

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE - FANESE  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

CLAUDIO ROBERTO SAMPAIO MELO

LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
CONTEMPORÂNEA: O PAPEL E IMPORTÂNCIA DE  
UM LÍDER NA EMPRESA.

Aracaju  
2011

# LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO CONTEMPORÂNEA: O PAPEL E IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER NA EMPRESA.

## RESUMO

Este estudo busca levantar reflexões sobre o papel do líder, avaliando suas habilidades e competências, tendo em vista a sua relevância no âmbito dos novos desafios nas organizações. Discutindo ainda, sobre a importância de desenvolver equipes de alta performance, demonstra, contudo, que o líder exerce grande influência no processo de mudança organizacional. Desta forma, estimula o comprometimento das equipes e as conduz a excelência no desempenho de suas tarefas e assim, gerando resultados altamente positivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Equipes; Liderança; Líder; Meta, Organização; Trabalho.

## ABSTRAC

This study raises some reflections on the role of the leader, assessing their skills and competencies with a view to its relevance in the context of new challenges in organizations. Still arguing about the importance of developing high performance teams, showing, however, that the leader has great influence in the process of organizational change. Thus, stimulating the commitment of the teams and leading them to excellence in performing their tasks and thus generating extremely positive results.

**Keywords:** Teams, Leadership, Leader, Goal, Organization, Work.

## 1 INTRODUÇÃO

Existe sempre um questionamento a respeito da importância de se liderar pessoas, ou seja, busca-se sempre o verdadeiro papel e importância de líderes nas organizações.

Apesar de todo o avanço tecnológico desenvolvido, nas últimas décadas, não se pode deixar de registrar que cada vez mais torna-se inexorável o papel do líder nas organizações sejam elas industriais, comerciais ou de serviços públicos ou privados uma vez que o ser humano possui sentimentos e são orientados, conduzidos e estimulados a caminhos de obterem as metas, através de tarefas ou atividades a serem desenvolvidas.

Neste sentido evidencia-se que a maior riqueza de uma empresa/instituição está aglutinada na capacidade produtiva dos seus colaboradores, para isso, é necessário a presença de um líder, aqui entendido como aquele sujeito com capacidade de liderar.

O presente estudo visa destacar o papel do líder na construção de equipes de alta performance. Destacar-se-á os requisitos e o papel do líder nas organizações, a liderança, as formas de liderança e o novo contexto, os tipos de líder, suas habilidades e competências. Buscar-se-á junto à literatura especializada as contribuições dos autores referentes ao tema.

O objetivo deste artigo é fazer uma revisão de literatura atualizada dos diversos aspectos que influenciam o desempenho das equipes de alta performance, analisando as suas características individuais. Seguindo esta tendência, existe uma abundância de textos na literatura de administração de empresas sobre como formar e gerenciar equipes, como aumentar a motivação, criar empatia e coesão entre os membros do time, melhorar a comunicação e principalmente, formar “líderes” capazes de estimular a participação e obter uma equipe onde exista sinergia.

Entretanto, e apesar das muitas potencialidades que as equipes oferecem, a análise da literatura disponível sobre o tópico sugere que muitos obstáculos devem ser superados antes que um grupo de pessoas se torne, efetivamente, uma equipe de alta performance.

## **2 LIDERAR PESSOAS: UMA FORMA DE ALCANDE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Esta seção tem como intuito apresentar e conceituar a liderança como forma de promover a excelência na gestão e a importância do líder para o alcance dos objetivos das equipes e da organização.

Para tanto, é possível demonstrar os conhecimentos acerca da liderança; a influência do líder; o líder como agente transformador; e líder e o processo decisório, conforme segue apresentado no desenvolvimento da seção.

### **2.1 Liderança**

Segundo Chiavenato (2000), a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. Nesse contexto de mudanças constantes, o papel da liderança assume nova importância, onde as organizações atuais, mais flexíveis exigem líderes capazes de um novo estilo de gestão, mais abertos e empreendedores, que lhes permitam acompanhar as rápidas mudanças de cenário, e até mesmo, anteciparem-se aos fatos.

O processo de liderança se faz presente nas diversas esferas da sociedade. Professores, líderes políticos, líderes religiosos, esportistas, dentre outros, todos possuem como função básica a de servirem como líderes para um grupo de pessoas. Dessa forma, a liderança decorre de inúmeras características essenciais como visão de futuro, comprometimento, comunicação, autocontrole, habilidade, valores, etc., sendo a sua função a “somação” de idéias para a realização de um bem comum, através da cooperação espontânea gerada no grupo onde a sua influência é exercida.

