

LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO

Norival Carvalho Cunha¹

Marcos Antônio Rocha²

Leonardo Ferreira da Costa³

Matheus Felipe Barcelos Balbino⁴

Lúcia Regina Mendes⁵

Resumo

Este artigo apresenta uma explanação dos principais propósitos e objetivos a alcançar tanto dos indivíduos, quanto das organizações no mundo contemporâneo. As organizações por sua vez, recrutam e selecionam seus talentos humanos para com eles e por meio deles alcançarem objetivos organizacionais. Já os funcionários, assim que recrutados e selecionados têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes servem-se da organização para conseguí-los. É preciso saber agir, mobilizar, engajar e além de tudo, ter visões estratégicas para assumir responsabilidades, dentro de uma visão bibliográfica de diversos autores e artigos.

Palavras Chaves: Indivíduo; Organização; Comportamento; Objetivos.

INDIVÍDUO *VERSUS* ORGANIZAÇÃO

Pressupõe-se que líderes devem atuar no sentido de conduzir indivíduos nas organizações. Indivíduos são indivíduos complexos e organizações vivem em constantes mudanças, o que dificulta a compreensão destes dois mundos, ainda mais quando se busca esta compreensão quando se investida um relacionado ao outro. Assim, cabe uma introdução sobre os indivíduos e as organizações.

Ao ingressarem nas organizações as pessoas perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente dentro das organizações. E os estudos da área de comportamento organizacional tem mostrado que os indivíduos buscam organizações mais parecidas com seus valores. Aos poucos eles vão se adaptando as normas e padrões da empresa, a medida que interagem com seu grupo de trabalho.

¹ Professor Administração e Mestre em Educação. FUCAMP – Fundação Carmelitana Mário Palmeiro. professor_norival@yahoo.com.br

² Graduação em Letras – Fucamp - Fundação Carmelitana Mário Palmeiro. marcosrocha1970@yahoo.com.br

³ Graduação em Administração e Graduando em Ciências Contábeis – Fucamp.

⁴ Graduando em Engenharia Mecânica da UFU.

⁵ Mestre em Serviço Social – PUCSP. Pós Graduação: Planejamento Estratégico. Graduação Letras e Serviço Social. lucialureme@gmail.com

Para conhecer as reações do indivíduo na empresa, não basta conhecer as técnicas de planejamento estratégico, tático e operacional, também da estruturação dos processos administrativos e operacionais relativos à organização das tarefas, uma vez que estes dizem respeito à características exteriores a este ser e próprias da empresa. É preciso, concomitantemente entender as pessoas, não só no âmbito individual estritamente, mas como um ser que traz para empresas seus valores pessoais, indo muito além do conhecimento técnico que ele botará em prática no seu dia-a-dia labora, e que busca interações sociais satisfatórias.

Na figura de Zanelli e Bastos (2014) percebe-se a vertente social e econômica, sendo que ambas podem ser compreendidas como objetivos da organização, para agregar valor. Na parte em que se destaca o social, inclui-se características do indivíduo, que por meio de “saberes” se liga com a organização, por meio de interações.

Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Zanelli. J.C; Andrade. J.E.B; Bastos. A.V.B. (2014, p.189) Adaptação

Partindo da perspectiva individual, é necessário compreender os desdobramentos do ser, captando como ele se comporta em relação ao seu grupo direto de trabalho (equipe, pares ou setor), bem como com a organização como um todo. Todavia essa ponte necessita de pilares sólidos em ambas as margens, para que possamos alcançar nossos objetivos sobre os níveis que dividem as organizações. Ou seja, deve ser considerado o sujeito contemplando ele e as relações por ele estabelecidas, num patamar de análise micro (indivíduo), meso (grupos) e macro (organização).

Segundo Puente-Palacios, Porto e Martins (2016) defendem que tais níveis não são unidades estáticas, estando em constante articulação, além de exercerem influência múltipla entre si, de forma que um atributo micro pode impactar em um macro e vice-versa. No nível macro estão contemplados os atributos globais das organizações, no meso os relativos aos grupos de trabalho, unidades, departamento ou seções e no micro aqueles pertencentes aos indivíduos. Assim, para compreender o indivíduo na organização de trabalho é necessário pressupor estes três níveis de análise e relações.

