

# O papel da liderança na gestão para os resultados

*The role of leadership in managing results*

*Juliana Holstein<sup>1</sup>*

## Resumo

No mundo corporativo, muito se fala sobre gestão e liderança. As organizações investem cada vez mais na formação e desenvolvimento de líderes por meio de programas, conhecimentos, treinamentos, palestras e eventos. Tudo com o único objetivo: extrair o máximo e o melhor da equipe e, assim, obter melhores resultados de produção, qualidade, habilidade e economia. O presente estudo considera a relação entre o modelo de Gestão para Resultados e a Liderança. Para isso, será feita uma discussão teórica que visa definir tais conceitos, principalmente para entender os aspectos mais relevantes desse modelo. Além disso, faz um panorama das finalidades, por parte das organizações, que orientam seu foco e das suas equipes de trabalho para a questão da mensuração de resultados. Vantagens e facilidades que podem ser encontradas ao escolherem caminhos diferenciados em busca da constante atualização, que pode auxiliar na obtenção de tais resultados e do crescimento de cada indivíduo. A alta competitividade faz com seja preciso otimizar os investimentos sem que isso reflita diretamente na qualidade dos processos. Ou seja, é preciso fazer cada vez mais com menos recursos, atingindo resultados cada vez melhores.

Palavras-chave: Gestão para Resultados. Liderança. Desempenho.

---

<sup>1</sup> Master Business Administration em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação pela Fundação Getúlio Vargas. Analista de Sistemas da Cooperativa Central de Crédito Urbano. *E-mail*: juliana.holstein@gmail.com

## Abstract

In the corporate world, much is said about management and leadership. Organizations are increasingly investing in training and development of leaders through programs, knowledge, training, lectures and events. All with one single goal: extract the best out of their teams and by doing so, get better results from production, quality, skill and economy. This study analyzes the relationship between the Management Model for Results and Leadership, in this order we will be having a theoretical discussion aimed at defining such concepts, especially to understand the most important aspects of this model. Also, it makes an overview of the purposes, from the organizations that guide their focus and work teams to the question of measurement of results. Advantages and facilities that can be found by choosing different paths in search of constant updating, which can assist in obtaining such results and the growth of each individual. The high competitiveness makes it necessary to optimize investments without making it reflects directly on the quality of the processes. That is, we must do more with fewer resources, achieving better results.

Keywords: Managing for Results. Leadership. Performance.

## Introdução

O modelo de gestão para resultados enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não é uma ideia muito recente. Na verdade, é uma proposta originalmente feita há mais de meio século, como um meio de usar os objetivos para motivar as pessoas, em vez de controlá-las. A partir de década de 50, a teoria neoclássica deslocou a atenção, antes fixada nas atividades meio, para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado nos processos passou a ser substituído pelo enfoque nos resultados. O trabalho deixou de ser um fim em si mesmo para alcançar resultados, passou da eficiência para a eficácia. Robbins e Decenzo (2004) afirmam que a gestão para resultados é um sistema em que os objetivos específicos de desempenho são determinados em conjunto pelos colaboradores e seus gestores, o progresso em direção aos objetivos é periodicamente revisto e as recompensas são alocadas com base nesse progresso. Em vez de usar os objetivos para controlar, a gestão para resultados usa-os para motivar.

“Os resultados são obtidos através da exploração de oportunidades, não pela solução de problemas”. Diante dessa famosa frase de Peter Drucker, o pai da administração moderna, é possível ter uma visão diferente dos resultados e de como eles podem ser uma verdadeira forma de aproveitar oportunidades, evitar riscos, e não apenas de solucionar problemas. A gestão para resultados é cada vez mais adotada nas organizações e investir nesse modelo pode trazer efeitos positivos para as estratégias.

