

FACULDADE LABORO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

JANAINA ALENCAR DE CASTRO

O IMPACTO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

São Luís - MA

2018

JANAINA ALENCAR DE CASTRO

O IMPACTO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas,
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista
Orientadora: Prof^ª.: Ma. Ana Nery Rodrigues dos
Santos.

São Luís - MA

2018

Castro, Janaina Alencar de

O impacto da liderança nas organizações / Janaina Alencar de Castro
-. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

20 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de
Pessoas) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Organizações. 4. Influência. 4.
Colaboradores. I. Título.

CDU: 658.7

JANAINA ALENCAR DE CASTRO

O IMPACTO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a.: Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos.

Examinador 1

Examinador 2

O IMPACTO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Janaina Alencar de Castro.¹

RESUMO

O estudo parte da hipótese afirmativa de que a liderança é necessária para eficiência, sendo assim, esta pesquisa se faz de necessidade para auxiliar a produção literária a respeito desta problemática na mão-de-obra com maior eficiência. Considerando estas informações, podemos dizer que o líder é, principalmente, aquele com a capacidade de influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir na direção da eficácia e do sucesso da organização. Nesta pesquisa se elencou o tema então buscando importância do líder motivador e, elementos motivadores através da liderança motivadora. O método que se usou nesta pesquisa foi de coleta de dados, via seleção de materiais (livros, artigos, teses, monografias, leis e documentos), sendo assim uma pesquisa bibliográfica

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Motivação. Organizações. Influência. Colaboradores.

ABSTRACT

The study from the affirmative hypothesis that leadership is necessary for efficiency, and this research is necessary to help literary production regarding this problem in the workforce with greater efficiency. Considering this information, we can say that the leader is mainly the one with the ability to influence, motivate and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organization. In this research, the theme was data collection, through selection of materials (books, articles, theses, monographs, laws and documents), thus a bibliographical research.

KEY WORDS: Leadership. Motivation. Organizations. Influence. Contributors.

¹ Graduada em Farmácia pela UFMA, pós-graduanda em Gestão de Pessoas pela LABORO.

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, temos a liderança como chave central da motivação das pessoas nas empresas. As grandes corporações apontam a falta de gerentes com perfil de liderança que saibam motivar funcionários e criar um ambiente de trabalho agradável e mais produtivo. Sendo assim este trabalho procura identificar pontos fortes na liderança, encontrando práticas que proporcionem melhor formação profissional e pessoal, isto é, agregando habilidades e percepção de como gerir uma equipe vencedora.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a liderança através dos vários tipos de forma de liderar abordados neste artigo, conseguem moldar o funcionário e promover um melhor crescimento da equipe.

2 LIDERANÇA

De acordo com Silva (2010) a liderança e o comando são fatores essenciais para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar diversas funções ativadoras, com a *liderança* sobressaindo dentre as demais.

Lacombe (2010) conceitua, com especial talento, a liderança como “um fenômeno tipicamente social” que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Elucidando a questão, o autor ressalta que a liderança é um tipo de influencição entre pessoas, onde uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. Uma influência que se constitui numa transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. Como a influência é um conceito diretamente ligado ao conceito de poder e de autoridade, passa a abranger todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou grupo de pessoas.

Os líderes precisam aprender a desenvolver uma arquitetura social que encoraje pessoas mais brilhantes, a maioria delas com egos enormes, a trabalharem em equipe e utilizarem sua própria criatividade. [...] O principal

desafio dos líderes do século XXI será liberar a capacidade mental de suas organizações. Acho que esse é um desafio essencial e bastante diferente daqueles que os líderes enfrentaram no século XX (BENNIS, 2009, p. 117).

Segundo Costa (2010), todos os participantes das organizações², por certo, possuem motivos pessoais ou institucionais próprios para se dedicar à organização e fazem suas contribuições à medida que recebem incentivos ou premiações como retorno de seu investimento dentro de um processo de reciprocidade que tende a se realimentar à medida que o resultado traga compensações para as partes envolvidas.

No entanto, essas características, de forma isolada, não definem a verdadeira liderança. Alguém pode possuir carisma e outros atributos positivos e simplesmente não obter resultados do ponto de vista prático ou simplesmente conduzir organizações e comunidades a lugar nenhum.

Porém, a ênfase em resultados e a necessidade destes não podem ser contempladas a qualquer preço. A ambição desenfreada ou a arrogância podem desvirtuar o sentido da liderança, a qual necessita estar apoiada na integridade. O fenômeno da liderança torna-se algo complexo exatamente pela sua essência, que consiste em equilibrar traços de personalidade, atitudes e comportamentos adequados para situações distintas e know-how e capacidade de execução para realizar o que realmente necessita ser feito.

