ESTILO DE LIDERANÇA: QUAIS AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS LÍDERES NO SEU COTIDIANO

Álisson Gonçalves Martins[1]
Jéssica Andrade Costa Gouveia [2]

RESUMO: Nos últimos tempos, discute-se o tema da liderança dentro das organizações, após algumas transformações na maneira de ficar à frente de uma gestão, tendo em vista que é importante ampliar o foco, antes restrito e limitado a trabalhadores tratados como máquinas, pois as ordens eram ditadas de cima para baixo, sem flexibilidade. Dessa forma, deve haver mudança em relação à gestão de pessoas e como elas podem e devem trabalhar dentro da organização. Essa maneira passou a ser o centro de motivação e exemplo para as pessoas que trabalham junto, impulsionando para que os resultados sejam mais relevantes e também o crescimento pessoal e profissional de si próprio e de toda a equipe. Entretanto, temos que ficar atentos para que esse papel de liderança seja uma motivação positiva para o seu pessoal e para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Organização, Motivação do Pessoal.

ABSTRACT: In recent times, the topic of leadership within organizations has been discussed, after some transformations in the way to stay ahead of management, considering that it is important to broaden the focus, previously restricted and limited to workers treated as machines, since the orders were dictated from the top down, without flexibility. In this way, there must be change in relation to people management and how they can and should work within the organization. This way has become the center of motivation and example for the people who work together, pushing for results to be more relevant as well as the personal and professional growth of self and the whole team. However, we must be aware that this leadership role is a positive motivation for your staff and the organization.

KEYWORDS: Leadership; Organization; Motivation of Staff.

[1] Prof. do curso de Administração da Faculdade Santa Rita de Cássia – Brasil – E–mail: alissongmartins@hotmail.com
[2] Bacharelanda no curso de Administração pela Faculdade Santa Rita de Cássia – Brasil – E–mail: jessicaandrade775@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Entende-se que toda empresa necessita de uma boa gestão e liderança, um bom líder é aquele que consegue dar exemplos bons e ótimos resultados, por meio do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo.

As pessoas, normalmente, observam o líder e procuram ver quem ele é e o que faz, assim como o que diz, pois as dificuldades da gestão de equipe são enormes barreiras que devem ser vencidas diariamente.

A informação chega hoje em dia mais rápido do que acostumava ser, com isso poderá ser uma aliada para o líder ou ser uma preocupação a mais no seu ambiente de trabalho, pois vai estar focado, acima de tudo, nos objetivos propostos a fim de alcançar os resultados da empresa.

O líder alinha os resultados de sua equipe conforme o padrão da organização cada vez mais criterioso no mercado profissional. Vale ressaltar que as organizações procuram profissionais éticos no exercício de suas funções, muitas vezes não é só uma questão de consciência, mas sim um aspecto a ser observado para aqueles que pretendem ter uma carreira longa e respeitada.

Diante dessas considerações, este estudo tem por objetivo geral analisar quais as dificuldades enfrentadas pelos líderes no seu cotidiano.

E como objetivos específicos:

- Conceituar estilo de liderança;
- Mensurar as dificuldades enfrentadas;
- Compreender a necessidade de treinamentos e capacitação para liderança;
- Identificar competências para superar as dificuldades.

Para a execução desta pesquisa, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Em relação ao estudo de caso, questionários foram aplicados em 10 empresas de segmentos diferentes, que foram convidadas a participar. Já para pesquisa bibliográfica, foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema, obtidos por meio de livros e artigos científicos, para fundamentação teórica do trabalho, segundo os objetivos da pesquisa.

Este tema foi escolhido devido à percepção da dificuldade encontrada ao liderar uma equipe, contribuindo, assim, não só para a formação acadêmica, mas para o mercado de forma geral, visto que é um tema ainda pouco explorado e de grande relevância para as empresas.

Para elaboração de pesquisas científicas, deve-se fazer o levantamento de dados, que é realizado de duas maneiras: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Marconi e Lakatos (2007) mencionam que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado e tornado público, constituído por livros, artigos científicos, jornais e revistas, entre outros.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica, realiza-se coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa documental, fundamentando-se na coleta de dados referentes a documentos, escritos ou não.

Para realização desta pesquisa, foram obtidos dados, conforme fontes primárias e secundárias, sendo necessária a utilização de questionários, que foram aplicados em 10 empresas de segmentos diferentes. Já as informações secundárias foram obtidas a partir de livros, artigos e outros estudos científicos relacionados ao tema.

