

OS TIPOS DE LÍDERES

RODRIGUES, Alessandra Aparecida Berton
ZAGO, Gladis Guiomar

RESUMO

O artigo em questão tem por objetivo analisar os tipos de líderes. Aborda-se, inicialmente, a gestão de pessoas, seu conceito e evolução. Passa-se ao estudo da liderança e seu papel nas organizações e, por fim, os tipos de líderes, dando ênfase aos perfis autocrático, democrático e liberal. O estudo valeu-se de pesquisa exclusivamente bibliográfica, a partir de fontes confiáveis de pesquisa e, assim, foi possível concluir que não existe um modelo correto de líder, mas adaptações, dependendo da necessidade da organização. O que não se pode deixar de considerar é que o líder é aquele que anda junto com sua equipe, para atingir os objetivos da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Liderança. Líder.

1 INTRODUÇÃO

Buscar cada vez mais o desenvolvimento da organização através de uma equipe engajada e motivada é a principal atuação de um líder.

Assim, a pesquisa tem por objetivo geral analisar Os tipos de líderes nas organizações da atualidade. Como objetivos específicos, pretende-se: a) descrever a gestão de pessoas e seu desenvolvimento; b) Estudar como se dá o processo da liderança; c) Identificar os tipos de líderes que a literatura elenca.

O estudo valeu-se de pesquisa exclusivamente bibliográfica, que se desenvolve a partir do material documental ou bibliográfico, disponível em meio físico ou de forma on-line a partir de fontes confiáveis de pesquisa.

2 A GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de recursos humanos no Brasil começou a ser utilizado nos meados de 1890, quando a população em sua maioria desempenhava atividades agrícolas, principal meio de movimentação da economia do país. O período de 1890 até 1930 foi marcado pela inexistência de legislação trabalhista, aumento da força sindical e eclosão de greves generalizadas, movimentos esses que foram ganhando abrangência e

engajamento em grandes proporções. Em 1917 houve uma greve geral que teve como objetivo reivindicar melhores condições trabalhistas e ainda intimidar os patrões e políticos para que houvesse a criação de uma legislação trabalhista (GIL, 2001).

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) caracterizam esse período como um cenário próximo do recém-abandonado escravismo e ainda salientam o atraso tecnológico do Brasil quando comparado aos outros países, principalmente do hemisfério norte que estavam desenvolvendo tecnologias, porém com o mesmo pensamento de desconsideração de recursos humanos praticada no Brasil.

Dutra (2002) discorre sobre o período de 1930 a 1950, lapso que deu origem as leis trabalhistas e de uma grande pressão sobre as indústrias para que fossem estruturadas dentro dos padrões exigidos pela legislação. As práticas de gestão para com os recursos humanos permanecem quase que inalteradas, quando comparadas ao período anterior, uma vez que as organizações estão apenas exercendo-as apenas para cumprir os requisitos mínimos legais.

Gil (2001, p.53) concorda com Dutra quando afirma que neste período,

O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar da mão de obra, mas com a papelada e os procedimentos legais.

De acordo com Gil (2001), pode-se observar que até então a preocupação das organizações era apenas visar o lucro, considerando os recursos humanos como meras peças monótonas e automatizadas, sem considerar a sua motivação ou bem-estar, ainda com traços que fazem lembrar a época da escravidão. O papel do departamento de recursos humanos era apenas cumprir burocracias legais, sem perspectiva de melhora.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) apontam que nesse período houve uma migração em massa do campo para a cidade, impulsionada pela crise do café, que deu origem a necessidade do processo de especialização de mão de obra, processo esse que previa treinar e capacitar operários para desempenhar apenas uma atividade, muitas vezes repetitivas. Reforçam também sobre a função dos departamentos de pessoal elencando-as como basicamente, cumprir exigências das leis trabalhistas.

A partir de 1945 até meados de 1980, segundo Aquino (1979) o desenvolvimento da indústria e a urbanização teve sua ascensão. A partir desse momento os empresários brasileiros foram aos Estados Unidos em busca de soluções para lidar com os problemas de pessoal, técnicas essas que não obtiveram êxito em sua aplicação em decorrência da diferença entre problemas que eram enfrentados por estes países,

principalmente em termos sindicais onde no país norte-americano a influência é acentuada e já no Brasil a atuação é caracterizada como passiva. Logo as medidas tomadas foram abolidas e os problemas retornaram de forma ainda mais forte.

