

LIDERANÇA PARA RESULTADOS

Murilo Antunes de Souza

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Felipe Bazan Faria

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Jhonatan Allan Brasil

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Luis Alexandre de Oliveira

Esp. em Gestão Empresarial e Recursos Humanos – FITL/AEMS;
Esp. em Docência Profissional – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

A liderança é tida como um diferencial. Um líder eficaz utiliza sua influência sobre os demais para o alcance dos objetivos da organização, por meio do encorajamento e empoderamento dos seus liderados. O presente trabalho visa abordar a importância da liderança e como essa influencia nos resultados. Para a elaboração deste trabalho foi feita uma revisão literária através de pesquisa bibliográfica, baseada em livros de diversos autores da área de administração, teses e artigos científicos. O líder molda o seu comportamento conforme as diversas situações e demandas do negócio. Essa pesquisa colabora para a área de gestão de pessoas, comportamento nas organizações além da liderança nas empresas, uma vez que analisa os estudos teóricos posto às entidades, sinaliza a importância do tema bem como das possibilidades de futuros estudos.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; líder; gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é tida como um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente num ambiente que almeja metas e resultados. Um líder eficaz utiliza sua influência sobre os demais para o alcance dos objetivos da organização, por meio do encorajamento e empoderamento dos seus liderados.

Uma forte liderança, comprometida com os propósitos da empresa e com estratégia definida, é o único modo de alcançar resultados em relação a fidelização de clientes, maior número de vendas e lucro.

É responsabilidade do líder, garantir a produtividade em relação ao que os colaboradores têm conhecimento além de transformar o capital humano em valor para o cliente, gerando o aumento do retorno financeiro para a empresa e

colaborando para o sucesso da mesma. Frente a isso, a questão problema na qual envolve o estudo indaga: Qual o grau de importância da Liderança orientada para resultados?

2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da liderança e a orientação para resultados.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração deste trabalho foi feita uma revisão literária através de pesquisa bibliográfica, baseada em livros de diversos autores da área de administração, teses e artigos científicos. Foram incluídos materiais que abordem Liderança e Liderança orientada para resultados. Serão excluídos trabalhos que não abordem a temática ou abordem de forma incompleta, não colaborando para os resultados desta revisão.

4 LIDERANÇA

No ambiente empresarial, as organizações necessitam de bons líderes capazes de influenciar um grupo de indivíduos de uma empresa, orientando e incentivando além de estabelecer técnicas para que as tarefas sejam executadas com o mesmo propósito, como meio de alcançar os objetivos traçados pela empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 101), “ser líder é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização”.

Segundo Chiavenato (2004), a liderança pode ser classificada como (i) liderança autocrática (neste tipo de liderança o líder é o único responsável pela tomada de decisões, e dá ordens a seus subordinados, sem esclarecimentos maiores. O subordinado não tem voz ativa, pois o líder é rígido e controlador, somente ele tem conhecimento do objetivo da atividade que será executada); (ii) liderança liberal (este estilo de liderança é representado pelo líder que se omite,

onde os subordinados fazem o que acham que deve ser feito, pois não possuem um coordenador) e (iii) liderança democrática (esse estilo de liderança é uma posição que se encontra entre a liderança liberal e a liderança autocrática, eliminando as possibilidades de insatisfação entre as duas).

À primeira vista, o estilo de liderança democrática pode parecer como sendo o mais adequado. Pode parecer, mas nem sempre é o mais eficaz. Imagine que você esteja num cinema e tenha início um incêndio. Chega o líder da brigada de incêndio e avisa a todos que o cinema está em chamas e que ele fará uma reunião com todos os envolvidos para decidir, democraticamente, qual o melhor plano de evacuação... você provavelmente viraria carvão... Nesse tipo de situação, o melhor Estilo de Liderança seria o Autocrático, pois é necessária uma ação urgente, rapidez, a maioria das pessoas envolvidas não tem experiência sobre como proceder e se uma ação assertiva não for tomada, uma tragédia poderá acontecer.

Este exemplo serve para mostrar que, por mais estranho que possa parecer, não existe um Estilo de Liderança melhor que outro. O melhor Estilo de Liderança depende da situação, da maturidade dos liderados.

