

A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados

The leader's importance in the organization: influencing people for the obtaining of results

Fernanda Bunn¹
Luis André Wernecke Fumagalli²

Resumo

A liderança tem sido tema de inúmeras pesquisas há muitos anos, pois se refere à capacidade de gerenciar grupos de pessoas, transformando-os em equipes e gerando resultados à organização. O poder, a autoridade e a responsabilidade são fatores intimamente relacionados que se fazem presentes no exercício da liderança, sendo o poder e a habilidade de influenciar pessoas, acontecimentos e decisões diretamente relacionados à habilidade de liderar. Já a autoridade e a responsabilidade são o direito de comandar pessoas visando obtenção de resultados. Este estudo tem como objetivo central analisar a influência da liderança na obtenção dos resultados da organização, por meio de pesquisas bibliográficas e quantitativas e contou com a participação de 30 pessoas que efetuaram o preenchimento de um questionário referente ao desempenho do seu líder imediato. Autores como Macêdo et al. (2007), Robbins (2006), Motta (1997), Drucker (1980; 2001), entre outros, fundamentaram teoricamente o tema liderança (influência do líder e competências). Com o resultado da pesquisa, pôde-se perceber a grande influência que o líder possui em relação à equipe e à geração de resultados, por meio de um processo transparente, de abertura com a equipe, gerando confiança, com planejamento e relacionamento entre os indivíduos, implicando assim em um ambiente agradável de trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Competências. Resultados.

¹ Especialista em Gestão Empresarial pela FGV, Analista de crédito da Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí - VIACREDI.
E-mail: fernanda.bunnstumpf@gmail.com

² Doutor em Administração pela PUCPR. Professor dos cursos de graduação, pós-graduação e MBA da FAE Centro Universitário e Coordenador do MBA Executivo Internacional in Management da FAE Business School. *E-mail:* luis.fumagalli@fae.edu

Abstract

Leadership has been the subject of numerous research for many years, being the ability to manage groups of people, turning into teams, generating results to the organization. The power, authority and responsibility are closely related factors, which are present in the exercise of leadership. The power is the ability to influence people, events and decisions directly related to the ability to lead. By the way, the authority and the responsibility are the right to command people aiming at achieving results. This study was aimed to analyze the influence on the leadership in obtaining results to the organization, through bibliographic and quantitative research, with the participation of thirty people, answering a questionnaire concerning performance of their immediate leader. Authors such as Macêdo et al. (2007), Robbins (2006), Motta (1997), Drucker (1980; 2001), among others, theoretically substantiate the theme leadership (influence and leader skills). With the result of the research, we can conclude the great influence that the leader has in relation to the team and the generation of results, through a transparent process of opening with the team, generating confidence with planning and relationship between each person, thereby resulting in an enjoyable working environment.

Keywords: Leadership. Competence. Results.

A liderança é um dos assuntos mais discutidos e comentados nos dias atuais, e a cada dia mais as organizações procuram profissionais éticos e competentes para exercer essa função. Quando um indivíduo se torna líder, o sucesso é medido pelo crescimento da equipe, na medida em que esta se torna mais inteligente, importante e ousada. Nada do que o líder faça com um indivíduo importa, mas sim a forma com que o líder faz, ou seja, educando, ajudando, dando respaldo à equipe, tornando-a mais autoconfiante. Em outras palavras, o sucesso do líder decorrerá não do que se faz diariamente, mas sim do resultado, das vitórias e do desempenho da sua equipe, o que refletirá diretamente nele.

Liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos. Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos membros da equipe, conduzindo a altos desempenhos e gerando certamente resultados positivos para a organização como um todo. Ela exerce influência direta sobre as pessoas, quando existe aceitação. Ela impulsiona a equipe aos objetivos propostos, promovendo ações para tornar a equipe eficaz e preparada para o trabalho, gerando resultado profissional e pessoal.

No caso, os líderes devem sempre orientar a equipe, dando suporte e assistência, preocupando-se com o seu desenvolvimento, com a autoestima, planejando e idealizando junto da equipe os melhores caminhos e ações, procurando sempre mantê-las motivadas e acreditando no seu potencial. Portanto, liderança não se trata apenas de um cargo, um emprego, e sim de qualidades e atitudes que façam com que as pessoas se destaquem e ganhem, assim, admiradores.

O foco deste artigo é analisar e descrever a capacidade que os líderes possuem de influenciar suas equipes, a sua importância dentro da organização ao conduzir estas e se eles geram resultados para a organização. Influenciar a equipe por meio da boa comunicação, transparência, confiança, integração e do ambiente de trabalho gera resultado?