O INDIVÍDUO é um animal social porque se caracteriza por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Tal necessidade de socialização acompanha o ser até em toda sua vida, inclusive quando adulto. Em consonância, Puente-Palacios e Albuquerque (2014) afirmam que desde o nascimento, crescemos em grupos, sendo a família um dos primeiros. Nos grupos de referências nos

sentimos apoiados no comportamento que emitimos, sendo que grupo de referência é aquele em que o indivíduo sente-se motivado em manter relações.

Pensemos num profissional especializado que durante vários anos mantém contatos sistemáticos com seu chefe, seus colegas e com outros funcionários. Cômico de suas responsabilidades, esse elemento, em determinado período, consegue desenvolver-se, atingindo uma posição de encarregado de setor. Ao perguntarmos a ele qual o significado que atribui ao trabalho que realiza, poderemos identificar em sua fala concepções valorativas que provavelmente incluirão aspectos apreendidos a partir de sua vivência neste segmento, e os valores identificados pelo grupo social ali presente.

As teorias sobre culturas organizacional tem mostrado que os padrões culturais da empresa governam comportamentos, dão sentido a pensamentos e canalizam emoções individuais e grupais (SILVA, ZANELLI & TOLFO, 2014). Na prática, o trabalhador incorpora características organizacionais para ser aceito diante de seus grupos (meso e macro), desde que isso, não seja totalmente oposto à seus valores pessoais, e passa a se comportar em conformidade ao que é pregado na empresa.

Neste sentido, BergaminI (1997) defende que o processo de socialização tende a direcionar a vontade e os valores intrínsecos do indivíduo, que desde sua infância incorpora normas e valores vigentes na família, em seus pares, na sociedade, enfim, ego-defensivas, expressão de valores, de controle e apropriando-se dos fatores condicionantes de uma sociedade. Temos, então, a formação do caráter do indivíduo, constituído por valores circulantes na sociedade, o que possibilita ao homem sua autoafirmação e a formação de sua individualidade.

As organizações são consideradas ambientes complexos e dinâmicos, do ponto de vida de atividades produtivas e relacionamentos interpessoais. Afirma-se isto, considerando que elas são compostas por vários indivíduos, que por sua vez, são multidimensionais, sujeito às influências externas de uma enormidade de variedades, além de carregarem suas características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões.

A definição de **ORGANIZAÇÃO** incorpora a ideia de um agrupamento social ou de indivíduos em interação (BASTOS E JANISSEK, 2014). Segundo estes autores, a organização possui sua dinâmica e seus processos entrelaçam com processos dinâmicos de indivíduos e de grupos em determinados espaço e tempo.

Para a administração ela se constitui um sistema de atividades conscientes, coordenadas individualmente e/ou por mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. As organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Segundo Puende-Palacio e Albuquerque (2014) grupos em geral, incluindo as organizações que são agrupamentos, se juntam para alcançar uma meta que, sem a interação, dificilmente poderia ser alcançada.

Como a própria palavra sinaliza, as organizações como um sistema social e interacional, se caracterizam por ser uma sociedade organizada, uma vez que nela há normas, sistemas de comunicação, ritos, etc. Bastos e Janissek (2014) salientam a importância de perceber como estes símbolos, regras, pensamento desempenham, neste complexo cotidiano de pessoas que tem que articular suas ações em torno de múltiplos

objetivos organizacionais. Acrescenta-se ainda que a organização é cíclica e vida, portanto, sujeita a constantes mudanças.

Nas últimas décadas, as organizações passaram por muitas intervenções com o propósito de efetuar mudanças significativas. Não têm sido incomum ambientes organizacionais sofrerem sucessivas intervenções para adaptação aos propósitos do mundo globalizado, o que pode acarretar sofrimento exacerbado aos indivíduos que compõem tais organizações, expostos a uma situação extremamente instável e a processos de mudança por vezes mal direcionados e malsucedidos (NEIVA E PAZ, 2012).

O homem moderno passa a maior parte do tempo dentro das organizações. Considerando a característica de um ser social, percebe-se que, para o indivíduo se integrar na organização, ou seja, o meio social é uma das instituições mais importantes na vida de um ser humano, cada indivíduo difere relativamente as várias necessidades (HELLER,2000).

Reforçando esta noção, Puende-Palácio e Albuquerque (2014) lembram que quando a pessoa se vê em um ambiente novo, sente uma fragilidade momentânea, que impulsiona a formar alianças e restabelecer certa segurança.