Quando o assunto é Liderança, Maximiano (2012) diz que uma pessoa precisa desenvolver basicamente três tipos competência, (i) competência técnica (conhecimentos e habilidades necessários para a realização do trabalho em si); (ii) competência administrativa (conhecimentos necessários para gerenciar os recursos que o Líder tem disponível para realizar o trabalho e atingir as metas estabelecidas) e (iii) competência humana (implica em saber se relacionar com as pessoas, sejam elas seus liderados, seus pares, seus superiores ou qualquer outra pessoa que se relacione com você. Por mais que possa parecer estranho, é na falta desse tipo de competência que surgem os maiores obstáculos para o atingimento de objetivos e metas e a obtenção de melhores resultados organizacionais).

Considerando estes três tipos de competência, um bom líder sabe que, para que as pessoas de sua equipe realizem bem o trabalho é necessário, segundo Resende (2000), (i) explicar a importância do trabalho, para que a equipe entenda a razão, o significado daquilo que estarão realizando e achem nisso um sentido e motivação para se dedicarem às tarefas com determinação e zelo; (ii) explicar como realizar o trabalho. Isso implica em transferir à equipe os conhecimentos que ela precisa ter para executar as atividades conforme os padrões de desempenho,

qualidade e custo estabelecidos e (iii) mostrar como se faz o trabalho, ou seja, desenvolver as habilidades necessárias para fazer bem feito. Mostrar na prática e depois dar oportunidade para que a equipe pratique é uma ótima forma de treinar as pessoas e evitar a não-qualidade.

E por fim, é preciso monitorar se as pessoas estão realizando o trabalho corretamente, pois somente acompanhando a realização, o desempenho e os resultados da equipe é possível detectar em tempo hábil qualquer mal-entendido, desvio do padrão operacional estabelecido, alterações não autorizadas nos processos etc.

4.1 Líder

O líder possui muitas responsabilidades, mas a maior responsabilidade de um líder é atingir metas.

Embora atingir metas seja a principal responsabilidade de um líder, para que um líder atinja as metas, além de ter que liderar as pessoas e administrar com competência todos os recursos que estão à sua disposição o líder tem que praticar os valores organizacionais da empresa, ou seja, ele não pode atingir as metas sob sua responsabilidade de qualquer maneira, prejudicando outros setores da empresa, desrespeitando pessoas faltando com a ética etc (CHIAVENATO, 2009).

Ser líder é diferente de ser chefe. Segundo Nicolau (2019), são diversas as diferenças, mas citam-se como exemplo algumas conforme Quadro 1.

Quadro 1. Diferenças entre chefe e líder.

DIFERENÇAS	
CHEFE	LIDER
Manda	Orienta
Ameaça	Incentiva
Manda ir	Vai junto
Põe a culpa nos outros	Assume os erros
Guarda informação	Mantem a equipe informada
Fiscaliza	Monitora
Crítica	Ensina
Promete e não cumpre	Promete o que pode cumprir
Tem favoritismo	Não tem favoritos
Só cuida do seu espaço	Coopera com as outras equipes
Desrespeita	Respeita todos

Fonte: Extraído de Nicolau, 2019.

Além disso, o verdadeiro líder pratica a cooperação, que consiste em ajudar e pedir ajuda quando necessário para realizar uma tarefa de acordo com a qualidade, custo, prazo, segurança e ambiente adequados (GARCIA, 2015).

A verdadeira liderança é exercida pela autoridade técnica e moral e não pelo poder, que faz com que as pessoas façam o trabalho por medo de serem punidas enquanto. A autoridade faz com que as pessoas façam o trabalho, de bom grado, influenciadas pelo líder (WINTHER, 2014).

Um desperdício comum cometido por muitos “líderes” é menosprezar a inteligência, capacidade e potencial de contribuição de seus liderados. Temos que aproveitar todos os recursos disponíveis para atingir as metas e isso também implica em dar oportunidade, no dia-a-dia, para que as pessoas contribuam com novas ideias sugestões e críticas sobre como o trabalho está e deve ser realizado. Melhorias surpreendentes são conseguidas quando usamos “cada centímetro de inteligência disponível” na equipe.

Liderados são pessoas, e como pessoas eles têm necessidades e desejos. Liderar, segundo Hunter (1989), é trabalhar para atender todas as necessidades legítimas dos liderados para que eles realizem suas tarefas e atinjam os resultados esperados.

Maturidade dos liderados é o nível de saber e querer fazer que uma pessoa tem para executar uma determinada tarefa, numa determinada ocasião. Em menor ou maior grau, há pessoas que não sabem, mas querem fazer, outros sabem, mas não querem fazer, outros sabem e querem fazer e outros ainda que não sabem e não querem fazer e, dependendo disso há um estilo de liderança mais apropriado para ser aplicado em cada situação.

