

LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

Cairo Freitas Gabriel¹
Luiz Gonzaga Sabino Coelho²
Sonalt Sousa e Silva³

RESUMO

Este estudo vem para mostrar que a liderança é algo fundamental na sociedade, e às vezes a exercemos sem perceber, mas para isso é necessário executar esse trabalho de forma respeitosa e clara, por tanto uma liderança inadequada pode significar o fracasso nos resultados. Procuramos esclarecer nesse artigo o que é liderança, a importância de ser líder e também os diversos tipos de liderança que pode ser exercida. O sucesso dependerá da forma como será a liderança.

Palavras Chaves: Liderança, Estilos, Teorias, Pessoas, Sucesso.

ABSTRACT

This study shows that leadership is something basic in the society and sometimes we don't even realize we are practicing it, but for that, it is necessary to do it in respectful and clear ways, 'cause an inadequate leadership could mean the failure in the results. Leadership, the importance of being a leader and also several types of leadership that can be practiced. The success depends in on the way leadership will be conducted.

Keywords: Leadership, Styles, Theories, People, Success.

¹ Graduando em Administração pela UNICAMPS – Autônomo

² Graduando em Administração pela UNICAMPS – Pastor

³ Graduando em Administração pela UNICAMPS – Guarda Municipal

1. INTRODUÇÃO

A partir do menor núcleo social que é a família, passando por todos os tipos de organizações humanas, em especial as empresas e setores da atividade pública, constata-se a grande influência que a liderança exerce sobre o comportamento das pessoas, tornando-se um fator fundamental para o sucesso empresarial. Na atual era do conhecimento, velhos paradigmas estão sendo quebrados e uma nova performance passa a ser exigida dos líderes. A figura do chefe que dá ordens e exige o seu cumprimento ou mero distribuidor de tarefas está obsoleto. Pessoas que exercem cargos de liderança devem promover a competência dentro da empresa, estimular o trabalho em equipe, criando afinidades entre seus membros e motivando-os para trabalharem com entusiasmo a fim de alcançar os objetivos desejados. Para isso o líder precisa desenvolver estratégias e adotar estilos de liderança variados e flexíveis de acordo com o que a situação exige.

Desta forma compreende-se que não basta ser carismático, empreendedor, excelente gestor que realiza de forma eficaz as diretrizes da matriz, compreender a complexidade da natureza humana, em especial quando se trata do relacionamento com outros, ou seja, trabalho em equipe, é uma tarefa reconhecidamente difícil, para a qual muitos não estão preparados.

Assim, trabalhar com pessoas e suas reações imprevisíveis pode parecer um fardo muito pesado para algumas lideranças. O líder precisa de múltiplas capacitações para estar a altura daquilo que se espera dele na esfera administrativa. Trabalhar em equipe, desenvolver pessoas comunicar-se bem, tanto verbal e por escrito, desenvolver-se sempre e trazer melhorias para o ambiente do trabalho, aprender a tomar decisões com base em uma visão ampla de situação, são algumas qualidades que o mundo empresarial exige dos gestores.

Verifica-se, portanto, que o desenvolvimento das habilidades humanas são muito importante para o líder, porque seu sucesso depende mais do seu desempenho com pessoas e situações, do que de seus traços de personalidade.

2. HISTÓRICO 1900-2007

Na recente história da liderança ela é um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos anos. Muitos autores desenvolveram várias teorias sobre liderança, as quais vêm influenciando sensivelmente as

teorias administrativas. A teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos desenvolvida por Elton Mayo, foi dado enfoque especial às habilidades humanas. Tendo o “Ser humano”, como foco central em uma liderança bem sucedida.

3. O QUE SE ENTENDE POR LIDERANÇA

Existem vários conceitos e a maioria é boa, e contemplo quase todos os aspectos de liderança na gestão de pessoas, segundo (Hunter, 2004) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. A presente definição ressalta alguma virtude como, habilidade que é a capacidade adquirida e aperfeiçoada com a prática por alguém que tenha o desejo de liderar pessoas. Fala também de influencia que é o modo pelo qual a equipe ou grupo se envolve totalmente e de forma entusiástica, ou seja, motivada a fim de alcançar objetivos, que não visa somente satisfazer ou beneficiar a empresa ou líder, mas visa o bem comum, ou seja, todos os envolvidos serão beneficiados.