2.1 A gestão do conhecimento nas organizações

As empresas estão se tornando cada vez mais globais, e muitas ainda encaram as mudanças como um assunto difícil, vago, ambíguo, desconhecido, árido, complexo e incerto. Certamente, é preciso envolver mais pessoas na tarefa de modernizar as empresas, no sentido de fazer acontecer às mudanças e as inovações.

Existem responsabilidades e recursos realmente únicos que as organizações empresariais terão que desenvolver, a fim de manter a sua

² Empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores.

visibilidade, dada a extraordinária interdependência que hoje existe no mundo e que será ainda maior no futuro.

O primeiro passo é perceber que tudo está inter-relacionado. Que o mundo está cada vez mais interconectado e interdependente, e que a empresa se torna bem mais complexa e dinâmica. Tudo isso significa que temos que modificar o modo como encaramos o aprendizado e como interagimos uns com os outros em todos os níveis.

Temos de desenvolver um senso de conectividade, um senso de trabalho conjunto como parte de um sistema, no qual cada parte afeta e é afetada pelas outras onde o todo é maior do que a soma das partes. (SENGE, 2010, p. 100)

A mudança necessária envolve dois níveis. O primeiro é o nível pessoal de novas qualificações e habilidades, tanto individuais quanto coletivas. Atualmente, todos nas empresas fazem parte de equipes, embora aprender a pensar em conjunto envolva certas habilidades que bem poucas pessoas possuem. O outro nível se relaciona com o grau em que o pessoal é organizado para apoiar o aprendizado, que pode variar desde a concepção da estrutura geral das organizações até características mais específicas, a chamada infraestrutura de aprendizado.

Uma questão realmente importante é como estruturar as organizações de maneira a não deixar a aprendizagem ao acaso. Muitas foram às experiências implementadas, mas, não se pode realmente prescindir de três áreas básicas em que uma infraestrutura de aprendizagem deve operar: experimentação prática e testes, desenvolvimento e difusão de qualificações e padronização (FARIA, 2004).

O conhecimento, por certo, deve ser encarado como uma capacidade de agir efetivamente e seu compartilhamento somente acontece quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação. Compartilhar conhecimento é criar processos de aprendizagem. Como informa Senge:

[...] talvez haja uma conexão real entre a qualidade dos relacionamentos dentro da organização e a qualidade daqueles que se estendem além dela. Estabelecer uma base de confiança é o que permitirá às pessoas construir realmente relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. O verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos. E quase sempre nos esquecemos disso. Nos momentos difíceis, esses relacionamentos são fundamentais (SENGE, 2010, p. 107).

Frente ao relato exposto, é possível chegar à inferência de que a organização de aprendizagem apresenta um perfil particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional. Um aprendizado intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização. Um conhecimento oportuno, que prevê desafios, cria flexibilidade e agilidade, em meio a mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado, criando raízes, cultivando uma visão holística e reservando os *insights* especificamente para um pequeno grupo de pessoas em cargos-chave.

Para que realmente os colaboradores possam aprender eficazmente, eles precisam especialmente estar engajados no processo de definição de metas, para que então possam definir metas particulares de aprendizado alinhadas ao objetivo maior. Para tanto, tais funcionários precisam ter um profundo conhecimento da empresa e de suas principais tecnologias, assim como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para a criação de um novo conhecimento, uma real capacidade de aprendizado nas áreas de trabalho em equipe. A necessidade de investir na aprendizagem se impõe diante da necessária reestruturação empresarial e da adaptação das empresas a uma economia globalizante.

3 A LIDERANÇA E INFLUÊNCIA INTERPESSOAL

John C. Maxwell (2008, p.13) dá um parâmetro bem abrangente na definição de liderança:

- a) Disposição de assumir riscos;
- b) Desejo apaixonado de fazer diferença;
- c) Se sentir incomodado com a realidade;
- d) Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- e) Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- f) Disposição de se destacar no meio da multidão;
- g) Abrir a mente e o coração;
- h) Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;
- i) Evocar em que nos ouve a capacidade de sonhar;
- j) Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;
- k) Poder de potencializar muitas vidas;
- l) Falar com o coração ao coração dos liderados;
- m) Integração do coração, da mente e da alma;
- n) Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas;
- o) Sonho transformado em realidade;
- p) Coragem.

