

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio

FERREIRA, Romário Machado ¹
SAMPAIO, Léo Martins ²

RESUMO

Introdução: Atualmente a liderança pode ser interpretada de diversas maneiras, como a capacidade de incentivar, comunicar, estimular pessoas para uma performance mais eficaz, visando a orientação das equipes em prol dos objetivos organizacionais. O presente trabalho tem por objetivo apresentar as diversas formas de lideranças encontradas na literatura e suas contribuições para o sucesso das organizações.

Métodos: No presente estudo foi realizada uma revisão bibliográfica. As pesquisas ocorreram de novembro a dezembro de 2017, nas bases de dados Google Acadêmico, Scielo e SBPOT. Como descritores, foram utilizados: “liderança”, “motivação”, “competitividade” e “sustentabilidade”. Dentre os artigos encontrados, foram selecionados os que estavam disponíveis em português, e os que contemplavam o objetivo geral. Foram excluídos os artigos que falavam de liderança em outros idiomas e os que fugiam completamente ao tema proposto. **Resultados:** A revisão científica possibilitou compreender que há diversos conceitos de lideranças, considerados estratégicos quando se adequam à cultura da organização com precisão, flexibilidade, empatia, persistência, autocontrole, inteligência, facilidade de comunicação. **Conclusão:** Ao final deste trabalho, pôde-se concluir que a liderança não possui um modelo ideal, dependerá da cultura organizacional, do perfil dos colaboradores e da situação em que a organização se encontra.

1 Faculdade Governador Ozanam Coelho, Ubá.
E-mail: romariomachado@hotmail.com

2 Faculdade Governador Ozanam Coelho, Ubá.



Sendo assim, os líderes serão mais ativos se forem capazes de adaptar as mudanças culturais no mercado de trabalho e nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Desempenho. Sustentabilidade.

INTRODUÇÃO

Atualmente a liderança pode ser interpretada de diversas maneiras, como a capacidade de incentivar, comunicar, estimular pessoas para uma performance mais eficaz, visando a orientação das equipes em prol dos objetivos organizacionais (GASPAR, 2010). De acordo com Ervilha (2008 citado por GOES, 2008, p. 7), liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e comum a todos, buscando alcançar metas predeterminadas.

Nos dias atuais, estamos vivenciando uma das maiores transformações na economia mundial e esse crescimento está centrado em talentos criativos e inovadores, habilidades que seguram a sustentabilidade. Segundo Rocha Loures (2009), “o processo de sustentabilidade tem a ver com a inteligência e vida individual e coletiva, simultânea e interconstitutivamente, tem a ver com a emergência, com o capital humano e social capaz de construir habilidades de autorregulação em sistemas complexos”.

De acordo com Chiavenato (2002 citado por FERREIRA; MARTINS, 2017), para a organização manter-se sustentável, seus líderes

devem visualizar os colaboradores como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais, como seres ativos e provocadores de decisão, empreendedores de ações, criadores da inovação e agregadores de valor à organização. Sendo assim, o profissional de gestão de pessoas, quando valoriza as pessoas, proporciona competências e, com elas, a vantagem competitiva que assegura competitividade, sustentabilidade no negócio e uma maior prevalência da saúde financeira da organização.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as diversas formas de lideranças encontradas na literatura e suas contribuições para o sucesso das organizações.

METODOLOGIA

No presente estudo foi realizada uma revisão bibliográfica. Segundo Lakatos e Markoni (1987), “a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, da seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado”.

As pesquisas ocorreram de novembro a dezembro de 2017, nas bases de dados Google Acadêmico, Scielo e SBPOT. Como descritores, foram utilizados: “liderança”, “motivação”, “competitividade” e “sustentabilidade”. Foram encontrados cinquenta e um (51) trabalhos científicos. Dentre os artigos e livros encontrados, foram selecionados quinze (15) trabalhos que estavam disponíveis em português e que contemplavam o objetivo geral. Foram excluídos trinta e seis (36) artigos que falavam de liderança em outros idiomas e os que fugiam completamente ao tema proposto.

RESULTADOS

Durante a pesquisa inicial nas bases de dados, foram pré-selecionados 43 estudos e 8 livros. Todos os estudos pré-selecionados foram submetidos aos critérios de inclusão e exclusão,

e quinze (15) estudos foram selecionados para fazer parte desta revisão (Tabela 1).

Tabela 1: Processo de seleção de artigos

Artigos e livros potencialmente relevantes	(n=51)
Critérios de exclusão	(n=36)
Artigos e livros Selecionados para revisão	(n=15)

Fonte: dados da pesquisa

As análises dos artigos foram agrupadas de acordo com as temáticas apresentadas anteriormente. A Tabela 2 apresenta quinze (15) artigos.