Os dados, após coletados, foram analisados de forma qualitativa visando obter as relações necessárias para identificar as respostas segundo os objetivos propostos.

2- CONCEITOS DE LIDERANÇA

De acordo Bueno (2018), “liderar é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva o comportamento ou em uma das versões que mais me agrada: é a arte de inspirar”.

Segundo Marques:

> Em todas as carreiras, independente da área, todo e qualquer profissional encontrará determinadas dificuldades. Não é diferente quando pensamos no líder – liderança, pois este gestor tem a enorme responsabilidade de liderar pessoas, gerenciar os processos da empresa e conduzir planejamentos que a levem a conquistar resultados verdadeiramente maravilhosos. (MARQUES, 2016).

Nessa perspectiva, Pretorius (2009) destaca que, ao assumir o posto, o novo líder tem de enfrentar determinadas responsabilidades, fazendo o possível para cumpri-las da melhor maneira.

2.1- Estilo de liderança

Segundo Balsanelli (2007), não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança dependerá do nível de maturidade dos liderados.

Dentro desse contexto, Basso menciona que:

> A Liderança é classificada em autocrática, democrática e liberal. Também sabemos que não existe um estilo correto, os três estão certos, porém, o grande desafio do líder é saber quando aplicar cada estilo. Além destes três estilos, mais recentemente reconhecemos os estilos de liderança situacional e liderança COACHING com grande poder para influenciar as equipes ao melhor desempenho. (BASSO, 2016).

Nessa direção, Goleman (2000, p. 08.) "identificou em suas pesquisas que todos os líderes mais efetivos tinham alto nível de habilidade identificada como Inteligência Emocional. No entanto, o nível de inteligência emocional estava diretamente relacionado com o desempenho dos líderes".

2.2- Liderança x Chefe

Conforme José (2017), o Chefe possui a autoridade formal conquistada por meio do cargo que possui, já o Líder, mesmo não possuindo de autoridade estatutária, é seguido, respeitado e obedecido.

Ainda, segundo José (2017), as funções dos chefes e dos líderes são essenciais nas organizações.

> A função do chefe e suas atribuições lhe dão capacidade para representar a organização, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência e do líder é aquele que consegue unir os demais, representá-los e levá-los harmonicamente a perseguirem e a defenderem os desejos comuns. (JOSÉ, 2009).

Para Marques (2015), a liderança deve ser inclusiva, sempre incentivando o engajamento dos liderados em prol da empresa e do desenvolvimento dos colaboradores e o chefe, em geral, é aquele que carrega para si os méritos pelo sucesso, deixando a equipe de lado.

Nesse sentido, Novaes (2016) pontua que, partindo dessas ideias, liderança pressupõe habilidades inter-relacionais (empatia e senso de trabalho em equipe),

visando mover pessoas rumo a objetivos (resultados) organizacionais. Ao contrário do líder, o chefe se apoia no comando de pessoas, impondo ordens e colocando em prática seu autoritarismo.

2.3- Competências da liderança

Com base na percepção de Marques (2014), existem algumas competências específicas que as organizações priorizam e consideram importantes em um líder: que seja inspirador, confiante, flexível, empreendedor, criativo, promova relacionamentos construtivos, seja estratégico e assertivo, desenvolva novos líderes.

Para Gitirana (2015), competências desvinculadas de resultados podem produzir líderes talentosos, mas sem as condições necessárias para atingirem as metas e alcançarem resultados sustentáveis no longo prazo. E, ainda, afirma que a vinculação direta entre resultados e competências amplia o horizonte de visão dos líderes sobre seu papel na organização, facilitando sua tarefa de formação de novos líderes.

Nessa direção, Cruz (2009) enfatiza que aquele que deseja tornar-se um líder trabalhe muito, pague o preço e desenvolva suas competências. Sejam quais forem suas atribuições, alcance a excelência, melhorando 1% a cada dia.

2.4- Participação da liderança na divisão de tarefas

De acordo com Gracioso (2009), ao líder, cabe reconhecer e reunir pessoas por suas habilidades, tendo em vista os objetivos almejados, e estabelecer a melhor estrutura para o desenvolvimento desse trabalho.

Nessa linha de raciocínio, Vergara (2009) traz a ideia de que líderes possuem qualidades e características pessoais específicas:

> São os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para tarefa – que os diferem de não líderes. Os traços físicos são aqueles relacionados à aparência, energia e força física; os intelectuais, à adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e coeficiente intelectual; os sociais, aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; e, por fim, os direcionados para a tarefa, às características de impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2009).

