

A LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: A CONFIANÇA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

2016

Rafael Nalin

Marcio Pascoal Cassandre

Professor da disciplina de Administração de Recursos Humanos
da Universidade Estadual de Maringá (Brasil)

E-mail de contato:
mcassandre@hotmail.com

RESUMO

A proposta do presente artigo consiste em analisar quais dos diversos estilos de liderança melhor se enquadra para organizações que enfrentam as dificuldades de um cenário de crise econômica. Para viabilizar o alcance do objetivo proposto, foram realizadas buscas por artigos nos sites Scielo.com e Spell.org, dos quais foram selecionados 21 artigos por meio da palavra-chave “liderança”. Dentre os artigos, os estilos carismáticos, participativos, transacionais e transformacionais prevaleceram, sendo possível concluir que, por suas características peculiares, o estilo transformacional seria o mais indicado. A inter-relação entre líder e liderado, o sentimento de orgulho e causa comum, possibilita que o líder transformacional consiga, em equipes de trabalho, maior confiança e credibilidade para suas tomadas de decisões, motivando os indivíduos pertencentes ao grupo a alcançarem desempenhos superiores aos estimados pela empresa, fundamental para que esta consiga uma posição favorável frente à imprevisibilidade do cenário.

Palavras-chave: Liderança, crise, confiança, líder, liderados.

Copyright © 2017.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License 4.0.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



1. INTRODUÇÃO

Atuar em cenários instáveis é sempre um desafio para as empresas. Porém, estudos têm apontado que lideranças eficazes são fundamentais para a motivação (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, et al. 2010) e para o direcionamento de equipes de trabalho com o propósito de um melhor resultado organizacional (ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, et al. 2014). Por associarem os objetivos pessoais aos organizacionais (BERGAMINI, 2002), os líderes desafiam os indivíduos e as equipes de trabalho em prol de um objetivo comum, dando suporte para que os mesmos se desenvolvam, gerando novas ideias, competências, habilidades, otimizando, assim, a utilização dos recursos organizacionais (FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014; DIAS e BORGES, et al 2015; BERGAMINI, 2002).

Sendo assim, a liderança se tornou uma estratégia importante para as empresas diante de um cenário de crise, definindo este pelas alterações na conjuntura, da trajetória programada, do enfrentamento de obstáculos, podendo ser categorizada por problemas associados à incerteza econômica, dificuldade na obtenção de mão-de-obra qualificada ou de recursos (BERGAMINI, 2002; DIAS e BORGES, 2015; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012). Portanto, líderes capacitados podem gerar importantes vantagens competitivas, (GIRARDI, SOLUZA e GIRARDI, 2012) combinando de forma eficiente os recursos organizacionais, promovendo maior comprometimento das equipes, além de proporcionarem um melhor clima organizacional, maior motivação, entre outros aspectos positivos associados ao papel do líder organizacional (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, 2012; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012; BERGAMINI, 1994).

O reconhecimento das potencialidades dos líderes tem sido uma das grandes ênfases dadas as organizações no século passado e atualmente (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012). Diversos modelos e teorias sobre liderança foram elaborados procurando relacionar diferentes variáveis ao sucesso singular dos líderes, como suas características, comportamentos, carisma, relacionamento, entre outros (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012; BERGAMINI, 1994; SCHLEY, ZAMPIER, STEFANO e KUHL, et al 2015; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014; FONSECA, PORTO e BARROSO, et al 2012).

Atualmente, na literatura vigente, o consenso existente entre os autores sobre a conceituação de liderança é compreendido como a capacidade de um indivíduo, inserido em um grupo, influenciar os demais membros para alcance das metas pessoais e organizacionais, otimizando os desempenhos individuais e coletivos (BERGAMIN, 1994; MANOLA e

MOREIRA, et al 2014; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012, DIAS e BORGES, et al 2015).

Porém, diante dos cenários de crise, os líderes seriam capazes de amenizar os impactos negativos nas organizações? Quais dos diversos estilos de liderança seriam mais eficazes para o enfrentamento da recessão?

Visando elucidar as incógnitas supracitadas, o objetivo do presente artigo consiste em conhecer os conceitos presentes na literatura sobre liderança e seus efeitos sobre o desempenho organizacional de forma a refletir a sua importância para o contexto de crise econômica.

