



ISABELA PAULINO DONATO

A ARTE DE LIDERAR PESSOAS COM PERFIS PROFISSIONAIS DIFERENTES

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Instituto Superior de Administração e Economia, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Orientação: Prof^o. Claudio Pereira

CURITIBA
2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A ARTE DE LIDERAR PESSOAS COM PERFIS PROFISSIONAIS DIFERENTES**, elaborado por ISABELA PAULINO DONATO e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa, representada neste documento pelo Sr.(a), (cargo), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título), realizados pelo aluno, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local,data

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Isabela Paulino Donato, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A ARTE DE LIDERAR PESSOAS COM PERFIS PROFISSIONAIS DIFERENTES**, é autêntico e original.

Curitiba, 31 de agosto de 2017

ISABELA PAULINO DONATO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar todas às dificuldades e obstáculos que surgiram no decorrer deste curso de especialização.

Agradeço a minha família e amigos e todos aqueles que contribuíram de maneira relevante na conclusão deste trabalho. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

A verdadeira medida de um homem não se vê na forma
como ele se comporta em momentos de conforto e
conveniência, mas em como se mantém em tempos de
controvérsia e desafio.

Martin Luther King Jr.

RESUMO

Esta pesquisa possui como objetivo abordar sobre uma liderança eficaz para o desenvolvimento de uma equipe de trabalho que apresenta as suas diferentes personalidades, considerando as suas crenças e valores (eixo cultural). Para isso, a construção deste estudo se baseará na definição da liderança e nas características do papel e função de um líder dentro de alguma organização. Neste sentido, a principal questão que influenciou a realização deste estudo é: “Como desempenhar uma boa liderança frente às diversidades da equipe de trabalho?”. Assim sendo, esta questão será desenvolvida em uma fundamentação teórica baseada na pesquisa bibliográfica exploratória. Este tipo de pesquisa é a análise das diversas leituras realizadas em livros, artigos científicos, teses e dissertações. Posto isto, alega-se que um exemplo de uma liderança eficiente é a liderança servidora. Esta liderança representa um líder que serve os seus seguidores para que as suas solicitações sejam atendidas de um modo gratificante. Os estilos de liderança como autocrática, democrática e liberal, além da descrição das seguintes abordagens: abordagem dos traços “teoria dos grandes homens” (1930-1940), abordagem comportamental (1940-1960), abordagem contingencial (fim dos anos 60), abordagem neo-carismática (a partir de 1990) apresentarão o perfil do líder atual. Enfim, conclui-se que uma liderança eficaz é aquela que saiba superar os conflitos, desafios e relaciona-se bem com as diferentes personalidades existentes no meio da equipe de trabalho. Então, uma empresa só será produtiva desde que saiba valorizar tanto os seus líderes quanto os seus liderados.

Palavras chave: Liderança. Líder. Organização. Liderança eficaz.

ABSTRACT

This research aims to address an effective leadership for the development of a team that presents their different personalities, considering their beliefs and values (cultural axis). For this, the construction of this study will be based on the definition of leadership and the characteristics of the role and function of a leader within an organization. In this sense, the main question that influenced the accomplishment of this study is: "How to play a good leadership in the diversities of the work team?". Therefore, this issue will be developed in a theoretical basis based on exploratory bibliographic research. This type of research is the analysis of the various readings carried out in books, scientific articles, theses and dissertations. Having said this, it is argued that an example of effective leadership is the servant leadership. This leadership represents a leader who serves his followers so that their requests are met in a rewarding way. The leadership styles as autocratic, democratic and liberal, as well as the description of the following approaches: approach to the traits "great men's theory" (1930-1940), behavioral approach (1940-1960), contingency approach (late 1960s), Neo-charismatic approach (from 1990) will present the profile of the current leader. Finally, it is concluded that an effective leadership is one that knows how to overcome the conflicts, challenges and relates well to the different personalities existing in the middle of the work team. So a company will only be productive as long as it knows how to value both its leaders and its leaders.

Keywords: Leadership. Leader. Organization. Effective leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1: Liderança Servidora: A Escolha em servir para ser servido.....	12
CAPÍTULO 2: O perfil do líder atual nas organizações.....	19
2.1. O que é organização?	19
2.2. Estilos de liderança.....	20
2.3. Perfil atual do líder.....	22
CAPÍTULO 3: Como Gerenciar de um modo eficaz as crenças e valores diferentes em determinada equipe de trabalho.....	27
3.1. Grupos e Equipes de trabalho.....	27
3.2. O clima organizacional no contexto da cultura organizacional.....	31
3.3. Liderar de um modo eficaz frente às crenças e valores diferentes em determinada equipe de trabalho.....	35
Considerações finais.....	38
Referências bibliográficas.....	41

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa possui como propósito apresentar uma liderança com eficiência para o trabalho com as diversas personalidades em uma mesma equipe. A liderança sempre existiu ao longo da história, desde a formação dos grupos dos homens, isto é, existiram pessoas de destaque que influenciaram inúmeros indivíduos para a realização de diversas atividades, seja para construir momentos bons ou ruins para a humanidade, um exemplo claro seria o próprio Hitler, o qual foi um líder cruel para a história, contudo, que teve muitos adeptos a sua concepção, devido aos seus discursos que tinham uma boa retórica.

Neste contexto da liderança, também se incluem as organizações, nas quais os líderes influenciam os seus liderados a realizarem as atividades exigidas pelas empresas para o alcance das metas e dos objetivos necessários.

Por assim dizer, a liderança é definida com a influência de um indivíduo em destaque que consegue persuadir as outras pessoas a realizarem os seus pedidos de forma amigável, visto que os pedidos não são entoados como uma ordem, todavia, revelam-se como solicitações que possam ser atendidas de maneira formidável. Posto isto, o papel do líder diferencia-se do gerente, principalmente no tratamento com relação aos funcionários e nas solicitações estabelecidas como ordens.

A escolha pelo tema referente a liderança ocorreu devido a necessidade de apresentar uma liderança realizada com eficiência. Salienta-se que a presença do líder é primordial nas organizações e os desafios também estão inseridos neste processo. Estes desafios referem-se ao modo de gerenciar, promover e estabilizar a sinergia da equipe com valores e ritmos de trabalhos diferentes. Percebe-se que a equipe é formada por diferentes personalidades e para que o trabalho se suceda de maneira satisfatória, formidável e as metas sejam alcançadas, é necessário que a influência do líder ocorra de forma positiva. De tal modo que seja conveniente ampliar o conhecimento individual de cada liderado, para que se promova um relacionamento de confiança e credibilidade.

O objetivo central desta pesquisa é abordar maneiras eficazes de aperfeiçoar a liderança situacional, reter, delegar e descobrir novos talentos. Já, os objetivos específicos atentam-se a propor uma ferramenta feedback individual; estudar os tipos de lideranças e as suas abordagens; diferenciar os que são grupos e equipes de trabalho e como liderar de modo eficiente uma equipe com diversos valores e crenças.

Neste sentido, a principal questão que influenciou a realização deste estudo, concentra-se sendo esta: “Como desempenhar uma boa liderança frente às diversidades da equipe de trabalho?”. Assim sendo, esta questão será desenvolvida com uma fundamentação teórica baseada na pesquisa bibliográfica exploratória.

De acordo com Gil (1999, p. 43) a finalidade da abordagem exploratória é “desenvolver, estabelecer e modificar conceitos e ideais, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Isto quer dizer, que há uma ligação entre pesquisador e o objeto da pesquisa, facilitando a demarcação do tema e a formulação hipotética, o que permite a busca do assunto em sua profundidade, utilizando-se de descrições, comparações, conceitos e interpretações sempre a partir de análises críticas e fundamentadas em materiais bibliográficos adequados.

Ainda, acrescenta-se que Lima e Miotto (2007, p. 38) abordam que “a pesquisa bibliográfica representa um conjunto de procedimentos de busca de soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso não pode ser aleatório”. Desta maneira, toda a leitura que completa este estudo apresenta-se como uma análise das concepções dos diversos autores que contribuíram para construir a abordagem deste tema. Por este ângulo, Lima e Miotto (2007) declaram que a investigação das soluções representa a formação de um instrumento que possa selecionar os livros ou outros tipos de documentos, para que os conceitos e as considerações sejam analisados para o entendimento quanto ao objeto de estudo escolhido.

Como também as fases de uma pesquisa bibliografia baseiam-se em Salvador (1986 apud Lima e Miotto 2007) citados por Marigo e Braga (2011) e apresentam-se: Fase 1 A coleta da documentação: Levantamento bibliográfico, no qual, o pesquisador reúne os dados bibliográficos para serem utilizados em determinada pesquisa; Fase 2: Análise da documentação: Análise bibliográfica, em detrimento do tema a ser estudado; Fase 3: Síntese integradora: Uma síntese com base na análise dos documentos para compor a finalização do estudo; Fase 4: Divulgação dos resultados: Publicação dos resultados em revistas ou eventos acadêmicos diversos. Estas fases irão interferir para a elaboração desta pesquisa e possibilitará a fundamentação para a resposta da questão principal, além de construir um conhecimento relacionado a liderança exercida de modo eficiente frente as diversidades da equipe.

Nesta acepção, no levantamento bibliográfico serão usados como fonte de pesquisa os artigos em periódicos científicos, livros, teses e dissertações, encontrados majoritariamente pela internet. E será através dessas referências que se identificarão pontos de vista que leve em consideração a liderança exercida de modo eficiente. A leitura das produções resultará em uma seleção de textos que se mostrem relevantes e cuja contribuição seja considerada

importante para o desenvolvimento deste estudo. Em tal caso, será estabelecido um diálogo entre os textos lidos e assim serão apresentadas as reflexões que o estudo oportunizará.

Então, o restante do estudo será desenvolvido com a descrição de três capítulos, cujos títulos são: Capítulo 1: Liderança Servidora: A escolha em servir para ser servido; Capítulo 2: O perfil do líder atual nas organizações e o Capítulo 3: Como gerenciar de modo eficaz as crenças e valores diferentes em determinada equipe.