Segundo Eirado (2014), a divisão de tarefa do líder autocrático é ele que determina qual função que cada um irá assumir; a divisão do líder liberal fica por conta do grupo, sendo que o líder fica de fora; já a divisão do líder democrático tende a ser um

membro comum do grupo, sem se sobrecarregar, fazendo de forma correta a divisão de tarefas, valorizando assim, mais as pessoas e não os processos.

Para Chiavenato (2015, p. 344), escolhida e selecionada a equipe, após ser treinada e desenvolvida, desenhadas as tarefas que deverão ser executadas, o executivo passa a liderar e a motivar a equipe, avaliando seu desempenho e recompensando-a pelo alcance de objetivos e resultados oferecidos.

2.5- Dificuldades enfrentadas pelo líder

Para Gracioso (2009, p. 81), o primeiro desafio será, então, o de transformar indivíduos em uma equipe, o que se dá basicamente em três momentos:

1- Selecionar: indivíduos com habilidades interpessoais e complementares;

2- Treinar: para desenvolver habilidades de trabalho em equipes;

3- Premiar: esforços competitivos para os que encorajam esforços e indivíduos cooperativos.

Na concepção de Bottger (2013), alocar as habilidades certas nos lugares certos também é crítico, há grandes talentos em sua empresa, porém, se você colocar pessoas com experiências inadequadas em funções-chave, elas irão sofrer e comprometerão a missão. E na atual situação, não há tempo para erros desse tipo.

Dentro desse contexto, Tjara e Santos mencionam que:

> A tarefa do líder é gerenciar os desconfortos, para que eles não se transformem em preconceitos e que o respeito seja a palavra de ordem diante das tensões que vierem a ocorrer no ambiente de trabalho, que podem levar à desmotivação e à baixa produtividade. (TAJRA; SANTOS, 2014).

2.6- Postura ética da liderança

Gracioso (2009) assevera que ao líder, cabe envolver e conquistar o comprometimento da equipe com seu plano de trabalho, estabelecer metas válidas, aceitar e delegar responsabilidades, facilitar a comunicação e dar apoio, orientação e assistência aos participantes. Também estão sob sua alçada a tomada de decisões e a implantação de melhorias.

Em conformidade com Tajra e Santos (2014, p.13), vale destacar que a utilização do poder de sua influência deve ser simbólica, e não de dependência; deve ser

espontânea e não coerciva; e deve ter o objetivo de orientar, dirigir e coordenar as atividades e interesses para alcançar as metas do grupo.

No bojo dessa discussão, Donadio explica que:

> O líder, na realidade histórica de sua ação nas empresas contemporâneas, está conscientizado de que é justo que somente os subordinados obedientes sobrevivam e que é justo controlá-los para que produzam resultados do seu interesse. A empresa precisa de resultados e é pelo poder lhe conferido pela empresa que o líder produz estes resultados. (DONADIO, 2013).

2.7- A liderança como princípio de desenvolvimento do liderado

Conforme Petenate (2018), a busca constante desses líderes em melhorar a si mesmos e suas habilidades de forma ativa também deve ser seguida pelas oportunidades de superar os desafios adequados à capacidade do líder, ele não se autodesenvolve sozinho, ele precisará de ajuda e alguém para orientá-lo durante esse processo.

Maximiano (2011, p.190) aponta que a delegação ajuda o desenvolvimento da equipe, porque envolve as pessoas na resolução de problemas e tomada de decisões. Delegar é, portanto, um desenvolvimento de habilidade de liderança.

Partindo desse pressuposto, Chiavenato (2015, p.201) elucida que o executivo precisa saber aproveitar essa maravilhosa potencialidade dentro da empresa. As maneiras de fazer isso envolvem o desenvolvimento pessoal, o treinamento e o desenvolvimento organizacional.

3. O QUE DIZEM OS RESULTADOS?

FIGURA 1: Quais as dificuldades enfrentadas para a execução de sua liderança?