Para alcançar o objetivo proposto, foram realizadas buscas por artigos científicos nos sites Scielo.com e Spell.org por meio da palavra chave Liderança. Dos artigos disponibilizados em ambos sites, 21 artigos foram utilizados para a elaboração do artigo.

Desse modo, o presente artigo poderá ampliar as compreensões sobre liderança, auxiliando as áreas relacionadas aos estudos organizacionais, principalmente no que tange as relações interpessoais.

Para compreensão do objetivo proposto, o presente artigo está estruturado da seguinte forma. Apresentado a introdução, elucidaremos os conceitos existentes sobre liderança no tópico revisão da literatura. Seguindo, a etapa subsequente abordará as relações entre líder e liderado e os alicerces dessa relação. Na sequência, o tópico relacionará o estilo de liderança mais condizente com os cenários de crise, finalizando, assim, com o último tópico que abordará as conclusões obtidas com a pesquisa, suas limitações e sugestões para possíveis pesquisas futuras, permitindo, desse modo, que os conhecimentos sobre liderança avancem para uma melhor compreensão desse fenômeno.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

A importância do líder é reconhecida, segundo Bergamini (1994) há muitos anos, podendo a palavra ter surgido próximo do ano de 1300. Porém, foi só no início do século passado que começaram a surgir as teorias que visavam explicar o fenômeno da liderança, principalmente nos cenários organizacionais (DIAS e BORGES, et al 2015; BERGAMINI, 1994).

Diversas abordagens surgiram no decorrer dos estudos da liderança. Inicialmente, as definições procuravam retratar aspectos relacionados exclusivamente ao líder, elencando diversos **traços** que o caracterizasse como tal (BERGAMINI, 2002). Outros estudos apontavam para o

comportamento do líder, acreditando também estar no indivíduo as características que o distinguísse dos demais, sendo, entretanto, a sua singular conduta o responsável pela sua distinção (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, 2012).

Avaliando os líderes juntamente com o contexto externo, as abordagens **contingenciais** permitiram que as teorias avançassem, dando origem as diversas teorias sobre liderança, que começaram a enfatizar aspectos relacionados as influências dos liderados e a sua capacidade na motivação (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012), sendo essas perspectivas estudadas até os dias de hoje. Dessa forma, explanaremos a seguir os principais conceitos sobre liderança abordados pelos autores.

2.1.1. Os primórdios da Liderança

Os estudos sobre liderança ganharam ênfase no início do século passado, quando estudiosos procuraram identificar, nos **traços** dos indivíduos, padrões que justificassem sua capacidade para liderar (BERGAMINI, 1994). De acordo com esse conceito, os líderes nasciam prontos, pois a presença de algumas características típicas no sujeito seria capaz de distinguir ele (líder) dos demais indivíduos (MANOLA e MOREIRA, et al 2014).

Em meados do século XX, pesquisadores desenvolveram a abordagem **comportamental**, onde o foco foi transferido de quem o líder é, para o que ele faz (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012). Nessa perspectiva, as atitudes desempenhadas pelos líderes poderiam ser estudadas, possibilitando que, com os devidos treinamentos, outros indivíduos pudessem se tornar líderes eficazes (MANOLA e MOREIRA, et al 2014)

Ambas teorias, dos traços e comportamentos, não levavam em conta outras variáveis além do indivíduo responsável pelas atividades de liderança (BERGAMINI, 2002). “A evolução dos estudos mostrou com clareza que prever o sucesso do estilo de liderança era mais complexo do que isolar traços ou determinados comportamentos preferidos” (FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, et al 2014 p.143).

Bergamini (2002) aponta que, conceituar um líder apenas por um somatório de características ou por determinadas condutas é uma maneira muito equivocada. Líderes não nascem prontos.

Dessa forma, além da inter-relação entre líder e liderado, a abordagem **contingencial** acrescentou o contexto situacional em que ambos estão inseridos, possibilitando que, a partir de então, diversos estilos de lideranças fossem elaborados (ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, 2014; BERGAMINI, 2002).

De acordo com a teoria contingencial, os líderes precisam identificar adequadamente as situações externas, estando sempre atendo as mudanças (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012; NOGUEIRA, COSTA e CLARO, et al 2015) pois um novo cenário pode requer determinado estilo de liderança, demandando, assim, que eles tenham elevada capacidade de adaptação e flexibilidade para solucionar os problemas encontrados (ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, 2014).