Foi um período marcado pela chegada de empresas multinacionais e pelo uso de modelos de gestão espelhados nos norte-americanos como o taylorismo e fordismo, que tratavam os recursos humanos como se tivessem pouquíssima relevância nos resultados da organização. Durante essa época a concorrência aumentou significativamente, fazendo com que as organizações modificassem os padrões de hierarquia e o desenho organizacional para modelos menos burocráticos e centralizadores, a fim de atingir melhores resultados.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) afirmam que com a leve mudança nos padrões de gestão, os esforços ainda escassos de treinamento e desenvolvimento foram voltados para os níveis gerenciais com o objetivo de capacita-los para liderar a mão de obra desqualificada, que era abundante. Destacam também o início de práticas de RH, que ainda eram exercidas muitas vezes de forma informal e com pouca aderência por parte das organizações, porém ainda não perdendo o seu objetivo principal que era de cumprir a legislação trabalhista.

Neste cenário é possível observar uma melhora por parte do pensamento das organizações, ainda longe do ideal, as práticas que vieram a ser utilizadas após a chegada de muitas multinacionais no país, impulsionadas pela abundância de mão de obra.

Le Gall (2008, p. 22) reforça que essa transformação da forma de visão e gestão aos recursos humanos foi impulsionada por um cenário econômico competitivo. E ainda segundo o autor, o ato de administrar é “uma arte que exclui qualquer tipo de rigidez, privilegiando o planejamento, a adaptação e cooperação”, conceito esse que os poucos começarão a ser aplicados.

Porém em meados da década de 1980, segundo Gil (2001) houve um período de recessão e alta da inflação, ocasionando em um aumento significativo da taxa de desemprego e diminuição do salário médio, consequência da chegada das tecnologias e automação. Com a diminuição do quadro de funcionários nas organizações e da proposta de enxugar as organizações com técnicas e teorias gerenciais focadas na redução de custos de pessoal, algumas atividades das áreas de recursos humanos perderam força, inclusive houve a desativação de setores de treinamento e desenvolvimento.

A partir da década de 1990 houve o início da Era da Informação, com a chegada da globalização, lapso esse que modificou os padrões de gestão e o planejamento das organizações.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) a tecnologia da informação possibilitou que as informações pudessem ser transmitidas e acessadas de qualquer ponto do planeta instantaneamente. Em consequência, houve o aumento da competitividade e falência de organizações que não adotaram os novos padrões de gestão e tecnologia. Os modelos de gestão passaram o foco de recursos financeiros para os recursos humanos, ou seja, para manipular toda a tecnologia e as informações oriundas da globalização são necessários profissionais que a utilizem de forma correta em sua análise e aplicação.

Tais autores discorrem também sobre um dos principais reflexos desse período que foi o fato de que, “os trabalhadores sem qualificação e instrução verão seus salários diminuir” (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.23).

Vizioli (2010) reitera sobre os desafios e dificuldades das empresas brasileiras nesse período, impulsionando-as a melhorar os processos e gestão afim de atualizar-se as tecnologias vigentes, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, uma vez que o mercado estava se tornando cada a dia que se passava mais competitivo e igualitário nas variáveis (tecnologia) que até então eram fator determinantes, tornando os recursos humanos peça chave da organização.

Já Gil (2001) elencou como a principal crítica do processo de globalização a elevação do índice de desemprego, tendo como seu principal vilão o crescimento desenfreado do mercado, tecnologia e suas derivações, como por exemplo a automação e os sistemas de informação, que passaram a ocupar postos que até então eram ocupados por pessoas, além da busca por organizações mais enxutas e capacitadas.

A partir deste momento a busca por conhecimento e capacitação foi fomentada, haja vista que as organizações demandavam mão de obra capacitada e inovadora. Esse fato possibilitou que algumas empresas se tornassem referência, ou monopólios em seus ramos da atuação atingindo uma fusão ideal entre mão de obra e tecnologia.