Tabela 2: Artigos e livros utilizados para o desenvolvimento da revisão sobre os temas: liderança, organizações, motivação e competitividade

Autor	Assuntos abordados
CARVALHO (2009)	Motivação no trabalho
CHIAVENATO (1993)	Introdução a teoria geral da administração
CHIAVENATO (2002)	Construção de talentos
CHIAVENATO (2003)	Introdução a teoria geral da administração
FERREIRA (2017)	Idalberto Chiavenato e suas contribuições para as organizações
GASPAR (2010)	Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoas e criando organizações.
GOES (2008)	A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram.
HUNTER (2004)	O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança
MARRAS (2002)	Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.
MOTTA (1991)	Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente
PEREIRA (2014)	A liderança como fator diferencial competitivo
QUADROS (2008)	Aprendendo a Inovar: Padrões de Gestão da Inovação Tecnológica em Empresas Industriais Brasileiras.
ROCHA LOURES (2009)	Sustentabilidade XXI: Educar, inovar sobre uma nova consciência
SILVA (2011)	A influência da liderança na motivação da equipe.
STEFANO (2004)	Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes

Fonte: dados da pesquisa

METODOLOGIA

A liderança é um tema muito abordado na área administrativa, sendo capaz de influenciar as pessoas de forma positiva e negativa. É considerada uma estratégia eficaz no ambiente de trabalho, pois, além de estimular o comportamento, contribui com resultados e cumprimento da missão. Porém, quando se gerencia de maneira muito autoritária ou muito humanizada revisão, pode haver falhas no que

tange a gestão (PEREIRA, 2014).

A científica possibilitou compreender que há diversos conceitos de liderança, que são considerados estratégicos quando se adequam à cultura da organização com precisão, flexibilidade, empatia, persistência, autocontrole, inteligência, facilidade de comunicação, etc. Diante da ampla definição, serão apresentados diversos modos de liderar, segundo a literatura.

Liderança Situacional

Para Silva (2006, citado por PEREIRA, 2014), liderança situacional objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo para atingir o objetivo através do comprometimento e da competência, através do qual se obterá uma combinação de comportamentos na realização das tarefas e na direção e apoio.

Liderança Executiva

A liderança executiva de Motta é definida de duas maneiras: “poder e visão”. O líder é um sujeito importante de integração, porque é uma peça central na dinâmica do poder organizacional, no sentido de negociação de um projeto, com a visão na qualidade de “uma construção racional e imaginativa da organização dentro de um determinado cenário” (MOTTA, 2000, p. 4).

Liderança Carismática e Transformacional

A liderança carismática muito se confunde com as características dos líderes transformacionais. Trata-se de um subconjunto da liderança transformacional, que é um conceito mais amplo, incluindo o carisma. Dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão de uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível

para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção (STONER; FREEMAN, 1999 citados por STEFANO, 2004).

Esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes. Os líderes que adotam o carisma como seu estilo de liderança podem aparecer em diversas áreas, como na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa estiver introduzindo um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência (STONER; FREEMAN, 1999 citados por STEFANO,2004). Portanto, o líder transformacional ou carismático possui as habilidades necessárias para liderar as organizações em períodos de transformações.

Liderança Reformista

Segundo Goes (2008), a liderança reformista é caracterizada pela ofensa e violência de quem a possui. Um líder com essas competências tem grande facilidade de convencimento dos seus liderados e é capaz de causar mudanças drásticas na instituição e na comunidade.

Os Três Modelos de Liderança

Liberal (<i>laissez-faire</i>)	Democrática	Autocrática
Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada. Tanto a decisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas colocações quando solicitado.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham contornos com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdades de escolher seus próprios colegas. O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios e críticas.	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. O líder determina providência para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O líder determina qual tarefa deverá ser executada e qual seu companheiro de trabalho. O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um

Fonte: Chiavenato (1993) p. 178.

Liderança Liberal (*laissez-faire*)

O líder liberal é o representante que permite aos colaboradores ter mais autonomia em suas decisões. É uma liderança mais

humanizada no que tange à gestão. Seu objetivo é possibilitar ferramentas suficientes para se alcancem os objetivos organizacional. Sua ênfase é em equipes, a maneira como se lidera, fomentando na valorização do capital humano, possibilitando o crescimento psíquico e a busca do seu ser potente (CHIAVENATO, 2003).

Liderança Democrática

É um estilo de liderança que permite aos colaboradores participar do processo de decisão e escolha (CHIAVENATO, 2003). Um líder organizacional estimula toda sua equipe a participar e delegar responsabilidades, promovendo mais autonomia nas atitudes individuais através das tarefas e um maior envolvimento com os objetivos organizacionais (MARRAS, 2002).

Liderança Autocrática

O líder autocrático é o representante autoritário, é ele quem manda. O poder é centralizado, com ênfase no padrão rígido de comunicação e no conservadorismo (CHIAVENATO, 2003).

Liderança e Motivação

Segundo Bernardinho (2006, p.114-115 citado por SILVA, 2011):

Ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. Afinal, uma equipe precisa de líderes no dia a dia que todos olhem como referência.