3.1 ESTRATEGIA DE LIDERANÇA

Estratégias de liderança na gestão de pessoas, são comportamentos que o líder adota com relação a si mesmo, desenvolvendo uma percepção autocrítica, com relação ao individuo reconhecendo suas diferenças e singularidades e com relação ao grupo precisa conhecer os princípios que norteiam o trabalho em equipe.

3.2 AUTO PERCEPÇÃO

Esta estratégia está relacionada com a autocrítica, ou seja, o conhecimento que o líder tem de si mesmo. O antigo pensamento do filósofo grego Aristóteles “conheça a ti mesmo”, ainda está em vigor, mormente na vida daqueles que lideram. A autocrítica conduz ao conhecimento de seus pontos fortes e fracos, gerando humildade e impedindo-o de projetar a imagem do homem perfeito.

3.3 CONFIANÇA

Algo que o líder busca com afinco é colaboradores fiéis nos quais possa confiar totalmente, todavia, antes de ter pessoas de confiança na equipe é

preciso ser confiável aos olhos dos liderados, conseguindo assim, apoio as metas e redução dos conflitos. Para alcançar isso precisa ser consistente, não se mostra entusiasmado com um plano, para então olvidar-se do mesmo, mudando subitamente de parecer sem informar as pessoas dos novos rumos. A confiança é o cimento sólido no qual se constrói relacionamentos estáveis e duradouros, é o ingrediente mais importante em relacionamentos bem sucedidos.

3.4 COMUNICAÇÃO

É um importante aspecto no processo administrativo de um líder, se houver bloqueio ou falhas na comunicação, com certeza algo dará errado. A comunicação é a ação de tomar algo comum entre emissor e receptor, sendo, portanto, uma via de mão dupla, onde fala e ouve, dá e recebe. Segundo (Macedo) ‘na maioria das vezes os líderes ouvem mal suas equipes e pagam altos preços por isso’, portanto, ouvir é uma das habilidades mais urgentes que um líder pode escolher para desenvolver, faz parte da comunicação eficaz.

3.5 RELAÇÃO

O líder tem que saber criar um ambiente de abertura, confiança, envolvendo-se de forma profunda com a equipe. Nesta importante estratégia de relacionamento, é preciso acertar o erro, transformando-o em aprendizado. (Barrio, Você S/A, 2005) afirma: “O bom líder se olha no espelho na hora de assumir maus resultados” coloque o interesse da equipe e não apenas o seu para orientar o trabalho.

3.6 DIFERENÇA

A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e no atingir das metas. Não existem duas pessoas com os mesmos talentos e as mesmas experiências, cada um de nós tem algo diferente a oferecer, intelectual, física, e criativamente. Uma organização e um líder que não reconhece e usa isso está perdendo uma oportunidade crucialmente importante e desperdiçando seu recurso imediatamente disponível.

3.7 PERFORMANCE

Deve partir da premissa que não existem pessoas com resultados ruins, existem pessoas em desenvolvimento, precisam aprender a celebrar e recompensar as realizações das pessoas no trabalho, de forma e grandiosa e até nos pequenos detalhes e ao mesmo tempo agir no desenvolvimento daqueles que apresentam fracos resultados. O líder deve ser um catalisador do bom para o excelente e ainda ocupar-se e responsabilizar-se pelo desenvolvimento de futuras lideranças.

3.8 COMPARTILHAR RESPONSABILIDADES E GLÓRIA

Quando a responsabilidade e a glória são compartilhadas que é o caso do trabalho em equipe, as pessoas sentem-se envolvidas e responsáveis pelos resultados, empenhando-se com entusiasmo no processo. Isso gera um componente de cumplicidade e as pessoas sentem-se motivados, não são meras peças usáveis em um sistema, mas parte importante de um processo grandioso, no qual se sentem indispensáveis.

4. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

4.1 TRAÇOS E CONCEITOS DE UM LÍDER

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. O líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar como afirma (Maparik,1970). “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana a consecução de um ou de diversos objetivos específicos”. A liderança é encarada como um fenômeno social, sendo considerada, relacionamento que existem entre pessoas em uma determinada estrutura Social.

Dentro dessa concepção. O conceito de liderança repousa numa relação funcional. Essa relação funciona somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos por grupo. Mas (Blanchard, 1977), cita que a liderança resume. “A liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos”. A influência é uma força psicológica, uma

transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra.