Em relação à metodologia, a presente pesquisa foi bibliográfica e quantitativa. Coletou-se

O sucesso do líder decorrerá não do que se faz diariamente, mas sim do resultado, das vitórias e do desempenho da sua equipe, o que refletirá diretamente nele.

dados por meio de um questionário aplicado a 30 participantes, de empresas e segmentos distintos, mas da mesma região. Nela constatou-se que os vários líderes analisados são parecidos, possuem várias habilidades e competências, e grande parte dos participantes possui a mesma expectativa em relação às competências necessárias dos seus líderes para o desenvolvimento e crescimento de sua equipe.

A partir das respostas, foi identificado que a maior parte das equipes necessita de um líder que a influencie e a inspire todos os dias, principalmente na busca dos resultados. Percebeu-se que as preocupações e opiniões são praticamente as mesmas, apontando para problemas com a comunicação e relacionamento interpessoal - no caso, como o líder lida com os problemas pessoais de cada um. Em cima do resultado do questionário, e com base bibliográfica, mantendo o foco deste artigo, descreveu-se a importância das habilidades do líder no processo de influência sobre sua equipe: de que maneira pode-se aplicar, qual a importância dela no dia a dia da organização e na obtenção dos resultados.

O presente artigo está estruturado em cinco partes. A primeira corresponde a essa introdução, que oferece o horizonte deste artigo, sua natureza e seus objetivos. A segunda traz uma pequena revisão teórica sobre a liderança, sua importância e as competências e habilidades necessárias. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia utilizada - no caso, a bibliografia e pesquisa quantitativa. A quarta parte é a análise propriamente dita, onde se evidencia a importância da liderança e a capacidade de influenciar as

pessoas. Por fim, na quinta e última parte são colocadas algumas considerações finais a que este estudo nos permitiu chegar.

1 Referencial Teórico

A seguir será apresentado o referencial teórico pertinente ao assunto abordado pelo presente estudo: a importância da liderança, a influência do líder no atingimento dos resultados, os estilos de liderança e como influenciar pessoas.

1.1 Liderança: Estilos e Características

A liderança faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional, em âmbito internacional, há aproximadamente um século, assim como o comportamento humano. Ela está diretamente ligada ao comportamento e às competências das pessoas, e é hoje o maior desafio das empresas para vencer concorrentes e direcionar as equipes para o atingimento dos objetivos. Pressoti (2012) afirma que o papel do líder é necessário, indispensável, principalmente se a organização possui objetivos, ou seja, um caminho a ser percorrido, pois é o líder que direciona, acompanha, influencia e orienta, fazendo com que os liderados trabalhem estimulados e juntos, como uma equipe.

Robbins (2006) mostra que o papel da liderança é fundamental para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder é quem oferece a direção para o alcance dos resultados. Já Bergamini (1997) afirma que a liderança se encontra relacionada ao comportamento organizacional, que passou a ser uma preocupação para os administradores.

Robbins (2006) ainda definiu liderança como a capacidade de influência em um grupo com o objetivo de atingir metas, podendo ser exercida desde um alto cargo da organização até posições com graus inferiores de autoridade.

O líder pode assumir três estilos diferentes de liderar: o autocrático, o democrático e o liberal,

dependendo da forma como concentra em si ou compartilha a autoridade com seus subordinados (MAXIMIANO, 1995). O estilo autocrático envolve o uso da autoridade formal e de seus instrumentos, eliminando a participação ou influência dos subordinados no processo decisório. Já o estilo democrático diz respeito à influência ou participação dos subordinados no processo de decisão. No estilo liberal, o gerente transfere sua autoridade para os subordinados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões.

Para Maximiano (1995), os comportamentos ou estilos autocráticos e democráticos classificam o líder em:

- líder-tarefa: aquele que está orientado para alcançar resultados, concentrando-se no trabalho a ser feito e nas metas a serem atingidas; e
- líder-pessoa: aquele que está preocupado com os sentimentos e a condição humana de seus subordinados, colocando a tarefa em segundo lugar.

De acordo com Aquino (1980), independente do estilo de liderança escolhido, ele produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Ou seja, diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes níveis de desempenho.

Diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes níveis de desempenho.

Segundo Motta (1997), presume-se que a maioria das pessoas possa vir a se tornar um líder, pois o aprendizado e a experiência consentem para a aquisição das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança. Isso também torna possível a interação pessoal e grupal para o alcance dos objetivos e metas da organização, sendo a função da gerência almejada dentro da organização, apesar de outras pessoas na organização também poderem exercê-la.

A competência é vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, abrangendo, além dos aspectos técnicos, a cognição e as atitudes relacionadas ao contexto do trabalho, fundamentados na inteligência e personalidade (DURAND, 1998). As competências correspondem, então, à maneira como o indivíduo se dispõe e se mobiliza para alcançar altos níveis de desempenho na execução de uma atividade.

