

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Suzanny Paula Rodrigues¹
Renata Ferreira Chavaglia²

RESUMO : Mais do que chefiar, liderar é estabelecer que um determinado grupo de indivíduos caminhe com um mesmo objetivo e gerem resultados propostos e satisfatórios. Em meio à instabilidade do mercado e da concorrência, nota-se que a liderança passa a ser uma vantagem competitiva dentro da organização. Assim, o objetivo desse estudo, sob a visão de diversos autores, é investigar a influência do líder dentro da organização, entender os tipos de líderes, o que motiva as pessoas a alcançar os objetivos e atender as expectativas para o bom desempenho do negócio. A partir dessa análise, foram adquiridos resultados da apreciável orientação do líder, preocupação, capacidade de se colocar no lugar do outro, onde o líder precisa conhecer a natureza humana e saber dirigir as pessoas, incentivar e motivar a equipe. Portanto, para a empresa que busca ser diferenciada no mercado, é necessário que tenha um líder atuante não só com o objetivo de responder a concorrência, mas de manter a equipe motivada, com o propósito de inovar. Espera-se que este estudo possa contribuir para os líderes que já atuam e aos que pretendem atuar e colabore para ampliar o conhecimento e novas habilidades nas atividades organizacionais.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Gestão. Equipe.

THE IMPORTANCE FOR LEADERSHIP TEAM DEVELOPMENT

ABSTRACT: More than lead, lead and establish what hum determined group of individuals, walk with hum same purpose and manage proposed and satisfactory results. Amid the instability of the market and competition, it is noted that leadership happens to be a competitive advantage within the organization. So, the purpose in this study a hiccup various authors vision and investigate the importance of the organization leader within. Understanding the types of leaders, what motivates people as one to achieve the goals and meet expectations as for good business performance. An analysis from this, were bought the appreciable leader orientation results, concern, ability to put in place of the Other, where the Leader Need to know human nature and conduct as saber people, encourage and motivate a team. Therefore, paragraph a search company be differentiated at market need an active leader not only with the objective of responding to competition, but keep a team motivated, with the purpose of innovation. It is hoped this study may contribute paragraph leaders already act and what intend to work and collaborate the knowledge and new skills in organizational activities.

Key words: Leadership. Motivation. Management. Team.

1 Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. E-mail: suzanny_paula@hotmail.com.

2 Professora Administração e Coordenadora do NICOM da FAR Graduada em Tecnologia de Agronegócio, Graduada em Advanced Coaching e Especialização em Gestão Estratégica Empresarial pela Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. E-mail: renata_chavaglia@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema: A importância da liderança para o desenvolvimento de equipes, e foi realizada em uma empresa de pequeno porte em Rio Verde, Goiás, com o intuito de auxiliar os gestores a melhorar continuamente sua postura, capacidade, desempenho e qualidade no gerenciamento de pessoas, particularmente nesse ambiente impreciso e complexo nos dias atuais.

Mostrar como a liderança pode contribuir para o desenvolvimento de equipes, buscando melhor execução e destreza, destacando o quanto a motivação é um fator importante na mudança dentro da organização e, agregado a ferramentas apropriadas, mantém a categoria de qualidade e rendimento.

Indicar que o líder deve agir segundo o nível de conhecimento do seu liderado, assumindo papéis diferenciados de acordo com qualquer ambiente.

Identificar pontos negativos que prejudiquem a organização e que devem ser avaliados em prol de melhorias, analisar seus pontos negativos e positivos e, a partir dessas pesquisas, tomarem as medidas apropriadas em busca de melhorias e satisfação.

Proporcionar a formação e o desenvolvimento de equipes eficazes, aprimorando as ideias e opiniões dos funcionários, os quais lidam todos os dias com as atividades da empresa. Apresentar conceitos e características do líder que favorecem a relação de controle entre ele e equipes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos de liderança

Nos dias atuais a liderança tem um forte aceno tanto aos que coordenam, como àqueles que são coordenados. Autores descrevem de diversas formas a imagem ideal do líder do século XXI. Etimologicamente, liderar significa conduzir. O processo de conduzir as pessoas e atingir objetivos da organização, por isso empresas buscam líderes eficazes, com habilidades de influenciar os colaboradores.