Ainda segundo Robbins e Decenzo (2004), um dos grandes desafios para os líderes é a capacidade de enfrentar as mudanças, tanto de comportamento quanto de ambiente. A adaptação tornou-se requisito fundamental para o sucesso nas empreitadas frente a um mundo de pessoas e negócios cada vez mais dinâmicos. Dessa maneira, um dos fatores que ajudam os líderes a obterem os melhores resultados é tratar cada integrante como único, com a percepção de que cada profissional possui suas próprias características e necessidades.

**A gestão para resultados é cada vez mais adotada nas organizações e investir nesse modelo pode trazer efeitos positivos para as estratégias.**

Nesse contexto, os gestores precisam tomar decisões importantes, como definir e dar prioridade às ações mais relevantes da organização, direcionando para elas os principais investimentos em recursos financeiros e humanos para fazer os resultados acontecerem.

Em um mercado cada vez mais competitivo, há uma demanda que fica a cada dia maior: de um lado estão os consumidores, que procuram os melhores produtos e serviços pelos preços mais atrativos; do outro estão os executivos e acionistas das organizações, que sempre exigem resultados mais satisfatórios. Dentre os muitos modelos de administração existentes talvez a gestão para resultados seja um dos que mais exigem colaboração, comprometimento e senso de trabalho em equipe por parte dos colaboradores. O comprometimento está ligado diretamente ao escopo do trabalho e não à carga ou horário empenhado nessa realização. Portanto, o colaborador comprometido é aquele que acorda e já coloca a mente para trabalhar, a fim de realizar a maior quantidade de tarefas possíveis dentro do menor tempo. Estar comprometido com o resultado é sentir-se, de fato, responsável por ele. O líder da gestão para resultados é o gestor que se compromete e decide, em conjunto com a equipe, conquistar aquilo que se objetiva, por meio dela e de sua força de trabalho. Esse líder eficaz conseguirá extrair da equipe aquilo que ela nem sabe que pode dar. Já uma cobrança por resultados de forma agressiva fará com que

a desmotivação gere no médio e longo prazo um péssimo desempenho. Por isso, o objetivo principal é o de dar a direção, capacitar e motivar a equipe a colher daquilo que plantou de forma certa e segura (CHIAVENATO, 2009).

No ambiente de trabalho, quando as regras não são seguidas ou mesmo quando a fidelidade para com os propósitos da organização ou de seus comandantes não é cumprida, os valores éticos são quebrados instintivamente e o futuro deixará a desejar na conquista do sucesso pretendido. Essa desunião ou falta de comunhão de interesses fará com que a organização leve seus colaboradores a agirem de formas distintas, em desarmonia com o propósito dos resultados comuns ao próprio grupo e aos interesses dos acionistas. A gestão para resultados implica em fazer com que as pessoas simplesmente façam em grupo o melhor que se conseguiria fazer. Ao tratarmos com pessoas, teremos as mais diferentes experiências de sucesso e de fracasso, de expectativas e dissabores, risos e choros, pois a cultura e os valores do ser humano mudam ao longo da vivência de suas próprias experiências. Dessa forma, estaremos sempre aprendendo com todas as formas mais eficazes de sermos eficazes. A gestão para resultados é acima de tudo realizadora, pois converte intenções estratégicas em resultados palpáveis, que são gerenciados, monitorados e avaliados sistematicamente e em tempo real. Seus dois princípios são: os resultados das ações devem ser o princípio de todo o processo de gestão; o trabalho em equipe deve ser valorizado, promovendo a integração e participação dos diferentes setores da organização no processo de gestão (CHIAVENATO, 2009).

escrevendo sobre gestão: conceitos, teorias, modelos, ferramentas. Mas toda essa abundância de conteúdo não é a garantia de um caminho fácil e isso ocorre basicamente pela complexidade dos ambientes, interno e externo, próprios das empresas. O ambiente interno exige a mobilização das pessoas em prol desses objetivos; a escassez de recursos afeta a tomada de decisão e o ambiente externo obriga a organização a ser competitiva para crescer, mantendo e conquistando clientes, cumprindo com as leis vigentes e respeitando a comunidade onde ela está inserida.