Para alguns estudiosos nenhuma definição pode ser considerada completa em matéria de liderança, o que torna um verdadeiro exercício de reflexão sobre as teorias humanas, desde as abordagens passadas até as mais recentes.

Conforme aponta os pesquisadores Kuzaqui et al (2006), a definição de liderança pode assumir várias configurações, a humana, quando se pensa em líderes como Mahatma Ghandi e Nelson Mandela, entre outros; quando se pensa em liderança em termos de organizações, pode-se citar as empresas líderes no mercado como a Toyota, a Microsoft e o Mc Donald, entre tantas outras, e da mesma forma, continua os autores, pode-se falar em liderança em termos geográficos, ao se referir aos países do G-7, cujo grupo compõe as sete maiores economias de mercado do mundo. Concluindo, os autores conceituam como líder aquele que influencia outros a seguir um determinado rumo.

Para França (2006), a liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.

Já Dubrin (2003, p.264) define liderança como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho”.

É fato que para o empreendedor, o processo de liderar é um ato natural que envolve o poder de influenciar pessoas, através de alguns princípios como: poder, conhecimento, interação, situação e expectativa. É seguindo esses princípios que o empreendedor planeja, estrategicamente, seu caminho na empresa. O estilo do líder empreendedor gera eficácia e eficiência nas organizações, pois é este estilo que busca o exercício de uma gestão com foco em resultados, articulando o desenvolvimento e comprometimento dos seus colaboradores, visando a alcançar os objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a liderança estratégica é caracterizada pela capacidade de o empreendedor administrar por meio dos outros, administrar uma organização inteira e não uma subunidade funcional.

Ainda, na visão dos pesquisadores Kuzaqui et al (2006) o planejamento estratégico da empresa depende do desempenho da liderança, uma vez que este é

determinado pela direção, pelas competências desenvolvidas, pelas pessoas, pela cultura, pelas práticas éticas e pelos controles. A direção é a materialização da visão empresarial, planejada, habitualmente, em longo prazo, sendo através dessa direção que o empreendedor exerce a motivação e a liderança e o comprometimento com os seus colaboradores. O desenvolvimento das competências essenciais é a maneira pela qual se implementa as estratégias.

Quanto ao desenvolvimento das pessoas é a visão macro da organização, por representar a força de trabalho, sendo essa a principal vantagem competitiva. Por fim, a cultura organizacional é uma consequência do capital humano, uma vez que o conjunto de valores, símbolos e ideologias compõem o grupo que irá atuar nas diversas unidades da empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p.337-338), a liderança estratégica deve:

- criar e desenvolver um código de conduta para a empresa;
- rever e atualizar sempre esse código;
- comprometer as pessoas com o código de conduta;
- praticar a auditoria interna;
- criar sistema de desempenho entre as pessoas;
- proporcionar um ambiente de trabalho saudável.

Segundo demonstrado pelos pesquisadores, o desenvolvimento da liderança estratégica está centrada no que se representa e no que se quer com a organização, aliado aos recursos físicos, materiais e financeiros, razão pela qual exige-se um novo perfil desse líder para o alcance dos objetivos da empresa.

Destacam-se novos perfis de liderança estratégica, a saber:

<b>Visão Clássica</b>	<b>Visão Moderna</b>
Controlador	Facilitador
Soluções em curto prazo	Visão estratégica
Controle dos subordinados	Comprometimento da equipe
Comportamento individual	Formação de times

Tabela 01: Perfis de liderança Estratégica.  
Fonte: Kuzaqui et al (2006, p.54)

Para Senge (1997), o papel do líder é o de projetista, orientador e regente.:

- **Projetista:** para construir um alicerce forte da instituição, com seus propósitos, missão e valores, preceitos essenciais para definir a política estratégica da organização;
- **Orientador:** propõe-se fazer emergir em seus liderados modelos mentais, levando-os a questionar a validade dos mesmos e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, buscando uma nova visão para os mesmos; e
- **Regente:** procura primeiro servir, criando condições e removendo os obstáculos a que os outros cresçam. Catalisa os esforços da equipe para o cumprimento da missão.

Por meio do exposto faz-se necessário apresentar as principais teorias existentes que trabalham a liderança, sendo possível destacar, conforme apresentado por Kuzaqui (2006), asabaixo:

- **Teoria dos traços de personalidade:** de acordo com essa teoria os líderes são natos: ou nascem ou não nascem líderes, ou seja, já dispõem de algumas características determinantes como carisma, entusiasmo, coragem, ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho;
- **Teoria Contingencial:** esta teoria destaca a questão da autoridade formal e as características de personalidade; os seguidores com relação a sua motivação e interesse e a situação, referente não só ao ambiente, mas também às ações das pessoas;
- **Teoria dos estilos de liderança:** existem três tipos básicos de lideranças a; a autocrático (o líder impõe ao grupo o comando da sua vontade); democrático (o líder identifica-se com o grupo compartilhando o poder); *laissez-faire* (o líder limita-se a executar passivamente aquilo que o grupo deseja).