Percebe-se que liderar é saber nortear as pessoas em direção a objetivos comuns, ou seja, liderar é compreender as necessidades da equipe e da empresa. O líder não pensa somente em si, pensa em todos, ele é um visionário que se posiciona e direciona sua equipe sempre à frente e se preocupa constantemente com sua equipe, tanto para o lado pessoal quanto para o profissional, procurando sempre galgar por caminhos que favoreçam os melhores resultados à equipe.

Chiavenato (2006) relata que a liderança está presente em qualquer

organização, empresa, departamento, etc.; e é importante em qualquer função da empresa. Saber liderar é conhecer a natureza humana.

Para Drucker (1996), a liderança pode ser nata ou simplesmente aprendida, mas para isso o líder deve obter qualificação, criar, inovar e ter capacidade de identificar como motivar a equipe de uma forma consistente e constante.

De acordo com Garrett; Dias Luís (2003), para gerenciar um processo ou qualquer atividade é preciso liderar pessoas. Para eles cada empresa constrói seu estilo de liderança de acordo com sua necessidade.

Segundo Maximiano, recomenda-se que o líder use de uma linguagem simples para que todos possam chegar ao mesmo objetivo e fazer cumprir positivamente o que foi delegado (MAXIMIANO, 1990).

Ervilha (2008) enfatiza que a liderança conduz as pessoas a identificar um objetivo claro e definido na busca de resultados desejados.

Correia; Lisboa (2005) afirmam que em meio à turbulenta e crescente competitividade no mundo corporativo, liderar é um desafio que exige competência por parte do líder. Ele deve conhecer a organização que lidera como uma orquestra em sinfonia, para que ela possa se desenvolver de forma apropriada a enfrentar desafios.

De acordo com Bergamini (1994), o líder deve estar preparado para ajudar os colaboradores a lidarem com o ambiente interno e externo. Para que o liderado se sinta seguro, o líder tem que transmitir confiança, mostrar que ele conhece suas necessidades.

Para Heifetz (1999, p. 62 apud Bergamini 2005, p. 124),

Frequentemente, liderança e autoridade são dois conceitos conflitantes. Muitas pessoas em cargos de autoridade não sabe exercer a liderança. Outras exercem-na sem autoridade, simplesmente pelo fato de identificarem um problema em determinado setor e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo.

Na visão de Bergamini, embora não faça parte da atividade do líder motivar pessoas, isso não descarta a necessidade de conhecer as pessoas que dependem dele. A falta de flexibilidade do líder faz com que, de maneira precipitada, tenha-se um distanciamento e recuo de dar o melhor de si (BERGAMINI, 1994).

“O líder não consegue motivar, mas representa um poderoso agente no processo de desmotivação dos seguidores” (BERGAMINI, 1994, p.76).

2.2 Estilos de liderança

Chiavenato e Bergamini enfatizam que na prática os estilos de liderança são utilizados conforme a situação, pessoas e tarefas a serem realizadas. A

forma de liderar irá depender, de igual forma, das características do grupo a ser gerenciado. Que o líder tanto manda como consulta os liderados para a tomada de decisões e até sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas. (CHIAVENATO, 1999; BERGAMINI, 1994)

Estudos pioneiros sobre estilo de liderança foram oferecidos por centros de reconhecida tradição acadêmica em pesquisa sobre comportamento humano nas organizações. É nessa perspectiva de estudar estilos de liderança que se percebe a importância do subordinado como parte integrante do desenvolvimento de liderança. (BERGAMINI, 1994)

Para Ervilha existem vários tipos de líderes, como o líder nato, que já nasce com o dom; o treinável, que não nasceu pronto, mas que desenvolve características de liderança; e o líder admirável, que é aquele que nasceu com traços de liderança e habilidades, e está pronto para liderar e se tornar prodigioso (ERVILHA, 2008).