O primeiro passo para uma gestão bem sucedida é traduzir os objetivos em resultados, desdobrá-los para que alcancem os níveis mais baixos da organização e convertê-los em indicadores com metas, prazos e responsáveis. Para que esse processo de definição de indicadores e metas seja conduzido aos resultados esperados é vital que exista o envolvimento das pessoas. Conforme Chiavenato (1999), é necessário transformar a mobilização – líderes que movem seus subordinados a realizarem determinadas

## 1 O Conceito de Gestão

**Gestão** é uma palavra muito conhecida e utilizada nas organizações, não importando o tamanho ou setor de atuação delas. Todas, de uma forma ou outra, valem-se dela para alcançar seus objetivos. Muito se tem escrito e se continuará

**Para que o processo de definição de indicadores e metas seja conduzido aos resultados esperados é vital que exista o envolvimento das pessoas.**

tarefas – em motivação, que é quando as pessoas o fazem por convencimento e porque encontram um verdadeiro sentido no que fazem. Uma vez que a roda começa a girar, o ciclo de melhorias não tem fim; assim que as metas são alcançadas, são estabelecidos novos desafios e começa tudo de novo. Ao avançar, as metas são cada vez mais difíceis, mas também são maiores as oportunidades de se diferenciar, de projetar o crescimento das pessoas e de converter a empresa em uma organização de classe mundial.

## 2 Indicadores de Desempenho

De acordo com Lacombe e Albuquerque (2008), os indicadores são definidos como dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Além de sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados, os indicadores podem, ainda, ter caráter preventivo, contribuindo para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho.

Para Peres e Lima (2008), os indicadores são definidos como guias que permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como os desvios entre o programado e o realizado. Assim, pode-se afirmar que indicadores de desempenho são vitais às organizações porque atuam como instrumentos de planejamento e gerenciamento, apresentando medidas de gestão de processos e resultados, norteando em uma ótica maior, a realização da missão institucional. Daí a sua importância e necessidade de implementação na rotina diária das organizações.

Conforme a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1994), o indicador de desempenho é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas. Já para Macedo-Soares e

**Sem controle não há  
gerenciamento e sem  
medição não há controle.**

Ratton (1999), um sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes. Segundo Juran (1992), gerenciar é controlar. Sem controle não há gerenciamento e sem medição não há controle. Contudo, mapear os indicadores de desempenho corretamente é tão importante quanto acompanhá-los. Caso contrário, os resultados obtidos jamais serão os mesmos que foram programados. Eles precisam estar diretamente ligados à estratégia e aos objetivos da organização e devem refletir a realidade corporativa. Por isso, é necessário que sejam definidos e estejam em constante revisão para que possam demonstrar com assertividade os resultados.

No entanto, é inútil determinar todos os indicadores se os profissionais não souberem o que fazer com os dados levantados. Por isso, a análise dos indicadores é uma atividade ainda mais importante do que sua determinação. É como diz o ditado: “De nada valem os dados se você não souber transformá-los em informações produtivas, de nada valem as informações se você não tiver conhecimento de como aplicá-las e de nada vale o conhecimento se você não é a pessoa com poder de decisão”. Assim, é preciso também que as informações realmente relevantes cheguem às mãos de quem sabe o que fazer com elas. Muitas organizações dedicam tempo e esforço em muitos indicadores que pouco contribuem para o resultado

final esperado; investem tempo demasiado em reuniões extremamente improdutivas, atrasadas em relação à decisão que já deveria ter sido tomada; são extremamente reativas a situações encontradas, e nem um pouco estratégicas. Não basta apenas identificar os indicadores de desempenho corretos, mas é preciso também utilizá-los em tempo hábil para que os resultados sejam recuperados ou até mesmo alcançados como projetados (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999).

### 3 A Gestão para Resultados

O conceito de gestão para resultados vem do inglês *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR). Esse conceito foi apresentado pela primeira vez por Peter Drucker, em seu livro *The Practice of Management* (1954). É um modelo de administração focado em ações que possam levar ao alcance das metas e objetivos, baseado no comprometimento máximo dos profissionais, o que nem sempre é comum no ambiente empresarial.

