

Como obter uma liderança eficaz

Camila CORTEZ¹
Dayane SILVA²
Emanuel CALVO³

RESUMO: Este artigo analisa como obter uma liderança eficaz, descrevendo primeiramente o que é liderança, suas características, os estilos adotados e extraindo algumas conclusões à respeito dos modelos de Fiedler e Caminho-Objetivo. A metodologia adotada foi uma pesquisa exploratória com recursos de uma pesquisa bibliográfica, que foi extraída de alguns livros que visa compreender alguns conceitos fundamentais para a exploração do tema escolhido. Por meio deste estudo obtive alguns resultados, por exemplo, como aumentar a produtividade do funcionário de uma forma agradável para ele e adequar o estilo de cada líder a cada subordinado, atendendo a necessidade de cada um. A importância deste artigo é concretizada em vários setores, pois estabelece algumas formas de aumentar a produtividade, ou seja, valorizar as pessoas e criar relações saudáveis no grupo de trabalho.

Palavras-chave: Liderança, Eficaz, Subordinado, Tarefas, Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo desse estudo estabelecerá alguns parâmetros para se compreender como obter uma liderança eficaz. Com isso, iremos descrever qual é o significado de liderança, as características de um líder, os estilos que o líder poderá adotar e por fim, extrairemos algumas conclusões dos modelos de Fiedler e Caminho-Objetivo que visam definir algumas características consideráveis sobre como obter uma liderança eficaz.

Segundo o autor Robbins, os líderes são indivíduos que a partir de suas ações, movimentam um grupo de pessoas onde possam atingir suas metas ou seus objetivos compartilhados. Movimentar deverá ser entendido com uma forma de fortalecer o grupo que poderá ser através de incentivos psicológicos ou financeiros,

¹ Discente do 3º ano do curso de Administração de Empresa das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente.

² Discente do 3º ano do curso de Administração de Empresa das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente.

³ Docente do curso de Administração de Empresa das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Orientador do trabalho.

adequação do funcionário em um setor que possibilitará seu desenvolvimento dentre outros fatores, e com isso a empresa crescerá exponencialmente com a agregação desse estímulo que o recebeu esse funcionário.

Por meio deste estudo estabeleceremos algumas formas de como uma empresa pode aumentar sua produtividade criando um vínculo com o funcionário de uma forma saudável, valorizando as pessoas e um grupo de trabalhadores.

A metodologia adotada foi através de uma pesquisa exploratória com recursos bibliográficos que foi fundamentada por livros que visam compreender a liderança e como torna-la uma forma cada vez mais produtiva, ou seja, eficaz.

O artigo visa compreender melhor como o líder pode estimular o seu funcionário, entendê-lo e aumentar o desempenho deste funcionário. Isso poderá ser aplicado em diversas empresas e grupos, principalmente nas empresas pois elas visam obter o máximo de sua equipe para lucrar cada vez mais.

2. DESENVOLVIMENTO

Trataremos neste artigo sobre um assunto de grande importância para a temática de uma empresa, a liderança, a fim de torná-la cada vez mais eficaz. A parte mais importante em uma empresa são as pessoas, são elas que ao longo do tempo poderão levar a empresa a ser uma líder mercado no setor que explora – claro que há outros fatores, mas como a maioria das empresas oferecem praticamente o mesmo produto, são as pessoas que podem ser um fator diferenciador entre empresas.

Primeiramente iremos conceituar o que é liderança, quais são os tipos de liderança, as características e os estilos que o líder poderá adotar, e por fim, iremos conceituar o que é liderança eficaz e como colocar em prática.

2.1 Algumas considerações importantes sobre liderança

Conforme o autor Feidler apud Bergamini(1994,p.24)firma:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita. A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais, por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental tendo em vista a procura de líderes. Onde exista aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições (FIEDLER, 1967, p.3).

Com isto o autor quer dizer que a liderança possui muitas interpretações. É traduzida sob diferentes pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que de certa forma, propõem um enfoque completamente diferente uns dos outros, oferecendo uma visão mais completa sobre o assunto.