Bergamini (p. 104, 1994) defende que “a ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado” este, agora, também é relevante para uma liderança bem-sucedida.

Muito importante para avançar na compreensão sobre liderança, os estudos categorizados pela pessoa do líder serviram como base para as novas abordagens, que ampliaram seus focos para outras vertentes incidentes também nesse fenômeno, sendo elas apresentadas a seguir.

2.1.2. Abordagens contemporâneas

Em suma, as teorias que retratam a liderança apresentam duas grandes vertentes: As tarefas e as pessoas (MANOLA e MOREIRA, et al 2014). As abordagens situacionais proporcionaram o surgimento de diversas teorias sobre os estilos liderança, dentre elas destacamos os estilos de Liderança Carismática, Participativa, Transacional e Transformacional (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012; NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015).

No que tange o estilo de liderança **Carismático**, o líder é identificado pelos seus liderados pela sua admiração (TOMEI e RICHE, 2016), por sua afeição, além do compartilhamento de crenças comuns, acarretando em maior envolvimento emocional na relação existente com os liderados (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010).

Líderes carismáticos são comumente encontrados na esfera política, religiosa, em períodos de guerras ou em períodos de crise, ou seja, quando há ameaças a sua sobrevivência (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010).

Quanto ao estilo **Participativo**, ou democrático, o líder é reconhecido por abrir espaço para que haja um maior envolvimento dos seus liderados na tomada de decisão, estando mais abertos às inovações, ao aprendizado e ao conhecimento (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012). Esse perfil de líder é conhecido por consultar seus subordinados constantemente, ouvindo-os com atenção, proporcionando assim, maior entrosamento e confiança entre os membros da equipe (FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014; ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, 2012).

Entretanto, para alguns autores, a compreensão dos diferentes enfoques, tarefa e pessoas, pode ser resumido nos estilos de liderança transacional e transformacional, respectivamente, sendo os demais estilos existentes subconjunto dessas abordagens (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010).

Com foco nas tarefas, a liderança **transacional** é reconhecida pela relação de troca existente entre os líderes e liderados (ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, et al 2014) ao qual, o cumprimento ou não de determinada atividade pode acarretar em benefícios ou punições para os subordinados (ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, et al 2014).

As trocas existentes na abordagem transacional podem ser de natureza econômica, política ou psicológica, não havendo, entretanto, relações duradouras entre as partes (BERGAMINI, 1994).

O embasamento das transações se dão por meio da legitimidade e da formalidade organizacional (DIAS e BORGES, 2015; BERGAMINI, 2002) onde os líderes esclarecem aos seus liderados quais são os afazeres, explanando também as relações existentes entre o desempenho esperado e as suas recompensas (DIAS e BORGES, et al 2015).

Para os líderes transacionais, a motivação dos liderados se encontram nos benefícios concedidos (DIAS e BORGES, et al 2015). Dessa forma, os líderes transacionais conseguem a permanência de seus liderados por um período relativamente curto, pois, ao identificarem recompensas mais satisfatórias, os liderados podem vir a deixar a organização (BERGAMINI, 2002).

Líderes transacionais são categorizados por apresentam características autocráticas, delimitando quais são os meios e as possíveis formas de execução, não estando aberto a opiniões ou mudanças, prevalecendo, assim, somente a manutenção do *status quo* (FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014).

O gerenciamento das atividades, no modelo transacional, pode acontecer, segundo Rocha et al (2010), de forma ativa ou passiva. A forma ativa corresponde às posturas corretivas tomadas pelos líderes quando procuram identificar possíveis desvios de padrões. Já o gerenciamento passivo é compreendido pela intervenção do líder após o surgimento de tais irregularidades, ou seja, o líder não realiza diagnósticos prévios (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, et al 2014; TOMEI e RICHE, 2016).

No oposto, entretanto, quando o foco está nas pessoas, as abordagens estão comumente relacionadas aos conceitos de liderança **transformacional**, em que normalmente o líder que adota este estilo pode proporcionar às organizações melhores resultados (TOMEI e RICHE, et al 2016).

A elevada performance está associada ao compartilhamento de visões e objetivos, esclarecimento dos propósitos, motivação, interação, comunicação, desafios, ensinamento, entre outras características que são elencadas por diversos autores ao tentarem retratar esse perfil de liderança (DIAS e BORGES, 2015; BERGAMINI, 2012; SCHLEY, ZAMPIER, STEFANO e KUHL, 2015; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012).

