

Liderança

Gestão de Pessoas

1. Introdução

A dinâmica do mercado atual apresenta às organizações o desafio de manterem-se competitivas, alcançando melhores resultados com menores custos. O aumento da concorrência e, por consequência, a necessidade de possuir diferenciais que atraiam os clientes, demandam das organizações e do líder, a busca por metodologias e práticas de gestão que fujam dos modelos tradicionais.

Neste cenário, as organizações passam a buscar estratégias e metodologias gerenciais que contribuam para a potencialização dos resultados, redução dos desperdícios e minimização dos riscos, sendo a liderança e seus colaboradores fundamentais nesse processo.

“O líder deve conhecer não só sua função, mas a organização como um todo, ou seja, suas finalidades, seus valores, ambiente, mercados e competências essenciais. Nessa perspectiva, a liderança decorre de uma ação integrada de uma pessoa que inicia e conduz o negócio e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro das diretrizes estabelecidas”.

A liderança entendida como um processo contínuo, bem desenvolvido e estruturado, contribui para o desenvolvimento progressivo de profissionais no interior da própria organização e, em consequência, para o aumento da sua produtividade, maximizando o desempenho de suas equipes e qualificando as entregas dos mesmos.

.....

2. Conceito de liderança

Por ser um tema bastante explorado e devido à sua grande importância dentro da organização, a liderança vem, ao longo dos tempos, sendo objeto de estudo de diversos autores. Vamos conhecer algumas contribuições a seguir.

Robbins (2002) define liderança como “a habilidade de induzir um grupo ou pessoas com a finalidade do cumprimento da meta”.

Já Maximiano (2002) define liderança como sendo “a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos”, sendo que liderar significa, através da mobilização de pessoas, obter resultados ou efeitos.

Existem vários conceitos para o termo liderança, segundo Bergamini (1994, p.15). Vejamos:

Quadro 1 - Conceitos de Liderança

Autor	Conceito
Hemphill & Coons, 1957, p.7	Comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda, 1960, p.35	Um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.
Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961p.24	Influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento do objetivo específico ou objetivos.
Jacobs, 1970, p 232	Uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte na maneira sugerida ou desejada.
Katz & Kahn, 1978 p.528	O início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.
Rouch & Behling, 1984, p.46	O processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

O quadro demonstra diferentes definições de liderança de acordo com o ponto de vista de cada autor, mas todos possuem como ponto em comum o fato da liderança envolver duas ou mais pessoas e reforçam a influência intencional do líder sobre seus liderados.

Sendo assim, a liderança é:

Aquela que influencia, educa, orienta, persuade uma pessoa ou um grupo de pessoas na busca por melhores resultados ou objetivando uma meta, uma diretriz de acordo com a missão da organização.

Esta liderança pode ser exercida de várias maneiras, variando de acordo com o estilo de cada líder.

Lembrando que o líder é o responsável por desenvolver pessoas, proporcionando-lhes conhecimentos e habilidades para desempenharem suas tarefas e para que desenvolvam novas atitudes (GIL, 2001), incentivando o desenvolvimento em um processo educativo.

O foco do líder ou da liderança deve ser sempre o de incentivar e motivar seus colaboradores para garantirem suas melhores entregas, otimizando os resultados organizacionais e atendendo as diretrizes.

2.1. Estilos de liderança

O estilo de liderança caracteriza-se por ser uma das principais habilidades do líder. Um estilo de liderança é uma tática de comportamento para conduzir a equipe. Existem dois estilos básicos. A liderança orientada para o gerente, caracterizado pelo comportamento do líder que concentra em si autoridade e tomadas de decisões. Além disso, há a liderança orientada para a equipe, onde o líder dá autonomia para a equipe e o foco está no desenvolvimento humano (MAXIMIANO, 2002).