Levando em consideração que o melhor estilo de liderança depende da situação, da maturidade dos liderados e que maturidade dos liderados é o nível de saber e querer fazer que uma pessoa tem para executar uma determinada tarefa, numa determinada situação, define-se o que se chama de liderança situacional, que é uma técnica de liderar que muda conforme o nível de maturidade do liderado para executar uma determinada tarefa, numa determinada situação (ROMANO, 2002).

Para entender melhor essa técnica é preciso detalhar um pouco mais os níveis de maturidade dos liderados. Admite-se que existem 4 níveis distintos: M1, M2, M3 e M4.

O nível M1 (maturidade baixa) é quando o liderado não sabe, não é capaz ou não está disposto a realizar a tarefa. O nível M2 (maturidade de baixa para média) é caracterizado quando o liderado ainda não sabe tudo, mas está interessado e está muito entusiasmado para realizar a tarefa. O nível M3 (maturidade de média para alta) é caracterizado quando o liderado é capaz, disposto, mas um pouco inseguro de realizar a tarefa. O nível M4 (Maturidade alta) é caracterizado quando o liderado é totalmente capaz, comprometido e engajado na realização da tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para o nível de maturidade M1 (quando o liderado não sabe, não é capaz ou não está disposto a realizar a tarefa) é utilizado o estilo determinar, que consiste em ensinar, determinar, detalhar e monitorar fortemente o liderado na execução da tarefa. No estilo de liderança determinar é necessário um grande controle e a ênfase é mais forte na tarefa do que no relacionamento com o liderado. É necessário determinar, com detalhes, o que fazer, onde fazer, como fazer, quando fazer, quanto fazer. É necessário também um grande controle sobre o liderado. Esse estilo se assemelha um pouco com o estilo autocrático (TADEUCCI, 2009).

Para o nível de maturidade M2 (quando o liderado ainda não sabe tudo, mas está interessado e está muito entusiasmado para realizar a tarefa) é utilizado o estilo persuadir, que consiste em orientar, alertar, convencer e monitorar o liderado na realização da tarefa. No estilo de liderança persuadir a ênfase é mais forte no relacionamento com o liderado do que na tarefa. É necessário alertar sobre os riscos, explicar o porquê, tirar dúvidas, dar exemplos, convencer, argumentar, vender a ideia. Esse estilo se assemelha um pouco com o estilo autocrático-democrático (TADEUCCI, 2009).

Para o nível de maturidade M3 (quando o liderado é capaz, disposto, mas um pouco inseguro de realizar a tarefa) é utilizado o estilo compartilhar, que consiste em apoiar e monitorar o liderado na realização da tarefa. No estilo de liderança compartilhar, a ênfase mais forte no relacionamento com o liderado do que na tarefa. É necessário fornecer apoio para reforçar a capacidade do liderado, envolvê-lo e buscar sua participação na tarefa, intensificando o relacionamento. Esse estilo se assemelha um pouco com o estilo democrático-paternalista (TADEUCCI, 2009).

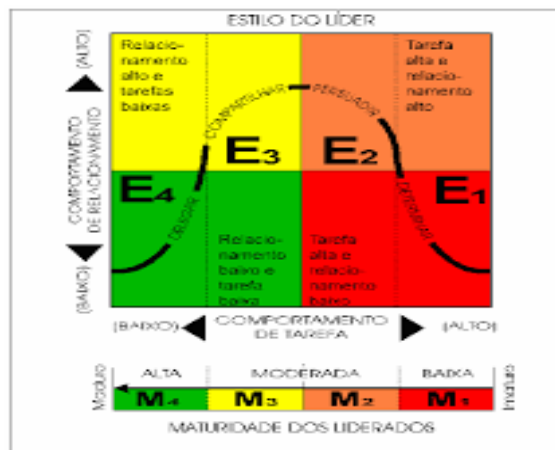
Para o nível de maturidade M4 (quando o liderado é totalmente capaz, comprometido e engajado na realização da tarefa) é utilizado o estilo delegar, que

consiste em apenas monitorar os resultados da realização da tarefa. No estilo de liderança delegar, a ênfase é fraca na tarefa e no relacionamento com o liderado. É necessário fornecer pouco apoio e direcionamento, mas não se deve abrir mão de acompanhar os resultados. Esse estilo se assemelha um pouco ao estilo permissivo (TADEUCCI, 2009).

Como visto, independente do estilo de liderança aplicado, o líder nunca poderá abrir mão de monitorar os resultados, pois a maturidade de uma pessoa poderá tanto aumentar, pelo aprimoramento da competência em realizar o trabalho, como retroceder em razão de problemas pessoais ou mudanças técnicas e ambientais.