O primeiro capítulo abordará sobre a liderança servidora, com base principal em James C. Hunter, “Como se tornar um líder servidor: Os princípios da liderança de O Monge e o Executivo”. Mas, no primeiro momento serão expostos os princípios da liderança e as principais características do líder. O foco relacionado a liderança servidora será explicada como um exemplo de liderança considerada eficaz para o desenvolvimento da empresa. Diante disso, a escolha em assumir a liderança servidora, cabe exclusivamente a empresa e todos os cargos precisam estar empenhados e dedicados para a mudança radical na organização, desde gerência, líder, funcionários e proprietário.

O segundo capítulo mostrará o perfil do líder atual nas organizações, assim, versará a respeito da definição da organização, os estilos de liderança como a autocrática, democrática e liberal ou laissez-faire, além de retratar sobre as seguintes abordagens: abordagem dos traços “teoria dos grandes homens” (1930-1940), abordagem comportamental (1940-1960), abordagem contingencial (fim dos anos 60), abordagem neo-carismática (a partir de 1990). Com a descrição das teorias, abordagens e com as transformações da sociedade atual serão apresentadas as características do líder atual nas organizações.

O último capítulo refere-se a liderança de modo eficiente frente as crenças e valores diferentes em determinada equipe, o qual será explicado as diferenças entre os grupos e as equipes de trabalho, se definirá o clima organizacional e a cultura organizacional e o modo de liderar de maneira eficaz.

Dado o exposto enfatizado acima, entende-se que o estudo oportunizará a construção do conhecimento quanto a liderança eficiente frente as diversidades da equipe, considerando os seus valores e crenças (eixo cultural). Constata-se que o desenvolvimento da definição da liderança será necessária para a compreensão do conteúdo de forma expressa que está presente nas organizações. Além do exemplo da liderança servidora que cabe a escolha da empresa para ser implantada. Inclusive, o estudo apresentará uma liderança eficiente para que a organização se empenhe em realizar um papel satisfatório, formidável e harmonioso para que as metas e objetivos propostos sejam alcançados.

CAPÍTULO 1: LIDERANÇA SERVIDORA: A ESCOLHA EM SERVIR PARA SER SERVIDO

“Liderar é antes de tudo servir”.

James C. Hunter¹

Neste capítulo será definido a respeito da visão de liderança e ser líder. Primeiro se conhecerá os conceitos definidos pela vasta literatura bibliográfica, entretanto, o foco é a liderança servidora que difere os seus princípios de outros tipos de liderança. Os conceitos de liderança e líder serão desenvolvidos pelos seguintes autores: Bertero (2007) e Santos et al. (2007). Já a liderança servidora fora delineada por Costa (2014); Bennett (2001); Lino e Silva (2011) e pelo principal fundamentador dessa concepção, Hunter (2004).

Bertero (2007) disserta que o tema da liderança surge nas Ciências Sociais em decorrência dos eventos públicos e políticos. Esse destaque ocorre devido ao aparecimento durante o século XX dos regimes políticos autoritários, focalizando os líderes fortes e carismáticos, por exemplo: Hitler; Stalin; Mao Tse Tung; Vladimir Lenin; Francisco Franco; Juan Péron; Getúlio Vargas e Antonio Salazar. No entanto, esses tipos de líderes políticos geraram tirania, opressão e monstruosidades, além da eliminação de milhares de pessoas no mundo. Após a vitória aliada da Segunda Guerra Mundial, houve a extinção de forma lenta destas lideranças e outras decaíram pela irrelevância.

Segundo o autor, paralelamente a estes acontecimentos, no interior das empresas, enfocava o administrador profissional ou executivo. Respaldava-se o universo da racionalidade contra o carisma emocional dos “líderes”. O setor administrativo representava um cenário racional, no qual, os indivíduos conquistavam as posições administrativas a partir de competências, direcionado a um jogo meritocrático e os subordinados aceitavam e praticavam o mesmo jogo. O contexto da liderança relacionada ao carisma e a emoção transitava para a racionalidade. Na área do *management* considerava-se apenas a racionalidade. Isto é, “empresas não precisavam ser lideradas, mas racionalmente administradas por profissionais (managers) competentes e hábeis no uso da razão” reitera Bertero (2007, p. 57).

¹ Consulta no site: <http://www.jameshunter.com.br/empresa.html>

O tema da liderança retornou ao contexto da administração, a partir da década de 1980. Quem impulsionou esse ressurgimento foi o professor John Kotter, lecionador da Harvard Business School e relacionava a dicotomia entre liderança e administração. Influenciando também no movimento de que as empresas não necessitam apenas de administradores, todavia, de líderes. Neste patamar, apenas os líderes poderiam elevar as empresas no nível de excelência. (BERTERO, 2007)

O referido autor sublinha que a liderança é necessária, contudo, precisa ter um eixo certo, sem exageros, isto é, adequar-se a uma dose certa. Observa que a liderança não é exclusivamente humana, sendo encontrada entre os animais, estando presente entre os dominadores e os dominados.

Neste sentido, Santos et al. (2007, p. 2) explicam sobre a liderança:

A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados, essa capacidade se relaciona com a persuasão e influência que por sua vez está intimamente ligada com a capacidade de construir bons relacionamentos. Liderança é uma função ou papel que as pessoas desempenham quando são responsáveis por um grupo, ou seja, a mesma se trata de um fenômeno grupal. É de verificar-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas.

Ainda ressaltam:

Liderar é diferente de oprimir ou coagir seus liderados, é fazer com que um determinado grupo de pessoas busquem objetivos comuns, para alguns especialistas no processo de liderança, podem existir dois tipos de liderados: os fiéis, que seguem o líder por razões de caráter moral, e os mercenários, que atuam por motivo de interesse. O que é inerente aos dois modelos é que tanto em um quanto no outro existe uma natureza de dependência recíproca entre as pessoas relacionadas no processo. (SANTOS ET AL., 2007, p. 3)

Os autores retratam que a liderança não é uma profissão ou emprego, contudo, compreende a qualidade e as atitudes em certo indivíduo como destaque na média da humanidade.

É importante frisar que “o líder precisa de liderados para realizar metas, ou vice e versa, só é possível a liderança quando existem liderados que aceitam serem influenciados por algum motivo, seja ele qual for” expõem Santos et al. (2007, p. 3).

Os estudiosos atentam sobre o processo de influência nas pessoas, esta ação recorre na relação de líderes e subordinados em diversas situações. Isto é, essa atitude de influenciar os comportamentos dos sujeitos ou grupos concebem o aprimoramento das habilidades, que o líder pode ter por um “dom natural” ou uma característica conquistada ao longo dos anos.

As principais características de um líder são: conhecer-se muito bem sobre si mesmo e dos sujeitos que os cercam; utilizar os benefícios de seus pontos positivos; autenticidade; não visualizar o fracasso; determinação; iniciativa nas relações pessoais; vontade de liderar; autoconfiança e caso tenha uma experiência com algum obstáculo, isto serve como aprendizagem e um recomeço. Vale ressaltar que essas características não são semelhantes em todos os líderes, assim, é cabível, eles terem as suas particularidades. (SANTOS ET. AL, 2007)

Assim sendo, os pesquisadores citam como exemplos, ilustres líderes que tiveram amplo destaque e repercussão ao longo da história, tais como: Abraão Lincoln, alterou a história dos Estados Unidos com relação a escravidão americana; o africano Nelson Mandela que direcionou a África do Sul a novos rumos; Madre Teresa de Calcutá, alterando a história da assistência social no mundo dos moribundos e por último, Jesus Cristo, que modificou a história da humanidade, inclusive em relação ao tempo cronológico, estabelecendo o antes e depois de Cristo.

Os autores explanam que nas gestões empresariais o verdadeiro líder não condiz com aquele sujeito que é melhor em tudo, todavia, refere-se aquela pessoa que conhece a relevância de cada setor, valorizando a capacidade de cada indivíduo e principalmente influenciando para que alcancem os resultados esperados. Ademais, elucida-se a respeito do perfil de um líder:

[...] a imagem do líder muitas vezes é associada erroneamente com o perfil de um gerente, o que acontece, é que todo gerente é escolhido ou apontado sem questionar se ele tem capacidade ou perfil para desempenhar tal função que foi atribuída, enquanto o líder carrega consigo em sua essência o poder de ser o diferencial entre os demais, sendo facilitador nas relações humanas, encabeçando os processos. Um líder encoraja a equipe inspirado a todos dando abertura para as pessoas que estão abaixo na hierarquia do processo não criando barreiras, uma equipe dentro de uma empresa deve ser o reflexo do líder mostrando se ela está bem estruturada ou não. 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. (SANTOS ET. AL, 2007, p. 6)

Neste momento haverá a explicação minuciosa sobre a liderança servidora, eixo central deste tópico.

Costa (2014) versa sobre a revisão da literatura quanto ao tema liderança servidora, no qual, o autor Robert K. Greenleaf (1904-1990) foi o primeiro a delinear a respeito deste conteúdo, em meados da década de 1970.

Bennett (2001 mencionado por COSTA 2014) revela que a liderança servidora possui o caráter de servir exclusivamente. O líder servidor escolhe por ter esse papel,

diversificando daqueles que desejam somente a liderança em si. Completam Russel e Stone (2002 apresentados por COSTA 2014) que a principal motivação da liderança servidora é a aspiração de servir, neste caso, os líderes assumem a função de servo, colaborando e auxiliando os demais cargos em suas diversas necessidades, isto é, atenderá as necessidades dos outros.

Por certo, pode-se compreender também a respeito da liderança servidora:

Assim, o líder vem a ser chamado de servidor por perceber seus liderados como fonte prioritária para conseguir chegar algo grandioso que será compartilhado por todos. Sua real meta consistirá em priorizar as pessoas, por isso necessita inspirar confiança ao transmitir seus valores e competências, estimulando através de um espírito sustentador o apoio de seus liderados, que passam a serem considerados seguidores que apóiam na obstinação da busca do objetivo almejado. O proposto nessa teoria não consiste em criar um mundo perfeito, mas sim valorizar as potencialidades humanas, desenvolvendo seus pontos fortes, criando expectativas que as façam erguer constantemente seus obstáculos. Contribuindo com fator motivacional, porque estimula nas pessoas a vontade de desenvolverem o seu melhor. (LINO E SILVA, 2011, p. 7)

Ainda Lino e Silva (2011, p. 9) afirmam acerca do perfil do líder servidor:

O perfil do líder servidor adota uma mudança em seu interior, cujo resultado é a incorporação de algumas atitudes em sua vida, tais como: autocontrole, aceitação, saber ouvir, empatia, ser autêntico, persuasão, ter senso de comunidade, visão, compartilhar o poder, valorizar o desenvolvimento das pessoas e aprender a ser líder.

