutos organizacionais. Vale deixar claro que a criatividade não tem qualquer abertura, ficando o liderado responsável apenas por repetir as tarefas da forma que lhes foi orientada. A organização representa uma máquina formada por suas engrenagens, representada nesse caso pelos “empregados”.

Segundo Chiavenato (2007, p. 9), a ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica utilizada no nível do operário e não no nível da empresa em sua totalidade. É uma abordagem mecanicista por envolver um conjunto de fatores (estudo de tempos e movimentos, seleção científica do operário, aplicação do método planejado racionalmente, medidas para reduzir ou neutralizar a fadiga, estabelecimento de padrões de produção etc.), como se cada um deles contribuísse

de modo determinístico para a maximização da eficácia ou como se fossem dentes de uma engrenagem, blocos de construção ou mecanismo de relojoaria.

As tarefas nesse modelo de liderança não são delegadas, elas são impostas e acompanhadas de forma constante pelo líder. Como ele centraliza em si todo o poder as tarefas mais importantes ou delicadas somente são realizadas pelo próprio líder que não confia na capacidade de seus liderados em desenvolvê-las. Porém, o que muitos líderes autocráticos não sabem é que se os liderados não são capazes de realizar determinadas tarefas as causas podem residir numa orientação deficitária, ou seja, a culpa pode ser uma ineficaz orientação do próprio líder.

A liderança orientada para as tarefas proíbe qualquer tipo de comportamento autônomo dos empregados, principalmente quanto às formas de realização de suas tarefas. Como foi dito anteriormente o que interessa é que as regras e normas sejam seguidas fielmente. A ênfase nesse caso é na especialização do trabalho e na competência técnica de quem o está desenvolvendo.

A característica individualista que está presente neste modelo de liderança faz do trabalho uma tarefa solitária. Não há cooperação, cada um realiza seu trabalho de forma solitária sem nenhum tipo de interação com o grupo. O espírito de trabalho em equipe é substituído por uma acentuada divisão de tarefas, muitas vezes independentes, o que causa um distanciamento natural entre os membros do grupo. Os resultados deste modelo de liderança, como já eram de se esperar tendem a não ser positivos.

Diversas são as causas dessa negatividade, porém, pode-se restringir ao fato de que o perfil do trabalhador atual está muito diferente do trabalhador da época da revolução industrial, momento em que imperava esse tipo de liderança. Se ontem, a preocupação era apenas estar empregado e ter um salário no final do mês, hoje os objetivos são outros e passam prioritariamente pela possibilidade de um crescimento profissional.

Observa-se que os valores mudaram. Também foi alterado o sentido do trabalho para o homem. Este passou de um meio de provisão financeira para uma forma de inserir o homem na sociedade. O trabalho hoje é responsável por posicionar o homem na sua sociedade, por isso ele não pode representar apenas um momento de repetição de tarefas. Suas consequências são:

- Insatisfação dos liderados, o homem quando não estimulado a pensar tende a ficar desmotivado e desinteressado em qualquer que seja o campo, principalmente no trabalho. Ele passa a desenvolver suas tarefas de forma repetitiva, tornando seu trabalho mecanizado e exaustivo.
- Diminuição da coesão do grupo, por conta da forte independência na realização das tarefas os colaboradores acabam de afastando uns dos outros, dificultando o desenvolvimento dos relacionamentos sociais. Quando mais acentuada for divisão de tarefas maior será o distanciamento.
- Diminuição da produtividade, sem criatividade e sem estímulo o liderado tende a diminuir sua produtividade tanto em relação à quantidade como em qualidade.

Algumas definições de poder são extremamente rigorosas do ponto de vista metodológico, a ponto de viabilizarem a mensuração desse fenômeno, mas, ao mesmo tempo, são extremamente superficiais e tímidas no seu alcance; outras, ao contrário, sugerem uma definição mais abrangente, mas nunca se sabe exatamente como operacionalizá-las”(PERISSINOTTO, 2004).

LIDERANÇA VOLTADA PARA RESULTADOS

Liderança orientada para resultados é similar a liderança visionária, ambas têm o propósito de proporcionar um futuro à empresa. No caso da liderança visionária o futuro é mais importante que o passado, salientando que não há máquina mais poderosa para direcionar uma organização para excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora e realizável do futuro, amplamente compartilhada.

Liderança sempre tem a ver com resultados, pois a marca da liderança descreve os resultados distintos que os líderes proporcionam à empresa. Mas afinal quais os resultados a serem atingidos? E numa escala de 0 a 100, qual capacidade para produzir esses resultados hoje? Esse é o papel do líder que é orientado para obter resultados. Saber qual a estratégia empresarial a ser usada e o grau de prontidão e a capacidade para gerar os resultados. Líderes de todos os níveis precisam obter resultados.

Os líderes orientados para resultados precisam continuamente responder a seguinte pergunta – “o que é necessário” – antes de decidirem sobre como produzir os trabalhos almejados. Isso leva a entender que alguns líderes atuam sem o menor conhecimento dos resultados necessários, ou seja, trabalham muito e conseguem pouco ou quase nada. Os líderes que querem obter resultados precisam definir os resultados pela compreensão das necessidades de um público específico ou dos clientes em geral de modo atender a essas demandas, definindo assim seu papel em termos de ações práticas, mediante a mensuração das realizações em comparação com suas metas avaliando sua eficácia.