Segundo Drucker (2003, p. 115):

Toda a empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo – sem lacunas, sem atritos, sem duplicação desnecessária de esforços.

Para Drucker (1988), o desempenho da organização depende de que cada atividade desenvolvida esteja voltada à consecução de objetivos comuns a todos.

Ainda segundo Drucker (2003, p. 115):

O desempenho que se espera de um administrador deve estruturar-se sobre as metas empresariais de desempenho, e os resultados que obtém devem ser avaliados conforme a contribuição que prestam ao sucesso do empreendimento. O administrador precisa saber e compreender o que as metas empresariais

exigem dele em termos de atuação, e seus superiores precisam saber o que exigir e esperar dele – e julgá-lo de acordo.

Para Humble (1970, p. 10), a gestão para resultados é:

Um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de clarificar e alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento, com a necessidade do gerente de contribuir e se desenvolver. É um estilo exigente e compensador de gerir um negócio.

De acordo com Odiorne (1965, p. 55):

Na gestão para resultados, os gerentes, superiores e subordinados de uma organização em conjunto definem suas metas comuns, e especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um, e utiliza essas medidas como guias para a melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros.

O modelo de gestão para resultados passa a ver no colaborador o elo entre a máxima eficiência e o alcance dos melhores resultados, avaliando o colaborador de acordo com a sua disposição e comprometimento em realizar o maior número de tarefas possível dentro do menor tempo.

**“Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum”  
(DRUCKER, 2003, p. 115).**

Conforme citado por Chiavenato (2009, p. 153-154):

A organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores. Conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes somente são aprendidos em larga escala e transformados em competências apenas quando a organização concentra seus esforços em transmitir continuamente estímulos no sentido de proporcionar aprendizado.

No passado, muitas empresas estavam satisfeitas controlando o relógio ponto dos colaboradores – se ele trabalhou as horas determinadas estava resolvido. Esse modelo de gestão está mais do que ultrapassado quando se pensa em administração de empresas. Companhias privadas e públicas do mundo todo têm adotado uma ferramenta mais eficaz de administração: a gestão para resultados. A proposta desse método é criar uma cultura organizacional da empresa diferenciada, sem preocupação excessiva com os procedimentos. Em outras palavras, em vez do foco nas horas trabalhadas, atenção dedicada aos resultados. Como o foco é alcançar a meta, o método pode ser diferente a cada mês, até que se descubra aquele que trouxe o resultado mais rapidamente. Flexibilidade é a palavra-chave. Uma das consequências desse modelo está em favorecer a criação (ou descoberta) de líderes dentro da empresa, já que os funcionários estão preocupados com resultados e têm muito mais responsabilidade do que se preocupar em chegar no horário.

Segundo Paladini (2010), um dos maiores desafios de um gestor, seja em que área for, reside na tarefa de transformar objetivos em resultados, uma vez que a operacionalização das atividades e processos necessários ao alcance desses objetivos é complexa e envolve praticamente todos os colaboradores da organização, o que impõe ao gestor a necessidade de uma visão sistêmica e cronológica de todas estas atividades e processos. Diante dessa complexidade, cabe questionar: como não fracassar? Para diminuir

ou eliminar as possibilidades de fracasso, torna-se necessária a utilização de ferramentas que realmente proporcionem aos gestores duas coisas: a comunicação eficaz do que se quer fazer e atingir, e avaliar o desempenho organizacional de forma constante e sistêmica. Já faz algum tempo que as organizações vêm se conscientizando de que existe uma necessidade de mudança nos modelos de gestão. Essa necessidade parte do princípio de que as organizações atuais precisam se ajustar à era do conhecimento. A motivação para tal mudança consiste, principalmente, na sobrevivência e na competitividade do mercado, que demonstra ser cada vez mais agressivo e, além disso, em promover uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

No geral, pode-se dizer que a gestão para resultados se trata de uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, favorecendo a tradução dos objetivos e o gerenciamento responsável. Ela também promove uma maior eficiência na organização. O seu foco se encontra na efetividade e na flexibilização dos processos, ajudando a combater o costume de normas e procedimentos, e promovendo mais eficiência, eficácia e responsabilidade na administração. Em qualquer modelo de gestão para resultados deverão ser definidos a missão, a visão, os objetivos, as metas e os indicadores (PALUDO, 2013).