O teórico que clarifica de um modo adequado a propósito da liderança servidora é Hunter. James C. Hunter² (1955 -) é palestrante, professor e escritor, também consultor chefe há 20 anos da J. D. Hunter Associados, a qual é uma empresa de consultoria e treinamentos. Em meio aos seus ensinamentos, desenvolveu uma nova cultura sobre o que é a verdadeira liderança, envolvendo a espiritualidade e a humanização. Em vista disso, o seu livro de maior destaque é “Como se tornar um líder servidor. Os princípios da liderança de O Monge e o Executivo”. Por isso, será descrito uma breve síntese desta obra para a compreensão atenta e melhor a respeito da liderança servidora. Observa-se que o objetivo não é aprofundar acerca do estudo deste livro e nem revelar suas possíveis críticas, todavia, apenas servirá de entendimento para o leitor.

Segundo Hunter (2004), a liderança caracteriza-se por ser uma habilidade, incluída como uma habilidade aprendida ou adquirida, através da educação e aplicação. Em sua visão, liderança significa “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente

² Ibidem

visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” mostra o referido autor (2004, p. 11)

O estudioso (2004, p. 11) define a respeito de liderar que “é conquistar as pessoas, envolve-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe”.

Hunter (2004) refere-se a uma liderança sem os conceitos de gerência, chefia, tratando-a como uma extrema responsabilidade, uma habilidade, possuindo uma função de influenciar as pessoas e em uma questão de caráter. A gerência representa um estado autoritário e centralizador, ao pensar em um perfil de líder, isso se diferencia dos seus princípios. Declara que a influência é induzirem os outros a fazerem o bem.

O autor (2004, p. 18) desenvolveu a sua concepção sobre a liderança servidora, na seguinte investigação: “Como os grandes líderes da história conseguiam fazer com que as pessoas aceitassem de bom grado sua vontade, mesmo que isso pudesse levar à própria morte?”. De modo que para responder a este questionamento, ele estudou os líderes de destaque ao longo da história, desde a área militar, pedagógica, religiosa, política, de negócios e esportiva, místicos do passado e presente. Após o seu estudo, escolheu Jesus Cristo para fundamentar a sua teoria, porque Cristo foi o líder mais influente da história no mundo.

Hunter (2004) justifica que no Livro de Matheus do Novo Testamento, Jesus conceitua a respeito da liderança. O trecho foi interpretado de diversas maneiras, no entanto, Cristo diz “que qualquer um que deseje ser líder deve primeiro servir. Se você quer liderar, deve primeiro servir” traça o estudioso (2004, p. 19). Servir expressa o sacrifício, procurando o melhor em seus liderados. Neste âmbito, a influência necessita ser conquistada.

Em suas palestras, Hunter (2004, p. 19) deixa bem explícito:

Não estou pedindo que ninguém morra pela empresa nem que doe sangue para Cruz Vermelha, mas talvez possamos encontrar um pouco mais de tempo para ouvir as pessoas e trata-las como se fossem importantes. Que tal trabalhar para aumentar sua confiança e diminuir o controle? Talvez possamos ajudar quem está ao nosso redor. Quando nos sacrificamos e servimos os outros, estamos desenvolvendo autoridade e, em consequência, influência.

O referido autor indica que qualquer um pode servir, desde que o indivíduo saiba perdoar, pedir desculpas, tenha disposição para dar uma segunda chance, existe o risco de ser rejeitado, mal interpretados e até usados em certas situações, contudo, o objetivo é fazer a

coisa certa. Ressalta sobre a alegria de servir, virtude existente em ilustres líderes como Jesus, Gandhi e Madre Teresa, que enfatizavam a respeito da enorme alegria em servir os outros.

O pesquisador ainda destaca outros princípios com relação a liderança. A liderança exige paciência, ou seja, a paciência significa o autocontrole, características envolvidas no caráter do líder, reagindo conforme os seus princípios morais. A liderança exige gentileza, esta que representa uma apreciação e encorajamento aos outros. A liderança exige humildade, aceitando as outras opiniões com naturalidade, sem destacar que possui todas as respostas para tudo. A liderança exige respeito, engloba tratar as pessoas com a sua devida relevância. A liderança exige altruísmo, isto é, atender as necessidades dos outros. A liderança exige perdão, para desconsiderar o ressentimento. A liderança exige honestidade, pensando na integridade nas organizações. A liderança exige compromisso, cumprindo os compromissos que assumem.

O pesquisador indica a respeito dos princípios, que equivalem as leis, aspectos fundamentais e concepções inalteradas, por exemplo: lei da física, geometria e química. Não obstante, “as leis da natureza humana” representam um comportamento adequado aos seres humanos. Além de que o caráter é uma substância necessária para a liderança, constituído de moralidade, valores, ética e princípios adequados, nos quais, os líderes preocupam-se em fazer as coisas certas.

Hunter (2004) afirma que os seres humanos podem mudar, ou seja, os indivíduos podem crescer e melhorar. Sugere como leitura a obra *How People Change* (Como as pessoas mudam), cuja autoria é de Allen Wheelis. Este livro retrata “os quatro estágios do processo da transformação social, os quais são: sofrimento, percepção e, por fim, a mudança propriamente dita” patenteia o referido autor (2004, p. 34).

O autor releva sobre três conceitos que abrangem o processo para se tornar um líder de qualidade. Esses conceitos são: fundamentos, feedback e fricção. Explica que para ser um líder melhor, não precisa ser perfeito, porque é natural cometer erros, causar decepções, estar no topo por um tempo, depois cair e ter a possibilidade de retornar.

O estudioso esclarece que os fundamentos significam o processo de estudo acerca dos princípios da liderança servidora, cuja instrução ocorre por meio de muitos livros, vídeos e outros tipos de instrumentos para essa aprendizagem. O feedback é uma maneira de receber as correções por meio de pessoas importantes, seja do trabalho ou da vida pessoal. O atrito refere-se aos bons e confiáveis companheiros de trabalho que auxiliam na mudança comportamental do líder.

Hunter (2004, p. 41) profere que “a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação”. Neste caso, expressa em influenciar os indivíduos em suas futuras escolhas.

Para finalizar, o autor assinala esses a respeito desses princípios no seu último capítulo “Sobre motivação e outras coisas fundamentais”: criar um significado e um propósito; respeitar as pessoas; exigir excelência e construir uma comunidade. O líder necessita criar um significado e um propósito, apresentando os valores da empresa, o que ela preza, tenta realizar e a quem serve, tratando cada pessoa como especial no trabalho em que realizam. O respeito as pessoas simboliza o processo de um ambiente agradável para os funcionários, dirigido pelo elogio sincero e específico, reconhecendo as realizações e recompensando a excelência. Exigir excelência é motivar as pessoas a serem melhores e elevar os seus níveis. A construção de uma comunidade envolve a solução dos conflitos e incentivação dos funcionários em ter respeito, escutar, ser assertivo uns com os outros, abertos a novos desafios, valorizando a diversidade para formar uma equipe saudável.

Com relação a liderança servidora, para que um líder servo exista dentro de uma empresa, é necessário que o indivíduo escolha servir e principalmente saber que as suas condutas deverão ser alteradas, já que parte de uma decisão individual. Servir é uma escolha e uma atitude aprendida ao longo do tempo. Os líderes servos assumem obter a excelência com a sua equipe, porém não são indivíduos perfeitos, reforçar-se que os líderes não são formados para serem perfeitos.

Assim que o líder consegue servir os seus liderados, as suas metas, objetivos começam a ser alcançados. A empresa inicia um processo de formação de uma equipe em que segue o líder por questões envolvidas pelo respeito, confiança, credibilidade e além de estarem motivadas a realizarem o seu trabalho com satisfação. É um processo que se alimenta com o tempo, tendo a participação e colaboração de todos para a alteração do quadro da empresa. Iniciando pelo papel do líder servidor na gestão e na formação de liderados excepcionais para compor uma empresa de qualidade, elevando os seus índices de produtividade, lucro e referência.

CAPÍTULO 2: O PERFIL DO LÍDER ATUAL NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. O que é organização?

Pontes (2008) elucida sobre o termo organização que significa “ferramenta ou instrumento”. Considera-se que as organizações em suas propostas não possuem um fim em si mesma. Estas estão por toda parte, desde a primeira existência do homem, influenciando tanto o setor público quanto o setor privado. Em tal caso, ocorre a seguinte compreensão:

As realizações da sociedade moderna só aconteceram porque as pessoas em grupo se envolvem em projetos comuns ou pretendem atingir metas. Portanto, as organizações existem porque um grupo de pessoas se reuniu para atingir um objetivo único. E as pessoas são os principais recursos que as organizações utilizam para realizar seus objetivos. (PONTES, 2008, p. 10)

A autora enfatiza que o principal grupo das organizações é o secundário, direcionado para as organizações formais. As relações existentes nesta categoria são dirigidas por regulamentos explícitos, apoiando-se em recursos, divisão de trabalho e processos de transformações. Declara-se que as organizações formais são burocráticas, baseadas em regulamentos, com direitos e obrigações.

Por outro lado, as organizações informais são caracterizadas pelas características dos grupos primários, englobados pela família, amigos, vizinhos, abrangendo a cultura e o clima organizacional. (PONTES, 2008)

A estudiosa informa que uns dos principais problemas das organizações constituem nas relações humanas. Neste contexto, o líder possui um papel fundamental para o desenvolvimento das organizações e principalmente no ambiente agradável das relações entre os indivíduos neste processo.

Nas organizações encaixa-se o processo de gestão de pessoas. Chiavenato (2004) apresentado por Goes e Filho (2013) conceitua que a gestão de pessoas representa os sujeitos que constituem os atores principais nos recursos das organizações, focalizando nas ações e decisões em seus nomes. Deste modo, as empresas sempre evidenciaram a lucratividade, produtividade, eficácia, ampliação dos recursos físicos e financeiros e a diminuição dos custos. Então, conforme o passar do tempo, constatou-se que as pessoas são os eixos centrais para que todos estes aspectos se desenvolvessem.