Segundo a concepção de Silva (2010), podemos ver que a liderança e o comando são elementos de grande importância para que os indivíduos possam trabalhar de maneira adequada em equipe. Com o intuito de fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o responsável por esta equipe precisa desempenhar variadas funções ativadoras, com a *liderança* sobressaindo dentre as demais.

A função motivacional do gestor/líder deve estar ligada às crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido dos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fáceis de serem percorridas, reduzindo os bloqueios e as armadilhas durante todo o percurso.

Isso influi diretamente no clima organizacional, ou seja, o líder e seu estilo influi no clima organizacional da empresa como um todo. Chiavenato (2010) também nos indica sobre o clima organizacional:

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: É percebida ou experimentada pelos membros da organização; influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2010, p.95).

As pesquisas de Chiavenato (2010), elucidando sobre a liderança, com a intenção de exagerar a diferença, apontou que a maior parte das organizações está super administrada e sub-liderada. Ainda na concepção de Chiavenato (2010), todas as peças integrantes das organizações, certamente, apresentam razões pessoais ou institucionais próprias para se dedicar à organização e fazem suas contribuições à medida que recebem incentivos ou premiações como retorno de seu investimento dentro de um processo de reciprocidade que tende a se realimentar ao mesmo tempo em que o resultado aponte compensações para as partes envolvidas.

Entretanto, estas características, de maneira isolada, não caracterizam a verdadeira liderança. Qualquer um é capaz de possuir carisma e outros atributos positivos e possivelmente não alcançar resultados do ponto de vista prático ou simplesmente administrar organizações e comunidades sem chegar em lugar nenhum.

3.1 Estilos de liderança

Vamos verificar agora os principais estilos de liderança encontrados e assim, elencar qual seria o mais usual dele para as organizações. Sabendo que não

existe um estilo apenas que seja válido a todas as organizações, vamos propor as principais características que não podem ser dispensadas. De acordo com Gaudêncio:

Costumo definir o líder mostrando, em dois momentos distintos, o que ele é essencialmente: 1. O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho. 2. O líder quer o que sabe. Para ele, o importante é a concretização do sonho, não a glória de fazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, não mais do líder. (GAUDÊNCIO, 2009, p.15)

No quadro abaixo número 01 Chiavenato (2010, p.137) faz uma comparação entre os estilos de liderança e também descreve as principais características do líder nele.

3.1.1 O Líder Autocrático

Compreende-se este como o líder que determina as diretrizes, não apresentando qualquer envolvimento do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, assim quando são necessárias. Não tendo o conhecimento prévio do grupo, decide qual a tarefa que cada um deve desempenhar e quem o acompanhará. É um líder dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

3.1.2 O Líder democrático

Este tipo de liderança democrática é a liderança que apresenta diretrizes que são debatidas pelo grupo, sendo este estimulado e assistido pelo líder.

Desta maneira, o grupo acaba apresentado as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, no momento em que for necessário o líder começa a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas passam a apresentar novas perspectivas com os debates, a divisão das tarefas fica sob a responsabilidade do próprio grupo e cada membro possui a liberdade de escolher quais são os seus companheiros de trabalho.

3.1.3 O Líder Liberal

Através desta forma de liderança podemos observar que existe a liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, possuindo uma participação mínima do líder; ficando somente limitada em proporcionar as

informações solicitadas. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros ficam na responsabilidade do grupo.

Há ainda uma absoluta falta de participação do líder. O líder não efetua nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, unicamente faz comentários sem regularidade sobre as atividades dos membros no momento em que for perguntado.

3.1.4 O Líder Transacional

Este tipo de líder tem como princípio levar o grupo a atingir metas e objetivos específicos. A liderança Transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com outros com o objetivo de trocar bens de valor, que podem ser de caráter econômico, político ou psicológico. Agindo desta forma o líder mantém o liderado em benefício desta relação de troca e de acordos que provém de sua capacidade do liderado atingir os objetivos propostos pelo líder que pode puni-lo ou recompensá-lo. Ademais, tem-se que a Liderança Transacional é aquela que considera as diferenças individuais, oferece apoio e mantém um relacionamento de forma carismática com os funcionários.

As palavras de Maximiano (2009, p. 304) evidenciam que *“o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”*. As contribuições de Bass (1990 apud FREITAS, 2006) sobre o tema evidenciam que um líder transacional possui três diferentes características mais importantes: recompensa contingente, utilizada para o reconhecimento do trabalho que foi feito; gestão por exceção, que intervém somente no momento em que os padrões não são alcançados.