A Figura 1 facilita a visualização simultânea e análise do nível de maturidade, estilo de liderança e intensidade da ênfase na tarefa e no relacionamento com o liderado:

Figura 1. Modelo de liderança situacional.



Fonte: Extraído de Hersey; Blanchard, 1986.

Utilizando-se os conceitos de liderança situacional o estilo de liderança mais adequado para se aplicar a um colaborador recém-admitido para realizar uma tarefa seria o estilo determinar, com forte monitoramento de todas as atividades e do resultado. Isso porque o nível de maturidade dele ainda é baixo naquela situação específica.

Já para um colaborador que já tenha sido treinado, porém não tenha experiência prática suficiente para assegurar a qualidade do trabalho, é indicado o estilo persuadir, com monitoramento dos resultados, das atividades principais e algumas atividades secundárias importantes.

Para um colaborador que já tenha feito bem a mesma tarefa várias vezes antes, mas ainda assim se mostra inseguro, o estilo compartilhar, com monitoramento dos resultados e das principais atividades é o mais eficaz.

E para um colaborador que já tenha realizado bem a mesma tarefa várias vezes antes, sente-se seguro e está comprometido com o trabalho o estilo delegar, com monitoramento dos resultados é o mais adequado.

Como explicado, a liderança situacional é uma técnica muito fácil de ser aplicada nas situações individuais, no “corpo-a-corpo” entre líder e liderados, mas muitas vezes quando uma tarefa deve ser realizada em equipe, encontramos colaboradores com diferentes níveis de maturidade para realizar o trabalho. Nesse caso a boa prática sugere que se adote um estilo misto de persuadir e compartilhar, monitorando os resultados, as principais atividades, algumas atividades secundárias e observância contínua de como a equipe se comporta.

4. 2 Liderança de Resultados

Segundo Ulrich (2000), o desenvolvimento de bons líderes consiste na identificação bem como do aprimoramento dos atributos da liderança. Todavia, a grande parte das empresas busca lucro ou algum tipo de resultado.

Para a avaliação de tais resultados, Ulrich (2000, p.46) cita que são necessários quatro critérios: “os resultados almejados são equilibrados, são estratégicos, são duradouros e são altruístas, ou seja, contemplam os quatro grupos principais de stakeholders”. Os critérios colaboram para a diferenciação além da vantagem competitiva da empresa além de trabalhar para o benefício como um todo, e não somente para uma determinada área.

Ulrich (2000, p. 22-34) afirma que:

Os modelos de atributos do líder de sucesso se agrupam em quatro categorias amplas, que são: “definição da trajetória, mobilização do comprometimento pessoal, desenvolvimento das capacidades organizacionais e demonstração do caráter pessoal”, de modo que os líderes conectem “o que são, o que sabem, e o que fazem com resultados

Ulrich (2000) destaca a relevância do capital humano, sendo que este geralmente é maior que os ativos tangíveis, devendo ser valorizados e respeitados em todo momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho conclui-se que a liderança é importante dentro de qualquer organização, e que o seu estilo vai moldar as atitudes das equipes de trabalho dentro da mesma.

Essa pesquisa demonstra que para a área de gestão de pessoas, é importantíssimo conhecer o estilo de liderança e trabalhar para melhoria do mesmo.

Concluiu-se também que a liderança nas empresas, é de suma importância, uma vez que analisa os estudos teóricos posto às entidades, sinaliza que a liderança é responsável pelo resultado nas organizações.

REFERÊNCIAS

GARCIA, D. B. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-diferentes-tipos-de-liderana-e-sua-influncia-no-clima-organizacional/> > Acesso em: 20 jul. 2019.

HERSEY; P; BLANCHARD, K. Psicologia para Administradores. 4. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

HUNTER, J. O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. São Paulo: Sextante, 1989.

MAXIMIANO, A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2012.

NICOLAU, A. Diferença entre chefe e líder. 2009. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/diferenca-entre-chefe-e-lider>> Acesso em 15 jul. 2019.

RESENDE, E. O livro das competências: desenvolvimento das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROMANO, A. Gerência de Recursos Humanos – Liderança situacional. 2002. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Análise de Sistemas) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.

TADEUCCI, M. S. R. Motivação e liderança. Minas Gerais: lesde, 2009.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. Liderança Orientada Para Resultados.

São Paulo: Campus, 2000.

WINTHER, L. O fator mais importante da liderança. 2014. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/o-fator-mais-importante-da-lideranca>> Acesso em: 10 jul. 2019.