Acrescentando que Gil (2011 apud SILVA E OLIVEIRA S/D) aponta que a gestão de pessoas representa uma atividade gerencial, enfocada nos sujeitos das organizações que influenciam nas conquistas de metas e objetivos, tanto organizacional quanto individual. A expressão Gestão de Pessoas pode substituir a de Administração de Recursos Humanos, termo comum nas organizações.

Silva e Oliveira (s/d) versam que o profissional de gestão de pessoas possui atividades relevantes na organização como um todo, oferecendo apoio desde a produção até as relações interpessoais dentro da empresa. Por conseguinte, o gestor de pessoas tem o papel de preservar a empresa sempre em equilíbrio, utilizando estratégias, habilidades e práticas para manter a organização e funcionários sempre unidos, porque um depende do outro e o trabalho em conjunto significa o alcance das mesmas metas e objetivos.

Por este ângulo, o líder representa:

O líder influencia seus liderados com sua forma de agir, tomar decisões e com o modo de usar suas habilidades e estratégias para melhorar a qualidade e desenvolvimento da produção. Os colaboradores passam a segui-lo se suas atitudes exercerem papel positivo na organização como um todo, e isso certamente irá influenciar estas pessoas a agirem de forma igual, sentindo-se motivadas a isso. (SILVA E OLIVEIRA, S/D, p. 7)

As organizações são formadas por gestão de pessoas orientadas por um indivíduo, seja o chefe, gerente ou líder. Neste âmbito do tema da liderança nessa pesquisa, considera-se que as organizações necessitam de um líder influente para o alcance dos seus resultados esperados.

2.2. Estilos de liderança

Nesta acepção haverá uma breve explicação a respeito dos estilos de lideranças e de suas teorias, cujas características influenciaram no desenvolvimento do perfil do líder atual presente nas organizações. Realça que o objetivo não é se aprofundar nestes conceitos, no entanto, oferecer uma síntese para o conhecimento do leitor.

Chiavenato (2005) mencionado por Goes e Filho (2013) expõe que o estilo de liderança provém do comportamento mostrado pelo líder. Deste modo serão descritos três estilos de liderança, as quais são: liderança autocrática; liderança democrática e liderança liberal ou Laissez-Faire, com base em Chiavenato (2005).

➤ Liderança Autocrática: Existe uma centralização no líder, como um indivíduo dominante nas tomadas de decisões, não considerando as opiniões dos integrantes da equipe.

Geralmente os liderados apresentam-se desmotivados quanto a execução do seu trabalho, já que não expressam suas sugestões e outras observações. Determina a tarefa de cada sujeito na empresa e os companheiros de trabalho.

➤ Liderança Democrática: O líder possui um comprometimento com relação a organização, sinalizando uma grande satisfação por parte da equipe. A democracia é a forma de liderar, isto é, o líder apresenta os seus objetivos, aponta a execução das tarefas, todavia, ouve os liderados, por meio de suas sugestões e cargos do grupo. Os sujeitos possuem a liberdade de escolha relacionada a escolha dos colegas de trabalho. O líder procura ser um sujeito normal no grupo. Também aponta elogios e críticas quanto ao trabalho de cada liderado.

➤ Liderança Liberal ou Laissez-Faire: O líder constitui-se como um mediador na equipe, ou seja, a participação deste é mínima no processo de decisões. Sendo assim, as regras não são muito bem estabelecidas, então, todos participam do processo da tomada de decisões, contribuindo com as suas opiniões. Neste caso, o líder não realiza nenhum tipo de avaliação e regulagem no curso das coisas. Os seus comentários são mencionados, apenas quando questionado.

Woff, Cabral e Lourenço (2013) relatam sobre as quatro abordagens principais no âmbito da liderança, baseada em Fagundes (2007), categorizadas como:

➤ Abordagem dos Traços “Teoria dos grandes homens” (1930-1940): Os líderes são identificados pelo destaque quanto a sua personalidade, desde aspectos sociais, físicos e intelectuais, características diferentes dos liderados. Além de serem predominantemente masculinos. Kirkpatrick (1991) citado por Woff, Cabral e Lourenço (2013) nomeia seis características que compõe este líder, tais como: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento importante para a sua função na empresa. Os seus pontos negativos referem-se a falta de se importar com as necessidades dos liderados, ausência de uma explicação adequada com relação as vários traços, ignora fatores situacionais.

➤ Abordagem Comportamental (1940-1960): A liderança acontece conforme o comportamento mostrado pelo líder, associando as relações de padrão do seu comportamento e desempenho da equipe. Respalda-se pelos estudos da State University e da Michigan University do final da década de 1940, que apontaram duas dimensões do comportamento do líder: a) foco nas atividades, define de forma transparente o papel do líder e dos empregados para execução das metas; b) importa-se com os indivíduos e as relações consistem na

confiança mútua; respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. As restrições dessa abordagem consistem em não considerar fatores situacionais.

➤ Abordagem Contingencial (Fim dos anos 60): Constitui-se pelas relações interpessoais entre os trabalhadores e o líder (relações membros e líder); o grau de estrutura da tarefa (estrutura da tarefa); o poder e autoridade presentes no líder (poder de posição), essas vertentes são encontradas na Teoria de Recursos Cognitivos desenvolvida por Fiedler (1967). Há outras teorias relacionadas a contingências, como: Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986; 1993); Teoria da Troca Líder-Membro (Graen, 1975; Graen & Scandura, 1987); Teoria Caminho-Meta (House, 1971; House & Mitchell, 1974); Modelo Participação-Líder (Vroom & Yetton, 1973; 1987). Suas limitações consideram na ausência no aspecto linear relacionado ao entendimento da liderança, no qual, o seu eixo central refere-se no micro-sistema líder-liderados-tarefas.

➤ Abordagem Neo-Carismática (A partir de 1990): Envolve o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder, incentivando os liderados na busca de uma visão inspiradora, destacando uma liderança formada pela subjetividade. Influenciada pela Teoria da Liderança Transformacional, a qual instiga o grupo a alcançar os seus objetivos, para atingir os resultados, objetiva que os seguidores superem os seus interesses próprios. Logo, a Teoria da Liderança Visionária, revela a capacidade de criação, articulando uma realidade para construir um futuro pautado na melhoria e crescimento do presente. Suas limitações consideram a máxima necessidade dos liderados em ter um líder-herói.

2.3. Perfil atual do líder

Haverá uma contextualização com relação as principais características do líder, cuja fundamentação teórica constitui-se pelos autores: Arantes e Diógenes (s/d); Pontes (2008); Peters (1989); Cavalcanti et al. (2007); Bennis (1986); Santiago (2007); Stoner e Freeman (1985) e Bertero (2007). As características do líder serão reforçadas para que a compreensão quanto ao seu papel e função na organização seja apresentada de forma explícita.

Arantes e Diógenes (s/d) desvendam que os primeiros anos do século XXI mostram um novo cenário mercadológico, valorizando a humanização nas empresas. Em anos anteriores constatou-se que as empresas não se preocupavam com a visão do clima organizacional dentro de suas instituições, não havia avaliação quanto a motivação dos empregados e se o ambiente da empresa era bom ou ruim.

Os autores consideram que o ambiente influencia no comportamento dos empregados e dependendo da situação presente no local, podem surgir aspectos que abrangem nos comportamentos dos indivíduos, desde favoráveis, desfavoráveis e prejudiciais ao ambiente de trabalho.

Em outras palavras, entende-se que “uma organização deve tomar os devidos cuidados para o bom equilíbrio emocional de seus líderes e liderados, garantindo o bom funcionamento e a interação de pessoas” demonstram Arantes e Diógenes (s/d, p. 5). Completando também:

O cenário de incertezas, competitividade e constantes mudanças em que se vive hoje, têm forçado as empresas a serem mais flexíveis, criativas e mais envolvidas com toda a equipe de trabalho. Cada vez mais as empresas têm investido em treinamentos motivacionais e programas de incentivo, uma vez que já é percebida a importância da humanização e valorização do capital humano. (ARANTES E DIÓGENES, S/D, p. 5)

Assim sendo, Arantes e Diógenes (s/d) relatam que um líder cooperador para desenvolver um bom papel, a princípio necessita estar motivado tanto no sentido profissional quanto no pessoal, porque tudo está articulado em um único conjunto: o ser humano. Nesta circunstância, a humanização revela-se como um aspecto motivador nos sujeitos, envolvidos por uma política ética e no desenvolvimento humano, se direcionado para parte integrante da organização, não sendo referenciado como um número ou um elemento sem emoção, sentimentos e valor. Em visto disso, englobam que:

Valorizar e humanizar as relações humanas no mundo em que se vive tende a ser um dos principais diferenciais para conter conflitos entre líderes e colaboradores, entre gerentes e subordinados; muitas empresas já viram suas equipes dissolverem por tal falta de habilidade com as relações entre pessoas. (ARANTES E DIÓGENES, S/D, p. 6)

Por conseguinte, existem as seguintes observações quanto as características do líder:

A própria definição de empresário, de empreendedor é aquela pessoa que não segue regras. Líderes cometem erros e não fazem drama por isso. Líderes precisam cometer grandes erros. Líderes recompensam fracassos excelentes e punem sucessos medíocres. Líderes deixam sua marca e fazem o que realmente importa. Verdadeiros líderes têm uma paixão, uma causa e não um negócio. Líderes são entusiastas. Acreditam nas pessoas, nos relacionamentos e sabem que as atividades empresariais são sempre cem por cento vendas e cem por cento política. (PONTES, 2008, p. 33)

Peters (1989) mencionado por Pontes (2008) aponta quatro tipos de líder. A princípio o líder visionário que seleciona os talentos, formando os atores principais para o sucesso ao longo prazo. Em seguida, os negociantes da empresa, fanáticos pelos talentos. Posteriormente,

existem os apaixonados pelos lucros. O último seria a utilização da tecnologia, a qual revela uma oportunidade para o mundo empreendedor, então, encaixam-se os líderes que acreditam na tecnologia. Vale enfatizar que esses quatro tipos dificilmente encontram-se em uma pessoa só. Há uma entonação quanto as mulheres classificadas como melhores líderes do que os homens, possuindo as características de estimular a participação, distribuir o poder e a informação, ampliando a produtividade e os lucros.