TABELA 1- A liderança nos grupos autogeridos

| GERENTES | LÍDERES |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Administra | Inova |
| É uma cópia | É um original |
| Foco: sistemas e estruturas | Foco: pessoas |
| Apoia-se no controle | Inspira confiança |
| Visão de curto de prazo | Visão de longo prazo |
| Pergunta como e quando | Pergunta o quê e por quê |
| Tem os olhos sempre nos limites | Tem os olhos sempre no horizonte |
| Limita | Da origens |
| Aceita o status quo | Desafia |
| É o clássico bom soldado | É a sua própria pessoa |
| Faz certas as coisas | Faz a coisa certa |

FONTE: SANTOS, 1997 (In Anais do II SEMEA).

Barns (1979, p. 17) apud (Bergamini 2005, p. 134) relaciona outro tipo de comportamento do líder como o transacional, que é o indivíduo que influencia o outro em troca de bens e valor.

Para Bergamini (1994, p. 35),

Portanto, qualquer pessoa poderá ser capacitada a assumir um determinado estilo em sua maneira de interagir com os seguidores, e esse estilo irá assegurar-lhe o maior sucesso como líder. No enfoque dos estilos, fica claro que a competência de liderança poderá ser adquirida e, portanto, qualquer pessoa poderá ser treinada para se tornar um bom líder.

2.3 Características de um líder

Uma característica de líder é a confiança em si. Outra característica é acreditar com paixão no que propõe e entrega, encorajar os seguidores a vencer. É de suma importância ter visão clara de onde quer chegar e a eficiência de revelar, colocar em prática suas palavras e posteriormente agir de acordo com o que diz. A comunicação é essencial e saber ouvir é fundamental. Conhecer seus próprios seguidores e saber o que eles realmente buscam, mesmo sem ter clara consciência disso (LACOMBE, 2005).

Além disso, algumas qualidades são essenciais, como reconhecer suas fraquezas, coordenar seus colaboradores com algo que designe empatia e revelar suas diferenças em relação aos demais.

Portanto, o líder deve estar preparado para resistir à insegurança, frustrações e sofrimentos e ser tolerante com seus seguidores (LACOMBE, 2005).

2.4 Importância da liderança

Na visão de Chiavenato (2004), a liderança é tão importante e essencial que para o administrador liderar é preciso entender a natureza humana e saber lidar com pessoas.

Bergamini ressalta a importância da liderança, que teve início na Segunda Guerra Mundial, onde houve uma ampla busca de mão de obra devido à reformulação do parque industrial nos EUA (BERGAMINI, 2009).

Para Pitsis, Kornerger et al (2011), liderar ou exercer a liderança é motivar as pessoas a alcançar o que elas não necessariamente querem, fazê-las chegar onde necessitam. A liderança envolve relações e habilidades sociais.

Segundo Hesselben (2000), a importância de um líder que saiba tomar decisões, tranquilizar a organização, que incentiva os funcionários resistentes a mudanças e influencia tanto dentro como fora, essa sim é uma forma de liderança fundamental para o sucesso.

Na percepção de Marras, a liderança nas organizações é mal administrada, fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada. A responsabilidade primária é da organização por uma boa liderança, depois do próprio líder. Para ele a administração de recursos humanos deve alinhar o sistema de liderança, devido à sua grande importância e ser aprovada pela alta gerência da organização (MARRAS, 2009).

De acordo com Oliveira e Marinho (2005), o uso das habilidades envolve conhecimento sobre comportamento humano e a dinâmica de processos pessoais, cujo objetivo é atingir habilidades de sentimentos e atitudes.

Na visão de Maxwell (2007, p. 331),

Destaca a importância de equipe com uma boa liderança, ele considera os seus liderados como colegas, mesmo recebendo por isso, todos juntos com o mesmo objetivo. Ele descreve que um líder não alcança seus objetivos se não há uma boa equipe liderada por trás, é necessária a ajuda um dos outros, sem o outro estaremos em lugar errado.