De forma generalizada, podemos compreender, segundo Girardi, Souza e Girardi (2012) o conceito de liderança transformacional como:

O líder e a equipe elevam-se mutuamente em relação à moralidade e à motivação, aumentando a conscientização, o comprometimento e a busca da autorrealização. O líder transformacional tem como foco o desenvolvimento das pessoas, a busca de desempenho além do cargo; possui carisma, inspiração, dá atenção a cada indivíduo, produz mudanças e promove o compartilhamento dos valores da empresa. (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012. p. 70).

Por promoverem um melhor clima organizacional, os liderados enxergam o líder transformacional com admiração e lealdade, respeitando suas diretrizes e se comportando de forma a elevarem suas performances além das expectativas (DIAS e BORGES, et al 2012; TOMEI e RICHE, 2016).

Explanado os principais conceitos utilizados na literatura sobre os estilos de liderança, podemos destacar que, quando a organização prima por padronização e execução de tarefas, os estilos transacionais são mais indicados, sendo importante, para esse estilo de líder, o esclarecimento das tarefas e os benefícios associados à sua execução (FONSECA, PORTO e BARROSO, 2012; TOMEI e RICHE, 2015). Entretanto, quando as pessoas são o cerne da empresa, os melhores resultados seriam proporcionados pelo estilo transformacional, havendo, assim, um melhor aproveitamento das capacidades humanas disponíveis na organização (TOMEI e RICHE, 2015; BERGAMINI, 2002; ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, et al 2014). Avançando com os estudos, o tópico a seguir apresentará as características pertinentes a relação entre líder e liderados.

2.2 A RELAÇÃO LÍDER E LIDERADO

Para que a liderança consiga realmente exercer os efeitos esperados sobre os liderados, as inter-relações existente entre eles precisam ser estudadas, pois a aceitação por parte dos liderados demandará a eficácia do estilo de liderança empregado pelo líder (SCHLEY, ZAMPIER, STEFANO e KUHL, 2015).

Bergamini (2002) aponta para o fato de que, para serem aceitos de forma espontânea, os líderes dependem da percepção dos seus liderados. Se positiva, essa percepção poderá resultar em maior credibilidade e comprometimento por parte dos seus liderados.

A abordagem da relação entre líderes e liderados se torna necessária a partir do ponto em que se percebe como líderes são capazes de inspirar um grande número de seguidores a alcançar feitos extraordinários, e mesmo com espírito de servidão, transformar fiéis seguidores em líderes capazes (MANOLA e MOREIRA, 2014. p. 185).

Para que um líder consiga exercer de forma convincente sua influência perante seus liderados, é preciso que ele conquiste a **confiança** (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, 2012) de seus seguidores, gerando assim maior **credibilidade** (BERGAMINI, 2002) as suas doutrinas.

Desse modo, o estreitamento da relação entre líderes e liderados podem se dar por meio de sinergias existentes entre os indivíduos, tornando a equipe capacitada para superar as demandas organizacionais (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012; DIAS e BORGES, et al 2015).

A confiança no líder está relacionada à vulnerabilidade, ao risco, sua reciprocidade e as expectativas de futuro (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012; DIAS e BORGES). Quando esses vínculos estão seguros, há uma maior relação de confiança na equipe (NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015) estando os subordinados dispostos a assumirem maiores riscos (DIAS e BORGES, 2015).

Em tempos de crise, o líder precisa cativar em seus liderados a confiança, demonstrando que não estarão sozinhos diante das dificuldades, valorizando e esclarecendo a importância do trabalho realizado por cada indivíduo (FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014; ARAÚJO, SOUZA, NETO e LIMA, 2014), gerando maior segurança e melhores perspectivas de futuro para seus liderados (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012).

Como resposta, os liderados demonstrarão elevada capacidade em superar os desafios, utilizando conscientemente os recursos disponibilizados, se engajando na melhor resolução dos problemas organizacionais (GOMES, XAVIER e LEMOS, et al 2015; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, et al 2014), apresentando favoráveis resultados diante desse complexo cenário, garantindo os resultados que a organização almeja (BERGAMINI, 2002).