Com base nestas definições, há um consenso dentre os teóricos de que o conceito de competência está centrado na tarefa e na capacidade de resolução das questões inerentes ao contexto organizacional, e, portanto, estritamente relacionado às demandas de um determinado cargo ou posição (FLEURY; FLEURY, 2001). A competência é uma inteligência prática que se manifesta nas situações, apoiada nos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, que os modifica na medida em que se apresentam situações de maior complexidade (ZARIFIAN, 2001).

Macêdo et al. (2007) sugerem algumas habilidades necessárias ao exercício da liderança, como a abertura (permitir que os liderados assumam responsabilidades); a atenção (ouvir e conhecer o valor das pessoas por meio da boa comunicação); o *coaching* (é o preparo, o desenvolvimento da equipe); a humildade (reconhecer falhas); o humor (descontraído e otimista); a integração (usar a empatia); integrar-se à equipe compartilhando também conhecimento; o *mentoring* (inspirar, educar e orientar a equipe); a versatilidade (capacidade de sair dos trilhos para as trilhas, atuando em um ambiente mutável); e a visão do todo (conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo).

1.2 A Capacidade de Influenciar Pessoas Gerando Resultado à Organização

A capacidade de influenciar pessoas está diretamente relacionada às competências e habilidades que o líder deve exercer, pois em um mundo em que as mudanças ocorrem de forma imprevisível e rápida, a tarefa do líder não deve ser apenas controlar a situação, mas principalmente mobilizar recursos para que a organização possa sobreviver.

Para Bornstein e Smith (1997), a liderança visa refletir em um processo contínuo, por meio do qual um líder busca sua visão, almejando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalham. Com isso, o líder permite que seus subordinados utilizem seu pleno potencial e, dessa maneira, aumentem a produtividade e a visão da equipe para o desenvolvimento organizacional e pessoal de todos os envolvidos.

Já para Drucker (2001, p. 12), líder é aquela pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que eles ajam corretamente. Líder é aquele que exerce influência sobre as pessoas, sendo necessário lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder.

Para compreender bem a liderança, é preciso considerá-la como um fenômeno de influência e confiança (DORFMAN, 1996). Uma pessoa pode influenciar as outras simplesmente devido à autoridade formal que possui, sendo ainda que um líder pode surgir naturalmente no grupo.

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional. Essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir dos influenciados (MOTTA, 1997, p. 206).

Tendo em vista a evolução conceitual do termo **gerência**, o gestor (ou líder, como pode ser chamado) pode ser visto como alguém que deve incentivar e proporcionar condições apropriadas para que as pessoas progridam (HUNTER, 2004).

No contexto organizacional, portanto, a liderança é uma das funções que deve ser exercida pelos gestores. De acordo com Melo (2004), a diferença entre os termos **líder** e **gerente** é de pouca importância, pois nos papéis desempenhados pelos gestores a influência nos grupos e equipes figura entre os principais pré-requisitos.

Na expectativa de traçar a liderança do futuro, Covey (1997) assegura que o líder, em vários casos, será o mesmo do presente, caracterizado por mudança interna. Ele também ensina que o líder deverá cada vez mais servir de modelo para os demais membros da organização, baseando-se em princípios, tornando-se um exemplo para os outros, promovendo confiança entre as pessoas e fazendo com que estas se identifiquem e sejam influenciadas por ele. Liderar é uma combinação de caráter e competência.

A liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para o alcance das metas, e isso pode decorrer ou não da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional (ROBBINS, 2006). Verdadeiros líderes, segundo Drucker (2001), são aqueles que têm responsabilidades, geram resultados, dão exemplos por meio de discursos e, acima de tudo, de suas práticas do dia a dia, tendo assim seguidores.

A administração e a liderança envolvem seres humanos. Sua tarefa é tornar as pessoas capazes de atuar juntas, tornar suas forças efetivas e suas fraquezas irrelevantes, ou seja, a administração lida com a integração de pessoas em torno de um projeto comum, pois ela se relaciona profundamente com a cultura (DRUCKER, 1980). Os líderes possuem seu papel desde o tempo da guerra, por meio de comandos militares. Existiam líderes que não contavam com o poder, mas eram referência em suas áreas e possuíam a característica de influenciar as pessoas (formadores de opinião). Os líderes tinham como função atingir os objetivos por meio da hierarquia, e assim o poder se estabelecia.

Para Romero (1998), a gestão tem recursos para alcançar objetivos limitados. O comportamento humano para o cumprimento dos fins produtivos, alinhado à realidade organizacional,

A capacidade de uma organização atingir seus objetivos e suas metas depende, dentre outros aspectos, da conduta dos líderes.

justifica a necessidade de se estabelecer práticas e atividades que estimulem relações entre as pessoas, o trabalho e a própria organização, tal seria a justificativa de gestão humana.

A capacidade de uma organização atingir seus objetivos e suas metas depende, dentre outros aspectos, da conduta dos líderes. Blau et al. (1977) asseguraram que um dos problemas mais comuns encarados por todos os executivos é descobrir o modo de sua influência alcançar seus subordinados. Uma estratégia para alcançar esta finalidade é o processo de liderança.