Como visto a dinâmica das organizações é volátil e permeada por muitas mudanças. Normalmente as pessoas resistem ao processo de mudanças, por um tempo. Percebe-se que as pessoas com valores mais consonantes com os valores organizacionais, tendem a se adaptar mais facilmente a mudança (Neiva e Paz, 2012). Porém, cada pessoa tem sua forma e ritmo para adaptação, o que retoma a complexidade de se lidar com os indivíduos.

Considera-se organizacional como um sistema complexo, composta por indivíduos também complexos. Diante do dinâmico e volátil contexto organizacional surge o papel dos líderes, responsável por medir a relação entre os interesses individuais e os organizacionais. Para Puende-Palácios e Albuquerque (2014) que os gestores têm o importante papel de conhecer as normas dos grupos para que auxilie as pessoas a se sentirem mais satisfeitas e confortáveis.

SENTIDO DE LIDERANÇA

Desde o nascimento, o ser humano já está acostumado a obedecer aos pais, aos mais velhos e os superiores hierárquicos. Assim, no ambiente organizacional não é diferente, também há uma figura de autoridade que direciona a atuação profissional. Popularmente, espera-se que o líder seja aquele que gere um ambiente de trabalho fértil para o desenvolvimento pessoal e profissional de todo mundo. Coordenar grupos exige que a conduta de cada membro se ajuste à dos outros e que a liderança se concretize mediante processo de influência sobre os demais (PUENDE-PALÁCIOS E ALBUQUERQUE, 2014).

O trabalho acadêmico sobre liderança organizacional sugere que os indivíduos que ocupam cargos de liderança realizam uma série de comportamentos que variam de:

clarificar responsabilidades, delegara autoridade e oferecer uma visão inspiradora do futuro que desafia o status quo (BASS, 2008 apud TEPPER, SIMON & PARK, 2017).

É importante ressaltar, que o processo de Liderança, não ocorre de uma hora para outra, mesmo que existam líderes natos, precisamos trabalhar nossas habilidades e competências relacionadas ao desenvolvimento das características individuais e coletivas. Tepper et al. (2017) sinalizam para a formação de líderes, afirmando a escolaridade rigorosa dedicada à compreensão das causas e consequências de comportamentos direcionados subordinados. Enquanto Puente-Palácios e Albuquerque (2014) direcionam para as pessoas que exercem liderança informacional, o que remete à uma característica inata. Assim, o independente da oficialidade ou não da liderança, o líder tem a atribuição de construir uma equipe bem-sucedida independente das diferenças individuais e igualdades grupais.

Porém, na teoria sobre liderança organizacional não há um consenso ou homogeneidade, restando certa obscuridade, o que reforça a necessidade de novos estudos sobre a temática. Para tanto, opta-se por escolher alguns autores específicos que versam sobre a liderança.

Sendo assim, vamos descrever sobre algumas das características essenciais que uma pessoa precisa ter para ser um líder melhor, juntamente com algumas dicas sobre como desenvolver cada uma dessas habilidades, isto segundo Perkins (2000). Este autor, observa as seguintes habilidades de um bom líder:

- **Observador**: ele sabe analisar o que acontece ao seu redor para encontrar soluções eficazes para cada problema;

- **Empatia**, pois reconhece que cada pessoa tem seu limite, suas qualidades e defeitos. Ele usa isso para conhecer detalhadamente o perfil de sua equipe e saber como trabalhar com eles e mantê-los motivados;

- O líder está sempre **em busca de conhecimento**, pois sabe que quanto mais especializações, melhor ele saberá lidar com situações diversas e resolver problemas internos com mais facilidade. Além disso, ele divide esse conhecimento com seu time, compreendendo que quanto mais conhecimento a equipe tiver, mais forte e eficaz ela será;

- É um **bom ouvinte e comunica-se bem**, entende que é importante ouvir a todos em sua empresa e sabe que deve haver muito respeito na hora de conversar com seus colegas;

- **O líder tem que ser humilde**, reconhecer que também tem suas falhas e que não é melhor (no sentido pessoal) do que outras pessoas fazem com que ele tenha empatia e sensibilidade para tratar de problemas em sua equipe;