Sendo assim, todas as decisões e ações realizadas pelo líder se fundamentam nas regras existentes, que determinam a relação de troca. O gerenciamento ocorre através da exceção, em outras palavras, o líder atua no momento em que existe não conformidade entre as atividades que os seguidores podem fazer e aquilo que foi planejado. Esta forma de gerenciamento, feita através da exceção é capaz de acontecer por meio de duas diferentes formas: I – Gerenciamento ativo, que é o instante em que ele nota e procura pelos desvios das regras e dos padrões determinados, usando as medidas corretivas no momento em

que estes são encontrados. II – Gerenciamento passivo, este é intervindo no instante em que algum erro acaba acontecendo “espontaneamente”, já que não há a procura pelos desvios por conta da suposta confiança de que os seguidores vão realizar as suas atividades da forma mais satisfatória possível (BASS e AVOLIO, 1993 apud BIGLIAZZI, 2007).

Segundo a concepção de Maximiano (2009), a característica mais relevante do líder transacional é proporcionar as recompensas materiais. Já os estudos de Smith e Peterson (1994) evidenciam que esta troca não proporciona ligação duradora entre as partes, já que estas duram unicamente enquanto acreditarem que este procedimento lhes proporcione benefícios próprios.

Neste sentido, a liderança transacional é semelhante ao conceito de tipologia em que o líder utiliza a legitimidade e autoridade que lhe é atribuída de maneira formal para que exerça seu poder, caracterizando as práticas comuns a ênfase das regras e das normas determinadas superiormente e a conhecida atenção para que se cumpram as tarefas previamente estabelecidas. As pesquisas de Bass e Avolio (1993 apud BIGLIAZZI, 2007) asseguram que a liderança transacional não é ineficiente, ela somente fica limitada ao contrato explícito entre líder e seguidor. Contribui ainda lecionando que as diferenças entre as lideranças transacional e transformacional vão além da espécie de relações que são estabelecidas dentro do grupo, isso porque enquanto que na primeira são sugeridas as tarefas e as consequências que são respeitadas na concepção dos outros, na segunda é possível ir além de uma simples satisfação das necessidades individuais, podendo assim poder criar um sentimento de identidade comum, que se fundamenta em um propósito ou ideal coletivo.

3.1.5 O Líder Carismático

O líder carismático consegue, comumente, causar impactos profundos em seus liderados. Tais impactos originam efeitos como: devoção e lealdade ao líder e como fazer com que seus seguidores aceitem e executem a vontade do líder sem hesitação, questionamento ou interesse próprio. Já os estudos de House & Mitchell (1974) apontam este tipo de liderança através de duas proposições:

1. As atitudes do líder são aceitáveis e satisfatórias para os seus subordinados, ao mesmo tempo em que estes observem este comportamento como uma fonte imediata ou futura para sua satisfação.

2. As atitudes do líder são motivacionais, em outras palavras, elevam o esforço para que se atinja os objetivos, levando em consideração:

I – Este comportamento gere uma satisfação na necessidade contingente do subordinado para o desempenho efetivo;

II – Suas ações adicionem valor ao meio ambiente do subordinado, promovendo treinamento, orientação, apoio e recompensas necessárias para o desempenho efetivo.

3.1.6 O Liderança transformacional

Esta maneira de liderar resulta no surgimento dos seguidores e na vontade de ficar mais dedicados, com maior satisfação com seu trabalho e com um desejo maior de aplicar os esforços extras para alcançar o sucesso desejado em tempos desafiadores (SCHERMERHORN, 1999). As pesquisas sobre a liderança transformacional são resultantes de um interesse em ter a compreensão dos processos subjacentes ao relacionamento entre líder e liderados, indo este um pouco além das explicações que se fundamentam na estruturação da tarefa ou na consideração individual (BASS e AVOLIO, 1990 apud GOMES, 2005).

Segundo a concepção de Bass (1995 apud BIGLIAZZI, 2007), esta se apresenta como a única modalidade de liderança que pode proporcionar aos seguidores uma performance muito interessante. Ela procura aumentar a consciência do grupo e da empresa, beneficiando o adequado desenvolvimento das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

As pesquisas de Schermerhorn (1999) asseguram que o líder transformacional deve descrever alguém que utiliza o carisma e as qualidades associadas para produzir mais aspirações e alterar os indivíduos e os sistemas organizacionais para novos padrões de mais elevado desempenho. Smith e Peterson (1994, p. 129) ainda ressaltam dizendo que o líder transformacional *“deve conter aguda sensibilidade quanto a desejos e necessidades dos seguidores, assim como dos próprios”*.