A liderança é a condução de um grupo de pessoas que a transforma em uma equipe, gerando resultados positivos para a organização (KANAANE, 1999). Segundo Moscovici (1991, p. 5), “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”.

Katzenbach (2000, p. 16) define equipe como “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram mutuamente responsáveis”.

Macêdo et al. (2007) afirmam que as equipes eficazes possuem características próprias, pois possuem gestão participativa, flexibilidade, adaptação, canal aberto de comunicação, constante interação com os membros, educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoal.

2 Metodologia de Pesquisa

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, ou seja, com medidas precisas, podendo ser útil para a tomada de decisões, pois é mensurável. Essa metodologia consiste em coletar dados e geralmente é realizada por meio de questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para a pesquisa, que em análise são geralmente apresentadas por tabelas e gráficos (DALFOVO, 2008).

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes, pois utilizam instrumentos padronizados, ou seja, são aplicadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado, sendo este o objetivo deste estudo. Além da pesquisa quantitativa, buscando o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio do recolhimento e análise de informações de diversos autores, como Motta (1997), Robbins (2006) e Drucker (2001).

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um questionário *on-line*, com a participação de 30 pessoas, com o objetivo de identificar em cada indivíduo a sua percepção e opinião em relação ao seu líder imediato. Ela continha nove perguntas relacionadas à liderança, todas claras e objetivas, com opção de resposta (múltipla escolha), garantindo assim a uniformidade e entendimento dos participantes:

1. Como é a acessibilidade para com o seu líder?
2. Como é a interação do líder com a equipe?
3. O líder orienta a equipe para o plano de negócio?
4. Como é a comunicação do líder com a equipe?
5. O líder apresenta expectativas positivas em relação aos resultados?
6. Como o líder lida com os problemas pessoais da equipe?

7. O ambiente de trabalho contribui para o atingimento dos resultados?
8. Os resultados estão sendo atingidos pela equipe?
9. Qual a competência mais importante que o líder deve ter? (Comunicação assertiva, inspirar e influenciar a equipe, gerenciamento de conflitos, tomada de decisão, ser estratégico, identificar e desenvolver talentos, ser resiliente, saber ouvir, relacionamento interpessoal, foco no resultado.)

Os entrevistados escolhidos não trabalham na mesma empresa, mas estão no Vale do Itajaí e ocupam cargos administrativos, de produção e de vendas. A ideia de colher informações de vários indivíduos de empresas diferentes contribuiu com a pesquisa, pois o objetivo não é avaliar o perfil de um único líder, e sim avaliar qual a importância do líder, suas competências e se este atinge resultados dessa maneira.

Os 30 participantes eram compostos por 30% de homens e 70% de mulheres, todos na mesma faixa etária (de 25 a 35 anos); 80% dos entrevistados trabalham na empresa entre um e três anos e 20% estão a menos de um ano; em relação ao grau de escolaridade, 50% possui curso superior, 30% o segundo grau completo e os outros 20% apenas completaram o primeiro grau.

2.1 Resultado da Pesquisa

A pesquisa foi aplicada *on-line*, no mês de julho de 2016. Com as respostas obtidas no questionário, foi desenvolvido um quadro, apresentado a seguir como QUADRO 1. Em média, 78% dos participantes têm a mesma opinião em relação aos aspectos comportamentais e às competências de seus líderes, ou seja, têm-se perfis de líderes parecidos em várias organizações da região, o que nos surpreende positivamente e contribui para o propósito deste artigo, pois a maioria dos aspectos avaliados obtiveram respostas positivas.

QUADRO 1 - Resultado

Resultado da pesquisa					
PERGUNTA	Muito	Moderadamente	Pouco	Muito pouco	Nada
1 - Acessibilidade para com o líder	50%	50%			
2 - Interações do líder com a equipe	30%	70%			
3 - Orientações do plano de negócio		90%	10%		
4 - Comunicação com a equipe		50%	33,33%	16,67%	
5 - Expectativas do líder em relação aos resultados	13,34%	66,66%	20%		
6 - Como o líder lida com os problemas pessoais dos colaboradores		60%	33,33%	6,67%	
7 - O ambiente de trabalho contribui para os resultados		90%	10%		
8 - Os resultados da equipe são ou estão sendo atingidos	40%	26,66%	16,67%	16,67%	

FONTE: Os autores (2016)

Nas questões referentes à acessibilidade (1) e à interação (2), obteve-se um resultado surpreendente de 100%, ou seja, os entrevistados responderam que seus líderes são sim acessíveis e interagem muito ou moderadamente com a equipe, o que contribui para os resultados da empresa. Conforme indicado na questão 8, 66,66% das entrevistas e indicam que os resultados estão sendo atingidos.