Pontes (2008) evidencia sobre a liderança grupal, a qual é primordialmente relevante. Posto isto, se expressa:

Em todo segmento da sociedade se encontrará alguma pessoa que se sobressai em relação aos demais. Essa pessoa certamente exercerá um papel de liderança sobre os outros membros do grupo e/ou equipe, e a liderança pode ser em determinado segmento, ou seja, naquilo que a pessoa mais domina ou exerce mais destaque, por estar à frente das outras pessoas na eficiência do que se propuser a fazer. [...] O líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, o grupo é quem determinará, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiência que o líder exerce no resultado de suas ações. (PONTES, 2008, p. 35)

A autora denota que as empresas trabalham com processos e projetos, a sua organização ocorre pelos agrupamentos dos indivíduos em times, ofertando-os uma autonomia sem precedentes. Contudo, o trabalho em grupo não é intuitivo. Com efeito, o sucesso para as atividades, focaliza nas pessoas com novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, tendo o entendimento dos processos inteiros até a solução de problemas. Uma boa relação grupal representa o alcance de metas, objetivos e a possível satisfação dos funcionários nesse meio empreendedor.

Cavalcanti et al. (2007) retratam sobre a transdisciplinaridade, caracterizada como o rigor, a abertura e a tolerância que influenciam nas habilidades do líder. A transdisciplinaridade envolve o desenvolvimento integral. A princípio foca os valores, articulados pela informação, educação, orientando os projetos individuais e coletivos. Posteriormente, a comunicação é importante para haver uma relação recíproca entre líder e liderados. A comunicação revela-se como uma das habilidades mais importantes da vida de um líder. Neste sentido, as formas de comunicação são: ler e escrever, falar e ouvir. Bennis (1996) citado pelos referidos autores explica que o líder de sucesso não é aquele que tem a voz alta e sim aquele que possui o ouvido mais apurado.

Os autores ressaltam sobre a motivação. Stoner e Freeman (1985) mencionados por Cavalcanti et al. (2007) conceituam a motivação como uns dos aspectos que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um sujeito.

Cavalcanti et al. (2007) frisam que o fenômeno motivacional identifica um enfoque humanista, oferecendo um entendimento quanto a profunda dinâmica dos sujeitos que permite aos líderes agir de forma consciente, objetivando a uma ligação entre os verdadeiros interesses de cada funcionário e das demandas da organização e da sociedade.

O fenômeno motivacional é descrito englobando diversas teorias, categorizadas como: teorias de conteúdo, envolvendo a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland e a teoria da motivação-higiene de Herzberg. Completando com as teorias de processo, englobadas pela teoria do estabelecimento de metas, teoria das expectativas e a teoria da equidade. (CAVALCANTI ET AL., 2007)

Essas teorias não serão expostas, pois o foco neste tópico não é referencial profundamente a respeito do fenômeno da motivação, contudo, apenas oferecer a sua importância como uma das habilidades do líder. Dessa forma, o leitor terá que entender que o líder constitui-se pelas as mais variadas habilidades e competências, adentrar-se de forma profunda em todas elas, demonstra um estudo mais aprofundamento e detalhista e este aspecto não é o objetivo deste capítulo.

Santiago (2007) trata que os líderes necessitam de inteligência básica e conhecimentos importantes para a execução do trabalho. Reforça sobre a liderança em equipe, na qual, os líderes precisam desenvolver habilidades de paciência para distribuir as informações, confiar nos outros, deixando de lado a autoridade e entendendo certo o momento para intervir. Existe o equilíbrio entre o intervir e deixar a equipe sozinha.

Além disso, existem outras responsabilidades para os líderes, tais como: aconselhamento, facilitação, trato com problemas disciplinares, revisão dos desempenhos grupais e individuais, treinamento e comunicação. (SANTIAGO, 2007)

Outros princípios relacionados a liderança são enfocados pelo autor, como a ética, o multiculturalismo e a liderança nível 5. A ética na liderança é construída de uma maneira social para servir os outros. A liderança multicultural, a cultura nacional influencia na formação dos liderados. A liderança nível 5 não é o mesmo que “liderança servil”, os líderes nível 5 compõe-se pela humildade e livre vontade profissional, são ambiciosos pelos resultados da empresa e não pelo proveito próprio.

Bertero (2007) alega a respeito dos atributos da liderança, os quais preenchem as lacunas do administrador. Ademais, o líder agrega as seguintes características: inspiração; motivação; desenvolvedor de um ambiente de possibilidades e perspectivas, não necessariamente um ambiente de certezas. Fica explícito que:

Liderar deve conduzir à criação de climas organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, equipes e à criatividade e realização pessoais. Não produz inevitavelmente resultados, mas estes nunca podem acontecer sem a centelha da liderança. Em sintonia com os novos tempos e deixando de lado a antiga teoria dos traços, se reconhece que o líder não existe sem os liderados. Ele não está necessariamente acima e fora do mundo dos liderados. Tem que interagir com seus liderados, formando com eles uma equipe. (BERTERO, 2007, p. 59)

Completando que o líder deste milênio precisa possuir outras identificações, como: aconselhador; entusiástico; sempre referenciar o “NÓS”; se preocupar com as pessoas; distribuir os lucros e contemplar o amanhã. Esta descrição foi realizada por Baggio (2007 apud PONTES 2008). Vale lembrar, que Bertero (2007) alicerça que todos podem liderar, porém existem aqueles com mais sucesso dos que os outros.

Após a imensa caracterização quanto ao perfil de um líder. Considera-se que um líder atual representa o trabalho em equipe, formada pelos princípios da motivação, respeito, confiança, cooperação e tolerância a diversidade existente dentro da empresa. O líder precisa saber influenciar e conquistar os seus seguidores para que as metas e os objetivos das diversas organizações sejam alcançados. Para isso é necessário que o líder seja paciente, solidário, saiba dialogar com os seus liderados, ser respeitoso, possuir um caráter modesto, ser honesto e motivador.

Lembrando que no século XXI com a crise nacional e internacional, a competitividade entre as empresas tornou-se mais evidente, assim, a formação de uma equipe de excelência, é primordial para atingir uma qualidade proporcionada e referenciada pelas gestões empresariais. Essa excelência será promovida pelo líder, por meio dos seus liderados, logo, a formação de uma equipe unida e agradável em um ambiente saudável é fundamental para o progresso tanto da empresa quanto dos funcionários.

CAPÍTULO 3: COMO GERENCIAR DE UM MODO EFICAZ AS CRENÇAS E VALORES DIFERENTES EM DETERMINADA EQUIPE DE TRABALHO

Neste capítulo será abordado primeiramente sobre as diferenças entre grupos e equipes de trabalho, com base teórica específica em Albuquerque e Puente-Palacios (s/d). Essas diferenças serão apontadas, porque em alguns locais ocorrem as suas definições como sendo totalmente semelhantes e neste caso, estas apresentam as suas variações. Ainda, destaca-se que as equipes de trabalho são formadas por diversas personalidades, comportamentos e atitudes, então, o objetivo deste capítulo é apresentar uma forma adequada em como o líder irá gerenciar um trabalho com relação as diversidades existentes dentro das organizações.

Essas diversidades estão referentes as crenças e valores individuais, ou seja, a própria personalidade do sujeito. Posto isto, essas considerações encontram-se inseridas na cultura organizacional. Esta cultura será definida por Anjos (2008), além de revelar os princípios para manter um ambiente harmonioso, agradável e saudável para o clima organizacional. Inclusive outros aspectos serão relevantes que se inserem no âmbito da cultura organizacional, como o comprometimento e a importância dos valores, eixos defendidos por Gontijo (2006). O trabalho do líder com relação aos valores e crenças diferenciadas na equipe será explicado por Pieruccini (2002).

3.1. Grupos e Equipes de trabalho

Albuquerque e Puente-Palacios (s/d) definem o que é grupo:

Uma definição que tem se mostrado adequada é a de que um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que para atingir determinado(s) objetivo(s) necessita algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado. Ou dito de outro modo, um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo segundo as seguintes condições: a) quanto menor for o número de seus membros; b) quanto maior for a interação entre os seus membros; c) quanto maior for a sua história e d) quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebido pelos seus membros. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, S/D, p. 5)

Os autores completam que uma das identificações do grupo é serem pequenos, isto é, os indivíduos se conhecem entre si, existe uma relação, partilham objetivos e aceitam as regras sociais formadas pelo próprio grupo. Cabe destacar que os grupos variam em sua formação, então, consideram-se os grupos de amigos (escola, faculdade, emprego); grupos de

futebol; grupos da empresa e outros. Dependendo da formação dos grupos, as regras não são escritas e apenas são ditas. Incluir-se em um grupo representa a aceitação das suas regras e normas e para isso acontecer são estabelecidos os prêmios e castigos. Deste modo, as punições podem variar conforme as brincadeiras realizadas, certos tipos de comportamentos e atitudes adotados, podendo acarretar em punições severas como a expulsão e a morte (isto é explícito nas informações dos meios de comunicação, como a organização das facções criminosas, entre outros inúmeros exemplos). Já, os prêmios se caracterizam pela aceitação e prestígio.

Neste contexto da formação dos grupos sociais, as organizações empresariais também se inserem neste processo, entre as suas regras e normas. Cada organização possui as suas normas estabelecidas para determinado grupo. Assim sendo, compreende-se que o administrador³ capacitado é aquele que orienta as normas de uma maneira em que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Vale ressaltar que em meio ao contexto da formação dos grupos, envolvidos entre as suas regras e normas, existe a tensão constante neste meio, porque os sujeitos possuem diversas cognições, personalidades e valores, que se caracterizam nas percepções distintas presentes neste âmbito. Por conseguinte, a capacidade administrativa em lidar com os indivíduos constitui-se em superar essas tensões direcionando-os para os objetivos grupais que são articulados aos objetivos organizacionais. Então, uma administração participativa representa a sabedoria em lidar com as distintas percepções, a qual aborda uma força de expressão de ação estabelecida para tal grupo, esclarecendo sobre a função de cada cargo e fornecendo estratégias e ações para sobrelevar o contraditório do grupo dentro de determinada organização. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, S/D)

Albuquerque e Puente-Palacios (s/d) abordam que o sujeito é fruto da personalidade e concomitantemente com o resultado desta interação em tal grupo social. Além do mais, associa-se que o comportamento é só o indivíduo, contudo, essa expressão é errônea, o comportamento envolve o sujeito e as suas circunstâncias, os seus grupos de referência. Logo, para modificar o comportamento do sujeito sem compreender o grupo, ao qual pertence, revela-se como um modo muito complicado. Assim, é “mais fácil resulta mudar o grupo, e como consequência o indivíduo, do que o contrário” reiteram os referidos autores Albuquerque e Puente-Palacios (s/d, p. 7).