O departamento de administração de pessoal neste período segundo Gil (2001, p. 59) “assumiu uma dimensão comparável ao de finanças ou de marketing, envolvendo-se com as políticas de qualidade”.

Dessler (2014) discorre sobre as ações governamentais tomadas com a chegada da globalização, que viriam a ser diminuição de impostos, tarifas e barreiras com o objetivo de impulsionar o comércio e o desenvolvimento, além da criação de acordos de livre comércio e o surgimento de empresas chamadas globais, que em poucos anos expandiram serviços e pequenas unidades por todos os continentes. Então Dessler (2014, p. 7) conclui que:

na medida que a economia global se torna cada vez mais baseada em conhecimento, a aquisição e desenvolvimento do capital humano parece ser essencial para a rentabilidade e o sucesso das empresas. Os empregadores precisam de novas práticas de administração de recursos humanos para selecionar, treinar e motivar os funcionários.

Neste período de 1990 que se estende até os dias de hoje, as práticas de gestão de recursos humanos acabaram por ser protagonistas nas organizações, com a adoção de programas de desenvolvimento, recrutamento e seleção além do analisar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho humano. Na sociedade atual todas as empresas que disponham de capital financeiro, possuem acesso a tecnologias, inclusive que lhe coloquem em patamar de igualdade a seus concorrentes, porém o grande desafio é encontrar capital humano capacitado para utilizá-los corretamente e transforma-los em vantagem competitiva. As práticas modernas de gestão de pessoas, em muitas organizações, estão presentes apenas no papel e não são colocadas em prática. As consequências desses atos são desde a diminuição no lucro até a falência.

Na sequência, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o processo de inovação e competitividade das organizações ficaram à mercê dos recursos humanos. Com isso as organizações começaram a entender que esses recursos necessitavam de estar motivados e treinados para atingir os objetivos almejados, a partir dessa necessidade demandou-se a criação de setores específicos, como os de treinamento e desenvolvimento.

Após verificar como a gestão de pessoas chegou às empresas brasileiras, faz-se necessário esboçar e entender qual a sua real importância no desenvolvimento e competitividade de uma empresa.

Dutra (2002, p.17), discorre sobre o conceito elencando-o como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. As políticas citadas acima variam de empresa para empresa e seriam o resultado de seus princípios para com o tratamento do capital humano, já as diretrizes práticas referem-se ao conjunto de técnicas de gestão utilizadas para seguir o que está previsto nas políticas pré-definidas.

Já Gil (2001), conceitua gestão de pessoas como a área responsável por lidar com as pessoas, elencando que os fatores humanos não mais são tratados como recursos, mas sim como parceiros da organização. O conceito é novo e pode ser comparado a outro termo recente e ainda utilizado por algumas organizações: Administração de Recursos Humanos que considera o capital humano um recurso, igualando-os com os recursos financeiros e materiais.

Para Pequeno (2012) gestão de pessoas ao substituir as demais nomenclaturas como: departamento pessoal ou departamento de recursos humanos, deixa claro que

os colaboradores não são só apenas um recurso como qualquer outro, mas sim recursos maleáveis, com sentimentos e extremamente necessários de motivação, capacitação e um ambiente favorável para que possa cumprir com o que se espera dele e conseqüentemente ajudar na competitividade e inovação, fator esse que está diferenciando uma organização destaque de apenas mais uma organização padrão.

Dessler (2014, p. 2), elenca como o “processo de captação, desenvolvimento, avaliação, remuneração de pessoas e de lidar com as relações de trabalho, com saúde e segurança e com as preocupações com o senso de justiça”. Com isso observa-se a vital importância de conduzir a gestão de pessoas de forma correta e coesa, haja vista que além de complexas e muitas vezes incontroláveis pela organização, esses são os fatores que vão influenciar no desempenho humano.

O processo não se limita a apenas uma área da empresa, mas sim é necessário com que todos as pessoas que gerenciam pessoas, independentemente da quantidade ou nível hierárquico, possuam conhecimento para fazê-la de forma correta e conduzir sua equipe para os melhores resultados.

Gil (2001) finaliza afirmando que os profissionais de gestão de pessoas assumirão papéis de liderança, responsáveis pelo sucesso ou insucesso da organização. Cita também algumas características do perfil desse profissional, sendo as principais: manter-se aberto a tecnologias, críticas e opiniões; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; reconhecer pessoas como parceiras da organização.