## 2.2 A Influência do líder

Desde a revolução industrial que o mundo corporativo passa por grandes transformações e a globalização é cada vez mais uma realidade. E com isso as empresas vêm num processo constante de mudanças e de competitividade. Nesse contexto, as organizações para se manterem no mercado necessitam contar com líderes que tenham a capacidade de influenciar pessoas e mobilizar equipes na busca de resultados. E aqui começa o papel do líder no desafio de assegurar uma relação de confiança entre os seus liderados.

Dessa forma, pode-se considerar que o líder tem o papel fundamental dentro das organizações para desenvolver habilidades e competências nas pessoas em busca do crescimento e o alcance da excelência na formação das equipes alta performance.

Porém, o desafio maior do líder na construção dessas equipes é adaptar pessoas frente às constantes exigências propostas pelas organizações e pelo mercado de trabalho. É evidente que habilidade de exercer influência sobre outras pessoas, no sentido de mobilizar para um desenvolvimento nas organizações, é papel do líder.

Como bem menciona Silveira (2007), “O desafio de tornar as pessoas mais produtivas, eficientes, comprometidas, adaptáveis e formar equipes vencedoras que gerem resultados positivos para o meio organizacional está nas mãos dos líderes”.

O líder entusiasma os membros de sua equipe e a consequência disso é a realização das ações que necessitam serem executadas. Para influenciar sua equipe, o líder deve despertar as motivações das pessoas dentro do ambiente de trabalho, para que os resultados esperados sejam alcançados.

O líder bem sucedido vai além de gerir os recursos da empresa, pois ele tem a responsabilidade de utilizar o poder da influência para inspirar, desenvolver pessoas e equipes para que essas alcancem metas e resultados, conquistem objetivos cada vez mais ousados e se realizem plenamente no âmbito da empresa ou fora dela (SILVEIRA, 2007).

As atitudes e qualidades de um líder de sucesso levam os seus liderados a admirá-lo, ou seja, o líder é o referencial dos colaboradores. A partir daí que se inicia um processo de crescimento da equipe em busca dos objetivos e propósitos maiores da organização. No entanto, essas características natas do líder não são suficientes, devendo-se, então, buscar sempre novas informações e conhecimentos para o seu bom desempenho junto à equipe.

Como relata Grigoletto (2007, p.) Deve-se buscar conhecimento para o crescimento pessoal e, principalmente, profissional, também faz parte. Não esqueça de buscar conhecimentos por meio de cursos que contribuam para o exercício da liderança.

### **2.3 O Líder como agente transformador**

O líder transformador e treinador é o profissional que está se destacando nas melhores organizações. Este modelo de liderança toma proporções que vão além da orientação técnica, pois necessita de criatividade no processo de mudanças de certos padrões tradicionais.

Mesmo com a idéia do líder transformador, algumas organizações tradicionais ainda permanecem com o modelo no qual o gerente adota uma mentalidade de comando e controle hierárquico. Nessas organizações, os líderes encontram barreiras que dificultam o seu trabalho, pois não é tarefa fácil mudar cultura e filosofia de gestão de uma empresa tradicional para cultura de liderança de transformação. Tal transformação engloba tanto as mudanças nas idéias, como no comportamento.

Neste contexto, é primordial ao líder transformador identificar habilidades, atitudes pró-ativas e positivas em si próprio e nos membros de sua equipe, para então, implementar ou empreender alguma ação que o auxilie a se tornar um líder eficaz na transformação dos modelos tradicionais da organização. Ou seja, é relevante observar os seus valores e o de seus liderados, que inspirem as mudanças na instituição.

Assim descreve Lampoglia (2007, p. 42 )

As pessoas querem fazer o melhor de acordo com o conhecimento e habilidade que possuem; Sendo honesto, aberto e leal eu construo relacionamentos de confiança sólidos e saudáveis; As pessoas querem e dão valor ao feedback claro e honesto e transmitido de forma direta; Todas pessoas querem melhorar.

O profissional incumbido dessa função deve ser capaz de mostrar aos seus colaboradores que os momentos de mudança são, também, de oportunidades para superação de obstáculos. Ressalta-se que, através da mudança de atitude, é que se altera a mentalidade institucional, uma vez que as organizações não agem, e sim as pessoas.