De que modo uma pessoa se tornar um líder? Que habilidades especiais, quais traços de personalidade e aptidões deve ela ter para alcançar o cimo? Haverá algum modo de identificar líderes em potencial, alguma forma de distingui-los dos liderados?
(CHEMERS; FIEDLER, 1981, p.11).

Questões deste tipo, que são formuladas desde que os psicólogos trabalham na área da liderança, não possuem respostas simples. Elas dependem muito de seus fatores. A maioria das pessoas espera que os líderes sejam dotados de atributos ou traços de personalidade que se diferenciam dos demais. Em um momento de reflexão nos basta para compreender que todo mundo é líder em alguns grupos e liderado em outros e existem poucas pessoas que lideram o tempo todo. São relativamente poucos que não são líderes (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p.11).

Portanto, apenas fatores de personalidades não bastam para determinar quem se tornará líder, tanto mais que alguns dos fatores que isso determina estão completamente fora do controle do indivíduo (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p.11).

Com isto muitas posições de liderança exigem certa base educacional e experiência. Pois, não se pode ser um diretor sem contar com um relativo nível educacional e de experiência. Alguns aspectos da situação administrativa que não se relacionam diretamente com a questão liderança, com isto é bem mais fácil prever quem se tornará administrador do que adivinhar quem se tornara um líder (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p12).

Os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Esta definição sugere que a liderança é um processo de influência (ROBBINS, 2000, p.371).

Percebendo que esta capacidade de influência está cada vez mais intrínseca nas organizações, que não podemos simplesmente usar da autoridade formal do cargo para solicitar algo aos nossos subordinados, podemos nos questionar, só os níveis gerenciais da empresa podem influenciar um grupo de pessoas pra alcançar os objetivos da empresa?

Respondendo a pergunta do parágrafo anterior, os líderes inspiram as pessoas ao seu redor independente se elas possuem algum cargo gerencial na empresa, se possuir são chamadas de líderes formais senão líderes informais (ROBBINS, 2000, p.379).

Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Ronald Reagan – são descritos pela mídia como carismáticos, entusiásticos e corajosos. Então, podemos destacar algumas características inerentes de um líder que os diferenciam das outras pessoas, são estas: ambição, energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, conhecimento relevante ao cargo e flexibilidade diante das mudanças (ROBBINS,2000,p.374).Devemos lembrar que essas características não garantirão algum sucesso para o líder e sua equipe (ROBBINS, 2000, p.375).

Como já conceituamos as características principais de um líder, agora distinguiremos os principais estilos de liderança que são: orientada por tarefas e pessoas.

A dimensão tarefa refere-se a ações como enfatizar a realização de metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais. A dimensão pessoa abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amigável e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários (ROBBINS, 2000, p.376).

O líder lidera pessoas que fazem parte de um grupo, ou seja, fazem parte de algum departamento ou até de algum grupo específico de trabalho, por isso vamos entender um pouco mais do conceito por trás dessa palavra. Grupo é uma estrutura organizada, pois possuem uma estrutura que moldam o comportamento de seus membros: seu papel é: “conjunto de padrões de comportamento esperados, que são atribuídos à ocupação de uma determinada posição numa unidade social” (ROBBINS, 2000, p.261). Suas normas: “padrões aceitáveis de comportamento no interior de um grupo e que são compartilhados por seus membros” (ROBBINS, 2000, p.261). Coesão: “grau em que os membros são reciprocamente atraídos e motivados a permanecer no grupo” (ROBBINS, 2000, p. 263). Conflitos: “percepção de diferentes vistas como incompatíveis que resultam em interferência ou oposição” (ROBBINS, 2000, p.268).

Grupos de trabalho: grupos cujos membros interagem basicamente para partilhar informações e tomar decisões, para mutuamente se ajudarem no desempenho em sua área de responsabilidade.
(ROBBINS, 2000, p.260).