Para que a gestão de pessoas seja aplicada de forma correta, é necessário esboçar o conceito de liderança, suas variáveis, importância e influência no ambiente corporativo.

3 A LIDERANÇA

Escorsin e Walger (2017), afirmam que até 1980 o perfil de liderança valorizado pelas organizações era aquele autoritário e centralizador, ou seja aquele que realmente mandava e era nomeado chefe, esses profissionais eram dotados de conhecimento técnico do segmento de atuação e por perfil soberano, sem algum conhecimento sobre pessoas ou motivação. A partir dessa data as empresas passaram a buscar por pessoas que mesclassem o conhecimento técnico com habilidades para trabalhar com pessoas, as encarando como parceiras e impulsionando o seu desenvolvimento individual e coletivo em busca de melhores resultados.

A liderança tem papel fundamental no desempenho das organizações no ambiente corporativo contemporâneo, muitas vezes aplicada de forma incorreta

ocasionando em impacto direto no desempenho de suas equipes, porém quando aplicada de forma correta é possível colher os melhores frutos dos recursos humanos sob sua tutela.

Hesselbein, Goldsmith, Sommerville (2000, p. 42), afirmam que as organizações com hierarquias complexas e inflexíveis estão dando lugar as ágeis e enxutas, onde o papel de um líder bem-sucedido é atribuído como: planejador, motivador, orientador e tomador de decisões ágil, uma vez que os modelos atuais e a transformação dos modelos de gestão não permitem mais indecisão, demora ou centralização na tomada de uma decisão. Discorrem também sobre os novos desafios a serem enfrentados pelos líderes contemporâneos, conceituando-os como: “os líderes terão que reinventar seus negócios continuamente, à medida que os mercados evoluem e os concorrentes tornam-se diferentes e mais numerosos”.

Cadamuro (2012) atribui o conceito de liderança como sendo conhecer cada indivíduo, partindo dos princípios que não existe ninguém igual a ninguém, e usar desse conhecimento para conduzir as pessoas de forma que os objetivos sejam alcançados, reitera também a importância de praticá-la de forma correta e conduzir de forma cautelosa procurando adaptar-se a cada indivíduo para atingir o resultado esperado. Já Escorsin e Walger (2017 p. 29), conceituam como “a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido um determinado propósito. É relacional, ligada à influência necessita de aceitação e é situacional”.

Em complemento, Jucá, Camlione e Bilton (2013, p. 21) citam que “líderes são líderes porque de fato fazem a diferença, porque efetivamente ajudam grupos de pessoas a alcançarem objetivos comuns”. O primeiro passo para atingir os objetivos é engajar a equipe, ou seja, deixá-la ciente da importância do papel de cada um e ainda criar uma relação de parceria, abrindo espaço para críticas e ideias. Se o líder não praticar esse pressuposto básico, acabará por perder sua credibilidade e capacidade de influenciar e motivar suas equipes, logo não atingirá os resultados esperados.

Para Selden (2015), os líderes não necessariamente precisam estar atribuídos com uma função que deixa explícita a responsabilidade por um processo ou grupo de pessoas, pode haver indivíduos que são líderes e nem sabem, não se limitando apenas no ambiente corporativo, mas sim pessoal, como por exemplo, em um grupo de amigos ou estudo onde determinada pessoa é dotada como referência e que influencia as decisões do grupo. Para o autor o conceito de líder é atribuído àquela pessoa que é capaz de influenciar outras agindo de forma natural, adquirindo confiança e tornando-se referência em determinado assunto ou prática. Ou seja, em resumo, líder é quando as pessoas o reconhecem como tal.

Hesselbein, Goldsmith e Sommerville (2000) também dissertam concordando com Selden, a liderança não pode ser delegada mais sim atribuída por um grupo de pessoas que irão o seguir por suas atitudes e princípios, sem que fossem induzidos ou impostos. Além disso os autores reforçam que qualquer pessoa pode assumir o papel de liderança, sem necessitar de formalidade ou hierarquia. Nesse sentido, Cortella e Mussak (2013 p. 8) reiteram sobre o conceito apontado pelos autores citados anteriormente, elencando-a como “não é um cargo que o indivíduo desempenhe uma atividade específica, trata-se sim, de uma atitude, uma função a ser exercida, logo não é determinada pela hierarquia em qualquer dimensão”.