- Ele sabe **distribuir tarefas** para que, assim, ninguém fique sobrecarregado com nada. Além disso, ele participa a todo o momento das atividades com seus colegas, pois divide com eles não só os bônus de ter realizado um bom trabalho, como também todas as responsabilidades envolvidas;

- Um líder precisa **ser confiante e ter iniciativa**. Com essas qualidades, ele conseguirá ter sempre uma direção para qual levar seu time e se sentirá seguro para realizar mudanças e aceitar novos desafios;

Para Perkins (2000) um bom líder é aquele que sabe como explorar os mananciais da motivação humana, e também conhece a base do relacionamento com os colegas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas. Liderança é conduzida pela influência interpessoal exercida pelo líder no sentido da consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

Popularmente o comportamento de liderança, envolve funções como: planejar, fornecer informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir, etc. Em suma, tem-se que o líder deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, satisfazer suas necessidades. A liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Assim a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo dentro das organizações e na sociedade (BERGAMINI, 1997).

A liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo, e ela é exercida por meio da influência interpessoal estabelecida entre o líder e os liderados.

Partindo da influência interpessoal como um comportamento, a principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, é a que se refere a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. Os pressupostos desta teoria são apresentados na figura, retirada de Chiavenato (2005).

FIGURA 2 – Estilos de Liderança

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, 2005.

LIDERANÇA SITUACIONAL

Outro modelo teórico criado para este tema foi o da Liderança Situacional, que foi proposta por Hersey e Blanchard. A Liderança Situacional salienta a necessidade de os líderes adaptarem seus perfis de liderança para atuações cada vez mais eficazes aos distintos cenários no ambiente organizacional. Ela surgiu diante da necessidade de um modelo significativo na área de liderança, pressupondo a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento (QUAGLIO, CASTRO, RODRIGUES & CONTIN, 2015).

Segundo estes autores, o que diferencia este tipo de liderança das demais são as habilidades do líder em identificar o perfil do liderado, considerando o seu desempenho atual nas atividades desenvolvidas. A receptividade, porém, de suas estratégias pelos liderados, vai depender do nível de maturidade destes e como se prontificarão a receber este modelo de liderança.

A liderança situacional, não só sugere o estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de maturidade como indica a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, se o líder não for capaz de adotar o estilo desejável (Hersey e Blanchard, 1986). Estes conceitos são válidos em qualquer situação em que alguém pretende influenciar o comportamento de outras pessoas. Num contexto geral, ela pode ser aplicada em qualquer tipo organizacional, quer se trate de uma organização empresarial, educacional, governamental ou militar e até mesmo na vida familiar.

Na teoria situacional existem quatro estilos de liderança: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Estes estilos resumem uma combinação de comportamento de

tarefa e de relacionamento, estabelecendo objetivos e definindo os papéis das pessoas que são dirigidas pelo líder.

FIGURA 3 – LIDERANÇA SITUACIONAL

Elevada/Elevado PERSUADIR	Elevada/Baixo DETERMINAR
Baixa/Elevado COMPARTILHAR	Baixa/Baixo DELEGAR

Fonte: Hersey e Blanchard (1986) Adaptação

A receptividade de suas estratégias depende do nível de maturidade dos demais profissionais da equipe e de como estes estão prontos para receber este modelo de liderança. Assim, de acordo com o Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), sob a influência da liderança situacional, existem quatro estágios distintos de maturidade numa organização e, estes influenciam diretamente no estilo de agir do líder para alcançar o sucesso da gestão do pessoal:

- **Determinar:** neste nível, os autores classificam a maturidade dos liderados como baixa para executar determinada tarefa, uma vez que estes não sentem plena confiança em suas capacidades ou mesmo vontade para executar as tarefas, e para que sejam cumpridas, o líder deve delegar e acompanhar de perto a execução.

- **Persuadir:** neste nível entendemos que o colaborador tem maturidade de média a moderada, e suficiente para cumprir a tarefa, porém não as habilidades que a mesma exige. Neste caso, o líder situacional além de direcionar o trabalho, deve apoiá-lo e incentivá-lo para que alcance a autoconfiança e motivação necessárias para agir.

- **Compartilhar:** neste nível o colaborador tem a maturidade entre moderada e alta, e as habilidades para executar a tarefa, porém não tem interesse em ajudar o líder. Esta indisposição pode estar relacionada a fatores como desmotivação e falta de confiança em seu trabalho e, o papel do líder buscar sua participação e colaboração na tomada de decisões.

