



CARLA FERNANDA PINTO SONODA

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

Londrina – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

A Importância do Líder no Desenvolvimento de Equipes

Elaborado por Carla Fernanda Pinto Sonoda e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 20 de Abril de 2017.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Carla Fernanda Pinto Sonoda, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (1/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/09/14 a 20/04/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A importância do Líder no Desenvolvimento de Equipes é autêntico e original.

Londrina, 20 de Abril de 2017.

Carla Fernanda Pinto Sonoda

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, principalmente a minha mãe exemplo de mulher que sempre conseguiu com seu esforço todas as conquistas de nossa família, unindo trabalho filhos e muito amor. Agradeço a meu esposo e minhas filhas, que estiveram ao meu lado e me impulsionaram como mãe e mulher a continuar meus projetos pessoais.

Resumo

A liderança de equipes é um fator importante para o crescimento de uma empresa. Um bom líder pode trazer resultados além do esperado, quando mantém uma equipe motivada e sendo influenciada de forma assertiva. É importante que a empresa reconheça o papel do líder dentro dela e da equipe, um líder bem desenvolvido e treinado irá trabalhar de forma positiva sua função e ainda fará com que os objetivos da equipe sejam alcançados. Ele é um grande influenciador, é em suas atitudes que a equipe irá se espelhar. Diante disso, quais ações devem ser apontadas para que o líder possa obter o melhor desempenho de sua equipe. Através da liderança, gestão de pessoas, avaliações de desempenho, consideramos que o líder deve saber o seu poder de influencia, é possível manter uma equipe motivada e focada desde que se conheçam a fundo seus objetivos e por quais atitudes são motivados. Diante de tantas responsabilidades vemos a importância do líder, seja ele no desenvolvimento de equipes, ou na própria empresa, é preciso saber colocar as pessoas certas nas funções certas, um bom líder deve viver em um desenvolvimento constante, buscando sempre um crescimento para que possa passar aos seus liderados. Deve –se lembrar que ser líder não é mandar, e sim influenciar positivamente para que seus liderados atinjam um objetivo esperado.

Palavras Chave: Liderança. Influencia. Equipe. Desenvolvimento.

Abstract

Team leadership is an important factor in growing a business. A good leader can bring results beyond expectations, when he maintains a motivated team and is influenced assertively. It is important for the company to recognize the role of the leader within it and the team, a well-developed and well-trained leader will work positively on its role and will still achieve team goals. He is a great influencer, it is in his attitudes that the team will mirror. Given this, what actions should be taken so that the leader can get the best performance from his team. Through leadership, people management, performance appraisals, we consider that the leader must know their power of influence, it is possible to keep a team motivated and focused as long as they know their goals in depth and by what attitudes they are motivated. In front of so many responsibilities we see the importance of the leader, be it in the development of teams, or in the company itself, we must know how to put the right people in the right roles, a good leader must live in a constant development, always seeking growth so that Their leaders. It should be remembered that to be a leader is not to command, but to positively influence them to achieve an expected goal.

Key Words: Leadership. Influence. Team. Development.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me fortalecer para que conseguisse completar esta caminhada, e aos meus familiares, esposo e filhas, que estiveram comigo por esse longo período de dedicação e concretização profissional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Gestão de Pessoas.....	13
2.2 Liderança.....	15
2.3 Avaliação de Desempenho.....	18
3. METODOLOGIA.....	20
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	23
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	26
7. CONCLUSÕES	28
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico que estamos passando, ter um líder que possa fazer o papel de desenvolvedor nas organizações é um ponto extremamente importante para que a empresa possa se crescer, gerar frutos e trazer inovações para dentro delas.

O mundo dos negócios tem exigido muito mais dos líderes do que eram vistos antigamente. Com as mudanças das necessidades das empresas, e o aperfeiçoamento profissional, hoje um líder precisa ter muito mais que experiência nesta função.

Hoje além de trazer resultados, o Líder precisa também estar adaptado aos novos conceitos de Liderança, enfrentar a quebra dos paradigmas antigos, onde é deixado para traz o perfil de “chefe que manda”, para Líder que participa, influenciar na motivação da equipe, gerar um clima organizacional agradável, fazer com que a equipe esteja comprometida com os propósitos da empresa.