Em complemento, Bergamini (1994), discorre sobre a importância das habilidades interpessoais, não deixando de lado as técnicas e conceituais, elencando-a como substancial para se trabalhar com pessoas, atividade essa que deve ser tratada naturalmente. Esse talento é necessário não somente para comunicação ou problemas rotineiros, mas sim para tomada de decisões. Fazem parte deste processo compreender sentimentos, atitudes e motivações de cada indivíduo, e para atingir essas variáveis o líder necessita possuir e/ou desenvolver capacidade de analisar quais são os meios e métodos que cada membro da equipe os demonstra.

Segundo os autores abordados, em resumo, assumir esse papel nos dias atuais exige muitas habilidades, não só técnicas, mas também de relacionamento, a grande competitividade do mercado e a conjuntura economia atual, exige que cada vez mais os profissionais sejam mais capacitados e preparados para os mais diversos desafios que estarão por vir.

Benis e Nanus (1988) acreditam que não há qualquer relação da palavra liderança como sendo algo relacionado a poder e desmistificam três mitos principais sobre o conceito conforme o quadro 1:

Mito 1: “Liderança é uma habilidade rara”, todos possuem potencial de exercer a função e as oportunidades são abundantes, basta se capacitar nas competências técnicas e desenvolver uma boa habilidade de relacionamento interpessoal, desenvolvimento esse que as organizações possuem fácil acesso.
--

Mito 2: “Os líderes são natos e não feitos”, a maioria das capacidades necessárias podem ser atingidas, assim como qualquer dote natural pode ser melhorado.
--

Mito 3: “A liderança existe somente na cúpula da organização”, esse conceito depende de qual a estrutura organizacional a empresa esteja constituída e de seu tamanho. Os líderes têm papéis importantes e são necessários nos três níveis hierárquicos da organização (operacional, tático e estratégico). Logo as estruturas organizacionais “antigas” e centralizadoras estão dando lugar a estruturas flexíveis, onde o papel da liderança está presente em todas as camadas hierárquicas da organização.

Quadro 1: Mitos da liderança
Fonte: Adaptado de BENNIS E NANUS (1988)

Jung e Kyrillos (2015), também discorrem sobre o segundo mito complementando que no passado os líderes eram associados a poder, comando, direção e condução, onde quem exercia esses papéis já tinha nascido com esses privilégios, ao contrário do que acontece nos dias de hoje, pois qualquer um pode ser atribuído como líder, independente do perfil, mas acreditando na capacidade de desenvolvimento do indivíduo.

Reiterando o já elencado pelos autores acima, a respeito do mito, Cortella e Mussak (2013), defendem que liderança não é um dom (que nasce com o indivíduo) e sim uma virtude (que pode ser desenvolvida).

Já Bergamini (1994) afirma que não há receita exata para as condutas e personalidade de um líder, além de também comentar sobre a inexistência de seres perfeitos, que consigam se sair bem em qualquer situação ou se sair bem com qualquer equipe. Ainda segundo a autora, devem conhecer as necessidades, motivações e expectativas de sua equipe para que possa trabalhar em cima dessas variáveis e adquirir confiança para que a sintonia entre líder-equipe esteja nos níveis esperados.

Desta maneira, se faz necessário conhecer os tipos de líderes existentes.

4 OS TIPOS DE LIDERANÇA

Para Maximiano (2000) e os autores abaixo, as diferentes formas em que um líder pode e/ou se relaciona com sua equipe formam tipos de liderança nomeados por ele de liderança autocrática, democrática e liberal, partindo do centralizador ao liberal.

Bonome (2008) conceitua o perfil de liderança autocrática, afirmando que se trata de um estilo que é altamente autoritário e centralizado, onde seus subordinados não possuem direito de resposta ou opiniões, sendo totalmente controlados pelo seu líder até mesmo em seu método de trabalho.

Maximiano (2000) complementa que é geralmente praticado por líderes inseguros, uma vez que não deixam que seus colaboradores participem de nada e muito menos deixa com que o trabalho dos mesmos seja reconhecido, levando toda a fama pelo trabalho de sua equipe.