Na questão 3, que se refere à orientação para o plano de negócio, 90% responderam moderadamente, o que caracteriza que seus líderes são transparentes, estão preparados para delegar, auxiliar e acompanhar os membros da equipe.

No que diz respeito às expectativas em relação ao resultado (questão 5), 80% dos participantes apontaram que seus líderes possuem muito ou moderadamente essa expectativa, ou seja, acreditam e confiam no potencial de suas equipes, mais uma vez contribuindo diretamente com a produtividade e o atingimento das metas, conforme apresentado no resultado da questão 8. Esse resultado está relacionado à questão 7, pois o resultado foi muito próximo: 90% responderam que o ambiente de trabalho contribui sim para o alcance dos resultados. Vale ressaltar que a

influência do líder está diretamente ligada ao ambiente de trabalho.

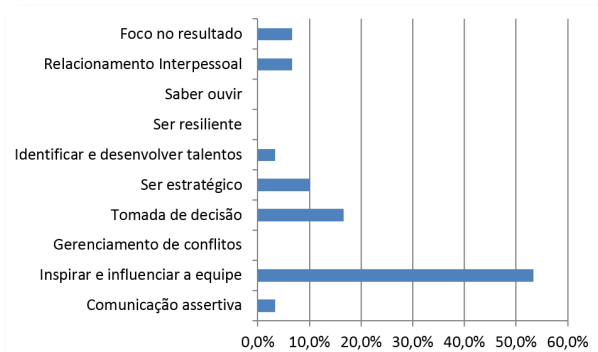
As questões 4 e 6 tratam da competência da comunicação. A primeira aborda a comunicação geral do líder com a equipe, enquanto a segunda é mais específica: trata-se da comunicação interpessoal. Os resultados foram também próximos, apresentando um maior percentual em relação à comunicação interpessoal do que à face a face, considerada a mais completa de todas.

Na pesquisa também foi sugerida a escolha de uma única competência para o líder (questão 9), que do ponto de vista do entrevistado fosse fundamental, ou seja, de extrema importância. Havia 10 opções de escolha, como ilustra o GRAF. 1, sendo que 53,33% escolheram influenciar e inspirar a equipe, 16,67% optaram pela tomada de decisão e 10% por ser estratégico. Houve um empate entre identificar e desenvolver competências na equipe (3,33%) e comunicação assertiva (3,33%), e outro empate entre foco no resultado e relacionamento interpessoal, que tiveram 6,67%.

Com as respostas identificadas nessa questão já se pode identificar o quão importante é, nos dias de hoje, nossos líderes terem essa

competência de inspirar e influenciar as equipes, tornando assim mais importante a escolha desse tema para o artigo.

GRÁFICO 1 - Resultado da questão 9



FONTE: Os autores (2016)

2.2 Liderança: Seu Papel na Atualidade

Muito se fala e se estuda sobre liderança nos dias atuais, e cada vez fica mais clara a importância do papel do líder em uma organização, porque liderança é educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados para a organização, ou seja, o papel do líder é guiar a equipe, transformá-la e extrair de cada membro da equipe o que há de melhor. A correlação do papel de bom líder com o clima organizacional, atingimento de metas, comunicação e relacionamento com a equipe é apresentada por meio da pesquisa quantitativa e bibliográfica realizada.

O desempenho de um líder se desenvolve por meio de suas competências e habilidades, focadas, obviamente, nas pessoas e no resultado da instituição. Vários são os autores que falam a respeito, mas não se tem pronta uma relação de competência e habilidades padrões de um líder que sejam necessárias para o cargo, apenas se tem o papel do líder definido, ou seja, suas obrigações e diversos estilos, como o autocrático, democrático e liberal. Com isso, o artigo em questão orienta para a importância do desenvolvimento da competência de influenciar as equipes, sendo esta a mais votada pelos participantes na pesquisa, conforme demonstra o GRAF. 1.

A competência e a habilidade de influenciar as equipes (ou inspirar, como também pode ser chamada) é muito abrangente. Na pesquisa, os resultados mostram que muitos dos participantes veem seu líder como influenciador, isso a partir das respostas das perguntas 5 (expectativas do líder em relação aos resultados), em que 80% apontam as opções **muito e moderadamente**; 7 (o ambiente de trabalho contribui para os resultados), em que 90% apontam a opção **moderadamente**; e, por fim, a 8 (resultados da equipe são ou estão sendo atingidos), em que 66,66% apontam as opções **muito e moderadamente**. O ambiente de trabalho criado pelo líder faz com que a equipe desempenhe seu trabalho da melhor forma possível, um processo que beneficia o atingimento dos objetivos propostos pelo líder.

Criar um ambiente onde se lidera com bom exemplo, com honestidade, transparência nos processos e com as pessoas, treinando e estimulando a cooperação, o trabalho em equipe (envolvendo-a nos resultados), transforma o ambiente e até os integrantes que compõem estas equipes de forma positiva, gerando benefícios a cada indivíduo e para a organização, processo esse onde o líder é puro influenciador.