Robbins (2012) cita que os líderes transformacionais preocupam-se com as necessidades de desenvolvimento pleno de cada integrante da equipe, auxiliando-os a pensar de uma maneira diferente da tradicional, entusiasmando-os e estimulando-os a atuar em busca do alto desempenho, visando atingir os objetivos da equipe.

As lideranças transacionais e transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas, mas sim complementares, uma vez que a liderança transformacional procura acrescentar nas características dos líderes transacionais o fator “carisma”. (BASS & SELTZER, 1990; ROBBINS, 2012)

Este líder “carismático” possui algumas características que lhe permite aproximar-se dos liderados de uma forma bastante intensa e eficaz, principalmente quando os ambientes de trabalho envolvem um alto grau de incerteza ou tensão.

Dentre estas características, podemos destacar as contribuições de Bass (1990) e Tichy & Devanna (1986 apud ROBBINS, 2012, p.320)

- São capazes de esclarecer a importância das metas em termos compreensíveis para os liderados. Utilizam-se com frequência de metáforas.
- São capazes de assumir uma posição e aceitar os riscos para atingir as metas estabelecidas.
- São perceptivos às capacidades dos liderados e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
- Transformam fracassos em experiências de aprendizado.
- São capazes de visualizar um futuro e traduzi-lo em “imagens” que os outros possam compartilhar.
- Gostam de lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza dos ambientes organizacionais.
- Valorizam decisões baseadas em princípios e valores.
- Acreditam na capacidade dos liderados em assumir responsabilidades e gerar soluções criativas e eficazes para a organização.
- São identificados como “agentes de mudança”, procurando criar organizações flexíveis, empreendedoras e inovadoras.

Uma das preocupações relacionadas com a prática da liderança transformacional é de não permitir que o líder promova a sua própria visão em

detrimento da visão da organização, além de evitar que a racionalidade na condução das tarefas não se perca em ações e análises pouco objetivas.

Poder então mensurar a liderança transformacional, pela concepção de Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007), pode ocorrer através de quatro dimensões que estão diretamente associadas:

I – Carisma: Devendo ter a capacidade de fomentar a confiança, orgulho e respeito dos seguidores, por meio da transmissão de um relevante senso de missão. É a dimensão mais importante da liderança transformacional.

II – Inspiração motivacional: caracteriza-se pela visão do líder e da comunicação desta visão para os seguidores, por meio de ações motivacionais, que podem produzir elevadas expectativas, alteram os comportamentos e atitudes, possuindo a intenção de somar esforços.

III – Estimulação intelectual: devendo aqui propor desafios diariamente aos seguidores, fomentando a sua criatividade para que seja possível o desenvolvimento de novas idéias e cenários.

IV – Consideração individualizada: aqui deve-se direcionar a atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele possa se sentir único, tornando o relacionamento mais especial.

E neste sentido as pesquisas de Schermerhorn (1999) lecionam dizendo ser especiais as seguintes qualidades do líder transformacional, assim como o quadro abaixo representa:

Qualidades do líder Transformacional.

| QUALIDADES | CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------|--|
| Visão | Ter idéias e um senso claro de direção; comunicá-los aos outros e desenvolver entusiasmo sobre a realização dos alvos compartilhados. |
| Carisma | Gerar nos outros fê, lealdade, orgulho e confiança em si mesmos através do respeito pessoal e de apelos a emoção. |
| Simbolismo | Oferecer recompensas especiais e promover comemorações espontâneas e planejadas para celebrar a excelência e a alta realização. |
| Delegação de poder | Ajudar os outros a se desenvolver, eliminando obstáculos ao desempenho, compartilhando responsabilidades e delegando trabalhos desafiadores. |
| Estimulação intelectual | Criar consciência dos problemas para ganhar comprometimento dos outros, guiando a imaginação deles para criar soluções. |
| Integridade | Ser honesto e confiável, agindo de forma coerente com suas convicções pessoais. |

Fonte: Adaptação de Schermerhorn (1999).

Para finalizar, o conceito apresentado por Smith e Peterson (1994) evidencia que uma das pressuposições sobre o modelo transformacional é que este possa ser compreendido, sob todas as circunstâncias, preferível à liderança transacional.