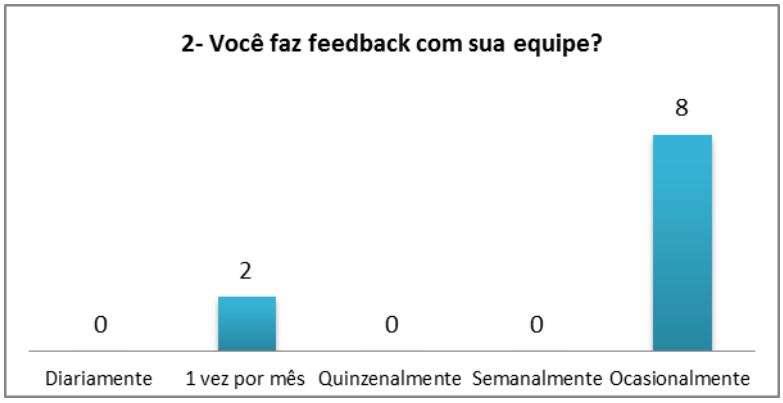
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 1, foi perguntado: “quais as dificuldades enfrentadas para a execução de sua liderança?”, três líderes responderam capacitação; dois, comunicação; três, relacionamento; um, flexibilidade; e um, estrutura organizacional.

De acordo com Maximiano (2011, p.260), a habilidade de comunicação oferece um dos melhores argumentos para demonstrar que certas características dos líderes podem ser e são, de fato, desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores.

Nota-se que as respostas dos líderes não foram tão iguais em relação às proposições do autor supracitado, porque os líderes acham que precisam ter capacitação e um relacionamento bom para liderar uma equipe em uma empresa.

FIGURA 2: Você faz feedback com sua equipe?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 2, foi perguntado: “você faz feedback com sua equipe? ”, dois líderes responderam 1 vez por mês, e oito líderes responderam ocasionalmente.

De acordo com Tajra e Santos (2014, p.33), o feedback tem que ser dado ocasionalmente, o grande objetivo do feedback, no âmbito profissional, é favorecer o crescimento e a melhoria contínua, para que um grupo, ou pessoa, atinja da melhor maneira os resultados planejados.

Nota-se que as respostas dos líderes foram iguais em relação à resposta do autor, porque os líderes acham que precisam dar um bom feedback no momento certo mesmo sendo positivo ou negativo para sua equipe ou para o colaborador.

FIGURA 3: Quais são os focos de sustentação da liderança?

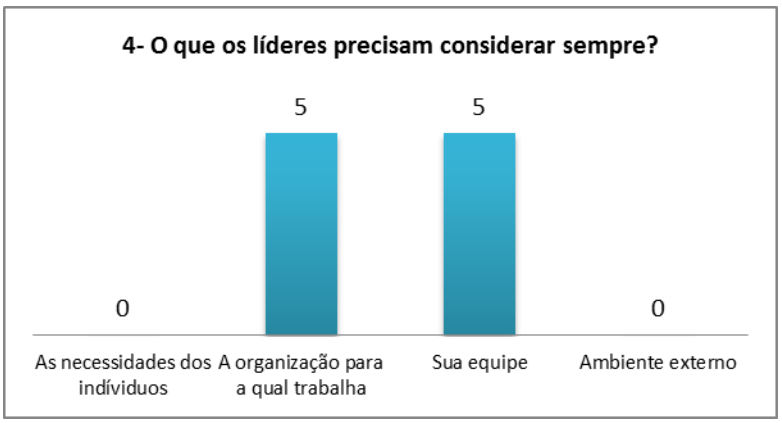
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 3, foi perguntado: "quais são os focos de sustentação da liderança? ", um líder respondeu foco nas regras, três responderam foco nos clientes, quatro responderam foco nos resultados e dois responderam foco nos liderados.

Segundo Tajra e Santos (2014, p.16), o bom líder é a pessoa que tem atitude voltada para a ação, que foca nos resultados e faz acontecer, de preferência sempre envolvendo outras pessoas.

Nota-se que as respostas dos líderes foram iguais em relação às proposições dos autores citados acima, porque os líderes precisam primeiramente ter foco nos resultados para conseguir atingir seus objetivos dentro da empresa com sua equipe.

FIGURA 4: O que os líderes precisam considerar sempre?