Os líderes têm certos traços ou características que o fazem sobressair dos seguidores. As distas dessas traças é altura, energia, aparência, conhecimento e influência no uso da palavra, equilíbrio e a sociabilidade e simpatia, disposição, entusiasmo e coragem. A maioria das pesquisas inicial sobre liderança.

Os estudos que comparavam os traços de uma liderança-bem-sucedida, revela que o fator principal do sucesso é o fato de entender as pessoas. O líder não precisa saber responder a todas as perguntas. Todavia deve responder a todas as perguntas. Deve apresentar as seguintes características, ser transparente e também ser tratável com as pessoas. O líder é uma figura chave dentro de uma estrutura. Com isso o sucesso está ao alcance de qualquer pessoa. Segundo Maxwell (1999). “O sucesso sem capacidade de liderança só gera eficácia limitada”. A influência da pessoa é só uma fração do que poderia ser com uma boa capacidade de liderança. Quanto mais alto você subir mais precisa de liderança. Quanto maior a influência que quer exercer maior precisa se uma capacidade de liderar. É que a eficácia das pessoas e das organizações está na força do líder. Se não tem influência, nunca, conseguirá liderar os outros. A excelência da liderança esta quando as pessoas o seguem aonde você for, mesmo que por mera curiosidade.

Um exemplo de liderança é a princesa Diana⁴ já foi caracterizada de varias maneiras, mas nunca ninguém usou a palavra líder para defini-la. Porém, mas do que tudo ela era uma líder. Em última análise, ela fazia as coisas acontecerem porque sabia influenciar. A relação entre aperfeiçoamento e liderança é a capacidade de desenvolver a lapidar as suas habilidades que distingue os líderes dos seus seguidores. Revelando que o líder dos seus seguidores. Revelar que os líderes bem-sucedidos são aprendizes. Em quanto à pessoa não sabe o que não sabe, não se aperfeiçoa.

Porém quanto mais coisa se tentar fazer na vida logo se percebe que a liderança faz a diferença, para erguer sua organização. Os recursos humanos determinam o potencial da organização. Maxwell (1999) cita que “a estrutura da liderança determina o tamanho da organização”. Os planos determinam o

⁴ Diana, Princesa de Gales (Diana Frances, nascida Spencer; Sandringham, 1º de julho de 1961 — Paris, 31 de agosto de 1997) foi a primeira esposa de Charles, Príncipe de Gales, filho mais velho e herdeiro aparente da Rainha Elizabeth II.

sucesso da organização, ou seja, liderança não se desenvolve num só dia, exige perseverança, não é algo que se alcance da noite para o dia. Demanda toda uma vida.

A situação em que a liderança se efetiva em várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder enquanto uma situação de estabilidade. Isto mostra que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Dentro dessa concepção, a liderança é uma situação e consiste numa relação das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. E quando a uma necessidade, o líder surge com objetivos desejados por um grupo, que seleciona elege, aceita espontaneamente um indivíduo como líder, pois ele possui o controle e os meios que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos obtendo um bom resultado.

5. TEORIA SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

“São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu de comportamento de liderar”. (Chiavenato, 2003, P. 124).

5.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Em primeiro lugar aparece à liderança autocrática, “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (Chiavenato, 2003, P. 125), é ele que fixa todas as diretrizes e determina qual tarefa deve ser realizada, tudo tem que ser feito a sua maneira. Pois todas as decisões e diretrizes são totalmente centralizadas e este estilo de liderança não é indicado em uma empresa onde tenha uma equipe de profissionais experientes pois certamente haverá de imediato. É difícil, mas não impossível de se encontrar esse tipo de liderança nos dias atuais em uma empresa. Em decorrência disso, há uma boa produção, toda via o trabalho não é de boa qualidade e com relação a equipe percebe-se um auto grau de insatisfação e nenhuma motivação com relação a situação.

Além disso, as atividades só são realizadas com a presença física do líder, na sua ausência o trabalho diminui sensivelmente. Isto demonstra que os liderados o temem, mas não o admiram. O líder consegue mandar, porém não consegue influenciar, pois é um dos aspectos mais importante em uma

liderança bem sucedida. A liderança autocrática também pode ser usada em uma empresa onde seja necessário disciplinar os profissionais que estejam dando problemas e dificultando o desempenho da empresa.