A visão de liderança antiga visava, na maioria das vezes, monitorar se a equipe estava realizando o trabalho corretamente, e cobrando resultados, hoje as obrigações do líder estão mais humanizadas, saíram do mundo somente de cobraças partindo para a parceria em equipe. Grandes empresas valorizam a parceria entre Líder e liderado, onde a equipe tem o mesmo propósito, e trabalham juntas para alcançar as metas.

O resultado disso tudo, é visto claramente pelas empresas nas metas conquistadas, na motivação dos colaboradores, que afeta diretamente nos resultados financeiros obtidos.

Neste trabalho queremos demonstrar a importância de uma liderança coerente com os requisitos e conceitos atuais de liderança. Ser líder envolve muitas áreas e funções importantíssimas para que seja formada uma equipe de qualidade.

Quem já teve uma experiência de trabalho em um ambiente que trazia um ambiente negativo, sabe que isso influencia diretamente nos resultados, queremos mostrar que a liderança pode e deve trazer benefícios para a equipe e assim atingindo seu objetivo que é trazer resultados positivos a empresa.

O líder deve conduzir o grupo, orientando de tal forma para que eles possam alcançar o resultado esperado dentro da organização, não existe liderança sem seguidores, e não existe equipe de sucesso se não houver um bom líder por trás dela.

Nos dias atuais, não podemos subestimar a importância de ter um bom líder dentro das empresas, vemos empresas com vários problemas financeiros, estratégicos, porém o pior deles é não ter um líder que possa fazer a diferença e trazer os resultados esperados. A liderança de equipes tem se tornado cada vez mais comuns no contexto empresarial, o líder é a porta de entrada para as novas metas e desafios das empresas.

Queremos demonstrar através de estratégias que podem ser usadas em grupo, como um líder pode desenvolver sua equipe, gerar resultados e mantê-los motivados. Dentro das mudanças diárias o líder assume um papel dentro da equipe e da empresa muito importante, por isso a necessidade de conhecer de forma mais clara a função, a personalidade de um líder.

Todas essas informações contribuem para o bom desempenho e gerenciamento das equipes, algumas características são necessárias para que o líder possa desempenhar seu papel de forma eficaz, dentre elas saber manter o controle quando são colocados sob pressão, ser um motivador e inspiração para seu grupo.

Essas são apenas algumas das características o qual iremos explorar mais detalhadamente no decorrer deste trabalho. Aqui mostraremos as mudanças que ocorreram neste mundo corporativo, onde a frieza perde espaço para a humanização.

O problema que algumas empresas enfrentam ainda é justamente essa visão errada do que é ser líder, e de saber qual o perfil ideal para que uma pessoa possa assumir este cargo dentro das organizações. Iremos através das novas formulações da função e das mudanças no mundo corporativos definirem o melhor perfil de um líder, idealizando suas características e deveres dentro da organização.

Saber entender o papel do líder dentro da empresa, e no desenvolvimento de equipes é crucial para o sucesso dos negócios. É imprescindível a preocupação com o bem estar dos colaboradores e juntamente tendo um líder preparado para gestão.

Ainda sobre as novas definições e missões do líder, motivar é um dos tópicos mais importantes para uma boa gestão de equipes e obtenção de resultados. O líder torna-se um dos principais responsáveis por gerar relações e motivação dentro das empresas. As empresas tem uma preocupação especial também com a motivação, pois dela além de depender o bem estar dos colaboradores, ela interfere diretamente nos resultados.

Por isso a postura do líder é tão importante também para motivação da equipe, é importante salientar que o líder também precisa estar motivado para poder ser exemplo, é

preciso manter-se motivado para poder passar isso aos demais. Este tema é muito citado no meio organizacional. A equipe passa a fazer parte do processo produtivo, e dessa forma evoluindo o papel do líder, sendo um facilitador nas relações.

Para que o trabalho seja feito com qualidade é preciso um alinhamento entre a liderança e os trabalhos de motivação da equipe. O objetivo deste trabalho é esclarecer o papel do líder dentro da organização como responsável pelo desenvolvimento de equipes e gerador de motivação.

Este assunto é amplamente discutido dentro das organizações por se tratar da responsabilidade de gerar um desenvolvimento dentro da organização, e de trabalhar com a satisfação de crescimento, reconhecimento entre outros atributos que uma equipe motivada pode receber.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Muito se diz sobre a definição de Gestão de pessoas, algumas vezes até confundindo com Recursos Humanos, neste tópico mostraremos a definição e a função da Gestão de pessoas dentro de uma organização.