De acordo com Chiavenato (2003 citado por FERREIRA; MARTINS, 2017), para liderar na era da informação é necessário ter boas

políticas e um clima de trabalho saudável, valorizando os colaboradores como seres humanos dotados de habilidades e capacidade intelectuais, tornando-os ativos e provocadores de decisão, empreendedores de ações, criadores de inovação. Sendo assim, o gerente de recursos humanos, quando valoriza as pessoas, proporciona competências e, com elas, vantagens competitivas, que assegura a sustentabilidade no negócio e uma maior prevalência da saúde financeira da organização.

Silva (2011, p. 120) aponta em seus estudos:

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. Atualmente é fundamental que as empresas busquem formar líderes e integrar pessoas com este perfil a seus quadros.

Sabe-se que a estimulação do capital humano nas organizações é de suma importância para o sucesso das empresas. Muitos desses estímulos são oferecidos em forma de benefícios e incentivos. A criação das políticas de benefícios busca incentivar o comprometimento e mantê-lo ao longo do tempo. Sendo assim, o comportamento dos liderados deve ser acompanhado e monitorado.

Uma visão estratégica, voltada para a inovação tecnológica, somente se sustenta se for traduzida na alocação adequada de recursos para o processo de inovação e a valorização dos membros das organizações. A mobilização de recursos não garante o desenvolvimento da capacidade de inovação, mas é condição necessária da mesma. São múltiplas as formas dos recursos requeridos para sustentar a capacidade de inovação. Gestão de pessoas é um elemento essencial na criação de uma cultura inovadora na empresa, à medida que sinaliza a seus colaboradores, por meio de incentivos adequados, seu efetivo

compromisso com a inovação; incentivos não se referem apenas a remuneração direta e indireta (embora esse seja também um incentivo importante), mas, sobretudo às políticas de qualificação e apoio ao desenvolvimento profissional e ao aprendizado. (QUADROS, 2008, p. 57).

Os estilos de lideranças têm por objetivo influenciar pessoas para que o comportamento permaneça de maneira contínua e produtiva; contudo, além de influenciá-las, muitos gestores elaboram políticas de acordo com a necessidade do colaborador.

As políticas de organização da empresa são importantes para gerar a satisfação do indivíduo, pois através da segurança na empresa e na sua administração, o indivíduo é incitado a melhorar desempenho. O estilo de liderança é outro ponto preponderante no que tange os elementos que constituem os fatores higiênicos. O gestor ou responsável pela equipe precisa estar ciente das necessidades dos indivíduos, bem como saber como motivar o melhor desempenho dos indivíduos que servem à organização. (SILVA, 2002 citado por CARVALHO, 2009, p. 219).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, com base na revisão científica, pôde-se concluir que a liderança organizacional não possui um modelo ideal, dependerá da cultura organizacional, do perfil dos colaboradores e da situação em que a organização se encontra. Sendo assim, os líderes serão mais ativos se eles forem capazes de se adaptar às mudanças culturais no mercado de trabalho e nas organizações.

Desse modo, pensar em liderança é pensar em: estimulação, adaptação, flexibilidade, proatividade, empatia, carisma, autoritarismo, liberalismo. Esses fatores são essenciais para que as empresas se posicionem de forma sustentável e competitiva no mercado, refletindo em prestação de serviço de qualidade, aumento da produtividade, aumento da receita bruta mensal,

sendo referência entre as organizações destaques pela capacidade de valorizar a participação dos colaboradores, atitudes que estimulam o comprometimento e o desempenho, afetando de forma a produzir impacto positivo sobre os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, R. B. Motivação no trabalho. Brasília/DF, nov. 2009.
- CHIAVENATO, I. Introdução a teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. Construção de talentos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- _____. Introdução à teoria da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERREIRA, R. M.; MARTINS, L. S. Idalberto Chiavenato e suas contribuições para as organizações. II Mostra Científica FAGOC, 2017. Disponível em: <http://conferencia.fagoc.br/index.php/trabalhosfagoc/mostrafagocli/paper/view/223>. Acesso em: 02 dez. 2017.
- GASPAR, J. D.; PORTÁSIO, M. R. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas e recriando organizações. Revista Ciências Gerenciais, v. XVIII, n. 18, ano 2010.
- GOES, A. G.; FILHO, L. G. J. A liderança para gestão de pessoas: O líder que as empresas procuram. Convibra, 2008.
- HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MOTTA, P. R. de M. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PEREIRA, L. A. A liderança como fator diferencial competitivo. Periódico Científico Negócios em Projeção, v. 5, n. 1, 2014.
- QUADROS, R. Aprendendo a Inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. Campinas, agosto de 2008.
- ROCHA LOURES, R. C. Sustentabilidade XXI: educar, Inovar sobre uma nova consciência. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. Revista Eletrônica Novo

Enfoque, 2011, v. 13, n. 13, p. 195-206.

STEFANO S. R.; FILHO, G. C. A. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. Revista Capital Científico Guarapuava - PR, v. 2, n. 1, p. 127-145, jan./dez. 2004.