Zanini, Migueles, Colmerauer e Mansur (2012) conceituam **confiança** como sendo um estado psicológico onde os indivíduos estão predispostos a se colocarem em uma posição vulnerável diante do outro, motivados por suas perspectivas positivas.

Credibilidade é sinónimo de confiança. O estabelecimento de vínculos duradouros embasados na confiança depositada por seus liderados, proporciona ao líder maior **credibilidade** aumentando sua influência sobre a equipe ((BERGAMINI, 2002; SIQUEIRA e SPERS, 2004).

Em outras palavras, por enxergar no líder alguém em quem possa confiar, os liderados depositam nele as suas crenças, aumentando sua credibilidade para tomar decisões que afetem os seus interesses e os da equipe em geral (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012, BERGAMINI, 2002).

Para almejem uma posição favorável diante de seus liderados, o líder precisa cativar um relacionamento sincero por um longo tempo, demonstrando consideração e sensibilidade aos interesses de seus liderados, de forma que eles se identifiquem e se sintam seguros para confiar no líder (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012).

Quando analisamos as abordagens transacionais e transformacionais, podemos observar que o primeiro, por apresentarem interesses voltados a produção, não usufruem de um relacionamento duradouros com seus liderados, sendo a hierarquia e formalidade as bases do seu poder sobre os subordinados (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, et al 2010; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014).

Porém, a abordagem transformacional, normalmente associada a forte inter-relação entre líder e liderado, é a mais empregada quando o objetivo é obter maior motivação, dedicação e resultados dos liderados. Por colocarem as pessoas no ponto central, esse estilo de liderar proporciona melhores resultados (BERGAMINI, 2002; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012).

Fica evidente que, diante de um cenário de crise, seja ela categorizada por problemas associados a incerteza, economia, dificuldade na obtenção de mão-de-obra ou recursos, o estilo de liderança transformacional seria o mais condizente para os líderes diante de tais situações (BERGAMINI, 2002; DIAS e BORGES, 2015; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012). Por primar pela relação sadia com seus liderados (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012), esse líder consegue com que haja maior confiança e harmonia entre as equipes (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012), essencial para a superação e amenização dos efeitos negativos proporcionados por uma recessão. Desse modo, a seguir, relacionaremos a liderança como uma estratégia de enfrentamento para empresas inseridas em contextos de crise.

2.3 LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA EM PERÍODOS DE CRISE

Crises econômicas são caracterizadas por proporcionar momentos difíceis para a sociedade e em especial para as organizações, gerando uma instabilidade mercadológica que acarreta em sentimentos de medo e insegurança nos funcionários.

Para conseguir amenizar os efeitos negativos desse cenário, líderes eficazes podem ser primordiais, motivando e incentivando os empregados a se dedicarem além dos padrões convencionais, colocando, muitas vezes, as metas organizacionais adiante das suas metas pessoais (BERGAMINI, 2002; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012; ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010).

Analisando os conceitos de liderança, é possível identificar que a liderança transformacional apresenta características que melhores se encaixam nas exigências do cenário de recessão econômica. Por ser relevante aos líderes transformacionais o seu relacionamento com os funcionários (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012), esse perfil de líder se preocupa com o bem-estar, interesses e objetivos dos liderados (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014) recebendo, em contrapartida, maior dedicação e empenho na realização das atividades (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012), sendo um ponto interessante para as organizações, pois proporciona maior comprometimento do empregado com as dificuldades da empresa (NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015).

A confiança e a credibilidade estabelecem, de maneira consciente, **vínculos** duradouros entre os liderados e seus líderes (BERGAMINI, et al 2002; ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012) garantindo, dessa forma, maior segurança no relacionamento para ambos, sendo identificado por Nogueira, Costa e Claro (et al. 2014) como uma “ressonância”, ou seja, todos estão na mesma frequência, sendo esses vínculos uma grande força para lidar diante de adversidades, pois o consentimento existente de que nenhuma das partes tirará vantagem dessa relação (BERGAMINI, 1994) garante a lealdade e a entrega por completo de cada membro da equipe de trabalho (GOMES, XAVIER e LEMOS, et al 2015).