Este setor tem uma função muito importante dentro das empresas, ele é responsável pela formação dos profissionais e pelo desenvolvimento e crescimento tanto da organização como do pessoal. Com o passar dos anos, a Gestão de Pessoas começou a se tornar um dos fatores mais importantes dentro de uma organização.

Conforme Chiavenato, (Administração de recursos humanos: fundamentos básicos, 2009, p.22) explica que:

O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. O dinheiro continua sendo importante, mas mais importante ainda é o conhecimento sobre como usá-lo e aplica-lo rentavelmente. O emprego começou a migrar intensamente do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando caminho para uma era da pós-industrialização fundamentada no conhecimento e no setor terciário. As pessoas – e seus conhecimentos e habilidades – passaram a ser a principal base da nova organização. a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. A cultura organizacional sofreu forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e inovação voltadas para o futuro e para o destino da organização. as mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade.

Segundo Gary Dessler (Administração de recursos humanos, 2003, p.2),

a administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Cada vez mais, o capital humano tem se tornado mais importante dentro das organizações, está claro, que se os colaboradores tiverem a ajuda que precisam para que possam desenvolver suas habilidades e aperfeiçoar as atividades que já possuem, com certeza trarão bons resultados para organização, além de oferecer o melhor de cada um. Uma boa Gestão de Pessoas traz um crescimento constante onde que todos possam colaborar para um clima efetivo e enérgico.

Para Sonia Mara Thater Romero (Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias, 2013, p.16),

A área de GP, antigamente denominada de *administração de recursos humanos* (ARH), pode ser considerada como uma área CONTINGENTE E SITUACIONAL, que mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização. Essa área envolve conceitos de várias ciências sociais e humanas, como a psicologia organizacional, medicina do trabalho, sociologia, educação e outras, cada uma contribuindo com aspectos que envolvem a plena gestão de pessoas. Adaptando o conceito de Milkovich e Bourdreau (2000), pode-se conceituar a GP como: *Gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores/servidores e das organizações.*

Por outro lado, Sonia Mara Thater Romero (Gestão de pessoas: conceitos e estratégias, 2013, p.17) diz ainda que outros autores apresentam conceitos diferenciados, porém, sempre traduzem a forma de gerenciar pessoas. Segundo Dessler (2003, p.2), a ARH “é o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento [...] e ao oferecimento de um ambiente seguro aos funcionários da empresa”.

Neste mesmo sentido, Dessler (2003), apresenta que gestão de pessoas é uma função administrativa, desse modo, todas as pessoas que ocupam cargos de comando são gestores de pessoas porque todas estão envolvidas em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, avaliação de desempenho e treinamento.

A nova denominação desta área como Gestão de Pessoas traz a nova visão do departamento. Para Sonia Mara Thater Romero (Gestão de pessoas: conceitos e estratégias, 2013, p.17) “essa expressão envolve não somente as praticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negocio da organização, que é o novo papel da área de pessoas nas organizações”.

Através desta nova visão, a organização passa a enxergar as pessoas como parte da organização, sendo parceiras e não mais um recurso. Sendo assim a mudança também na nomenclatura, que passa de ARH, para gestão de pessoas, pois pessoas são gerenciadas e não administradas.

2.2 LIDERANÇA

Existem varias formas de liderança no ambiente em que vivemos, ela pode vir de uma forma natural, através de uma pessoa que se destaca sem necessariamente possuir um papel de liderança, pode ser a liderança através de um cargo, onde ele tem a função de atingir os objetivos propostos pela organização, utilizando-se principalmente da motivação.

Neste trabalho, focaremos no líder como um cargo exercido dentro de uma empresa, para entender melhor, podemos começar com a definição do termo, para Maria Thereza Rubim Camargo Soares (Liderança e desenvolvimento de equipes, 2015, p.46),

Antes a liderança era definida como uma forma de controle, em que a função de líder se resumia em estabelecer metas para atingir os objetivos da equipe ou da organização, ou seja, o foco estava no trabalho e não nas pessoas que o executavam. Hoje, o papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos.

A liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças. Os líderes estabelecem direções por meio de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos.

Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe.

Diferente do que víamos antes hoje a liderança tem o foco nas pessoas, na equipe, e busca uma motivação constante, para através destes tópicos alcançar os objetivos da empresa, resultados positivos. Por isso o papel do líder dentro de uma equipe é tão importante, o líder se torna o espelho da equipe.

O líder precisa ser um grande influenciador de pessoas para que tenha sucesso em sua função. Essa influencia pode ser formal, através do seu cargo ou informal quando ela se dá naturalmente. É fato que a influencia formal pode não trazer uma liderança eficaz, ter essa função atribuída através da empresa nem sempre é garantia de uma boa liderança. Quanto a liderança informal ela é tão importante ou pode ser até mais importante que a informal.

Maria Thereza Rubim Camargo Soares (Liderança e desenvolvimento de equipes, 2015, p.43) diz ainda que “alguns pesquisadores e estudiosos preferem diferenciar o conceito de liderança do conceito de administração e até concluem que a liderança é a forma mais humana e mais certa a se chegar a um objetivo em comum sem esquecer dos objetivos individuais. Mesmo que exista diferença na teoria da liderança *versus* administração, para

atingir uma ótima eficácia das equipes é preciso ter uma liderança forte, assim como uma administração forte. É preciso combinar esses dois atributos: a autoridade formal com a capacidade de liderar.

Nos dias atuais, as empresas buscam líderes que possam ser dinâmicos, e que desafiem o estado natural das coisas, que criem visões de futuro e ainda seja inspiração para os membros da equipe. É necessário que esses líderes saibam também criar estratégias e gerenciar as ações do dia a dia. Portanto é preciso que a liderança e a administração andem em conjunto para a obtenção de resultados esperados.

Para Maria Thereza Rubim Camargo Soares (Liderança e desenvolvimento de equipes, 2015, p.57), a descrição do “trabalho de um líder de equipe é focar em duas prioridades: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo”. Essas duas prioridades desempenham quatro papéis específicos:

1. Ao líderes da equipe são *elementos de ligação com os componentes externos*. Estes incluem a administração superior, as outras equipes internas, os clientes fornecedores. O líder representa a equipe diante desses grupos, assegura os recursos necessários, esclarece as expectativas dos outros acerca da equipe, colhe informações de fontes externas e as compartilha com os membros da equipe.
2. Os líderes de equipe são *solucionadores de problemas*. Quando os membros enfrentam dificuldades e pedem ajuda, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções. Raramente se trata de técnicas ou operacionais, pois os membros da equipe costumam ter mais conhecimentos desse tipo que o líder. A contribuição mais provável do líder será no aprofundamento das questões, na ajuda para fazer que as pessoas falem sobre os problemas, bem como na busca de recursos externos.
3. Os líderes das equipes são *administradores de conflitos*. Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar os conflitos. Qual é a fonte do conflito? Quem está envolvido? Quais são as questões envolvidas? Quais opções de soluções estão envolvidas? Quais são as vantagens e desvantagens de cada uma? Conseguindo que os membros se direcionem para essas perguntas, o líder minimiza os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe.
4. Finalmente, os líderes de equipe são como *treinadores*. Eles definem os papéis e as expectativas, ensinam, apoiam, torcem e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorarem seu desempenho no trabalho.

Quanto às características do líder, na década de 1990, depois de muitos estudos, chegaram a um modelo onde descrevem as cinco qualidades do líder, esse modelo ficou conhecido como Big Five, e é descrito da seguinte forma:

Extroversão – refere-se ao conforto das pessoas no relacionamento. Extrovertidos são agregadores e sociáveis. Pessoas com baixa pontuação em extroversão – introvertida – são tímidas e reservadas.

Amabilidade – indivíduos amáveis são cooperativos, confiáveis e recebem bem a ideia dos outros. Baixa pontuação nessa dimensão indica pessoa fria, desagradável.

Conscienciosidade – é o mesmo que confiabilidade. O consciencioso é responsável, organizado e persistente. Indivíduos com baixa conscienciosidade são desorganizados, distraídos e pouco confiáveis.

Estabilidade emocional – calma segurança e autoconfiança caracterizam indivíduos com alta estabilidade emocional. Quem tem pontuação negativa nessa dimensão tende a ser nervoso ansioso e inseguro.