³ O termo administrador é utilizado devido a explicação utilizada pelos autores, mas o foco desta pesquisa é com relação ao líder no processo de formação e estrutura da equipe.

Os autores explanam que para administrar pessoas, necessita-se entender que o grupo é maior em relação aos sujeitos que o compõem. É preciso adquirir uma visão global ou sistêmica para garantir o comportamento adequado para determinado grupo em uma organização. Posto isto, o administrador pode criar as suas próprias regras comportamentais para interagir de uma maneira satisfatória com os vários grupos e assim poder atingir os seus objetivos propostos.

Os estudiosos evidenciam que gerenciar o comportamento humano é uma tarefa complexa. Neste caso, para garantir um comportamento satisfatório em uma organização, é necessário o diálogo, este representa uma comunicação adequada ao gerenciamento. O diálogo é benéfico na medida em que os indivíduos encarregados de gerenciar esses grupos conheçam realmente os seus integrantes, as suas regras e normas. Em tal caso, é possível determinar normas de acordo comuns, que possam contribuir para as metas organizacionais e que se vinculam com a harmonia das necessidades individuais.

Em relação a influência social do grupo, os autores denotam que sistematizar as atividades requerem que cada membro se ajuste ao outro e a liderança possa ocorrer, por meio deste processo da influência sobre os demais. Os grupos se ajustam com os seus integrantes, influenciando-se reciprocamente para atingir os seus determinados fins. Ainda existe a relação de poder, que se concentra tanto nos grupos majoritários quanto nos grupos minoritários.

Segundo Albuquerque e Puente-Palacios (s/d), os grupos majoritários declaram-se sendo aqueles que simbolizam o poder formal, o qual pode ser instituído e não necessita vincular-se a quantidade de membros do grupo. Inclusive, vale salientar, que um indivíduo pode participar de diversos grupos sociais com posições diferentes, isto é, pode participar em um grupo na posição majoritária ou em outro grupo na posição minoritária. Os grupos minoritários em determinado momento começam a exercer certo tipo de poder. Com relação ao poder, este pode ser exercido de forma desigual pelos integrantes dos grupos. No entanto, a variação do poder e a influência no grupo e nos sujeitos revelam divisões, rachas e se transformam ao longo do tempo, podendo constituir novos grupos, ora antagônicos ora alterados em suas próprias estruturas do poder no grupo.

Os autores referem-se a outra característica para os grupos em geral: a comunicação. Desta forma, explicam que:

A comunicação é entendida como o processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas. O propósito desse processo é desenvolver significados que seriam compartilhados por membros do grupo. O processo de comunicação consta dos seguintes elementos:

emissor, receptor, mensagem e codificação. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, S/D, p. 19)

Neste sentido, os autores apontam que uns dos fatores que poderiam ser preservados nas organizações são as comunicações entre as pessoas, as equipes e os grupos. Entretanto, a ausência desta preservação indica a ocorrência de fortes resistências, conflitos e prejuízos que poderiam ser poupados. Certa atenção alega-se em como “uma comunicação mais franca e aberta, deve se dar sempre em condições em que as pessoas no grupo possam todas se olhar face a face” verificam Albuquerque e Puente-Palacios (s/d, p. 20).

Ainda, existem outras formas de comunicação, tais como: as equipes virtuais, os grupos de apoio na internet, a videoconferência, o fax, o escaner, a base de dados de informações, o correio eletrônico e a internet. Estes aspectos direcionam-se para um conhecimento compartilhado de maneira mais rápida a distância do tempo e limites organizacionais. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, S/D)

Os autores delinham sobre as equipes de trabalho. Estas são sinônimos de grupos de trabalhos, círculos de qualidade, comitês de gestão ou times, além de possuírem grandes transformações ao longo dos anos. Essas transformações atribuem-se a eficácia no desempenho dos sujeitos dentro das organizações. Desta maneira, definem a equipe de trabalho como:

Com certa freqüência a palavra equipe é usada para definir conjuntos de pessoas que trabalham num mesmo departamento ou seção, sendo que elas nem sempre têm um objetivo comum, claramente especificado. [...] Nos grupos, a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto que na equipe, depende tanto do esforço individual como do esforço conjunto. Uma segunda diferença diz respeito à responsabilidade em quem recai a realização do trabalho. Embora, em determinadas circunstâncias, os membros do grupo possam fazer um esforço conjunto para atingir determinados objetivos, a responsabilidade pelos resultados obtidos é individual. [...] Em terceiro lugar, as equipes de trabalho se caracterizam por ter um objetivo de trabalho compartilhado. [...] É possível afirmar que as equipes de trabalho são, por natureza, células semi-autônomas ou autônomas. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, S/D, p. 26)

Inclusive, Greenberg e Baron (1995) e González e Cols. (1996) citados por Albuquerque e Puente-Palacios (s/d) ponderam a respeito das diferenças entre grupos e equipes de trabalho. De um lado, os grupos apresentam as seguintes características: esforço individual, responsabilidade por resultados individuais, objetivo de trabalho individual e unidades de trabalho de dependentes. Por outro lado, as equipes representam o esforço coletivo, responsabilidade compartilhada pelos resultados globais, objetivo de trabalho compartilhado e unidades de trabalho semi autônomas ou autônomas.

Neste sentido, os autores retratam que existem as classificações para as equipes de trabalho, categorizadas como: equipes permanentes e temporárias; equipes de trabalho; grupos força tarefa; equipes propriamente ditas e tripulação (estes últimos focam na estrutura da equipe). As equipes temporárias configuram um objetivo específico, um exemplo seria a criação do nome de um novo produto para alguma campanha publicitária, depois da tarefa concluída, a equipe se desfaz. Já, as equipes permanentes estão em processo contínuo dentro de alguma organização.

Ivancevich e Matteson (1999 apud ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS S/D) caracterizam as equipes de trabalho como uma efetividade para a organização, envolvida no pilar de determinada missão, ainda, as equipes de desenvolvimento completam a efetividade nos processos organizacionais.

Os grupos força tarefa demonstram um objetivo a ser alcançado, como apagar um incêndio, assim que o objetivo é atingido, o grupo se desfaz. As equipes propriamente ditas mostram que os sujeitos são os elementos mais relevantes englobados em suas relações interpessoais positivas, as quais formam aspectos firmados para o sucesso da tarefa. Nesta categoria de equipe é importante também a tecnologia traduzida nos conhecimentos ora nas habilidades específicas dos membros, então, a efetividade é alcançada a partir das interações bem sucedidas. Nas equipes de tripulação, o fator mais importante é o objetivo e em seguida, a tecnologia que é vista como complexa, um exemplo seria a tripulação de um avião, na qual a escolha dos integrantes diante de tal situação envolve o conhecimento da tecnologia em si, como na situação de um bombardeio e ou de um avião de carga. (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, S/D)

Neste estudo, o foco será para as equipes de trabalho permanentes, pois esta categoria é vigente nas organizações.

3.2. O clima organizacional no contexto da cultura organizacional

As crenças e os valores influenciam na personalidade do sujeito. Estas formam categorias que constituem o ser humano e o seu meio social interfere neste processo. As diversas personalidades na equipe de trabalho atuam no seu desempenho, desenvolvimento e na formação. Por conseguinte, para compreenderem-se sobre estes aspectos, eles serão explicados nos eixos da cultura organizacional. Assim sendo, outro aspecto relevante é o clima organizacional que se revela como um fator importante neste processo, porque garante a preservação de um ambiente agradável e harmonioso para trabalhar e atingir os objetivos

desejados. A princípio será apresentado sobre a importância do clima organizacional e em seguida a respeito da cultura organizacional.

Anjos (2008) esclarece que os indivíduos não vivem isoladamente e não são autosuficientes, então, as relações interpessoais e o ambiente são constantes e também se ajustam a uma variedade de situações, para satisfazer as suas necessidades físicas e emocionais. Por isso, é importante avaliar o comportamento dos sujeitos e as suas relações dentro do ambiente organizacional. Deste modo, compreende-se que “é através do estudo de clima que se pode avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho” traça a referida autora (2008, p. 18).

Chiavenato (1992 apud ANJOS 2008) elucida que o clima organizacional compõe-se pelo meio interno de uma organização, tendo a atmosfera psicológica e a característica em cada organização. Diante disso, Anjos (2008, p. 19) relata que “o clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelos componentes de uma organização, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é”.

A autora assinala que um clima favorável manifesta a satisfação das necessidades pessoais dos membros da equipe e acarreta a elevação da moral, enquanto, que o clima desfavorável expressa a frustração de tais necessidades. Neste caso, quando ocorre a baixa motivação, o clima direciona-se para um estado baixo, no qual pode criar estados de depressão, desinteresse, apatia e outros sentimentos negativos, esses aspectos podem prejudicar a produtividade do funcionário e até a sua saúde física e mental.

De tal modo que Chiavenato (1987) citado por Anjos (2008) explicita de uma maneira mais ampla acerca do clima organizacional. Este autor declara que o clima organizacional depende da situação financeira da empresa, da estrutura da organização, da cultura organizacional, apropriação da participação pessoal, significado do trabalho, da escolha quanto a equipe, preparo e treinamento da equipe, estilo de liderança, avaliação, remuneração da equipe, entre outros. Estes elementos mencionados formam aspectos que precisam ser analisados conjuntamente, para estabelecer uma dinâmica organizacional e um trabalho em equipe.

Assim sendo, Anjos (2008) clarifica que obter um conhecimento com relação ao clima e os mecanismos que influenciam as percepções e emoções forma uma característica que compreende a organização e as práticas de gestão que interferem no interesse, na satisfação e no desempenho das pessoas. Em tal caso, a avaliação no clima organizacional é

uma ferramenta que integra os diversos fatores do local de trabalho, cujo propósito é atingir os objetivos e metas para a eficácia da estratégia organizacional.