Desta forma podemos entender que quanto mais o líder aumenta a coesão que existe nesse grupo, mais o grupo se ajudará e irá agregar positivamente ao resultado da empresa. E, dessa mesma forma, podemos compreender que o líder deve conter qualquer conflito que extrapole a boa convivência entre os membros do grupo.

Os seguidores são importantes em uma liderança:

Diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes; e existem dados sugeridos que os “bons” seguidores exibem características comuns que facilitam o sucesso dos líderes (ROBBINS, 2000, p.380).

Os seguidores quando tiverem um grau elevado de intimidade, confiança, e respeito com o líder, estão mais dispostos a aceitar algumas abordagens orientadas a tarefas, pois quando o relacionamento líder – membro forem distantes, é bem provável que uma abordagem deste modo gere um reduzido desempenho entre o grupo. Uma vez que a liderança é uma forma de ajudar as pessoas a alcançarem suas metas, na medida em que seus seguidores disponham de algumas qualidades, é cada vez provável que seus líderes sejam eficazes (ROBBINS, 2000, p.381).

E será que os líderes tratam todos os seguidores da mesma forma? “O resultado é uma dicotomia entre membros intragrupo e extragrupo” (ROBBINS, 2000, p.382). O líder possui uma relação maior com pequenos conjuntos de seus subordinados que compõem no intragrupo, pois eles tendem a obter um privilégio especial. Os extragrupo eles possuem menos tempo com o líder, pois eles mantêm relações mais formais de autoridade, conhecido como o modelo de interação líder-membro (ROBBINS, 2000, p.382).

2.1.1 Como Obter uma Liderança Eficaz

Ao longo dessas linhas tentamos entender um pouco sobre liderança, mas agora vem o ponto mais importante, como criar uma liderança cada vez mais eficaz fazendo com que a empresa consiga alcançar seus objetivos.

“Na verdade, o grande interesse da maioria das organizações diz respeito a criar ou encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos com os quais atuem” (FIEDLER; CHEMERS, 1974, p.7).

Primeiramente temos que entender que um bom líder não é medido apenas pelo fato do líder ser considerado um bom camarada ou de ser estimado como sendo bom profissional – na realidade ele é definido sob a ótica de até que

ponto o grupo do líder executa bem as suas atribuições. (FIEDLER; CHEMERS, 1974, P.7). Na realidade o sucesso de um líder pode ser medido de várias maneiras, mas em geral é medido pelo grau de produtividade da empresa, que é o que realmente é o foco principal da empresa. (FIEDLER; CHEMERS, 1974, P7).

O desempenho do grupo não só depende do líder, mas poderá haver alguns fatores que possam interferir, como por exemplo, a motivação que o grupo tem, até que ponto eles são inteligentes e especializados, se foram bem adestrados para o desempenho das tarefas, se suas ferramentas e equipamentos são satisfatórios e até que ponto a empresa apoia o líder. Porém de um modo geral a personalidade de um líder, sua motivação e seu tipo de comportamento parecem ter mais peso para determinar o sucesso do grupo do que esses fatores sendo empregado de uma forma negativa. (FIEDLER; CHEMERS, 1974, P.7)

Há dois modelos que tentam compreender a eficácia da liderança, como por exemplo, qual estilo de liderança que deve ser mais empregado para cada tipo de funcionário, como o poder do líder pode influenciar o grupo. Os modelos que compreendem esse e outros fatores são: O modelo de Fiedler e o Modelo do Caminho- Objetivo.

O modelo de Fiedler consiste em medir o desempenho eficaz do grupo entre o ajuste adequado do estilo do líder e o grau em que a situação propicia controle e influencia do líder. Fiedler identificou três variáveis que foi definida da seguinte forma: (ROBBINS, 2000, p.385).

Relação líder-membro. O grau de intimidade, confiança e respeito dos subordinados em relação ao líder (avaliadas como boas ou deficientes);
Estrutura da tarefa. O grau em que as tarefas do cargo subordinado são estruturadas (avaliada como alta ou baixa);
Poder da posição. O grau de influencia exercido pelo líder sobre variáveis como contratação, demissão, disciplina, promoções e aumentos de salários (avaliada como forte ou fraco) (ROBBINS, 2000, p.385).