Conforme Bekenstein, citado por Leighton (2009, p. 253), os grandes líderes têm uma visão, uma estratégia e um plano em longo prazo. Eles investem tempo na promoção de potenciais sucessores e estão extremamente concentrados no desenvolvimento de sua empresa. Eles tentam deixar claro a seus funcionários quais são suas metas, de modo que todos saibam o que deverão fazer e se estão ou não alcançando.

Sabe-se que, quando se trata do tema formação de lideranças, tende-se a analisar o desenvolvimento de competências e conhecimentos, habilidades e comportamentos com um enfoque voltado para resultados. Sabe-se também que, para a obtenção desses resultados, é necessário que o líder tenha clara compreensão da estratégia e persistência na produção de resultados duradouros.

No que se refere a modelos de competências, identificam-se, em equilíbrio, quatro áreas de resultados. Ao pontuar essas áreas, obtém-se a contribuição relativa de cada uma delas para resultado final. Estas áreas são:

- Resultados para os empregados;
- Resultados para a organização;
- Resultados para o cliente;
- Resultados para os investidores.

Competências desvinculadas de resultados podem produzir líderes talentosos, mas sem as condições necessárias para atingirem as metas e alcançarem resultados sustentáveis no longo prazo. A vinculação direta entre

resultados e competências amplia o horizonte de visão dos líderes sobre seu papel na organização, facilitando sua tarefa de formação de novos líderes.

As competências podem ser articuladas a resultados por meio de dois processos:

- 1) Das competências para os resultados: Quando as competências se articulam explicitamente aos resultados os líderes têm maior percepção sobre o que devem realizar e como alcançar as metas. As competências devem alinhar-se com as estratégias e diferenciar os resultados. Aqui deve-se lembrar que dependendo do cargo, do nível e das necessidades do líder, a mesma competência pode evocar diferentes respostas ao para quê? O primeiro passo para se chegar aos resultados almejados, partindo das competências, é identificar as competências, o que o líder deve ser, saber e fazer.
- 2) Dos resultados para as competências: Os líderes precisam saber, neste caso, quais os fatores que contribuíram para o alcance dos resultados almejados, de modo a repetirem esses resultados, ainda que alguns deles tenham sido obtidos por acaso. Às vezes, o conhecimento de como se conseguiu atingir um resultado é mais importante do que o próprio resultado. Aqui os líderes devem fazer uma avaliação consciente das competências mais difíceis e empreender um esforço especial para seu desenvolvimento. Para tanto, devem enfrentar, com honestidade, sua insuficiência quanto a seu nível de domínio desejado em tais competências. Desse modo, poderão descobrir meios para aprendê-las ou adquiri-las.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todos os níveis de uma empresa existe uma liderança, pode-se considerar também no aspecto da vida humana. Raramente alguém nunca vivenciou alguma experiência com liderança, seja no trabalho, no colégio, com amigos ou na própria família, mesmo que não tenha sido significativa.

Alguns conceitos foram apresentados sendo os requisitos mais importantes no perfil de um líder, independentemente do seu nível, devem apresentar firmeza de

caráter, devem amadurecer, desenvolver e aperfeiçoar suas competências à medida que se amplia o escopo de responsabilidade.

A liderança exerce um papel fundamental em uma equipe de alta performance, cabe ao líder identificar os indivíduos que apresentem o potencial para desenvolver as habilidades necessárias e cultivar neles os valores e características compatíveis com o desempenho, oferecendo oportunidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento para que consigam estar devidamente preparados e capacitados, buscando atingir os resultados planejados.

Este processo não parte somente de “benemerência”, mas da preservação da imagem da organização para a continuidade de seu próprio negócio. As organizações precisam de credibilidade para permanecer no mercado. Em uma instituição financeira, onde muitas vezes a qualidade dos serviços é o diferencial, o colaborador, suas atitudes e o atendimento por ele prestado, compõem o “retrato” da empresa. E a partir destes referenciais, conforme a disputa acirrada pelo mercado em relação às metas, uma boa imagem gera credibilidade da marca auxiliando para atingir os objetivos propostos.

Neste contexto, o papel da liderança é essencial, buscando conduzir o comportamento de seus subordinados em consonância com os interesses da organização e da sociedade. Conclui-se que, apesar da concorrência, da busca contínua de produtividade e das inúmeras pressões as que os profissionais estão sujeitos diariamente, ainda sobressai a consciência sobre a condição essencial do trabalhador como indivíduo.

Os líderes estão em constante desenvolvimento, onde cabe ressaltar que a construção da liderança é um processo sem fim. Se o líder procurar ater-se ao essencial, preservando seus princípios, desenvolvendo, na medida do possível, suas competências e mantendo-se aberto a mudanças, certamente haverá mais pessoas satisfeitas, trabalhando em conjunto para o bem comum.

REFERÊNCIAS

ARONSON, E. Integrating leadership styles and ethical perspectives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.18, n.4, 2001.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n. 3, p. 102-114, 1994.

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MakronBooks, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, edição compacta, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

LEIGHTON, Allan. **Sobre Liderança**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, John C. **Você nasceu para liderar**. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

OLIVEIRA JR, José Neci Corrêa de e PAULETTI, Maurício Cappra. **A Liderança em Equipes de Trabalho**. CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática. Disponível em: <WWW.CTAI.RCT-SC.BR>. Acesso em: outubro, 2016.

PANTOJA, S. G. **Liderança: uma relação eficaz**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p.76-88, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Editora LTC, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1982.