De acordo com Anjos (2008), outros autores e profissionais defendem a pesquisa de clima organizacional, como um componente importante para identificar e solucionar os problemas do ambiente de trabalho. Além do mais, as abordagens tradicionais vinculam o clima organizacional com a motivação, esta que influencia em outros aspectos da organização, tais como: liderança, relações interpessoais, comunicação, satisfação e demais.

Em decorrência desta concepção, pode-se assimilar que:

Desta forma, a pesquisa de clima organizacional pode ser um instrumento pelo qual é possível entender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciem no ambiente de trabalho. (ANJOS, 2008, p. 19)

Com este ponto de vista, a autora releva que a pesquisa de clima é um mapeamento das percepções a respeito do ambiente interno da organização e da satisfação dos sujeitos sobre o trabalho que executam. Essas considerações não podem ser ignoradas pelos líderes e gestores, porque é por meio de um ambiente saudável de trabalho que as instituições empresariais alcançam os seus objetivos administrativos e sociais.

A autora acrescenta que os temas relacionados as percepções e expectativas dos funcionários, o estudo do clima revelam a importância das partilhas internas que acontecem no ambiente de trabalho, além da noção do contrato estabelecido entre as organizações e os seus colaboradores, os quais são fatores que completam as dimensões formais e psicológicas.

Em meio a este contexto de clima organizacional, avaliação e pesquisa, a autora enfatiza a respeito da estreita relação entre o clima e a cultura organizacional, os quais são conceitos enfocados de forma complementar. Posto isto, será descrito sobre o processo da cultura organizacional.

Segundo Anjos (2008), a cultura organizacional é uma vertente antropológica/psicológica que examina o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Desta maneira, a cultura de uma organização atua no comportamento dos seus membros, porque capta a capacidade de adaptação do sujeito na realidade do grupo em que está inserido. Além do que, a cultura evidencia-se como um conjunto de valores, regras, percepções e demais, que são compartilhadas pelos integrantes de uma mesma organização.

Ainda por cima, Chiavenato (1992) mencionado por Anjos (2008) explica que a cultura organizacional reflete a maneira de viver, o sistema de crenças, valores sociais, a forma de aceitação de interação e relacionamento que compõe cada organização. Por assim

dizer, a cultura organizacional estabelece as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. Isto é, o modo de ser de cada empresa e dos seus membros.

Como também, Morgan (2002 apud ANJOS 2008) afirma que a cultura é um fator que se desenvolve na interação social, ou seja, não é imposto pelo contexto social. De tal maneira que a cultura é criada, conforme as suas crenças, valores e costumes diversos, que ao se unirem formam culturas diferenciadas, não sendo apenas uma cultura uniforme. Por certo, “ela deve sim, ser entendida como um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual convivem” denota Anjos (2008, p. 21).

Considera-se ainda sobre a cultura das empresas, entendida como:

Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização social tem a sua cultura própria e característica. Considerando-se que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida, não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas ou exteriorizadas da realidade social de cada território. Cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, com suas próprias culturas e modos particulares de atuação. (ANJOS, 2008, p. 21)

De fato, a autora versa que os fatores da cultura em relação aos membros de algum grupo exercem influência sobre os demais, em virtude da convivência entre si. Entretanto, para haver uma modificação nos aspectos relativos ao ambiente de trabalho, é necessário criar iniciativas bem sucedidas para incluir novas práticas e valores junto ao grupo, proporcionando mudanças culturais ao longo prazo. Então, a alteração ou o surgimento de determinada cultura corporativa constitui um inventário de um novo mundo de percepção dentro do contexto da organização.

Neste contexto, Anjos (2008) aclara que os líderes são os principais transmissores de cultura, porque revelam valores, conceitos e ensinamentos de outras organizações que serão transferidos para os integrantes de uma nova empresa que passa a pertencer. Destarte, constata-se que “a cultura, portanto, exerce influência direta no clima da organização, pois é através dos valores e símbolos que as pessoas conhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir” aborda a autora (2008, p. 22).

Serão descritos a respeito do comprometimento e os valores que influenciam na formação de um ambiente saudável, harmonioso e produtivo, os quais são aspectos inseridos no contexto da cultura organizacional.

Nesta acepção, Mowday et al. (1982) mencionados por Gontijo (2006) relata as seguintes dimensões para o comprometimento: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da empresa; um desejo em favor do seu esforço e a vontade de conservar-se como seu membro. Por certo, Gontijo (2006, p. 2) contempla que “dentro dessa linha conceitual, o

comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva à organização. Envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o sucesso da organização”.

Bem como, Gontijo (2006) considera que o comprometimento é algo do interior do sujeito e que promove certa motivação interna para a sua realização. Diante disso, pondera-se que o comprometimento pode ser estimulado e influenciado pelo contexto, ainda sendo fortalecido pelos elementos na relação social e afetiva, no qual, promove condições adequadas ao desenvolvimento do comprometimento.

Covey (1994) citado por Gontijo (2006) aborda que os indivíduos para viverem em harmonia precisam reconhecer estes valores: justiça; equidade, integridade, honestidade e confiança são elementos que direcionam para a sobrevivência e estabilidade. Estes valores inserem-se em todos os momentos e em todos os lugares. Assim sendo, os valores surgem em virtudes dos princípios, ideias, normas e ensinamentos que enriquecem, satisfazem, fortalecem e inspiram outras pessoas. Então, compreende-se que:

As pessoas são mais eficazes e as organizações mais fortes quando guiadas e baseadas por esses valores fundamentais. Não são soluções fáceis, rápidas, para os problemas pessoais e interpessoais. Na verdade, são princípios fundamentais que, quando aplicados consistentemente, se tornam hábitos comportamentais permitindo transformações fundamentais em indivíduos, relacionamentos e organizações. (GONTIJO, 2008, p. 5).

Constata-se que o estudo quanto ao clima organizacional refere-se a própria organização do ambiente e as pessoas que estão inseridas neste processo. O clima é um aliado para os objetivos da empresa, apontando alternativas para os problemas ocasionados neste local. Além do mais, a cultura organizacional influencia no desempenho da organização, no qual o comprometimento e os valores positivos precisam ser estimulados para serem desenvolvidos de uma maneira satisfatória em decorrência das metas que a empresa necessita alcançar.

3.3. Liderar de um modo eficaz frente às crenças e valores diferentes em determinada equipe de trabalho

Pieruccini (2002) expressa que desenvolver uma equipe representa auxiliá-la a aprender ou praticar um constante autoexame e avaliação daquilo que dificulta a sua estrutura e também como lidar e minimizar determinados problemas. Além disso, Moscovici (1994) apresentado por Pieruccini (2002) mostra que o desenvolvimento da equipe presume as alterações nos elementos pessoais e interpessoais, de comportamentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. Declara-se como uma atividade permanente e

não como um tempo limitado. Cabe destacar que a efetividade da equipe caracteriza-se como um trabalho colaborativo para alcançar os resultados.

Outro aspecto focalizado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citados por Pieruccini (2002) no desenvolvimento da equipe é sobre o princípio da participação, podendo coletar dados, a partir de questionários, entrevistas, reuniões de grupos ou outros métodos, na qual ocorre a tentativa de obter respostas com relação a estas questões centrais: “Como estamos indo em termos de realização de tarefas?”; “Como membros individuais, até que ponto estamos satisfeitos com o grupo e com a forma pela qual ele funciona?”. Vale ressaltar que outras perguntas podem ser realizadas e respondidas de uma forma colaborativa e motivador.

Por este ângulo, ocorre a seguinte observação quanto ao trabalho em equipe:

Assim, os objetivos individuais e grupais sofrem alterações ao longo do processo do grupo, necessitando revisão constante, através de acompanhamento sistemático no sentido de redirecionar os interesses coletivos, de maneira a atender não só os motivos individuais, mas basicamente, a proposta coletiva pela qual ele se estabeleceu: a melhoria dos resultados organizacionais. (PIERUCCINI, 2002, p. 30)

Nesta lógica, Moscovici (1994 apud PIERUCCINI 2002) mostra que o desenvolvimento de equipes é uma aplicação ampla e o desafio apresenta-se em desenvolver um processo de integração entre as várias unidades de trabalho, preservando-se em suas características. Assim, as suas diferenças funcionais, eleva os seus esforços, energia e competência para a produtividade global dentro da organização.

Outra função que influência no trabalho em equipe é o indicador de desempenho. Pieruccini (2002) aborda que o indicador é o que a empresa vai obter como resultado. Desta maneira, os indicadores nas organizações interferem de modo significativo no comportamento da chefia e funcionários. Percebe-se que a aplicação do desempenho representa:

Há necessidade de aplicação de medidas de desempenho não mais baseadas no controle, como a maioria das empresas ainda usa, mas sim focadas no desenvolvimento da equipe. É de responsabilidade das gerências negociar e definir padrões de desempenho, divulgar os perfis de competências necessários para a obtenção de resultados e apontar indicadores que possam nortear os investimentos nas pessoas. A diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real é o ponto de partida para as decisões pessoais de autodesenvolvimento e para os planos de D.E. empresariais. A forma de verificação dos indicadores de desempenho é feita, geralmente, através do feedback, avaliações formais ou informais. Para que o resultado da avaliação seja passível de realinhamento é necessário estabelecer indicadores de desempenho para cada empreendimento ou projeto. (PIERUCCINI, 2002, p. 32)

A autora afirma que para desenvolver uma equipe é necessário incluir dinâmicas, cujo propósito é estabelecer as ações para o autodesenvolvimento para os funcionários. Salienta-se que o discurso da valorização do ser humano é necessário para o desenvolvimento

da equipe. Outros exemplos também se pautam ao feedback, avaliação de comportamentos, e orientação para o desenvolvimento da equipe, além do compartilhamento de responsabilidades.