De acordo com Nanus (2000), o líder transforma o controle e faz as coisas acontecerem, sonham e depois trazem à realidade; a liderança eficaz energiza a empresa, potencializando a sua contribuição para o bem-estar de seus integrantes e da sociedade.

Segundo Weiss (1999, p. 73)

O trabalho do líder é ajudar as pessoas a manterem seus relacionamentos, prestando atenção em como elas atingem seus objetivos, como se relacionam entre si e como sustentam os bons sentimentos que têm aos outros, em relação ao grupo e ao líder.

2.5 Diferenças entre o Líder e o Administrador

Liderar tem uma diferença de administrar, são dois sistemas de ação adicionais indispensáveis para o resultado de um negócio num ambiente instável. A liderança acrescenta à administração, não a substitui. Liderar é arcar com as responsabilidades, é influenciar, encaminhar na direção, fazer as coisas acontecerem. Gerenciar é saber lidar com a dificuldade, preocupa-se mais com a eficiência, determinar estratégias e tomar decisões (LACOMBE, 2005).

“Uma liderança forte com uma administração fraca é, na maioria dos casos, pior do que o contrário. O real desafio é combinar uma liderança forte com uma administração forte e usar uma para equilibrar a outra” (LACOMBE, 2005, p.208).

2.6 Motivação

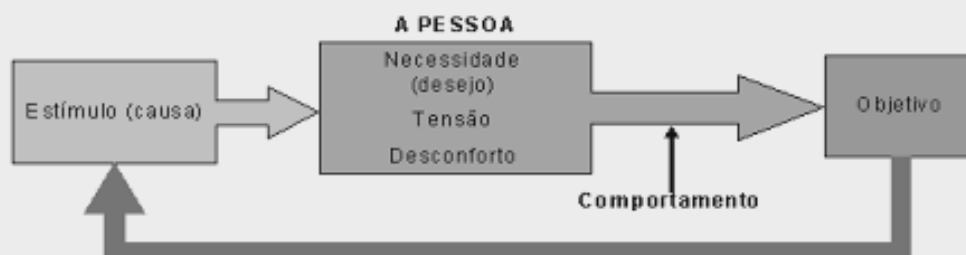
Para Marras, a motivação é um tema que intriga cientistas e estudiosos, diante de estudos constatou-se que a atenção dada ao colaborador influencia na sua entrega de resultados (MARRAS, 2009).

Na visão de Chiavenato (1997), a motivação está interligada com a liderança, o domínio contínuo sobre os liderados, motivo à equipe e funciona como um catalizador de novos talentos.

Segundo Vergara (2006), ninguém motiva ninguém, as pessoas se motivam sozinhas, outras pessoas podem estimular, provocar, incentivar. E as empresas precisam de pessoas motivadas para que a produção aconteça, mas não é tarefa fácil, pois algumas pessoas aparentam ser mais motivadas para

realizar determinadas tarefas enquanto outras demonstram desinteresse.

A motivação estabelece um importante conhecimento da natureza humana. Para Chiavenato é difícil definir propriamente o que define a motivação, mas de modo geral o motivo é aquilo que impele a pessoa a agir de alguma forma. Essa força pode ser ocasionada por um encorajamento provindo do ambiente. Para se conhecer a motivação humana é necessário observar o comportamento humano (CHIAVENATO, 2003). A figura abaixo ilustra o modelo básico de comportamento. O resultado pode variar, pois depende muito da percepção do estímulo.



FONTE: LEAVITT, 1964.

FIGURA 1 – O modelo básico de comportamento.

Na teoria de Maslow, o comportamento humano é entendido como suas necessidades, e a motivação é o resultado de estímulos sobre o indivíduo. Bergamini já dizia que a maior preocupação do líder não é a busca do que fazer para motivar e sim evitar que as pessoas se desmotivem (BERGAMINI, 1986). Na visão de Bergamini (1997), a motivação e a liderança estão relacionadas em dado momento, parecem unidas na teoria e prática. A autora enfatiza que a função do líder não é motivar, mas manter a equipe motivada, criar ambiente em que o colaborador possa avivar a competência motivacional. Esse esforço por parte da liderança é substancial no processo de liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de cumprir a carga horária de 400 horas de estágio obrigatório necessário para a conclusão do curso de Administração, esse estudo será desenvolvido por meio de estudo de caso. O estudo foi fundamentado através da avaliação do problema atual, através de informações vivenciadas e coletadas pela estagiária, com o intuito de observar, registrar, analisar, e classificar fatos, através de questionário com 03 colaboradores da empresa.