### 3.1 Vantagens do Modelo de Gestão para Resultados

A gestão para resultados se baseia em uma metodologia que estimula a concretização de metas, e não perde tempo com banalidades que apenas atrapalham. Dessa forma, toda a liderança passa a ser mais participativa, e toda a equipe é responsável, ou não, por conseguir alcançar os objetivos.

Uma das maiores vantagens de usar a gestão orientada para resultados é o fato de que os colaboradores se sentem mais motivados, pois estão mais envolvidos no processo e sabem que sua participação faz toda a diferença para conseguir alcançar as metas. Sem falar na comunicação que também é otimizada, com uma boa interação entre os membros da equipe surgindo como fundamental para o sucesso do empreendimento. O comprometimento do time e o engajamento na produção melhoram.

De acordo com Lemos (2009), a gestão para resultados tem como propósito a melhoria da eficácia, sendo ela lógica e sistemática. O que a difere dos métodos clássicos é que nela ocorre a realimentação contínua do processo, isto é, os próprios colaboradores exercem a autocorreção e o autocontrole dos resultados, ajustando-os aos objetivos predeterminados. Enquanto que antes a função administrativa de controlar era delegada aos inspetores.

Segundo Drucker (2003, p. 123):

A maior vantagem da gestão para resultados talvez seja a de possibilitar que os administradores controlem seu próprio desempenho. Autocontrole significa uma motivação mais poderosa, um desejo de realizar o melhor possível e não apenas o passável. Significa um desempenho mais elevado e uma visão mais ampla. Para que possa controlar o próprio desempenho, um administrador precisa saber mais do que simplesmente os seus objetivos. Deve ter condições de medir o próprio desempenho e os resultados obtidos em comparação com o objetivo.

Na atividade de gerar resultados e com maior participação de todos os lados, os envolvidos se sentem mais engajados nas tarefas e responsabilidades. Um dos detalhes mais importantes a respeito é que os indivíduos compreendem o valor que possuem para atuar naquilo que precisam e assim conseguem dar sua contribuição de forma mais produtiva e veloz. A comunicação também tem destaque, já que tem considerável melhora no âmbito profissional – as pessoas se sentem valorizadas e mais confortáveis para expor ideias e dar sugestões, facilitando assim todo o processo de desenvolvimento.

**Usar a gestão orientada para resultados é o fato de que os colaboradores se sentem mais motivados.**

Dessa maneira, a sensação de pertencimento ganha maior força, a produção se eleva de nível e todos trabalham em conjunto, conscientes da importância de cada função e colaborador.

### 3.2 Aplicação da Gestão para Resultados

Assim como qualquer outro tipo de modelo gerencial, a gestão para resultados deve ser gerenciada, monitorada e avaliada sistematicamente e em tempo real. A grande premissa desse modelo de gestão é a possibilidade dada a lideranças e liderados de participarem em conjunto do planejamento estratégico, ou seja, os próprios colaboradores participam do estabelecimento das ações e metas a serem atingidas, de forma que haja um maior comprometimento e responsabilidade em alcançá-las.

Via de regra, a gestão para resultados não visa um controle rígido em relação à execução dos processos, uma vez que o foco desse modelo está nos resultados. Porém, é muito importante que não se deixe de lado a metodologia dos processos, definidos pela organização, e suas devidas atividades. De acordo com Lemos (2009), o processo acontece por dois meios: estudo e definição. Portanto, para implementar a gestão para resultados será preciso de cinco passos:

1. Revisar os objetivos da organização: para que todos tenham uma visão clara dos objetivos do planejamento estratégico do negócio.