De acordo com Montgomery apud Lacombe e Heiborn (2009), o líder deve ser capaz de:

- Ter a visão clara dos seus objetivos e se esforçar para alcançá-los;
- Tomar decisões e ter calma na hora da crise;
- Verificar o cumprimento das ordens ou das orientações;
- Julgar os processos e orientar as pessoas e ainda;
- Fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos, compreendendo que a diversidade das pessoas traz força e a soma de habilidades traz potência para a equipe.

Segundo Chiavenato (2002), a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, ou seja, seu estilo de comportamento para liderar.

O autor descreve três estilos:



Estilos de liderança.

Liderança Autocrática: o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste.

A ênfase está nele.



Líder Autocrático.

Liderança Liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade.

É mínima a participação do líder (ausente) e o grupo é enfatizado.



Líder Liberal.

Liderança Democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

As decisões são consensuais, todos participam.



Líder Democrático.

Os estilos de liderança e de tomada de decisão são similares e influenciam a relação do líder com seus liderados, bem como impactam nos resultados e entregas.

Você sabia que existem líderes que são mais focados em tarefas e há líderes que são mais focados nas pessoas?

Você conhece a diferença entre eles? Não!!!!???

Então, vamos conhecer a diferença entre cada tipo de liderança?

Estilos de liderança:

- **Centrada nas tarefas** - trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução das tarefas e com os seus resultados.
- **Centrada nas pessoas** - trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante e que participa da maior parte das decisões.

“Os resultados das pesquisas revelaram que nos departamentos com baixa eficiência, o estilo de liderança era orientado para a tarefa. [...] No curto prazo esse tipo de liderança pode promover melhores resultados de eficiência e produtividade. Porém, no médio e longo prazos a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, rotatividade do pessoal, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, envolvimento em questões trabalhistas contra a empresa, reclamações sociais frequentes e redução do ritmo do trabalho. Quanto maior a sensação de conflito, menor o nível de produção” (CHIAVENATO, 2009, p.133).

Para Bergamini (1994), o valor de um líder é sentido em todas as partes dentro das organizações. O bom líder não retém conhecimento e prepara pessoas capazes de substituí-lo caso necessite.

A liderança tem o papel de gerenciar conflitos e promover a cooperação entre os colaboradores para que a equipe permaneça unida e alcance a visão, missão e objetivos da organização (VERGARA, 2007).

Se você está se perguntando:

Como faço para ser um bom líder?

Será que estou preparado?

Como posso saber se serei ou não um bom líder?

Para Saber Mais sobre este ASSUNTO, Consulte: <https://exame.abril.com.br/carreira/habilidade-para-lideranca-e-talento-ou-aprendizado/>

O autor Macêdo (2007) traz algumas habilidades necessárias ao exercício da liderança, são elas:

- ABERTURA – permitir aos liderados assumir responsabilidades, participar e tomar decisões; propor, ao invés de impor;
- ATENÇÃO – ouvir ativamente e reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com seus esforços e realizações;
- COACHING – preparar continuamente indivíduos da equipe para desenvolverem suas atuais tarefas com mais eficácia;
- HUMILDADE – usar de autocrítica, mostrar capacidade de aprender e de reconhecer falhas;
- HUMOR – ser descontraído, alegre e otimista;
- INTEGRAÇÃO – usar de empatia, integrar-se à equipe, compartilhar conhecimentos;
- INTUIÇÃO – aguçar a sensibilidade;
- MENTORING – inspirar, educar e orientar as pessoas para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais;
- VERSATILIDADE – saber atuar em um ambiente mutável, ser capaz de sair dos trilhos para as trilhas;
- VISÃO DO TODO – conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo.

E reforça ainda que, de modo geral, identifica-se o verdadeiro líder pelo comportamento dos integrantes de sua equipe, por suas demonstrações de comprometimento, iniciativa e satisfação.