França (2006) afirma que nesse estilo a comunicação existe apenas de cima para baixo, e que o líder se preocupa apenas com a produção e não com o capital humano, atitude essa que podem resultar em liderados traumatizados, desmotivados e sem criatividade, comprometendo o desempenho de toda a equipe. Cita ainda que esse tipo de perfil deve ser utilizado apenas em casos específicos, como por exemplo o exército.

Bonome (2008) conceitua o perfil democrático, afirmando que se trata de um estilo onde o líder partilha as decisões com o grupo e ainda lhes dá a oportunidade de opinar sobre, além de incentivar a participação de todos no processo. Faz parte também, o ato de delegar autoridade para os liderados a fim de que os mesmos executem os objetivos que a eles foram concedidos.

Maximiano (2000) complementa o estilo citado acima, afirmando que o líder além de delegar atividades importantes e conceder autonomia para os liderados realiza-las, ele ainda presta todo o suporte necessário, além de fornecer *feedbacks* regulares sobre o desempenho de cada colaborador, criando assim uma atmosfera favorável e altamente colaborativa.

Drucker (2006), em complemento afirma que apesar de todo o grupo ser considerado o centro das decisões, o líder continua exercendo seu papel não perdendo seu papel substancial para a condução e organização dos processos e perdendo um pouco do papel de chefia atuando como parceiro dos liderados.

Bonome (2008) conceitua o liberal, afirmando que o mesmo não dá opinião em nada e tomam poucas decisões, transferindo toda sua autoridade aos colaboradores, inicialmente pode ser uma boa escolha, porém segundo os estudos do autor, podem ocorrer conflitos constantes entre os liderados em busca pelo poder e conseqüentemente criará um ambiente agressivo e individualista.

Em resumo Drucker (2006) apresenta as características dos três tipos de liderança tratados anteriormente:

Autocrático	Democrático	Liberal
--------------------	--------------------	----------------

Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Determina as providencias e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas criticas ao trabalho de cada membro.	Procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas criticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. Somente faz comentários irregulares sobre os membros quando perguntado.

Quadro 2: Perfis de liderança
Fonte: Adaptado de DRUCKER (2006)

Bergamini (1994, p. 12) discorre sobre o papel da liderança nos princípios organizacionais, pois,

em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles. Cabendo ao líder eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional. Sua ação na mudança da cultura, diferentemente daquela empreendida por consultores externos e administradores em geral, se faz sentir de maneira duradoura, embora gradual e lenta.

Já Nizo (2013) complementa, sobre demonstrar e disseminar os valores e missão praticas pela organização. Em termos de valores é indicado demonstrar a real importância do funcionário para com o processo e produto final da organização, demonstrando que cada peça independentemente de função ou hierarquia possui papel indispensável para a sobrevivência da empresa. Além dessa prática também é responsável por disseminar e orientar seus liderados para que aprendam e pratiquem os valores organizacionais.

Para missão, o papel do líder pode ser definir missões instantâneas inspiradoras internas para suas equipes, assim como difundir a missão da organização como um todo.

No contexto é possível observar que os líderes podem assumir papéis de exemplos e diferenciais na vida de seus subordinados, porém esse efeito só é eficaz após conseguir a confiança da equipe, que não se conquista ao contar verdades, mas sim da união de princípios e ações do líder.

Os autores Boog e Boog (2013) elencam o *feedback* ou retroalimentação no português, como uma ferramenta de gestão de potencial impressionante e que sua ausência causa um desastre, logo esse item não deve ser opcional, mas sim obrigatório. Essa prática consiste em uma análise do desenvolvimento de um colaborador ou equipe, em um determinado período de tempo ou atividade específica, lembrando que não é apenas um ato de opinião, mas sim deve estar embasado nos por quês.

Segundo o autor, 98% dos gestores avaliam o desempenho de seus liderados através de formulários formais ou integração direta com a área responsável dos recursos humanos, porém apenas 65% desses gestores, dão uma explicação racional sobre as notas e pontos por ele concedidos na avaliação. Isso demonstra que se um colaborador recebe uma avaliação com pontos positivos e negativos, ele não saberá onde e como ele precisa ou pode melhorar.