2. Definir os objetivos da equipe: gestores e colaboradores devem entrar em acordo e estabelecer os objetivos de cada um, determinando os prazos para alcançar as metas almejadas.
3. Monitorar o processo: é preciso estabelecer um período para se reunir novamente e analisar em conjunto se todas as ações estão sendo voltadas para a realização do projeto e se esse entrosamento e execuções pertinentes, do que já foi acertado, estão colaborando para que no prazo definido os objetivos sejam alcançados. Caso seja necessário, esse é o momento de fazer modificações.
4. Avaliar o desempenho: neste passo é preciso avaliar o desempenho de cada atuação, tanto de modo particular, como em grupo.
5. Recompensar: “sem êxito não há recompensas”, já diz o ditado. Por isso, quando uma organização obtém sucesso em determinada empreitada, é preciso saber recompensar todos os que fizeram parte do empreendimento. Isso serve como estímulo, além de aliviar as tensões que possivelmente podem ter ocorrido.

De acordo com o sucesso da gestão para resultados, a organização acaba por conseguir muitos benefícios, como: diminuir custos, melhorar um projeto, aumentar a produtividade, melhorar o entrosamento da equipe, manter a liderança consciente dos desafios e definir as necessidades de mudanças a serem feitas LEMOS (2009).

Conforme Chiavenato (2003), uma das imensas vantagens de manter a gestão para resultados como método estratégico é que, como as forças são divididas, possibilitam um maior envolvimento que resulte em positividade e multiplicidade, seja a nível econômico ou de engajamento. Cabe aos gestores saber utilizar a ferramenta de gerenciamento para promover

conquistas mais promissoras e interessantes. A equipe pode até nem compreender inicialmente como ajudará em todo esse processo, mas o líder deve manter a serenidade, o esforço em conjunto, mostrando a todos que é possível formar uma corrente onde a eficiência, o talento e a força de vontade fazem parceria corajosa e determinada para a efetiva solução, seja em relação a um problema, barreira ou para a construção e execução de um projeto.

### 3.3 Mensuração de Desempenho na Gestão para Resultados

Essa é a parte essencial de um modelo de gestão para resultados. É a geração de uma medida sintética que leva a entender qual foi o desempenho de uma pessoa, equipe, ou organização. É um processo de busca, obtenção e divulgação de informações sobre fatores críticos para uma organização, levando em conta a utilização de indicadores qualitativos e quantitativos e sinalizando o alcance dos objetivos pretendidos.

**Quando uma organização obtém sucesso em determinada empreitada, é preciso saber recompensar todos os que fizeram parte do empreendimento.**

Na essência, os indicadores são utilizados para operacionalizar o modelo ou permitir a avaliação do alcance das metas propostas, ou seja, eles viabilizam a tradução dos objetivos em medidas apreensíveis para avaliação dos resultados. Para isso existe um conjunto de propriedades que a escolha dos indicadores deve observar, por exemplo: relevância social, validade, sensibilidade, especificidade, cobertura, confiabilidade, periodicidade, historicidade (comparabilidade), inteligibilidade (transparência do método), factibilidade (custos razoáveis).

Os indicadores de resultados são a base da memória de uma organização, uma vez que auxiliam na gestão do trabalho diário feito pelos colaboradores, devendo estar sempre bem ligados aos objetivos e visão da organização, servindo de apoio para a identificação de causas e efeitos de uma ação, e não somente para seus resultados (RESENDE, 2003).

Entre as características existentes para a criação de bons indicadores, podemos citar a comparabilidade (que permite a comparação temporal espacial), a disponibilidade da informação (já que os dados devem ser acessíveis e confiáveis), a quantificabilidade (tradução do desempenho em números) e a simplicidade (pois devem ser de fácil compreensão e aplicação). Também podemos perceber que os indicadores, assim como a gestão para resultados, prescrevem um aumento da flexibilidade e da autonomia dos gestores sobre os meios, processos e recursos, estabelecendo um controle do tipo *a posteriori* (conhecimento alcançado através da experiência).