O desempenho de um líder se desenvolve por meio de suas competências e habilidades, focadas, obviamente, nas pessoas e no resultado da instituição.

No que se refere ao apoio à equipe (questão 5), o líder, acima de tudo, precisa acreditar no potencial de cada membro de sua equipe, pois se o líder não tiver expectativa em relação aos resultados, quem mais teria? Não há limites para o potencial de uma equipe diante de uma tarefa: os membros precisam exercer a autoconfiança e serem estimulados a trabalharem juntos, colaborando uns com os outros, e esse é um dos papéis do líder. Esse é um dos processos vitais para a geração de resultado, que demonstra mais uma das formas de influenciar os membros da equipe, encorajando-os. Com esse processo realizado, obtém-se na organização um aumento na produtividade, melhoria na qualidade dos processos, redução de retrabalho e aumento do relacionamento interpessoal (HELLER, 1998).

Os líderes analisados estão desempenhando muito bem esta habilidade, pois 80% é um excelente resultado, algo efetivado com a resposta da questão 8, onde 66,66% das equipes estão atingindo os objetivos propostos, ou seja, uma prova concreta que, por meio do envolvimento da equipe e da transparência do líder, demonstra um bom resultado, atingindo as metas propostas.

A acessibilidade e a interação, referentes às questões 1 e 2, também apresentaram resultados positivos, mostrando que os líderes em questão possuem tais habilidades, pois obteve-se o percentual de 100%. A postura acessível do líder mostra engajamento e respeito aos membros da equipe. Ser receptivo e acessível também influencia as pessoas a trazerem novas ideias, e, desta forma, a equipe tem voz ativa, sabe que será ouvida e respeitada por seus líderes. A acessibilidade está relacionada à confiança, característica mais essencial do trabalho em equipe, sendo importante seu estabelecimento desde cedo para o fortalecimento e crescimento da equipe como um todo. O líder ser acessível para conversar é imprescindível, pois quando se exerce um cargo de liderança é necessário agir de maneira correta, sendo justo com todos que fazem parte de uma equipe.

Já a interação está totalmente relacionada à motivação, neste caso. Os filósofos gregos já

afirmavam, na antiguidade, que o comportamento humano se baseava nos princípios do hedonismo: “minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado, maximizar o prazer.” (MACÊDO, 2007, p. 115). Motivação é um tema polêmico, que sempre desperta interesse, faz relação direta com o comprometimento, o reconhecimento e a recompensa, seja financeira e/ou profissional. Segundo Byham (1992), são três comportamentos que o gestor deve adotar na relação com a sua equipe para facilitar a motivação das pessoas: manter e aumentar a autoestima da equipe, ouvir e responder com empatia e pedir auxílio na resolução dos problemas.

A autoestima está relacionada à satisfação. Pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, estão mais dispostas e envolvem-se mais na solução de problemas. Além disso, aproveitam oportunidades, enfrentam desafios e trabalham em equipe. O líder precisa se concentrar nas pessoas e não nos fatos, procurando não ferir o amor próprio, principalmente em discussões, desejar um bom trabalho e fazer elogios sinceros. Essas são maneiras simples de aumentar a autoestima e, assim, influenciar a equipe.

Em relação a como o líder lida com os problemas pessoais dos colaboradores, 60% responderam moderadamente (questão 6 do QUADRO 1). Neste caso, trata-se exatamente da habilidade da empatia e comunicação interpessoal, outro ponto positivo para os líderes avaliados na pesquisa, pois um índice baixo de empatia indica um processo menos humano, que ao longo do tempo com certeza resultará na perda de produtividade e do relacionamento.

A orientação para o plano de negócio, apresentada na questão 3, mostra que 90% dos líderes estão preparados para expor e acompanhar os processos. O líder tem o papel de estruturar, coordenar, preparar e administrar a equipe, ou seja, ele está à frente de todo o processo, precisa ser referência para a equipe, ser exemplo, e estar preparado para educar. Promover a construção do conhecimento (educar e treinar) inclui impor desafios, acompanhar tarefas e avaliar

o desempenho. Segundo Freire (1997), ensinar é promover a construção do conhecimento, é pensar certo, é escutar.

Os líderes devem ser especialistas em tomada de decisões, mas precisam ter diálogo com a equipe, envolvendo seus membros nas estratégias e ações a serem realizadas, até porque o resultado sai do esforço da equipe e não das mãos do líder. Em caso de um não sucesso, é o líder quem será o culpado. Fazendo uma analogia, é como no futebol: o técnico sempre será o culpado se o time não for bem.