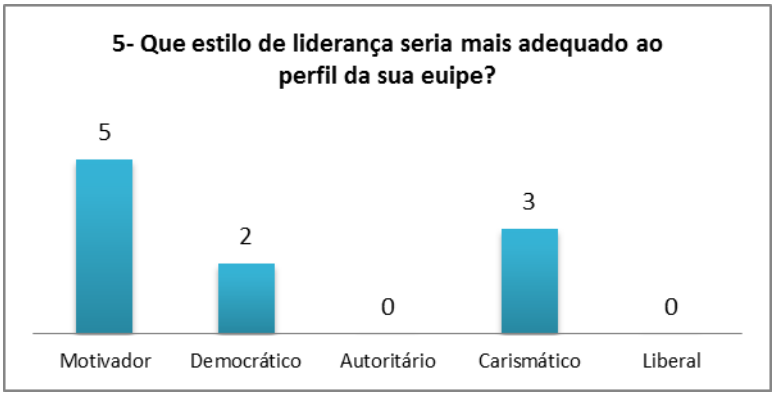
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 4, foi perguntado: “o que os líderes precisam considerar sempre? ”, cinco líderes responderam a organização para a qual trabalha, e cinco responderam sua equipe.

De acordo com Araújo (2014, p.250), o líder sendo uma pessoa empreendedora ou mesmo alguém que comanda seu negócio, é certo que focalizará toda a organização, quer dizer que a liderança deve estar preparada para entender, compreender os sistemas e, consequentemente, a estrutura de sua organização. E se a liderança for simplesmente um funcionário de especialidade em liderar, o foco seria na sua equipe.

Nota-se que as respostas coincidiram com as respostas dos líderes em relação às proposições do autor citado anteriormente, porque os líderes consideram primeiro a organização onde trabalham e depois consideram sua equipe.

FIGURA 5: Que estilo de liderança seria mais adequado ao perfil da sua equipe?



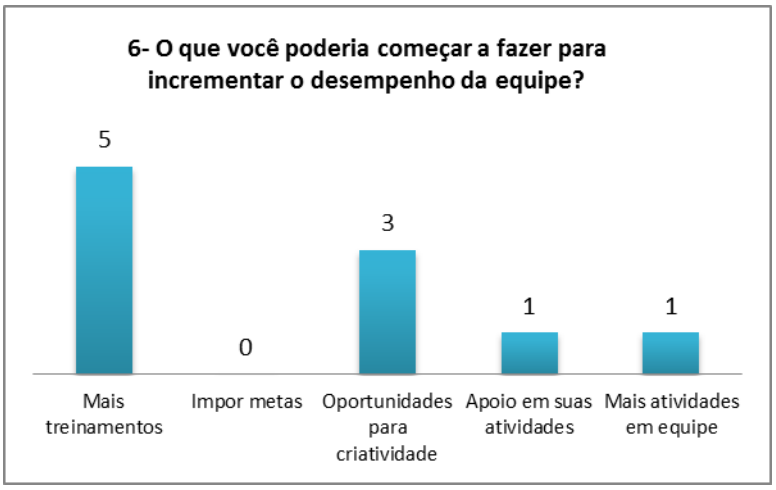
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 5, foi perguntado: “que estilo de liderança seria mais adequado ao perfil da sua equipe? ”, cinco líderes responderam motivador, dois responderam democrático e três responderam carismático.

Em consonância com Tajra e Santos (2014, p.14), se uma pessoa necessitar, por exemplo, de apoio e envolvimento de uma equipe, a melhor maneira de ela liderar essa situação será por meio de uma postura democrática, ou seja, com a participação das pessoas, ouvindo-as e verificando suas opiniões. Para esse tipo de estilo, o líder necessitará de tempo para tomar uma decisão.

Observa-se que as respostas dos líderes não foram em conformidade com as afirmações dos autores acima, porque os líderes acham que precisam ser um líder mais motivador do que os demais, mais adequado às suas equipes dentro da empresa.

FIGURA 6: O que você poderia começar a fazer para incrementar o desempenho da equipe?



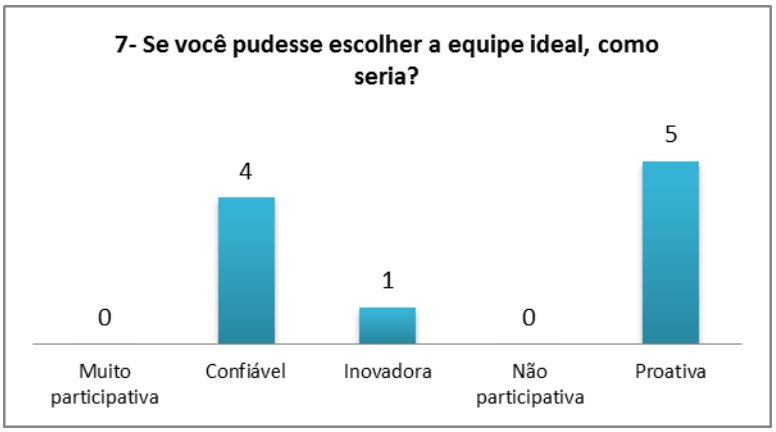
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 6, foi perguntado: "o que você poderia começar a fazer para incrementar o desempenho da equipe?", cinco líderes responderam mais treinamentos, três responderam oportunidades para criatividade, um respondeu apoio em suas atividades e um respondeu mais atividades em equipe.