Escorsin e Walger (2017) complementam afirmando que o líder muitas vezes não possui a capacidade de analisar o desempenho de seus liderados sem suporte

externo, mas que de maneira alguma devem deixar de fornecer *feedback* no momento da entrega da avaliação.

Robbins (2003), afirma que é uma ferramenta e deve ser utilizada no dia-a-dia, não especialmente em avaliações de desempenho que ocorrem geralmente em 1 ou 2 vezes ao ano, fazendo com que essas avaliações formais se tornem apenas um resumo do que o funcionário escutou o ano todo, o autor também aponta essa ferramenta como uma das mais importantes para um condutor de pessoas, porém ele pode ser utilizado de forma a melhorar o desempenho e comportamento de uma equipe, quanto também pode leva-la ao desastre.

Esse fato pode ocorrer quando o é mal transmitido, soando como se fosse de caráter punitivo e apenas aberto a críticas, ou o *feedback* pode ser transmitido da maneira correta, porém o funcionário que está na posição de receber interpretar de forma incorreta. Diante desses fatos a organização deve não apenas trabalhar essa habilidade com a liderança, mas sim conscientizar o receptor, para que ele possa absorver os pontos de maneira benéfica e entenda qual o real objetivo dessa prática.

Para os autores Jucá, Camlione e Bilton (2013), a pratica do *feedback*, junto a outros instrumentos e práticas, é fator diretamente influenciador de desempenho e motivacional de uma equipe. Segundo o autor, essa ferramenta é potencialmente capaz de transformar equipes, para o bem ou mal, e que o seu desempenho ou motivação para o trabalho podem alterar instantaneamente, após um simples elogio ou conversa informal até mesmo a reunião devolutiva de uma avaliação de desempenho, onde os por quês estão presentes.

Os autores Boog e Boog (2013), afirma que os impactos de sua falta são:

- 1) Insegurança pessoal e profissional;
- 2) Quebra de auto estima;
- 3) Desmotivação;
- 4) Falta de perspectivas de crescimento.

O *feedback* deve estar presente no cotidiano de uma equipe de trabalho, especialmente na rotina de um líder, não apenas nas datas que a organização disponibiliza de avaliações e ferramentas do gênero, uma situação que é passível de utilização como exemplo é a entrega de um projeto por parte de um colaborador, cujo foi solicitado pelo seu líder, após o recebimento do resultado do trabalho o líder poderá fazer algumas considerações, elogios e/ou criticas para que o colaborador possa melhorar ou continuar agindo da mesma forma. Deve-se ficar atento ao modo de utilização, pois o mesmo pode causar consequências positivas e/ou negativas.

Selden (2015) discorre sobre quatro ações que os líderes fazem e são capazes de ganhar confiança e adesão de seguidores de acordo com o quadro 3:

Ajudam a entender e compreender o meio que estão inseridos:' resume-se em transparência para com todas as situações, partindo do conceito que o líder tem papel fundamental, porém não mais importante que o restante da equipe.
Ajudam a conquistar o senso de direção: projetam um futuro ganancioso e desejável pela equipe, além de trilhar caminhos e metas para que esses objetivos sejam tangíveis a todos (motivação).
Transmissão de crenças e valores: transmissão dos ideais praticados pela organização ou grupo, para que todos os envolvidos estejam cientes e alinhados para atingir um objetivo em comum.
São capazes de fazer a equipe se sentir poderosa: oferecem liberdade e autonomia para a realização de atividades e tomada de decisão, integrando e valorizando cada peça do processo, demonstrando a importância de cada um para o resultado final da equipe.

Quadro 3: Características de um líder
Fonte: Adaptado de SELDEN (2015)

Cadamuro (2012) afirma que a forma com que um líder conduz seus liderados acontece, basicamente, mediante quatro tipos de relacionamento, elencados no quadro 4:

Influência: influenciar significa agir de forma que possamos modificar o comportamento de outra(s) pessoa(s) de forma intencional.
Controle: acontece quando a influência é bem-sucedida, ou seja, as ações da(s) outra(s) pessoa(s) produzem as consequências desejadas pelo agente influenciador, ou seja, o líder.
Poder: caracteriza-se pelo potencial de influência de uma pessoa sobre a outra(s). Ao contrário do que pensamos muitas vezes, poder não é uma força, não significa mandar ou dar ordens. Trata-se da capacidade de encorajar outra(s) pessoa(s) para que consiga(m) o melhor de si.
Autoridade: é o poder legítimo que determinada pessoa possui de acordo com a posição que é dada em uma atividade, empresa ou instituição governamental.