O fortalecimento desse vínculo também pode estar associado ao orgulho que os indivíduos têm de pertencer à determinada equipe de trabalho, (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, 2012) sendo o líder enxergado como referência (BERGAMINI, 1994) e os liderados como comprometidos e capacitados, numa relação mútua de respeito e confiança (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, 2012; ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, 2014). Podemos então concluir que, os líderes, mediante a sua credibilidade, conseguem manter o equilíbrio em situações ameaçadoras (BERGAMINI, 2002)

A liderança verdadeiramente eficaz é, no geral, exercida de maneira natural, em circunstâncias nas quais o próprio seguidor autoriza seu líder a exercer influência sobre ele. De maneira mais simples, o seguidor necessita que o líder lhe dê as diretrizes a serem assumidas e aponte a direção a ser

seguida. Essa predisposição não tem ligação com qualquer tipo de submissão ao controle do superior sobre o inferior, tornando o vínculo entre eles extremamente confortável e, portanto, produtivo (BERGAMINI, 2002 p.34).

Como foi possível compreender, os resultados organizacionais estão associados ao relacionamento coeso entre líderes e liderados, “agregando valores na medida em que são estimulados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho” (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012, p.66) sendo os frutos dessa inter-relação refletidos em melhores desempenhos (BERGAMINI, 1994; MANOLA e MOREIRA, et al 2014; GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, et al 2012, DIAS e BORGES, et al 2015).

Entretanto, o predomínio dos estudos aborda os liderados ainda como coadjuvantes nesse processo, estando os holofotes voltados para as atuações dos líderes e seus resultados (ARAÚJO, SOUSA, NETO e LIMA, et al 2014). Sem um tratamento aprofundado, um importante indicativo relacionado ao sucesso das lideranças pode estar sendo negligenciado. Por exercer um importante papel, o nível de aceitação e as respostas emitidas pelos liderados podem apresentar indicativos sobre os caminhos que estão sendo tomados pelos líderes, sendo possível, de acordo com esses sinais, tomarem caminhos alternativos, permitindo, assim, que o líder adote medidas corretivas para otimizar e potencializar o desempenho dos subordinados.

Araújo, Sousa, Neto e Lima (2014) também apontam para a carência dos estudos voltados para outras funções fonte de informações além do líder, podendo as teorias serem aprimoradas ao analisar o relacionamento entre os pares, suas perspectivas quanto as tarefas, entre outras relações.

Medo e insegurança são alguns dos sentimentos despertados nos indivíduos quando se deparam com as dificuldades de um ambiente de crise. Nesse sentido, para amenizá-los, o papel do líder pode ser muito importante. Por estarem enfatizando para os seus liderados qual a importância de cada um para empresa e para a equipe, se compadecendo com os problemas enfrentados, o líder consegue criar fortes vínculos com seus liderados, num relacionamento de confiança, respeito e lealdade, alcançando elevados desempenhos com as suas equipes de trabalho, fundamental para as empresas mediante os seus tempos de crises (BERGAMINI, et al 2002; ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012; GOMES, XAVIER e LEMOS, et al 2015; NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015).

3. CONCLUSÃO

O contexto de crise é interessante e importante de ser estudado, principalmente para organizações que se deparam com as dificuldades típicas desse ambiente. Por serem as pessoas responsáveis pelo sucesso das organizações (GIRARDI, SOUZA e GIRARDI, 2012) a compreensão das suas inter-relações são importantes, sendo o objetivo do presente artigo apresentar os conceitos existentes sobre liderança e seus efeitos sobre o desempenho organizacional de forma a refletir o seu valor para o contexto de crise econômica.

Ao analisar as abordagens sobre liderança, os estilos transformacionais e transacionais são tidos como predominantes nos estudos existentes. Porém, quando associado as dinâmicas de uma crise, as características pertinentes as lideranças transformacionais se tornam mais condizentes para o seu enfrentamento (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010). Por ser relevante para esse estilo de líder os interesses e objetivos dos seus liderados (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, 2014), há um vínculo mais forte entre as pessoas, pois a confiança existente nesse relacionamento permite que se explore da melhor forma possível as soluções para os desafios, havendo uma entrega maior dos indivíduos para solucionar as dificuldades organizacionais (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012; GOMES, XAVIER e LEMOS, et al 2015; FERNANDES, SIQUEIRA e VIEIRA, et al 2014).

Sendo assim, podemos concluir que diante de um cenário instável de crise, organizações que conseguem explorar o estilo transformacional podem obter melhores resultados, pois a motivação e o relacionamento baseado em confiança e credibilidade cultivado por esses líderes com as suas equipes de trabalho, podem proporcionar maior entrosamento e envolvimento com as dificuldades e diversidades enfrentadas pela empresa.