De acordo com Barros; Lehfeld (2000), estudos de caso são apanhados de informações sobre vários casos em detalhes, criando relatórios críticos organizados e avaliados. Contudo, percebe-se que os resultados da averiguação não têm o propósito de obter quantidade, mas sim qualidade de como ela é

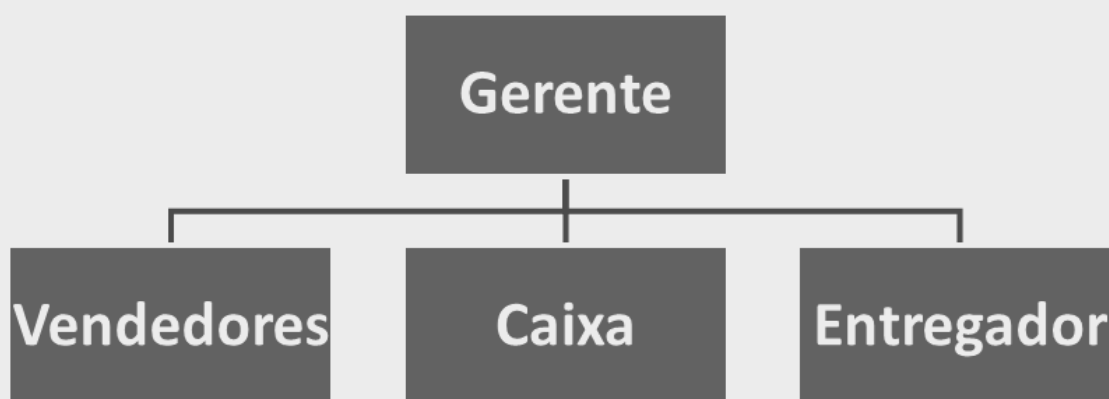
compreendida e solucionada pelas partes envolvidas.

3.1 Caracterização da Empresa

A pesquisa está sendo desenvolvida em uma organização no ramo de colchoaria, nome fantasia Colchões e Cia, inscrita no CNPJ: 13.565.435/0001-25, empresa de pequeno porte, situada à Avenida Presidente Vargas nº 961, no centro na cidade de Rio Verde, Goiás, CEP 75901-040.

A empresa Colchões e Cia está em atuação há mais de 05 anos na cidade de Rio Verde, sua atividade está relacionada ao comércio varejista de colchões, e fornece produtos para a cidade de Rio Verde e região.

A Colchões e Cia atualmente conta com 04 colaboradores, sendo 03 com ensino médio completo e 01 com Graduação em Administração.



FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa vivenciada através do estágio obrigatório teve o objetivo de identificar a postura do líder em relação aos liderados, ressaltando a importância de uma boa gestão em qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Com informações apuradas diretamente dos colaboradores através de pesquisa, foi atestada a importância do líder bem preparado para que os objetivos da empresa sejam alcançados, e para que se possa obter resultados satisfatórios.

A partir disso foi comprovada a relevância que uma liderança bem treinada e capacitada reflete em uma equipe motivada que entrega os resultados esperados pela empresa. A liderança realizada com excelência encoraja o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a entregas positivas para a organização. A compreensão na diversidade das pessoas traz força para a equipe,