- **Delegar:** no último nível encontramos o colaborador com maturidade alta e, com habilidades e a disposição que a tarefa exige. Neste nível o líder não precisa apoiar e direcionar efetivamente seu trabalho, uma vez que o colaborador tem autonomia e a confiança do líder para criar as melhores soluções e executá-las, independentes de seu acompanhamento.

Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo, esse desenvolvimento deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança. As variedades de poder individual, de um líder bem-sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente. No entanto, com o poder vem a obrigação de usá-lo de maneira ética para a realização dos objetivos organizacionais (CAVALCANTE,2002).

Segundo Goleman (1995) a capacidade de mobilizar pessoas, no seu trabalho consiste em usar até o fim a capacidade de realização de seus subordinados, ajuda-os a manifestar totalmente o seu potencial, de modo que os objetivos sejam atingidos. Também tem que mobilizar seus superiores. Quando conseguir expressar suas ideias de modo convincente e ganhar o apoio ativo de seus superiores, é que seus objetivos serão alcançados. O processo de conhecimento e informação são muito importantes, mas não são mais do que os meios usados para fazer surgir novas situações. A responsabilidade de administrar exige que as pessoas consigam distinguir os meios do fim, assim como os pontos relevantes dos irrelevantes e que tenha o cuidado de não confundi-los.

Poderíamos definir um líder como uma pessoa que realiza o seu trabalho mobilizando outras pessoas. Ele mobiliza seus funcionários, superiores e colegas e, durante a realização da sua tarefa, põe suas ideias em ação. O significado do trabalho de um líder é fazer no mínimo, uma contribuição significativa e duradoura para sua organização, durante o tempo que permanecer em cada cargo e em cada departamento. É importante que um verdadeiro líder seja capaz de olhar para trás na sua carreira, com a confiança de ter feito o que acreditara ser necessário, mais do que apenas se lembrar de como estava ocupado nas suas diversas posições.

DISCUSSÕES

Segundo Zanelli (2014) os aspectos ocupacionais referem-se ao trabalho propriamente dito, isto é, à atividade que planeja e executa o serviço-tarefa, colhendo o seu resultado. Aspecto refere-se à atividade voltada para o homem: como manter a relação de confiança entre o líder e seus subordinados, seus superiores, colegas e pessoas externas.

Uma questão muito importante no aspecto humano do trabalho do líder é a forma como suas ações afetam as vidas de seus colegas e ou colaboradores. O líder pode controlar a vida de seus subordinados; há casos em que o empregado tem percepção de descobrir pontos-chaves para seu sucesso enquanto trabalha com seu líder. A liderança possui grandes responsabilidades e influência no futuro das pessoas. O humilde reconhecimento deste fato ser um ponto básico de atuação de maneira muito sincera, transparente, baseado em princípios e valores.

Ambos os aspectos ocupacional e humano do trabalho do líder têm objetivos independentes. O líder deve verificar que ambos sejam atingidos e que um equilíbrio entre os dois sejam mantidos.

A despeito de toda retórica em torno de como administrar para obtenção de resultados, não existe um roteiro previamente definido. O que se verifica na prática é que as organizações bem-sucedidas são, de muitas formas, organismos vivos, dinâmicos, que criam vínculos com seus associados e líderes. Para dar continuidade ao desenvolvimento e

evitar que o caminho chegue ao fim, elas devem nutrir, canalizar e oferecer aos trabalhadores o que pode ser chamado de “mão invisível da liderança”. Essa liderança pode se manifestar de várias maneiras: na relação com o cliente, com os membros da sua equipe ou outros componentes. Não é necessário que a liderança siga um plano estratégico aprovado pela diretoria.

A liderança é um dos fatores essenciais para a conquista de resultados através das pessoas, e está focada nos valores e princípios dos que estão à frente das equipes de trabalho. É a intensa observação dos atos e ações, bem como de seus princípios, que podemos definir a conduta e a maneira de desenvolver tarefas e conseguir resultados (PERKINS, 2002).

A eficácia do novo líder é fundamentada em determinados princípios invioláveis, leis naturais da dimensão humana, que são tão reais, tão imutáveis quanto as leis da gravidade na dimensão da física. Esses princípios estão entremeados na estrutura de toda a sociedade civilizada e constituem as raízes de toda a família e instituição que tenha alcançado a prosperidade.