As características desse estilo são, há custo dos liderados há o interesse próprio, por causa de um regulamento rígido há disciplina, utiliza-se de forma intensa a pressão sobre liderados, controle, liderança e comando bem de perto dos funcionários, e obediência são imposta.

5.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

No segundo lugar surge o estilo democrático de liderar, “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder” (Chiavenato, 2003, P. 125). Graças a isso, líder e liderados interagem entre si e desenvolvem comunicações francas e espontâneas, há formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais se estabelecem entre os membros da equipe.

Este estilo se divide em consultivo e paternalista. Tem que se ter cuidado para que ao mesmo tempo em que se tem esse estilo democrático na vinda a se criar uma situação adversa como a perda do comando da equipe ou até mesmo uma possível formação de organização informal entre os colaboradores para começarem a requerer direitos que estão fora do planejamento da empresa. Empresas que trabalham com vendas têm como uma das principais características a liderança democrática que costuma ser aplicada pelo gerente.

Em consequência disso cria-se um mútuo sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal resultando em um trabalho de qualidade superior, revelando, assim um alto grau de satisfação dos envolvidos. Além do mais as atividades se realizam normalmente, mesmo em detrimento da ausência do líder. Este líder consegue alcançar o principal alvo da liderança que é a influência inter-pessoal sobre aqueles como os quais se relaciona.

As características desse estilo são interesses mútuos entre a empresa e os liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação.

5.3 LIDERANÇA LIBERAL

Em terceiro lugar vem à liderança liberal, que é totalmente da inversa a autocrática, “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” (Chiavenato, 2003, P. 125), a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo, mas é importante lembrar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é necessário ter um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, pois a liderança liberal dar liberdade a criatividade, iniciativa e faz com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e normalmente as tarefas a serem desenvolvidas tem que ter prazo para serem entregue.

Há também outro dois estilos de liderança que não são muito difundidos e por ultimo um estilo totalmente inovador e diferenciado.

Existem varias empresas que tem sucesso com a liderança liberal exemplo disso é a Microsoft e Google, onde seus funcionários não têm hora para entrar ou sair do trabalho e podem trabalhar em qual quer lugar da empresa sem ter a necessidade de ficar preso a sua sala de trabalho, podendo trabalhar no pátio da empresa ou até mesmo trabalhar em casa, porém há de ser feita uma ressalva, pois todos os trabalhos têm prazo para ser entregue e metas a serem cumpridas, ou seja, tem as vantagens, mas é importante cumprir as tarefas no tempo estabelecido.

As características da liderança liberal são: cooperação voluntária resulta em autoridade, fixação de das metas imposta pela própria equipe, às equipes desenvolvem suas funções quase que sem controle ou autoridade, não existe pressão constante.

5.4 LIDERANÇA POR TIRANIA

Liderança por tirania que é um estilo de liderança onde ocorre o excesso de poder, normalmente acompanhado de abuso de autoridade. A pessoa que ocupa o cargo de autoridade acredita que pode fazer tudo que lhe convier e utiliza-se das leis e regulamentos em proveito próprio, sem absolutamente nenhuma participação dos seus seguidores. Estes por sua vez somente seguem esse líder em função da coação e do medo da punição que ele exerce. É muito parecida com a liderança autocrática.

5.5 LIDERANÇA DEMÁGOGICA

A outra é a liderança demagógica que ocorre quando o chefe procura conseguir a popularidade dos integrantes do grupo. Para isso ele utiliza-se do poder para conseguir favores e benefícios para aquelas pessoas que o bajulam e tratamento distante para os outros. As tarefas não são divididas igualmente entre os membros da equipe o que provoca descontentamento e possíveis conflitos, criando um clima hostil e pesado no ambiente de trabalho. Bem parecida com a democrática.

É muito importante o líder estar atento para que a produção não se torne medíocre, e as tarefas se desenvolvam sem harmonia e com oscilações tendo perda de tempo e é preciso evitar discussões pessoais que tirem o foco do trabalho.

5.6 LIDERAR SERVINDO

A ação de servir pode parecer para alguns um sinal de fraqueza para algumas pessoas, pois não é fácil pensar na situação onde o dono da empresa esperando pelo auxílio da força de trabalho, mas esse novo estilo de servir é extremamente inovadora, robusta e um forte impacto no desempenho da empresa.