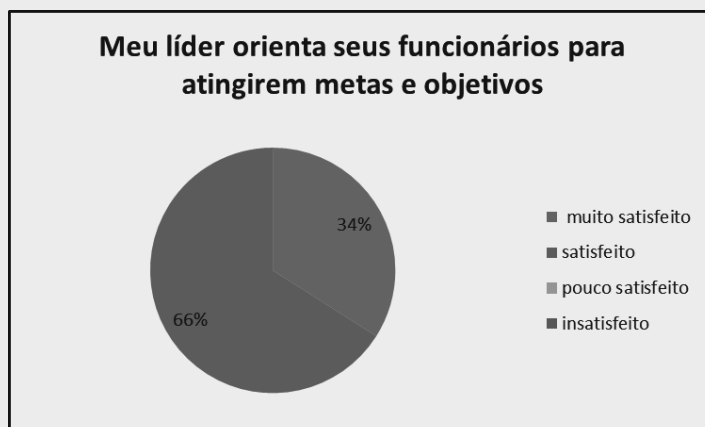
as pessoas buscam líderes compreensivos, éticos, dinâmicos e que inspirem por suas atitudes. Dar autonomia, reconhecer a autonomia dos colaboradores, fazendo-os se sentir donos naquilo que lhes cabe. Reconhecer que as pessoas gostam de trabalhar em lugares alegres e serem bem tratadas.

Utilizar a estratégia para conduzir e atrair os colaboradores é fundamental para o direcionamento organizacional das pessoas como executoras dos processos propostos pela organização.

Seguindo esta afirmação, Robbins (2005, p. 132) cita:

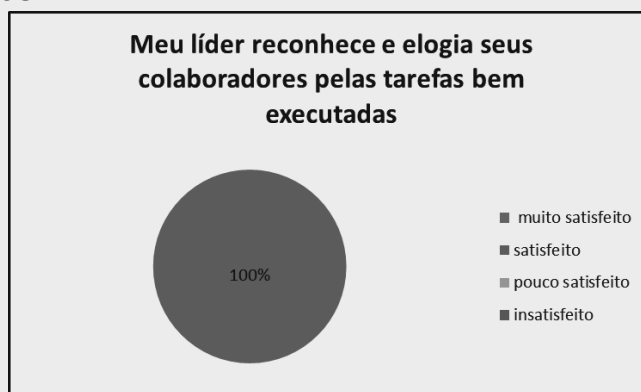
Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A motivação tem uma dimensão de persistência, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

FIGURA 2 – Organograma Colchões e Cia



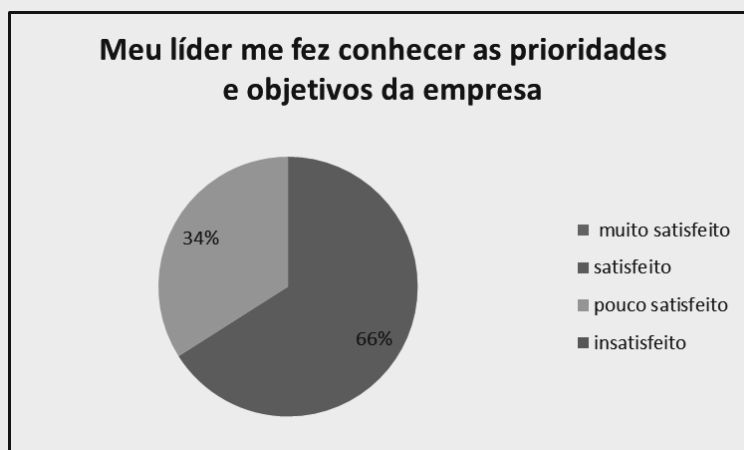
FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

FIGURA 3 – Gráfico: Meu líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas



FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

FIGURA 4 – Gráfico: Meu líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas



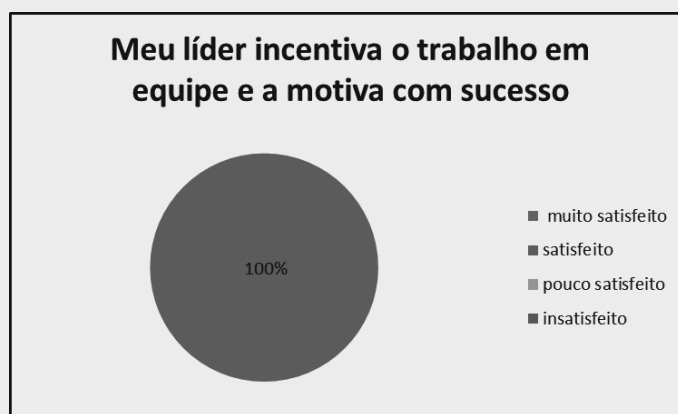
FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