4 ALTO DESEMPENHO PELA LIDERANÇA

O líder que quer ser eficiente deve, a princípio, apreender conceitos já consagrados sobre as necessidades humanas e a evolução histórica de tais fatos.

As características dos líderes que constroem equipes de alto desempenho são, normalmente, definidas como de líderes exemplares e inspiradores e o meu objetivo será descrever de uma maneira simples e prática, que verdadeiros líderes entendem que, isso é consequência de serem coerentes e consistentes. Então, quais são as atitudes, as crenças e o comportamento que fazem desses líderes um sucesso? (RIZZI / SITA, p.337).

Neste sentido, segundo Rizzi:

Para que tenhamos uma ótima equipe em termos de performance, necessitamos voltar o nosso foco ao líder e tratar, inicialmente, de desenvolvê-lo de uma forma estruturada e com ferramentas de alto impacto em termos comportamentais. Não existe equipe de alta performance com líder fraco (RIZZI / SITA, p.283).

Passa a ser de extrema relevância então que, a partir dos pressupostos administrativos, o gestor possua a capacidade de reconhecer as necessidades intrínsecas de seus subordinados e influenciar o ambiente que os cerca de forma que consiga gerar um clima motivacional mais elevado.

As palavras de Dyer evidenciam que:

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhe permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus objetivos. Além disso, os membros dessas equipes estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo (DYER, 2011, p.23).

O mesmo autor leciona ainda sobre as equipes de elevado desempenho:

As equipes de alto desempenho gerenciam de maneira eficaz a composição da equipe quando: 1. Estabelecem processos para selecionar indivíduos para a equipe que sejam ao mesmo tempo capazes e motivados; 2. Estabelecem processos que desenvolvam as habilidades técnicas e

interpessoais dos membros da equipe, bem como o seu comprometimento para o alcance das metas coletivas; 3. Liberam as pessoas que não têm as habilidades ou a motivação necessárias; 4. Gerenciam a equipe de forma diferenciada, de acordo com as aptidões e a motivação de seus membros; e 5. Garantem que a equipe tenha o tamanho certo, o que normalmente significa certificar-se de que a equipe não é grande nem pequena demais para realizar a tarefa (DYER, 2011, p.26).

E sobre o assunto, as palavras de KATZENBACH asseguram que:

A melhor maneira de compreender as equipes é examiná-las. Suas próprias narrativas revelam suas realizações, conhecimentos, emoções e compromisso melhor do que qualquer comentário abstrato ou apresentação lógica. As equipes reais estão profundamente compromissadas com o seu propósito, suas metas e com sua abordagem (KATZENBACH, SMITH, 1994, p.03).

Desta maneira, é se responsabilidade da empresa fomentar elementos motivacionais para os colaboradores desta sua empresa.

Do que o líder precisa então para poder ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas (MAXWELL, 2008, p.59).

A liderança não se desenvolve de uma hora para outra, exige perseverança e um pequeno progresso a cada dia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nas pesquisas e informações compiladas podemos concluir que desenvolver equipes de alta performance está diretamente relacionado a um novo estilo de liderança, mas não podemos limitar este estudo atrelando essa missão apenas ao papel do líder, pois podem existir outras variáveis que certamente terá impacto na melhoria e continuidade de formação de equipes cada vez mais capacitadas de acordo com cada ambiente de trabalho e suas demandas. Por isso, é necessário que os estudos sejam aprofundados com o auxílio de ferramentas que possam proporcionar dados concretos que comprovem outros meios de capacitação de equipes de alta performance.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. **Pelas trilhas da liderança**. Salvador: Contexto &Arte, 2005.
- BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership** (3rd Ed.). New York: Free Press, 1990.
- BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIGLIAZZI, Samanta M. Luchini. **Liderança e Formação Acadêmica - Uma Análise da Contribuição dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão na Opinião dos Alunos**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 6ª reimpressão. 2010
- COSTA, I. de S. A.; CAMPOS, A. M. de S. M. **Carreira, Vivência e Construção de Si**. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DYER, William G. **Equipes que fazem a diferença: Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2011.
- FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.
- FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e desenvolvimento de Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal. 2006.
- KATZENBACH, Jon R; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Ed. Markron Books, 1994.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- RIZZI, Márcia; SITA, Maurício. **Ser + com equipes de alto desempenho: Como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas**. São Paulo: Ed. Ser mais, 2012.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SCHERMERHORN, J.R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

HOUSE, J. R.; MITCHELL, T. R. **Path-Goal theory of Leadership**. *Journal of contemporary business*, 1974.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder** . 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo. Ed. Person, 2012.