Quadro 4: Tipos de relacionamento da liderança
Fonte: CADAMURO (2012, p. 24)

Para Robbins (2003), existem dois tipos principais de estilos de liderança, um deles diretivo que informa o que é esperado de sua equipe, o que deve ser feito e quais são os modos de execução das tarefas. Esse perfil segundo o autor, seria bem-vindo em situações onde existem novos funcionários, uma vez que ele vai receber orientações específicas sobre o trabalho. O outro tipo é o de suporte, que possui características mais amigáveis e mostra preocupação com as necessidades dos funcionários. Esse líder seria ideal em situações em que haja funcionários que já saibam executar as atividades, ou seja, que não precise de instruções. Após discorrer sobre esses dois tipos de perfis e explicar suas aplicações, o autor afirma que não existe ideal, pois como foi observado nas situações expostas anteriormente o líder de suporte não seria o ideal na situação do líder diretivo e vice-versa.

Atualmente o conceito vem sendo atribuído como aquele que caminha junto a sua equipe perante os desafios para atingir os objetivos, outro que vem sendo comparado com o líder e cada dia mais perdendo espaço é o de chefe, que é atribuído como apenas um mandante que não caminha junto com sua equipe para atingir os resultados, apenas ficando com a fama dos resultados oriundos do trabalho das outras pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas nas Organizações passou por um processo lento e burocrático de modernização, motivado, na sua maioria, pelo cenário econômico competitivo, aliado à chegada das tecnologias e da automação, que exigiram novos padrões de gestão.

Assim, o conceito de liderança também passa por transformações, de um perfil autoritário e centralizador, para pessoas com habilidades de trabalho em equipe, reconhecendo o desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores, visando melhores resultados. Muito mais que um cargo, ser líder é ter atitude, com vistas ao desenvolvimento da organização.

E, a partir de um conceito aberto, vários são os tipos de líderes que, no trabalho, foram considerados: líder autocrático, líder democrático e líder liberal.

O líder autocrático é aquele que toma as decisões sem a participação do grupo, através de um perfil dominador. O líder democrático permite e conduz o debate do grupo, sendo objetivo especialmente em suas críticas e elogios. O líder liberal participa

minimamente das decisões individuais ou grupais, sem uma análise regular do trabalho em equipe.

Atuando com maior ou menor intensidade, o *feedback* é ferramenta importante do líder ao seu subordinado, para evitar insegurança profissional e pessoal; quebra de auto-estima; desmotivação e falta de perspectivas de crescimento.

E, ainda, o líder precisa adquirir a confiança de seus seguidores, ajudando a entender o meio em que estão inseridos; ajudando a conquistar o senso de direção, transmitindo crenças e valores e empoderando a equipe, através da influência, controle, poder e autoridade.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

BENNIS, Warren; NANUS, Bart. **Líderes**. São Paulo: Harbara, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BONOME, João Batista Vieira. **Introdução a administração**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2008.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual do treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CADAMURO, Scabio Jenieyere. **Liderança no canteiro de obras**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em foco**. São Paulo: Papirus 7 mares, 2013.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall, SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

JUCÁ, Fernando; CAMALIONTE, Edilberto; JUCÁ Ricardo; BILTON, Ruy. **Academia da liderança: como desenvolver sua capacidade de liderar**. Campinas: Papyrus 7 Mares, 2013.

JUNG, Milton; KYRILLOS, Leny. **Comunicar para liderar**. São Paulo: Contexto, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

NIZO, Renata Di. **Reinventando a liderança: por uma ética de valores**. São Paulo: Summus Editorial, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

SELDEN, Bob. **Virei chefe, e agora? Leitura essencial para novos administradores tornarem chefes bem-sucedidos**. Rio de Janeiro: Agir, 2015.