“O fato é que as habilidades e as destrezas que uma pessoa possui ou pode vir a desenvolver são fortemente influenciadas por suas características inatas e por sua experiência de vida, quer como líder, quer como liderado. Além disso, mesmo que um indivíduo reúna todas as habilidades que facilitam o exercício da liderança, é preciso considerar também a influência das variáveis situacionais ” (MACÊDO, 2007, p. 121).

É importante frisar que a forma como os gerentes atuam ou como tomam decisões causa efeito direto nos colaboradores, impactando diretamente na motivação dos colaboradores, nos índices de produtividade, na rotatividade (*turnover*), no *absenteísmo* (faltas ao trabalho) e na satisfação geral. Por exemplo, um excelente profissional, ao ser promovido para uma

função de liderança, cujas habilidades não atendem ao cargo em questão, pode gerar insatisfação e desmotivação nos demais por sua inabilidade em gerir pessoas, processos, conflitos e outras questões e pode até mesmo gerar a demissão do funcionário recém-promovido. Este é um erro muito comum e que impacta diretamente na satisfação, no clima organizacional e ocorre porque o profissional pode ser muito bom tecnicamente, mas não possui as habilidades de um líder ou ainda, não teve suas habilidades para liderança desenvolvidas, sendo promovido precocemente e erroneamente.

Para Saber Mais sobre o ASSUNTO, Consulte:

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** os princípios de liderança de o monge e o executivo. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2006. 136 p.

2.2. A liderança e a motivação

O grande diferencial competitivo das empresas está concentrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação. O conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas (ZABOT E SILVA, 2002). Com isso, o capital intelectual torna-se um fator de grande importância para a empresa, tendo o líder a tarefa de manter e desenvolver seus talentos, motivando-os, desenvolvendo e incrementando a aprendizagem organizacional por meio de gestão do conhecimento (CHIAVENATO, 2002). Cabe ao gestor a tarefa de motivar seus funcionários fazendo que eles deem o seu melhor desempenho (BERGAMINI, 1994).

Motivar é estimular o funcionário a realizar uma tarefa.

Motivação: (do Latim *movere*, significa mover). Para Mook (1996) apud Rudolph (2003), refere-se em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas à condição do organismo que influencia a *direção* (orientação para um objetivo) do comportamento. Por outras palavras, é o impulso interno que leva à ação. “O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliem a compreender a razão pela qual os seres humanos e animais, em determinadas situações específicas, escolhem, iniciam e mantêm determinadas ações” (Mook *apud* Rudolph, 1996).



Motivação

Vale ressaltar que, aquilo que é motivador para uma pessoa, pode não significar nada para outra. Conforme afirma, Robbins (2002) a motivação depende da situação.

“Muitas pessoas entendem erroneamente o que é a motivação, considerando-a como um traço pessoal que uns teriam e outros não, o que leva alguns executivos a rotularem seus funcionários como preguiçosos e desmotivados. A verdade é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

Todo líder precisa estar atento àquilo que motiva seus colaboradores e a melhor forma de fazê-lo é conhecer profundamente sua equipe, deixá-los participar ativamente das decisões, comunicá-los eficientemente e atuar como uma liderança *coaching* (líder treinador), fornecendo-lhes *feedbacks* (retorno de seu trabalho, suas ações) construtivos. Certamente, é uma das formas mais assertivas para desenvolver e motivar as pessoas em prol dos objetivos da organização.



Feedback

3. Impacto da liderança sobre os processos, as pessoas e os resultados organizacionais

Como já vimos anteriormente, a liderança atua diretamente com e sobre as equipes, influenciando, por meio do seu estilo de liderar, as pessoas.

Sabia dessa?

A influência do gestor de pessoas ou do líder sobre as pessoas impacta nos processos e, consequentemente, nos resultados organizacionais. Por este motivo, precisamos direcionar todos os esforços para que a liderança escolhida para gerir pessoas, processos e resultados seja a mais acertada possível.