Porém, algumas implicações foram diagnosticadas com essa pesquisa. Há um forte predomínio nas abordagens sobre liderança enfatizando o sucesso organizacional essencialmente ao líder, negligenciando, muitas vezes, outro atuante nos resultados, os liderados. Compreender como se comportam e os sinais emitidos pelos subordinados frente à postura e o direcionamento adotado pelo líder, pode indicar se as medidas estão sendo condizentes ou não para os objetivos organizacionais, sendo possível, entretanto, que se adote medidas corretivas caso os resultados não sejam satisfatórios.

Dessa forma, nossa pesquisa possibilitou identificar qual o estilo de liderança seria mais indicado para o enfrentamento de crises em uma organização, sugerindo, assim, uma pesquisa empírica com o mesmo enfoque, sendo possível uma comparação entre os resultados encontrados. Outra proposta de pesquisa seria de abordar a influência dos liderados sobre o sucesso da liderança organizacional, haja visto que há uma carência de estudos sobre esse aspecto.



REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. M., SOUSA, D. A., NETO, O. C. M., LIMA, T. C. **Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas.** Belo Horizonte, v.19, n.4, p. 131-146, out. 2014.

BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz.** Revista de Economia e Administração, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração dos sentidos.** Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. Revista de Administração de Empresas. São Paulo v. 34, n. 3, p.102-114, Mai/ jun. 1994.

DELFINO, I. A. L., SILVA, A. B. **O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE.** Revista Gestão Organizacional, v.6, n.2, p. 95-110, maio/ago. 2013.

DIAS, M. A., BORGES, R. S. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público.** Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan. /abr. 2015.

FERNANDES, C. M., SIQUEIRA, M. M. M., VIEIRA, A. M. **Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v.8, n.4, p. 140-162, out/dez. 2014

FONSECA, A. M. O., PORTO, J. B., BARROSO, A. C. **O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.13, n.3, p. 122-149, maio/jun. 2012.

GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses.** Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

GOMES, C. F. S., XAVIER, L. H., LEMOS, Z. **A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública.** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v.5, n.1, p.34-73, jan/ abr. 2015.

GONÇALVES, S. P. G., XAVIER, A. A. P. PILLATI, L. A. **Tomada de decisão no tratamento de emergências.** Revista Produção Online, Florianópolis, v.7, n.7, p.97, dez. / abr., 2007.

GRINT, KEITH. **Leadership:** a very short introduction. New York: Oxford University Press, 2010.

LOENERT, M. A., **Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 1, n. 2, nov./2003

MANOLA, C. C. V., MOREIRA, S. A. S. **Liderança: uma abordagem entre líderes e liderados à luz do grid gerencial.** Revista UNA, Belo Horizonte, v.19, n.4, p.183-204, out. 2014

MONTEIRO, Z. M. H., VIEIRA, T. **O papel da liderança informal na comunicação interna.** Cenários da Comunicação, São Paulo, v.7, n.2, p. 195-201, 2008.

NOGUEIRA, M. L. O., COSTA, L. V., CLARO, J. A. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo.** RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015.

NORO, G. B., STUKER, C., OLIVEIRA, J. H. R. **A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo *coaching*.** Revista Capital Científico Eletrônica, V.13 n.1, jan / mar. 2015.

OUIOMET, G. **As armadilhas dos paradigmas da liderança.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.2, p.8-16, abr./ jun. 2002.

ROCHA, D., CAVALCANTE, C. E., SOUZA, W. J. **Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar.** Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, p.35-50, maio/ago. 2010

SCHLEY, J., ZAMPIER, M. A., STEFANO, S. R., KUHL, M. R. **Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná.** Revista de Administração IMED, v.5, n.2, p.139-152, maio/ago. 2015

SIQUEIRA, E. S., SPERS, V. R. E. **Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo.** Revista de Administração da UNIMEP, v.2, n.1, Maio/ Ago. 2004.

TOMEI, P. A., RICHE, L. **Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas.** Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília, v.19, n.1, p.108-125, jan./abr. 2016.

ZANINI, M. T., MIGUELES, C. P., COLMERAUER, M., MANSUR, J. **Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais.** RAC, Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, art. 6, p. 106-125, jan. /fev. 2013.