Na comunicação com a equipe, habilidade importante na influência das pessoas, tratada na questão 4, obteve-se um percentual de 50% para **moderadamente** e de 33,33% para **pouca comunicação**, ou seja, tem-se um resultado interessante e não esperado, pois os líderes avaliados possuem boas pontuações nas questões 1, 2, 3 e 6, que tratam de habilidades relacionadas à comunicação. O problema pode estar relacionado à forma como acontece a comunicação, pois é muito comum em empresas problemas relacionados à comunicação, ou melhor, pela falta dela.

A comunicação eficiente é uma grande aliada dos processos, traz qualidade ao trabalho, sendo ela o meio de troca de informações que, quando mal interpretadas, poderão causar grandes prejuízos à organização. A comunicação não precisa ser necessariamente por meio da fala, pode ser escrita, gestual, desenhada ou por intermédio de áudio ou vídeo. Saber se comunicar e usar a comunicação em benefício próprio e da equipe é uma habilidade para poucos, o que mostra a pesquisa realizada. Comunicação é um processo de compreender e compartilhar mensagens enviadas e recebidas, e as próprias mensagens e o modo como se dá seu intercâmbio exercem influência no comportamento das pessoas envolvidas em curto, médio ou longo prazo (STEFANELLI, 2005, p. 29).

Por meio da comunicação manifestam-se também os sentimentos, por meio de gestos, palavras, emoções e situações. O ideal é saber controlá-las e usá-las de maneira profissional, por

isso é importante a equipe frequentemente avaliar e analisar como anda a comunicação do líder e dos membros. Na pesquisa identificou-se um percentual baixo no que diz respeito à comunicação, pois possivelmente os entrevistados se encontram em ambientes com dificuldades de comunicação.

Fortes canais de comunicação são vitais para o bem-estar da equipe. O tamanho da empresa e a localização dos membros influencia na maneira de se comunicar internamente. A forma mais eficiente de se comunicar é por meio de conversas informais e diretas, e para que elas ocorram é necessário que todos tenham acesso fácil ao líder. Caso alguns integrantes fiquem em ambientes isolados, distantes, deve-se estabelecer canais eficientes de comunicação, como telefone, *e-mail*, vídeo e Skype, garantindo o fluxo livre de informações e o diálogo entre as partes.

Ainda sobre a comunicação, esta pode ser realizada de duas formas: verbal e não verbal. Quando se fala com alguém, inevitavelmente são usadas as duas formas. A verbal trata-se do uso da escrita ou da fala, e a não verbal faz uso de imagens, tom de voz, postura corporal e gestos. As mensagens não verbais podem enriquecer o contato interpessoal (comunicação face a face), dando mais credibilidade, como por meio de um sorriso, contato visual, postura ereta, sendo esses exemplos para se transmitir informações de formas positivas, e devem ser utilizadas em reuniões com a equipe, conversas informais e *feedbacks*, maneira essa de influenciar a equipe e enriquecer o relacionamento.

A qualidade no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao este desenvolver suas atividades e ações na empresa, portanto, a ideia é que a equipe satisfeita produza mais e se envolva mais com o trabalho. Uma das formas de criar um ambiente agradável de trabalho é incentivando a equipe a trabalhar junta, auxiliando nos processos rumo ao sucesso. O líder precisa ver também o seu posicionamento em relação aos erros da equipe, pois a perfeição é algo inatingível e as falhas podem servir como aprendizado. Deve existir transparência, para

assim existir a confiança, atraindo a credibilidade da equipe.

Desafiar, incentivar e valorizar a equipe e suas opiniões faz com que esta se sinta mais confortável para confiar e cooperar entre si, construindo relações fortes e estáveis. É importante que o líder esteja conectado a tudo o que está acontecendo e crie oportunidades de melhoria para a equipe. Deve-se, por exemplo, celebrar os momentos especiais, de metas atingidas pela equipe, pois comemorar é uma forma de unir as pessoas e de fazer com que elas se sintam motivadas e importantes na organização. Deve haver também respeito entre os colegas: deve-se esquecer-se a hierarquia e respeitar as opiniões da equipe, demonstrando gratidão, pois alguns se sentem elogiados quando ouvem um simples obrigado, pois isso mostra valorização e reconhecimento, que são maneiras simples de melhorar a qualidade e o clima no ambiente de trabalho.

Na pesquisa identificou-se um percentual alto de equipes que estão atingindo os resultados estipulados pela organização ou por seus líderes, o que aponta uma satisfação com o trabalho do seu líder. Analisando as demais questões, todas as habilidades e competências questionadas apontavam para um alto desempenho dessas equipes, pois seus líderes as desempenham bem, conforme avaliação. O processo de influenciar e inspirar as pessoas se faz por meio dessas habilidades, envolvendo a equipe, sendo acessível, interagindo de forma positiva, se comunicando da melhor forma, importando-se com os demais e criando um ambiente agradável de trabalho.