“Fiedler afirmou que quando melhores as relações líder- membro, quanto maior a estruturação do cargo e quanto mais forte o poder da posição, mais controle ou influencia o líder terá” (ROBBINS, 2000, p.385).

Para exemplificar a teoria iremos citar um exemplo de uma situação favorável: um gerente de cobrança, que é muito respeitado e em quem os subordinados têm confiança (avaliação líder-membro considerada boa), cujas

atividades que realiza – arquivos de registro, monitoramento de funcionário – são específicas e claras (avaliação estrutura da tarefa considerada alta). E por ultimo, o cargo lhe oferece considerável liberdade para recompensar e punir seus subordinados (avaliação poder de posição considerada forte) (ROBBINS, 2000, p.385).

Fiedler estudou mais de 1.200 grupos e chegou á algumas conclusões sobre os líderes e qual seria o melhor estilo adotado. Desta forma, podemos concluir que os líderes orientados para as tarefas tendem a desempenhar papel melhor do que aqueles voltados para as pessoas quando as variáveis, relação líder-membro, estrutura de tarefas e o poder da posição são muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Porem os líderes orientados para pessoa desempenha melhor o seu papel em situações moderadamente favoráveis (ROBBINS, 2000, p.386).

O modelo de liderança do Caminho-objetivo diz que a função do líder é ajudar seus seguidores a alcançarem os seus objetivos, fornecendo a direção e o apoio necessários para assegurar que sejam compatíveis com os objetivos globais do grupo ou organização (ROBBINS, 2000, p.386).

Esse termo deriva da convicção de que os líderes eficazes ajudam seus seguidores mediante a eliminação de obstáculos no percurso, para eles atingirem seus objetivos (ROBBINS, 2000, p.386).

Este modelo analisou duas variáveis, tendo como ponto de referência o subordinado, tendo como base as variáveis que estão fora do controle do subordinado (estrutura de tarefas, o sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho) e as que são parte das características pessoais do subordinado (sede de controle, experiência e auto percepção das habilidades) (ROBBINS; 2000; p.386). Com essa estrutura de estudo, chegou-se em algumas conclusões abaixo descritas:

A liderança orientada para tarefas resulta em maior satisfação do funcionário quando as tarefas são ambíguas que quando são altamente estruturadas e bem definidas;

A liderança orientada para pessoas resulta em alto desempenho e satisfação do funcionário quando os subordinados estão executando tarefas estruturadas;

A liderança orientada para tarefas tende a ser percebida como redundante entre subordinados com grande auto percepção de suas habilidades ou com considerável experiência;

Quanto mais claras e estruturadas as relações de autoridade formal, mais os líderes deveriam exibir comportamento orientado para pessoas e atenuar o comportamento orientado para tarefas;

A liderança orientada para tarefas resultará em maior satisfação do funcionário quando houver conflitos significativos dentro de um grupo de trabalho;

Os subordinados com sede externa de controle ficarão mais satisfeitos com um estilo diretivo (ROBBINS, 2000, p.387).

Portanto podemos perceber que o líder tem que adequar o seu estilo, que poderá ser orientado para tarefas ou para pessoas, as habilidades dos funcionários, como por exemplo, se o funcionário executa o seu trabalho de uma maneira satisfatória o estilo do líder deve ser orientado para pessoas e não para tarefas, assim tentando aumentar a produtividade deste funcionário. Desta mesma forma, podemos concluir que os funcionários que tem mais dificuldades na realização de seu trabalho ficarão mais satisfeitos com os líderes orientados para tarefa, pois eles estruturarão as tarefas e orientarão os funcionários a realiza-las, assim os deixarão mais seguros e hábeis (ROBBINS, 2000, p.387).