A missão de ser um líder transformador é construir equipes de alta performance, em que todos os membros estejam altamente qualificados e em sintonia com suas funções, de forma a executar com excelência suas tarefas e que estejam sempre em busca da melhoria contínua, mantendo-se assim, uma equipe bem formada para enfrentar novos desafios e com isso alcançar os objetivos pessoais e profissionais.

Nesse contexto, a liderança transformadora constrói uma sinergia tão enriquecedora no desenvolvimento das equipes, à medida que compartilha responsabilidades e resultados. Com ênfase nos valores das pessoas, o líder como agente das mudanças, mobiliza a equipe ao redor da estratégia organizacional conforme figura que segue:



Figura 01: O Líder impulsiona e apóia o desenvolvimento de seus colaboradores e de sua equipe.  
Fonte: SENGE (1997)

## **2.4 Líder e o proceso decisório**

Com a cobrança cada vez maior da sociedade, é natural que os membros das equipes tenham maior liberdade e autonomia no trabalho para executarem ações que agregem valores às Instituições e, conseqüentemente, um novo modelo organizacional. Porém, conhecer o processo de tomada de decisão é muito importante, entretanto, mais importante do que ter passos para seguir é entender o porquê e como elaborar cada passo, caso contrário o processo irá engessar a tomada de decisão (ROBBINS, 1998).

Numa época de tomadas de decisões arriscadas, em que se deve lidar com inúmeras informações e variáveis ao mesmo tempo, o líder tem que pensar rápido, lidar com essas variáveis e achar uma resposta coerente com os objetivos das organizações, mesmo podendo contrair a equipe.

Com isso, o compartilhamento de responsabilidades de trabalho e tomada de decisões devem ser ações do líder em prol da criação de uma cultura que apóie o aprendizado da equipe, tornado-a colaboradora em alta performance.

## **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho, ficou evidente que é preciso que se tenha, cada vez mais, nas organizações, líderes humanos e motivados, pessoas capazes de estimular o desenvolvimento da sua equipe, que ajude as pessoas a entenderem os porquês e o que devem fazer para juntos chegarem aos resultados esperados.

De modo geral, todas as abordagens apresentadas sobre liderança envolvem tarefas, pessoas, situações, posições do líder, relações entre líder e liderados, as quais são questões vitais à definição do estilo de liderança.

O profissional que assume o papel de líder necessita desenvolver sua sensibilidade para diagnosticar a situação presente, sua destreza para, se necessário, alterá-la e flexibilizar-se para adequar-se às forças em jogo, a partir do

conhecimento e da análise da situação, das expectativas da empresa, das características da tarefa a ser executada, da posição que ocupa, das pressões existente acima, abaixo e ao lado da posição, das expectativas do grupo liderado, do produto ou resultado a alcançar.

Neste contexto, a liderança exercida nas organizações atuais deve ser a de facilitadora do processo estratégico de busca e alcance de resultados organizacionais e dos objetivos dos indivíduos, assimilando a compreensão do aprendizado contínuo e do relacionamento entre líderes e liderados.

O resultado final é o crescimento da organização como um todo, pois o verdadeiro líder é aquele que percebe esta realidade e tem plena consciência de que não bastam os resultados: é necessário pensar sobre o modo pelo qual se obtém tais resultados.

Por fim, cabe ao líder ser o grande transformador da equipe, assim como a cada membro da equipe o querer percorrer um caminho conjunto, buscando a troca de conhecimentos, o autoconhecimento e exercícios de convivência.

#### 4 REFERÊNCIAS

- BERGAMIN, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997. pp.323-326.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynska Lago. **Liderança e Motivação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração –Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª ed., p.167-181.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRIGOLETTO, Rosângela. Artigo **Você tem Perfil de Líder?** Disponível em <http://www.rh.com>. Acesso em: 27 ago 2007.
- HERSEY, Paul. & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986, pp.17-56,103-132,185-238.
- KUAZAQUI, Edmir (Org.); NETO, João Pinheiro de Barros; LISBOA, Terezinha Covas; VITCH, Vera Lúcia Saiko; MOURA, Margareth Bianchini de Assis; YAMAGUTI, Celso Likio. **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- LAMPOGLIA, Marco Antônio. **O verdadeiro preço para ser um líder excelente das equipes que você precisa liderar**. Disponível em <http://www.rh.com>. Acesso em: 18 jun 2007.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995, pp.213-246, 285-329.
- MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999. pp.204-236.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1998, 8ª ed., p.109-142.

SILVEIRA, Vinícius Sebastião Borges da. Artigo **O Real Poder do Líder de Sucesso**. Disponível em <http://www.rh.com>. Acesso em: 01 out 2007.

SENGE, Peter M. “O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem”. In STARKEI, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.