De acordo com Pflaeging (2009, p.62), eles precisam criar liberdade, espaços e desafios para todos, a fim de que o potencial coletivo possa se desenvolver e cada indivíduo assuma decisões e responsabilidades.

Verifica-se que as respostas dos líderes não foram tão iguais em relação à proposta do autor citado anteriormente, porque os líderes acham que precisam ter mais treinamento para liderar uma boa equipe.

FIGURA 7: Se você pudesse escolher a equipe ideal, como seria?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na figura 7, foi perguntado: “se você pudesse escolher a equipe ideal, como seria? ”, quatro líderes responderam confiável, um respondeu inovadora e cinco responderam proativa.

De acordo com Chiavenato (2015, p.75), a equipe ideal trabalharia com empatia, abertura e aceitação, honestidade e empatia, confiável, aceitação de uma responsabilidade de riscos para criar algo maior do que se trabalhasse individualmente. Nota-se que as respostas dos líderes não foram tão iguais quanto ao que foi proposto por este autor, porque os líderes acham que uma equipe precisa ser mais proativa do que confiável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ninguém é eterno, bons líderes geram bons líderes e não seguidores, o futuro de todo país, e de toda empresa, depende da capacidade da liderança de formar novos líderes, sendo essa a sua principal função.

Líderes não autoritários contribuem para que sua equipe desenvolva pensamentos de tomada de decisão, dando liberdade para crescimento profissional dentro da empresa, criando uma carreira sólida, diminuindo, assim, a rotatividade na organização.

No curto prazo, é fácil ser líder. Difícil é gerar ideias que tenham capacidade de adaptação ao longo do tempo e que possam ser apreendidas por pessoas que queiram se preparar para liderar e assumir posições relevantes nas empresas e nos governos. O líder tem a capacidade de levar as pessoas a caminharem sozinhas, existem grandes líderes de forma positiva que influenciam e arrastam multidões.

Quem alcança a posição de líder, deve estar ciente de que possui um desafio enorme pela frente: manter sua equipe sempre motivada. Isso porque, para que um negócio seja bem-sucedido, seus funcionários precisam manter sempre um bom desempenho e esse resultado tem relação direta com as atitudes que o líder tem diante de sua equipe, sendo carismático, usando o feedback, tanto para dar, quanto receber, de forma a se comunicar melhor com sua equipe, além de fazer elogios frequentes em público.

5- REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. **Teoria geral da administração:** aplicação e resultados nas empresas brasileiras. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BATEMAN, Thomas S.; Scott A. Snell. **Administração** 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BLB Brasil Auditores e Consultores**. 9 estilos de liderança e qual é o mais recomendado para cada situação.** Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

COMUNIDADE Adm. **As diferenças entre um chefe e um líder.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/as-diferencas-entre-um-chefe-e-um-lider/103046/>. Acesso em: 03 nov. 2018.

FUNDAÇÃO Vanzolini Blog. **Quais são os principais desafios da liderança.** Disponível em: <https://vanzolini.org.br/weblog/2015/04/29/quais-sao-os-principais-desafios-das-liderancas/>Acesso em: 15 out. 2018.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança Empresarial:** competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PFLAEGING, Niels. **Liderando com metas flexíveis:** um guia para a revolução do desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTAL Administração. **Líderes definem o futuro das organizações.** (PA). Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/02/lideres-definem-organizacoes.html>. Acesso em: 01 dez. 2018.

SCHERMERHORN, John R Jr. **Administração:** conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SELESTINO, Silvio. **Bons lideres formam bons lideres, não seguidores.** Disponível em: https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/silvio-celestino/bons-lideres-formam-bons-lideres-nao-seguidores/. Acesso em: 15 out. 2018.

SUPER Empreendedores. **As 7 competências básicas que um líder deve ter.** Disponível em: <https://www.superempreendedores.com/empreendedorismo/lideranca/as-7-competencias-basicas-que-um-lider-deve-ter>. Acesso em: 01 dez. 2018.

TAJRA, S. F; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança:** conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.