Estamos em um mundo onde cada vez mais é **a agilidade, a adaptabilidade, a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem** que vão determinar quais organizações continuam ou não no mercado, se destacam positiva ou negativamente. Todo o ritmo de

uma organização é ditado por seus gestores de pessoas e pela alta gestão que necessita dar o apoio para que a missão, a visão, os valores e as diretrizes organizacionais sejam cumpridos.

*“Para se tornarem **flexíveis**, as organizações devem estabelecer estratégias de **desenvolvimento** e capacitação de seus funcionários, dentro de um programa **motivacional** que abranja fatores como a estimulação do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e iniciativa, a formulação de valores e visão organizacional desafiadores, além do apoio e estímulo ao **treinamento e educação para toda a vida**”.*

A busca por resultados contínuos e consistentes nas organizações que, garantam perenidade aos negócios e alinhamento dos resultados às metas, passa pela formação, pelo desenvolvimento das pessoas e pela estruturação de processos e sistemas para apoiar e suportar a tomada de decisões da liderança.

Neste momento, é importante alinhar esforços e definir processos para alcançar a meta comum, e isto só é possível com o real envolvimento de todos, que apenas acontece a partir do momento em que tomam conhecimento dos objetivos propostos e de onde precisam chegar. Desta forma, a gestão democrática e participativa necessita desenvolver e envolver as pessoas, compartilhar riscos, focalizar o desempenho, reconhecer os esforços individuais, e de toda a unidade de negócio e, assim, potencializar os resultados.

4. Conclusão

Neste tópico, você estudou sobre a grande importância que os líderes ou gestores de pessoas possuem nas organizações. Aprendeu sobre os estilos de liderança e como estes estilos podem impactar a gestão das pessoas e dos processos.

A responsabilidade do líder é gigantesca e envolve, dentre outras atribuições, a função de motivar, incentivar, orientar, desenvolver pessoas, processos, alinhar as ações dos colaboradores às diretrizes organizacionais e, sobretudo, garantir que os resultados e as entregas de sua equipe estejam dentro ou acima das expectativas.

Ser líder não é tarefa fácil e nem todos estão preparados para tal, porém se você já tem um espírito de liderança dentro de você, outras habilidades podem ser trabalhadas e desenvolvidas até chegar à perfeição. Por isso, se você ainda não é um gestor de pessoas, mas deseja sê-lo, não desanime, mãos à obra!!!!

5. Referências

BRYMAN, Alan. **The Sage handbook of organization studies: Sage Publications Ltd: London**, Englang, 2006. 867p.

BERGAMINI, Cecilia W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro -RJ: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 307 p.

GRUBER, Luciane Secco. **Liderança: habilidades e características do líder numa organização bancária- um estudo de caso**. 2001. 150f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Estratégico), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6756861/7616>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2006. 136 p.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2007. 148 p.

MARQUES, Ernani. Project Management Digital Magazine, 2017. **Feedback construtivo: Como transmitir mensagens que agregam**. Disponível em: <<https://www.gp4us.com.br/como-dar-feedback-construtivo/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. Administração de projetos. **Como transformar ideias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PATI, Camila. Exame, 2018. **Habilidade para liderança é talento ou aprendizado?**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/habilidade-para-lideranca-e-talento-ou-aprendizado/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall 2002.

VERGARA, Sylvia, Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2007

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

Rudolph, Udo (2003). **Motivationspsychologie**. Weinheim: Beltz.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

YouTube. (2012, Junho, 12). Canal 1. **Max Gehringer - O Que É Ser Gerente?** 2min21. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xxc4YdlRUJU>>. Acesso em: 30 set. 2018.

YouTube. (2012, Junho, 12). Canal 1. **Feedback construtivo: Como transmitir mensagens que agregam.** 3min39s. Disponível em: <<https://www.gp4us.com.br/como-dar-feedback-construtivo/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

ZABOT, J. B. M; SILVA, M. L. C. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

.....

Ficha técnica

Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