Por certo, para o líder assumir um trabalho realizado de forma eficaz frente as diversidades na equipe, é necessário a realização de dinâmicas, questionários, avaliações, utilização do feedback individual, a utilização do indicador de desempenho como um modo de motivação, criatividade e produtividade. Então, o líder com as suas características positivas e produtivas precisa mediar o trabalho em equipe como algo que favoreça a produtividade e o alcance das metas, sempre superando os obstáculos, conflitos de uma maneira paciente, envolvida pelo diálogo, comunicação e determinadas reflexões em relação as situações vividas. Não selecionando os colaboradores como bons ou ruins, dando ênfase para aquele que se destaca muito ou tem muita afinidade, afinal, todos possuem o seu potencial, além de serem valorizados como ser humano e funcionário, podendo encontrar talentos que podem elevar a produtividade da organização. Isto é, um líder tem que ser um indivíduo preparado para enfrentar os desafios do dia a dia e principalmente saber lidar com as diferentes personalidades no contexto da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a construção desta pesquisa, aprendeu-se sobre o percurso da liderança no processo da organização. A liderança é definida em uma vasta literatura bibliográfica e aplicada conforme a necessidade de cada empresa. O enfoque com relação a liderança servidora serviu de base para obter um conhecimento quanto a formação do líder servidor, sendo uma característica precisa em qualquer organização, isto é, dentro do líder servidor, algumas de suas identificações podem ser utilizadas para a produtividade da empresa. O perfil do líder atual nas organizações foi delineado com a aprendizagem das teorias e abordagens referentes as qualidades dos líderes ao longo dos anos, esses resquícios de anos anteriores influenciaram no moldes do líder nos dias de hoje. Com relação ao gerenciamento frente as crenças e valores em determinada equipe, precisava-se entender como estes termos encaixavam-se na cultura organizacional da organização. Essas concepções das crenças e valores compõem a personalidade do indivíduo e isto influencia no desenvolvimento e formação do trabalho das equipes dentro das organizações.

A liderança só existe se tiver os liderados, assim a influência é uma característica marcante no contexto da liderança. Um indivíduo para ser líder necessita ter boas qualidades para persuadir os colaboradores a realizarem as atividades de modo eficaz, sem a necessidade de instituir uma ordem autoritária. Por assim dizer, o objetivo é que os liderados realizem uma tarefa com satisfação. Neste sentido, o líder precisa ser carismático, autêntico, paciente, inovador, criativo, além de muitas outras características que foram descritas ao longo deste estudo.

Com relação a liderança servidora, para que um líder servo exista dentro de uma empresa, é necessário que o indivíduo escolha servir e principalmente saber que as suas condutas deverão ser alteradas, já que parte de uma decisão individual. Servir é uma escolha e uma atitude aprendida ao longo do tempo. Os líderes servos assumem obter a excelência com a sua equipe, porém não são indivíduos perfeitos, reforçar-se que os líderes não são formados para serem perfeitos.

Assim que o líder consegue servir os seus liderados, as suas metas, objetivos começam a ser alcançados. A empresa inicia um processo de formação de uma equipe em que segue o líder por questões envolvidas pelo respeito, confiança, credibilidade e além de estarem motivadas a realizarem o seu trabalho com satisfação. É um processo que se alimenta com o tempo, tendo a participação e colaboração de todos para a alteração do quadro da empresa. Iniciando pelo papel do líder servidor na gestão e na formação de liderados

excepcionais para compor uma empresa de qualidade, elevando os seus índices de produtividade, lucro e referência.

Nesta acepção, considera-se que um líder atual representa o trabalho em equipe, formada pelos princípios da motivação, respeito, confiança, cooperação e tolerância a diversidade existente dentro da empresa. O líder precisa saber influenciar e conquistar os seus seguidores para que as metas e os objetivos das diversas organizações sejam alcançados. Para isso é necessário que o líder seja paciente, solidário, saiba dialogar com os seus liderados, ser respeitoso, possuir um caráter modesto, ser honesto e motivador.

Lembrando que no século XXI com a crise nacional e internacional, a competitividade entre as empresas tornou-se mais evidente, assim, a formação de uma equipe de excelência, é primordial para atingir uma qualidade proporcionada e referenciada pelas gestões empresariais. Essa excelência será promovida pelo líder, por meio dos seus liderados, logo, a formação de uma equipe unida e agradável em um ambiente saudável é fundamental para o progresso tanto da empresa quanto dos funcionários.

Constata-se que o estudo quanto ao clima organizacional refere-se a própria organização do ambiente e as pessoas que estão inseridas neste processo. O clima é um aliado para os objetivos da empresa, apontando alternativas para os problemas ocasionados neste local. Além do mais, a cultura organizacional influencia no desempenho da organização, no qual o comprometimento e os valores positivos precisam ser estimulados para serem desenvolvidos de uma maneira satisfatória em decorrência das metas que a empresa necessita alcançar.

Por certo, para o líder assumir um trabalho realizado de forma eficaz frente as diversidades na equipe, é necessário a realização de dinâmicas, questionários, avaliações, utilização do feedback individual, a utilização do indicador de desempenho como um modo de motivação, criatividade e produtividade. Então, o líder com as suas características positivas e produtivas precisa mediar o trabalho em equipe como algo que favoreça a produtividade e o alcance das metas, sempre superando os obstáculos, conflitos de uma maneira paciente, envolvida pelo diálogo, comunicação e determinadas reflexões em relação as situações vividas. Não selecionando os colaboradores como bons ou ruins, dando ênfase para aquele que se destaca muito ou tem muita afinidade, afinal, todos possuem o seu potencial, além de serem valorizados como ser humano e funcionário, podendo encontrar talentos que podem elevar a produtividade da organização. Isto é, um líder tem que ser um indivíduo preparado para enfrentar os desafios do dia a dia e principalmente saber lidar com as diferentes personalidades no contexto da equipe.

Por todos os aspectos abordados ao longo deste estudo, entende-se que a liderança está em constante processo nas organizações e dependendo do tipo de liderança inclusa em determinados ambientes, quanto o líder tanto os liderados precisam estar em sintonia para a produtividade da empresa. A liderança servidora mostra-se como um exemplo de uma categoria da liderança que pode ser testada pelas organizações, desde que os seus princípios sejam seguidos a risca, então, esta categoria só daria certo se todos estivessem comprometidos e empenhados neste processo, desde a própria empresa, proprietário, chefe/gerente, líder e funcionários. Portanto, conclui-se que uma liderança eficaz é aquela que saiba superar os conflitos, desafios e relaciona-se bem com as diferentes personalidades existentes no meio da equipe de trabalho. Então, uma empresa só será produtiva desde que saiba valorizar tanto os seus líderes quanto os seus liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Francisco Jose Batista de; PUENTE-PALACIOS, Katia E. **Grupos e Equipes de trabalho nas organizações**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/7683089-Grupos-e-equipes-de-trabalho-nas-organizacoes.html>. Acesso em: Maio/2017.

ANJOS, Caliana Alves dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan**. Ilhéus, UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC: Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Colegiado de Administração. 2008. 71f. Relatório de Estágio Supervisionado II. Disponível em: http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf. Acesso em: Maio/2017.

BERTERO, Carlos Osmar. **O administrador-líder**. Especial liderança, vol. 6, nº 1, p. 56-60, JAN/FEV.2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4723.pdf>. Acesso: Fevereiro/2017.

CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e motivação**. RJ: Ed. FGV, 2009.

COSTA, Michelle Fátima dos Santos. **Serviços e Liderança Servidora: Analisando as dimensões nos serviços de hospedagem**. 2014. 95 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais, 2014. Disponível em: <http://saturno.unifei.edu.br/bim/0046300.pdf>. Acesso em: Fevereiro/2017.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOES, Gustavo Antikeira; FILHO, Joel Gerson Lopes. **A liderança para a gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram**. p. 1-13. 2013. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf. Acesso em: Março/2017.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Valores fundamentais para o comprometimento**. Revista Gestão e Conhecimento, Poços de Caldas, v. 3, n. 1, art. 2, julho, p. 1-21, novembro/2006. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v3n1/v3n1a2.pdf>. Acesso em: Junho/2017.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O Monge e O executivo**. 6.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Disponível em:

http://www.caceresvip.com.br/si/admin/downloads/como_se_tornar_um_lider_servidor.pdf. Acesso em: Fevereiro/2017.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, 2007. Disponível em <http://www.journal.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/1030/5742>> Acesso em: Junho/2017.

LINO, Leidyane Cristina Jorge; SILVA, Jose Humberto da. **Liderança Servidora no aspecto do líder servidor como perfil procurado pela organização**. In: Núcleo de Pesquisa e Extensão, Março/2011, Goiânia: Goiás, FAC UNICAMPS (Faculdade Unida de Campinas), p. 1-16. Disponível em: <http://www.unicampsciencia.com.br/pdf/50bff59a227d1.pdf>. Acesso em: Fevereiro/2017.

MARIGO, Adriana Fernandes Coimbra; BRAGA, Fabiana Marini. Em busca do conhecimento em educação: Fundamentos do trabalho acadêmico-científico. São Carlos: EDUFSCar, 2011. (Coleção UAB-UFSCar). p. 60-64. Disponível em: <https://ead2.sead.ufscar.br/mod/resource/view.php?id=195855>. Acesso em: Junho/2017.

PIERUCCINI, Janay Canon. **O desenvolvimento de equipes na melhoria de resultados organizacionais**. 117f. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração: Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Caixas do Sul, 2002. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3500/000339306.pdf?sequence=1>. Acesso em: Junho/2017.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária). UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO ACARAÚ-UVA, Fortaleza, 2008. Disponível em: <http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%3%A9lia%20M%20aria%20Pontes.pdf>. Acesso em: Fevereiro/2017.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características e Habilidades: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais**. 2007. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf. Acesso em: Março/2017.

SANTOS, Danilo Alves do et al. **Liderança: A capacidade de influenciar as pessoas**. Disponível em: [http://faculdadeatenas.edu.br/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/RevistaCientifica/REVISTA%](http://faculdadeatenas.edu.br/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/RevistaCientifica/REVISTA%20de%20Lideranca.pdf)

20CIENTIFICA%202007/6%20LIDERAN%C3%87A%20%20A%20CAPACIDADE%20DE%20INFL.pdf. Acesso em: Fevereiro/2017.

SILVA, Minelly Cristina Alves; OLIVEIRA, Eliezer Carneiro de. **Liderança e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa do segmento de confecção situada no município de Dores do Indaiá (MG).** Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/13>. Acesso em: Março/2017.

WOFF, Luciane; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. **O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho.** Revista Gestão e Tecnologia. Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/469>. Acesso em: Março/2017.