A medida que as pessoas reconhecem e convivem em harmonia com princípios básicos tais como: justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança, condicionam seu percurso em direção à sobrevivência e estabilidade de um lado ou desintegração do outro lado. A experiência mostra que as pessoas confiam instintivamente em sua personalidade é fundamentada em princípios corretos. Quando a confiança é elevada, nos comunicamos com facilidade, sem esforço, instantaneamente.

Conforme Gramigna (2007) a liderança baseada em princípios fundamenta-se na realidade de que não podemos violar impunemente essas leis naturais. Uma das características dos autênticos líderes é sua humildade, evidente em sua capacidade de retirar os óculos e examinar as lentes com objetividade, analisando como seus valores, percepções, crenças e comportamentos se alinham com os princípios do “norte verdadeiro”.

A liderança baseada em princípios é praticada de dentro para fora em quatro níveis: pessoal (minhas relações comigo mesmo); interpessoal (minhas relações e interações com os outros); gerencial (minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros); e organizacional (minha capacidade de organizar as pessoas, motivá-las, recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes).

A confiabilidade em nível pessoal baseia-se no caráter, naquilo que você é como pessoa, e na competência, naquilo que você pode fazer. Se você confiar no meu caráter mas não na minha competência, não confiará em mim.

A confiança em nível interpessoal é como uma conta bancária emocional entre duas pessoas que lhes permite chegar a um acordo de desempenho ganha-ganha. Se existe confiança entre as duas pessoas, baseada na confiabilidade de cada um poderão gozar de uma comunicação clara, empatia, sinergia e interdependência produtiva.

Na influência motivadora das relações humanas na empresa, o melhor motivador, seja a curto ou longo prazo, são as boas relações humanas na empresa, conforme quatro princípios que podem servir de motivador, conforme descreve Kanaane (2017):

- Elogio Justificável;
- Valorização Honesta;

- Crítica;
- Reconhecer Erros.

Os sete pecados capitais de um líder, segundo Perkins (2002):

- Saúde sem Trabalho;
- Prazer sem Consciência;
- Conhecimento sem Caráter;
- Comércio sem moral (ética);
- Ciência sem Humanidade;
- Religião sem Sacrifício;
- Políticas sem Princípios.

As dez ferramentas do poder do novo líder; segundo Kanaane (2017):

- Persuasão;
- Paciência;
- Cavalheirismo;
- Aprendizado;
- Aceitação;
- Gentileza;
- Abertura;
- Confronto Compassivo;
- Consistência;
- Idoneidade

Comunicação e influência é essencial para o funcionamento de uma organização. É amplamente reconhecida como um dos mais importantes processos de gestão.

Fatores que dificultam o processo de comunicação é a diversidade na natureza do material a ser transmitido. A relutância em seguir normas e regras, bem como em participar e sugerir melhorias nos processos e no trabalho será evidente. Hostilidade, medo, desconfiança e atitudes similares tendem não só a reduzir o fluxo e aceitação de informações relevantes, como também a gerar motivos para distorcer informações tanto ascendentes, como descendentes (BORDA, 2009).

A desconfiança conduz a fracassos da comunicação. Confiança recíproca e fé por parte dos membros de uma organização parecem ser necessárias para o processo de comunicação funcionar eficientemente. Comunicação ascendente sobre a sensibilidade da administração aos problemas existentes na organização e sobre as informações corretas ou erradas utilizadas na tomada de decisões, a deficiência na comunicação de baixo para cima é provavelmente mais grave do que as deficiências na comunicação descendente.

A boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos. No processo de comunicação, a ação fala mais alto que as palavras. Os subordinados avaliam os superiores

em função não daquilo que eles falam, mas, “As palavras convencem, os exemplos arrastam”.

Líderes de alta produção têm processos de comunicação, onde se valoriza e há um intenso processo de interação entre os subordinados. A capacidade para exercer influência em uma organização depende, em parte, da eficácia de seus processos de comunicação.

Já nos trabalhos em equipes, as pesquisas mostram que maior a habilidade de um líder e utilizar os métodos de supervisão em grupo, maiores serão a produtividade e as satisfações encontradas no emprego, pelos subordinados. Uma atitude solidária por parte do chefe/supervisor, assim como a utilização construtiva das reuniões de grupo, é necessária para desenvolver orgulho e lealdade no grupo.