Ambos os modelos reconhecem explicitamente que o líder deverá exercer uma influência sobre o seu subordinado tentando entende-lo para melhor conduzi-lo, e deverá ser visto como alguém que tem poder para recompensar o punir o funcionário. Foi feita uma pesquisa que tentam decifrar as características mais marcantes de um líder de um líder eficaz, que é descrita a seguir.

Baseado na pesquisa durante a primeira metade do século XX, os pesquisadores procuravam entender o comportamento adquirido pelos líderes eficientes e ineficientes. Esta pesquisa foi baseada através de características, traços distintos, que os diferenciam de outras pessoas. Para se diferenciar alguns líderes mais eficazes podendo avalia-los em função aos grandes atributos psicológicos, sociais e físicos (VECCHIO, 2008, p.148).

Os traços mais importantes começaram a aumentar à medida que as pesquisas avançaram. Não havia um padrão claro, pois as pesquisas se mesclavam ao decorrer do tempo. Através das observações pessoais e com base nas experiências, esperávamos encontrar líderes eficazes e ineficazes. Observamos na experiência, por exemplo fazer com que as pessoas acredite que os lideres eficazes são mas simpáticos e socialmente assertivos (VECCHIO,2008,p.148).

Conseguimos observar vários fatores associados á liderança – o principal entre eles foram a inteligência. Pois pessoas detentoras de posições de liderança tende a ser mais perspicazes. Mas se tem uma boa razão para acreditar

que pessoas com inteligência elevada não se consegue atingir uma liderança em muitos cenários (VECCHIO, 2008, p.149).

Descobriram que nas situações a capacidade de um líder em dar ordens em um ambiente livre de estresse, a inteligência poderá ser usada para prever o desenvolvimento em uma unidade de trabalho, com um grau mais elevado. Segunda a visão da teoria dos recursos cognitivos, os líderes que possuem uma inteligência mais avançada e com experiência relevante serão mais eficazes em ambiente que são livres de estresses, com subordinados que os apoiem. Esta lógica que se enquadra na grande parte das contratações de gerentes. Ao selecionar um supervisor é comum procurar pessoas experientes, que detenham um grau de inteligência razoável e aptidões sociais que podem ser usadas para apoiar e diminuir o estresse interpessoal (VECCHIO, 2008, p.149).

3. CONCLUSÃO

Concluimos embasados nas teorias que descrevemos que primeiramente o líder influencia o grupo, ou seja, seus subordinados que se tornam mais eficientes e contribuem cada vez mais para que o grupo atinja seu objetivo.

Compreendemos que os líderes possuem várias características que os diferenciam de outros membros de um grupo e que eles podem adotar dois estilos que são: orientados para tarefas ou para pessoas.

Através do estudo do modelo de Fiedler concluimos que os líderes orientados para as tarefas tendem a desempenhar papel melhor do que aqueles voltados para as pessoas quando as variáveis, relação líder-membro, estrutura de tarefas e o poder da posição são muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Porém, os líderes orientados para pessoa desempenham melhor o seu papel em que essas variáveis sejam moderadamente favoráveis.

E por último, podemos ressaltar sobre o modelo Caminho-Objetivo que o líder tem que adequar o seu estilo, que poderá ser orientado para tarefas ou para pessoas, as habilidades dos funcionários, como por exemplo, se o funcionário executa o seu trabalho de uma maneira satisfatória o estilo do líder deve ser orientado para pessoas e não para tarefas, assim tentando aumentar a produtividade deste funcionário. Neste modelo o referencial é o subordinado que

deve ser atendido da melhor maneira pelo líder que se baseia em suas características para adotar o estilo mais adequado que deverá ser empregado neste grupo, ou melhor, nesse funcionário.

Contudo, extraímos de ambos os modelos algumas referências que podem ser adotadas pelo líder que deseja estimular seu grupo de tal forma tornando-o eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional- conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BERGAMINI, Cecilia W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FIEDLER, Fred E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira: ed. Da Universidade de São Paulo, 1981.

LACOMBE, Francisco ; HEILBORN Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.