Esse estilo de liderar é flexível e firme, pois ela existir para colocar o chefe e o gerente como treinadores e mentores. Servir não é fazer o que as pessoas querem, mas sim servi-las nas suas necessidades.

Após serem estabelecidas as metas, os patrões têm que se virar dando uma estrutura em tudo que seus colaboradores necessitem para atingir esses objetivos. Nesse contexto muitos estão tendo sucesso, mas para isso a liderança servidora trabalha através de princípios, paciência que é demonstrar ter autocontrole, gentileza é tratar as pessoas bem, humildade é não ter orgulho, altruísmo é servir as pessoas em suas necessidades, perdoar que é esquecer os ressentimentos, honestidade é não enganar as pessoas, e compromisso é ser fiel nas escolhas.

No livro de Mateus no Novo Testamento, Jesus Cristo faz uma declaração definitiva sobre liderança. A passagem foi interpretada de varias maneiras, mas o fundamental é que qualquer um que deseje ser líder deve primeiro servir. Se você quer liderar, deve servir. (HUNTER, 2006, P. 42)

6. CONCLUSÃO

Uma liderança eficaz depende muito da forma como é colocada em prática, por tanto após todas as informações colocadas nesse artigo é com o intuito de ajudar os líderes das organizações a se aperfeiçoarem na forma de liderarem seus colaboradores, muitos líderes falharam para podermos ter esses atalhos para o sucesso, mas nada impede que novas falhas venham a surgir, o mais importante é tirar de cada experiência os pontos positivos e negativos e evitar que se cometam as mesmas falhas.

E nesse atual momento em que as empresas estão vivendo, a necessidade de se atualizar e ser dinâmico é inevitável, portanto velhas idéias para administrar um grupo de pessoas estão sendo revistas e atualizadas, até porque é necessário, foi isso que vemos nos tipos de liderança, até porque não será em todo momento que a pessoa será um líder democrata, e haverá outras vezes que ela terá que ser autocrática, e a de ter ser assim e de estar preparado para esses momentos, importante lembrar que o trabalho com o ser humano é muito complexo e exige muita habilidade para lidar com diversos grupos de pessoas. Conhecer, estudar e se atualizar constantemente é fundamental nessa sociedade moderna, buscar novos métodos, ser sempre focado nos objetivos e manter sempre fiel aos seus princípios e ter atitude e coragem são características para um bom líder.

Também é importante reconhecer o funcionário, pois ele é um ser humano e deve ser dado o devido valor a ele como pessoa e profissional.

Liderar é uma arte e isso cabe a cada pessoa saber como será colocada em praticada esta arte.

De acordo com que foi exposto, é preciso ter equilíbrio ao se adotar qualquer um dos estilos de liderança supracitado, haja vista que não existe que não existe um estilo de liderança que seja aplicável em todas as situações. É muito comum se aplicar em tempos diferentes um dos desses tipos de liderança na empresa, ele tanta manda cumprir ordens, como consulta liderados antes de tomar decisões, e às vezes tem a necessidade de ser enérgico com o grupo de colaboradores.

O líder é aquele que é capaz de fazer a correta leitura de cada situação e agir de acordo com o que ela exige, a liderança é bem dinâmica exigindo do líder capacidades múltiplas e muita sensibilidade a fim de agir sabiamente em todas as nuances do seu dia-a-dia.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7ª edição, Elsevier, Rio de Janeiro - Rj, 2003.

HUNTER, C. James, **O Monge e o Executivo**, 1ª Edição, Sextante, Rio de Janeiro - Rj, 2004.

VOCÊ S/A, 82ª Edição, 2005.

HUNTER, C. James, **Como se Tornar um Líder Servidor**, 1ª Edição, Sextante, Rio de Janeiro - Rj, 2006.

PAUL, Hersey; KENNEDY, H. Blanchard, **Psicologia para Administração**, Editora Pedagógica e Universitária, São Paulo – Sp, 1977.

MAXWELL, C. John, **21 Irrefutáveis Leis da Liderança**, Mundo Cristão, São Paulo – SP, 1999.

TANNENBAUM, Robert. WESCHLER, I. & MAPARIK, F. **Liderança e organização**, Atlas, São Paulo - Sp, 1970.