O líder precisa de liderados para realizar as metas propostas, e isso só é possível se existirem pessoas que aceitem ser influenciadas por algum motivo, seja ele qual for. A capacidade de influenciar as pessoas é uma das principais competências do líder. Conforme pesquisa, ainda existem líderes sem tal competência, embora seja um percentual baixo. O verdadeiro líder não precisa necessariamente saber e ser o melhor em tudo, mas precisa entender o processo e a importância de cada setor e atividade, reconhecendo o potencial de cada

O líder precisa de liderados para realizar as metas propostas, e isso só é possível se existirem pessoas que aceitem ser influenciadas por algum motivo, seja ele qual for.

membro da equipe, influenciando para que eles atinjam os resultados propostos.

A função do líder não é abraçar todas as funções e trabalhar sozinho: ele está à frente da equipe para delegar e até desenvolver novos líderes, não fazendo papel de ditador, empurrando as tarefas, e sim orientando, acompanhando, sendo o facilitador da equipe. Um líder encoraja e inspira a equipe, não cria barreiras devido à hierarquia, está sempre disposto e é o grande diferencial nas equipes. Influenciar é simplesmente estimular sua equipe para atingir bons resultados, trabalhando em equipe, com cooperação e motivação.

Considerações Finais

Constatou-se que os líderes analisados por seus subordinados apresentam as habilidades necessárias para o processo de influenciar as pessoas bem desenvolvidas. No caso, a pesquisa além de mostrar a competência dos líderes, apresenta também que o trabalho desenvolvido por ele gera resultado sim, não apenas em números, mas até no ambiente de trabalho, o que é o objetivo do presente artigo. A partir desses dados, percebeu-se a influência do líder sobre esses participantes, por conta da acessibilidade, integração, comunicação, orientação, expectativa com os resultados e relacionamento interpessoal.

É importante enfatizar que este processo de influenciar pessoas é contínuo, não tem fim. Todos os dias, a qualquer momento, vai existir a necessidade de influenciar, ou seja, os líderes precisam criar esse hábito, não podem deixar a oportunidade passar, pois o processo é simples, mas demanda habilidades, disciplina e autoconfiança. Percebeu-se que os próprios entrevistados apontam essa competência como a mais importante para os líderes e para a própria equipe em relação ao seu crescimento e obtenção de resultados, pois o líder jamais irá crescer ou se destacar sozinho. Ele é o papel-chave, fundamental no dia a dia da equipe; ele precisa ser exemplo, inspiração, guiá-los, conduzindo-os para o melhor caminho, seja para o desenvolvimento de cada um ou para obtenção dos resultados apontados pela organização.

Por fim, pode-se concluir que todo o líder é importante para a equipe e ele precisa se desenvolver continuamente, buscando o melhor para sua equipe, identificando suas fraquezas por meio de conversas informais e envolvendo os seus liderados nos processos, pois o líder influenciador gera resultados para a organização, algo comprovado a partir do questionário apresentado. Isso ocorre não apenas com números, mas também com uma equipe desenvolvida, preparada, engajada, orientada e autoconfiante. Em termos práticos, todo líder deve desenvolver esta habilidade, não só por conta do que indica o resultado da pesquisa, mas pelo simples fato de o líder ser a vitrine da equipe, e se a equipe não estiver alinhada e em sintonia, não será possível o desenvolvimento de ambos, não acontecendo o crescimento e o reconhecimento.

Referências

- AQUINO, C. P. **Administração em recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLAU, P. W.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977.
- BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. **Os enigmas da liderança**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1997. v. 8.
- BYHAM, W. C. **Zapp! O poder da energização**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 159-168.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 1-13, 2008.
- DORFMANN, P. International and cross-cultural leadership. In: PUNNET; B. J.; SHENKAR, O. **Handbook for international management research**. Cambridge, MA: Blackwell, 1996. p. 267-349.
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Visões estratégicas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2001.
- _____. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DURAND, T. **Forms of incompetence**. 1998. Disponível em: < <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2016.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREIRE, P. **Educação e mudança**. 16. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990. (Coleção educação e comunicação, v. 1)
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- HELLER, R. **Como gerenciar equipes**. São Paulo: Publifolha, 1998. (Sucesso profissional)
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZENBACH, J. R. **Equipes campeãs**: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipe e líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicológica**: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PRESSOTI, P. O papel do líder na organização. **Revista RH**, 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html#>>. Acesso em: 9 jul. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROMERO, R. El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones: a proposito de la discusion sobre el taylorismo. **Revista Innovar**, Bogotá, v. 11, p. 26-38, 1998.

STEFANELLI, M. C.; CARVALHO, E. C.; ARANTES, E. C. **Comunicação e enfermagem**: a comunicação nos diferentes contextos da enfermagem. Barueri: Manole, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

- Recebido em: 20/09/2016
- Aprovado em: 10/11/2016