De acordo com Garvin (2002), é importante ressaltarmos que a gestão para resultados trabalha visando, sobretudo, os modelos de excelência em gestão, por isso ela avalia e interage com os seis E's do desempenho, que possuem duas dimensões no total: a dimensão do resultado e a dimensão do esforço. Na primeira temos os E's da eficiência (meios), da eficácia (fins) e da efetividade (impacto). Já na segunda dimensão, encontram-se a economicidade, a execução e a excelência na prestação do serviço. Pode-se entender que a

ênfase em resultados é colocar os fins (eficácia) acima dos meios (eficiência), ou talvez que se trate somente de superar obstáculos processuais para garantir o alcance dos objetivos da organização, porém um sistema de gestão orientado para resultados é focado, principalmente, no cliente (em seu bem-estar e satisfação), através da flexibilização e do aumento da agilidade dos processos.

Esse modelo segue conceitos que podemos chamar de **novos paradigmas**. Fazem parte desse modelo a descentralização de poderes, a autonomia, o uso de estruturas enxutas, a gestão participativa e a liderança. Sendo assim, percebemos que a gestão para resultados proporciona uma referência para a eficácia dos serviços, na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão, incluindo ferramentas como o planejamento estratégico, a gestão de riscos, o monitoramento e a avaliação de resultados, sempre com a finalidade de prover um serviço rápido e de qualidade.

## 4 Liderança

A liderança tem sido um tema muito discutido há vários anos. Nunca as organizações estiveram tão preocupadas com as pessoas que encabeçam o processo interno, principalmente devido à falta da alta competência que essa responsabilidade implica. São os líderes que precisam fazer a diferença na hora de inspirar os demais membros da equipe para buscar atingir as metas e alcançar os objetivos comuns.

Terry (2012) afirma que liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. A capacidade de influenciar as pessoas é uma das principais tarefas do líder, porém várias vezes nos deparamos com pessoas que não estão prontas para ocupar essa função ou que não tenham o perfil necessário para tal.

Nas organizações, um verdadeiro líder não é a melhor pessoa em tudo, mas é o que conhece um pouco de cada setor, valorizando a importância de cada um e reconhecendo entre os membros da equipe seus potenciais, influenciando-a para que atinja os resultados esperados. O líder que está à frente de uma equipe não deve realizar todas as tarefas sozinho, pelo contrário, deve delegar as atividades, envolvendo a equipe e fazendo com que todos se engajem para alcançar os objetivos, que são comuns a todos. Também não deve fazer o papel de ditador, empurrando tarefas e esperar que tudo dê certo. O líder deve ser o diferencial entre os demais, sendo um facilitador nas relações humanas, encabeçando os processos, encorajando, inspirando a todos e dando abertura para os membros de sua equipe. Com isso, o líder passa a ser um diferencial no mercado do trabalho, sendo capaz de solucionar problemas, mediar situações e conseqüentemente gerar o crescimento organizacional. Deve ter um olhar diferenciado e capacidade de gerir não só os recursos materiais, mas também seres humanos, que possuem sentimentos e necessidades básicas para que trabalhem e gerem bons resultados.

Segundo Tannenbaum, Weschler e Massarik (1959), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação; ela é dirigida por meio do processo de comunicação para a consecução de objetivos específicos. Koontz e O'Donnell (1959) afirmam que a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum.

Um diferencial para o sucesso da liderança é reconhecer os diversos tipos de contextos no meio em que o líder atua. O líder mais que nenhuma outra pessoa precisa acreditar e ter confiança nos seus liderados, e precisa proporcionar um ambiente de confiança. Liderar tornou-se uma competência gerencial em que o líder estimula sua equipe para atingir bons resultados com flexibilidade, inovação e motivação para o trabalho a ser desenvolvido, através de uma boa gestão de resultados.