Outro fator importante registrado, por Cavalcante (2002) é que mestres de grupos de trabalho de elevada produção reportam, com muito mais frequência do que mestres de grupos de baixa produção, que seus grupos de trabalho apresentam bom desempenho quando os mestres estão ausentes. Aparentemente mestres de alta produtividade criam no interior do grupo de trabalho expectativas, a capacidade e as metas necessárias para seu funcionamento normal na ausência do mestre.

Os grupos de trabalho com maior orgulho de sua capacidade de produzir ou com maior lealdade atração pelo grupo tendem a ser grupos de altos índices de produtividade.

Conforme descreve Robbins (2006), baseada em estruturas de trabalho e autoridade foram projetadas para tempos de calma ou bonança e não funcionam bem durante as “tormentas”. Em resumo o “desafio de adaptação” agora proporcionado pelo ambiente mudou radicalmente, assim como o trabalho que deve ser desempenhado e bem pelas empresas:

- Proteja seu pessoal das ameaças (seja um diretor benevolente), ninguém mais é tão responsável ou comprometido quanto você mesmo, não se esquive do problema.
- Permita que as ameaças sejam sentidas para gerar motivação, a fim de que se lide logo com elas. Dê cobertura aos que fazem perguntas provocantes.
- Faça reuniões regulares nas quais o conflito seja encorajado, porém conduzidos para uma direção produtiva.
- Todos os procedimentos e regras são temporários. Lubrifique-se antes que enferrujem. Faça com que os problemas mais difíceis pareçam fáceis.
- Mantenha seu pessoal contente, você cuidará dos problemas. Aponte as diferenças entre o discurso e a prática.
- Você é o líder, você é responsável. Envolve só as pessoas necessárias para a solução dos problemas.
- Ensine as pessoas a fazer uma tarefa bem feita.
- Desafie seus funcionários a crescerem pessoal e profissionalmente (ROBBINS, 2006 – adaptação).

As novas ferramentas da motivação, para os departamentos que não são bem gerenciados, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu razoável, mas nunca um líder.

Segundo Marras (2005), liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um

líder, entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma. Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas.

Os desafios provenientes de tarefas diárias são excelentes motivadores. O próprio prazer no trabalho é um motivador. O status é um motivador que se aplica a todos os caminhos da vida embora não seja necessariamente afetado pelo cargo. Um operário que goze do respeito da gerência pelas suas habilidades estará consciente de seu status e procurará preservá-lo sempre

Com velho jogo de ferramentas motivacionais já gasto, os líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições.

A missão dos líderes competentes inspira outros pela força e pelo entusiasmo de sua visão e proporcionam um senso de propósito e orgulho em seu trabalho. Não raro o orgulho é uma fonte melhor de motivação do que os planos de carreira tradicionais e o sistema de recompensa baseada na promoção (GRAMIGNA, 2007).

Os líderes oferecem essa oportunidade a seus subordinados ao liberá-los para trabalhar em seus projetos favoritos, dão maior ênfase aos resultados em vez dos procedimentos e autonomia para realizar as tarefas e tomar decisões. Poder escolher seu próximo projeto é uma grande recompensa para a pessoa que desempenha bem suas funções.

Segundo Chiavenato (2005), as ações do líder para motivação e habilitação da sua equipe:

- Implantar programas participativos;
- Estabelecer metas desafiadoras;
- Incentivar trabalhos em grupos;
- Promover contatos da equipe com fornecedores e clientes;
- Promover seminários internos para divulgar projetos;
- Promover eventos comemorativos no setor (tempo de serviço, aniversários, tempo sem acidentes, etc.)
- Criar sistemas de divulgações de resultados;
- Promover confraternização externa à empresa (festa, atividades esportivas e eventos);
- Estimular a criatividade;
- Promover um bom ambiente de trabalho;
- Promover educação e treinamento individual/bolsas (interno e externo)
- Implantar áreas de lazer no setor sala de leitura, jogos, praça da qualidade);
- Definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe;
- Delegar autoridade conscientemente;
- Implantar avaliação de desempenho;
- Incentivar o auto desenvolvimento (estudo escolar, biblioteca volante).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base, estas considerações, fica claro que a nova liderança, pode melhorar e canalizar suas propostas baseada em fortes princípios e valores organizacionais e pessoais. Para que o efeito seja positivo, faz-se necessário o desenvolvimento de ambas as partes, tanto do indivíduo quanto da organização.