FIGURA 5 – Gráfico: Meu líder me fez conhecer as prioridades e objetivos da empresa



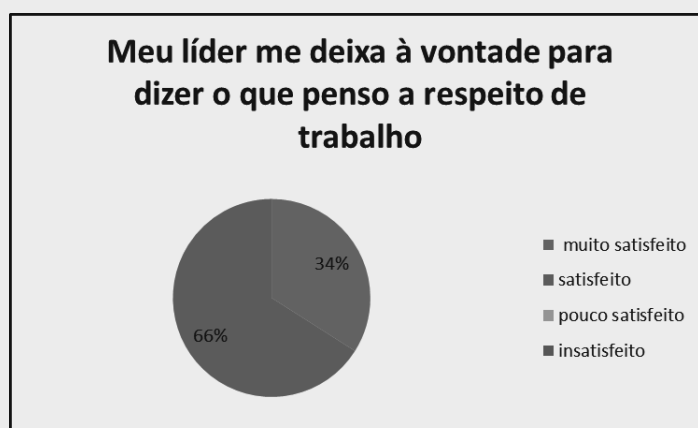
FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

FIGURA 6 – Gráfico: Meu líder não dá feedback individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário



FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

FIGURA 7 – Gráfico: Meu incentivava o trabalho em equipe e a motiva com sucesso



FONTE: Elaborado pelo autor, 2016.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo é possível identificar a importância do líder no desenvolvimento de equipe, buscando atender as necessidades e crescimento da organização, com colaboradores motivados. Líderes são agentes de mudança e inspiração de coragem para seus seguidores, mostrando assim coerência, energia, honestidade e carisma.

O resultado da pesquisa identificou que a forma de agir do líder influencia o grupo tanto de forma positiva quanto negativa. O segredo está nas mãos de quem lidera, que deve ser competente nas funções, cumprindo as missões para o sucesso.

Conhecer a equipe e a manter motivada, valorizada, isso permitirá o crescimento da empresa e do gestor como líder. Dar autonomia, valorizar a independência dos colaboradores, fazendo com que cada um se sinta dono daquilo que lhe cabe.

A boa comunicação começa pelo âmbito de ouvir, de compreender o que o outro pretende, de saber elucidar o que o outro quer, a frequência desses diálogos e a confiança nos liderados favorece condições para que eles também tenham confiança na liderança. Tão importante quanto a comunicação, é saber calar no momento certo e estar disponível para escutar.

O feedback é importante para o auxílio e avaliação motivacional, saber como seu trabalho influencia nos resultados da empresa é um fator muito forte de motivação.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aild. Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, O que não é motivação, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

_____. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas 1994.

_____. Psicologia Aplicada à Administração De Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento E Desenvolvimento De Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

CLEGG, Stewart; Kornberger et al. Administração e organizações: Uma introdução à teoria e a prática. 2. Ed. Porto Alegre – RS: Bookman, 2011.

CODA, Roberto et al. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997

ERVILHA, Limão. Liderando Equipes Para Otimizar Resultados. São Paulo: Nobel, 2008.

FRANCES, H.; MARSHALL, G.; IAIN, S. Liderança para o século XXI. Tradução por Cíntia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000

LACOMBE, J. F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEAVITT, Harold J. Managerial psychology. Chicago: University of Chicago, 1964.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009

MAXIMIANO, A. C. A. Gerência De Trabalho De Equipe. São Paulo: Pioneira, 1990.

MAXWELL, John C., As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NANUS, Burt. Liderança Visionária. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

OBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M. Liderança: uma questão de Competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

WEIS, Donald, Como tornar-se um verdadeiro líder. São Paulo: Nobel 1999.