## 5 Considerações Finais

A necessidade de controlar processos, gerir custos e otimizar a produtividade vêm exigindo dos gestores ações que possam levar a organização a apresentar melhores resultados. O fato é que, a cada dia, o desempenho organizacional, como um todo, tem sido priorizado, de forma que todos os profissionais envolvidos nos processos da empresa se comprometam ao máximo com o desempenho das metas estabelecidas.

A gestão para resultados é um modelo de administração que traz às empresas um novo conceito de gerenciamento. Diferentemente da gestão tradicional, em que o alcance dos resultados está focado nos processos, na gestão para resultados, o processo de decisão passa a ser amparado nas metas e objetivos a serem alcançados e nos valores da empresa. Para empreendedores, isso significa uma otimização máxima do desempenho dos processos, pessoas e qualidade, ou seja, todos os setores da organização passam a desempenhar as atividades integradas e almejam alcançar o resultado esperado de maneira conjunta. Devemos planejar ações para atingirmos ainda mais a eficiência de nossas propostas de gestão para resultados, uma vez que, para que isso ocorra, deveremos ter o poder de transformarmos uma situação atual em uma situação futura ainda melhor, considerando neste futuro, a condição principal de transformação de um ambiente em algo melhor para todos.

A liderança tem papel fundamental no sucesso dos resultados da empresa, pois o líder precisa inspirar os membros de sua equipe e os engajá-los na busca do atingimento das metas e objetivos da organização. Com o comprometimento do líder, ele passa a tomar as decisões com a equipe, e com essa atitude, os resultados se tornam os objetivos de toda a força de trabalho e não apenas mais uma tarefa para responder às necessidades da organização. Cada colaborador se torna parte das metas alcançadas e o líder é capaz de extrair o potencial que nem mesmo cada

membro da equipe sabia que poderia oferecer. A chave para o sucesso do líder é delegar poder a sua equipe, dando-lhes informações suficientes, fazendo com que pensem de forma integrada e desta forma mobiliza a todos da organização aos objetivos que devem ser alcançados. Os resultados serão consequências dos seus atos e não seus objetivos principais.

Portanto, a gestão para resultados tem se mostrado de grande importância e tem se destacado ao longo do tempo como um meio prático e simples para o sucesso. O líder é sempre um ser apaixonado pelo que faz. Independentemente de o mundo crer que tudo seja difícil ou impossível, ele simplesmente vai lá e faz. Sem nenhuma dúvida, ele é peça chave nas organizações e para atingir resultados ainda melhores, é necessário desenvolver cada vez mais a competência de liderar pessoas.

- Recebido em: 31/08/2016
- Aprovado em: 21/03/2017

## Referências

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.
- \_\_\_\_\_. **As fronteiras da administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books, 1986.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Indicadores de desempenho**. São Paulo, 1994.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HUMBLE, J. W. **Improving management performance**: a dynamic approach to management by objectives. London: Management Publications Ltd., 1969.
- JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Principles of management**. 2<sup>nd</sup>. ed. New York: McGraw-Hill, 1959.
- LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. Go. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 2008.
- LEMO, C. S. **Gestão pública orienta para resultados**: avaliando o caso de Minas Gerais. 2009. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2009.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de ; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultado de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 45-79, out./dez. 1999.
- ODIORNE, G. S. **Management by objectives**. New York: Pitman, 1970.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PALUDO, A. V. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PERES, C. R. C.; LIMA, G. B. A. Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 149-158, jan./abr. 2008.
- RESENDE, J. F. B. **Indicadores de desempenho para as gráficas de pequeno porte da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2003. 97 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F.; **Leadership and organization**: a behavioral science approach. New York: McGraw-Hill, 1959.
- TERRY, G. R. **Principles of management**. Montana: Literary Licensing, LLC, 2012. (Irwin Series in Industrial Engineering and Management).