O primeiro, mesmo que não exerça um cargo de liderança, é preciso entendê-lo como ele age e reage isoladamente ou em atividades em equipe para satisfazer suas necessidades e atingir os objetivos. Já o segundo é todo o sistema “ornamentado” para atingir determinadas metas e cumprir o seu papel. Diante dos fatos apresentados, verifica-se que todo o “processo” que envolve esses dois elementos (organização e indivíduo) possui muitos quesitos e particularidades, e ambos sempre vão estar diretamente relacionados, pois um sempre vai depender do outro, num processo de melhoria contínua.

Explicitar o desempenho estratégico pessoal e profissional, criando um processo contínuo de educação corporativa e gestão de talentos humanos através dos objetivos organizações e empreendedorismo de carreira.

REFERÊNCIAS:

- BASTOS, A. V. B e JANISSEK, J. **Cognição nas Organizações de Trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.). **PSICOLOGIA, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO NO BRASIL** (pp. 203-243). Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BERGAMINI, C.W. **LIDERANÇA: Administração do sentido**. São Paulo. 3ª edição. Atlas. 1997.
- BORDA, G.Z e FELIX, J.D.B. **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**. São Paulo. Atlas. 2009.
- CAVALCANTE. V.L. **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES ESTRATÉGIACAS**. R.Janeiro. Curso de Educação Continuada. 2002.
- CHIAVENATO, I. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo. 4ª edição. Editora Manole. 2005.
- GOLEMAN.D. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. São Paulo. Ed. Objetiva. 1995.
- GRAMIGNA. Ma. Rita. **MODELO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE TALENTOS**. São Paulo. Pearson Makron Books. 2007.
- HELLER, R. **COMO MOTIVAR PESSOAS: Seu guia estratégico pessoal**. São Paulo. Ed. Publifolha. 2000.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K.H. **PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**. São Paulo.4ª ed. EPU. 1986.
- KANAANE. R, **COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: O desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. São Paulo.3ª ed. Atlas. 2017.

MARRAS, J.P. **GESTÃO DE PESSOAS: Em empresas inovadoras.** São Paulo. 2ª edição. Ed. Saraiva. 2005.

NEIVA, E.R. & PAZ, M.G.T. **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional.** Revista de Administração, São Paulo, v.47, n.1, p.22-37, 2012.

PERKINS, D.N.T. **LIDERANÇA NO LIMITE.** São Paulo. Ed. Makron Books, 2002.

PUENDE-PALACIOS, K.E., PORTO, J.B. & MARTINS, M.C.F. **A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho.** REV.

PSICOLOGIA, ORGAN. TRAB. Vol 16. Brasília-DF, 2016.

<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12603>

PUENTE-PALÁCIOS, K. E. & ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J.E. Borges Andrade & A. V. G. Bastos (Eds).

PSICOLOGIA, ORGANIZAÇÕES E TRABALHO NO BRASIL (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed, 2014.

QUAGLIO, M. H., CASTRO, A. S. V. P., RODRIGUES, A. S. & CONTIN, N. R.

LIDERANÇA SITUACIONAL – UMA ABORDAGEM TEÓRICA a partir do modelo de Hersey e Blanchard. Rev. Produção & Engenharia V.7 / N.1 (pp 575-586), 2015 ISSN: 1983-9952.

ROBBINS. S.P. **ADMINISTRAÇÃO MUDANÇAS E PERSPECTIVAS.** São Paulo. Atlas. 2006.

SILVA, N., ZANELLI, J.C. & TOLFO, S. R. **CULTURA ORGANIZACIONAL.** In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (pp. 491-525). Porto Alegre: Artmed, 2014.

TEPPER, B.J., SIMON, L. & PARK, H.M. **ABUSIVE SUPERVISION. ANNUAL** Rev. Organ. Behav. (pp 59-81). 2017

ZANELLI, JC e autores. **PSICOLOGIA, ORGANIZAÇÃO E TRABALHO NO BRASIL.** Porto Alegre. (pp 86-111) 2ª ed. Artmed. 2014