Abertura para experiências – interesse pela novidade. Pessoas abertas são criativas, curiosas, sensíveis à arte. As menos abertas são convencionais e preferem aquilo que já conhecem.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A análise de desempenho, é de grande interesse das organizações, através dela tem se a avaliação não somente do desempenho geral, mais especificamente no desempenho do cargo, ou seja, no comportamento do ocupante no cargo.

Para Idaberto Chiavenato (Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados, 2009, p.112),

“O desempenho do cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que elas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar”.

A avaliação de desempenho no cargo depende de muitas variáveis, como esforço individual, habilidades e competências do colaborador e sua percepção sobre o cargo a ser desempenhado. No quadro abaixo Chiavenato (Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados, 2009, p.112), mostra os fatores que afetam o desempenho no cargo:

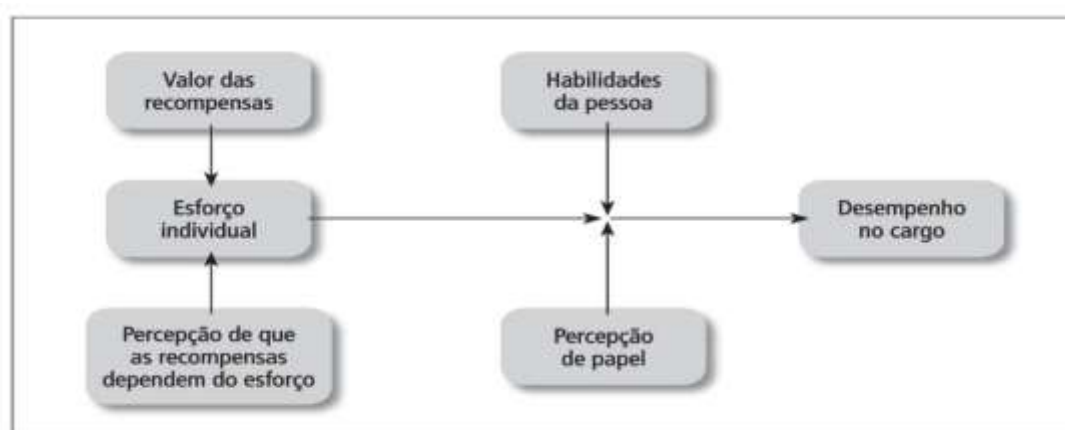


Figura 4.1 – Fatores que afetam o desempenho do cargo.

A avaliação de desempenho deve ser vista como uma observação totalitária do desempenho de cada ocupante no cargo, e seu potencial de desenvolvimento. O processo de avaliação pode ser uma oportunidade para também estimular os valores e excelência de uma pessoa.

O processo de avaliação inclui também a avaliação do gestor, onde é possível detectar problemas de integração com a organização, a necessidade de oferecer treinamentos, se a pessoa certa está exercendo o cargo certo, e através dessas avaliações traçarem estratégias para que os problemas detectados sejam solucionados.

Para Chiavenato (Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados, 2009, p.112), “a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de vida nas organizações”.

Depois de identificar os problemas a avaliação de desempenho vai designar a estruturação da política adequada para as necessidades da empresa. Levando em conta os fatores que envolvem o indivíduo conforme Figura abaixo, colocada por Chiavenato:

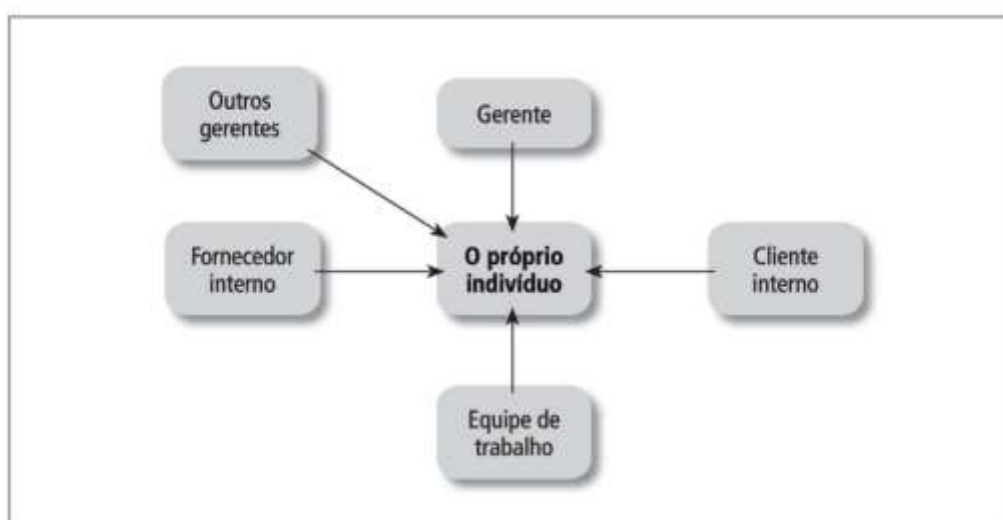


Figura 4.2 – Responsabilidade pela avaliação do desempenho.

Neste sentido, Chiavenato (Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados, 2009, p.122), mostra resumidamente os benefícios fundamentais da avaliação do desempenho dividido em três facetas:

- 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- 2) Permitir o tratamento dos recursos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração;

- 3) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

Um programa de avaliação de desempenho, quando bem desenvolvido pode trazer benefícios à organização tanto em curto, médio ou em longo prazo, tendo como principais beneficiados a organização, o indivíduo, gerente e a comunidade.

3. METODOLOGIA

Ser um líder sempre será um desafio, embora existam inúmeros estudos sobre este tema, é na prática da liderança e de ser liderado que se aprende os maiores segredos das duas funções. O bom líder é aquele que trabalha para desenvolver novos talentos, formar profissionais preparados para assumir responsabilidades futuras, e principalmente manter sua equipe motivada criando um ambiente promotor de desempenho.

Como já dissemos antes, a figura do líder que manda não existe mais dentro das grandes organizações, o verdadeiro líder é o que ajuda nas decisões, auxilia no desenvolvimento de pessoas para que elas possam realizar suas atividades com qualidade e satisfação.

O comprometimento entre líder e equipe é fundamental para a obtenção dos resultados esperados. Queremos colocar aqui quais as características necessárias de um líder para que ele possa influenciar positivamente na condução da equipe para um melhor desempenho.

Seguindo este pressuposto, Ana Paula Escorsin (Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico], 2017, p.30), diz que o “líder é aquele que busca uma forma de fazer com que as pessoas desenvolvam atividades que lhes tragam satisfação pessoal, como profissionais e seres humanos”.

Em uma definição mais exata do que seria um líder, Ana Paula Escorsin (Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico], 2017, p.30), diz que a “liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para

que dado propósito seja atingido. Portanto, há um líder (influenciador), os liderados (influenciados) e um comportamento a afetar (influenciar).

Para que um líder seja um líder realmente, é necessário que ele possua alguns elementos básicos:

-A liderança relacional: ninguém é líder sozinho. Para existir liderança, é preciso existir relacionamento entre pessoas; logo, a liderança é um fenômeno grupal.

- A liderança está ligada à influência: a liderança é exercida por meio de atos capazes de influenciar outra(s) pessoa(s).

- A liderança necessita de aceitação: o(s) liderado(s) precisa(m) aceitar a influência do líder, ou seja, só existe um líder enquanto o grupo permitir que ele atue como tal.

Vale lembrar que a liderança é uma situação, significa que em certo momento a pessoa estaria líder, podendo não estar mais nesse papel futuramente. Estar líder, é influenciar positivamente uma equipe, manter um entrosamento com os participantes desta equipe, e ser parte dela.

Existem várias características de liderança, no entanto não é possível dizer ao certo qual delas é a mais correta. A liderança ideal é a que consegue se adequar às necessidades do dia a dia, que consegue identificar a necessidade de mudança no exato momento em que é solicitado.

Ana Paula Escorsin (Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico], 2017, p.70) para que um líder seja eficaz alcançando seus objetivos,

O líder precisa estar em constante desenvolvimento, ter consciência de que não é detentor de todo o saber e que, por isso precisa aprender sempre para buscar novas atitudes que permitam a melhoria das relações e dos resultados. Observe a lista que Schmidt (2011, p.65), faz sobre alguns pressupostos da liderança eficaz:

- Conhecer-se;
- Conhecer e praticar seus valores;
- Enfrentar os problemas com transparência, bom senso e coerência;
- Dizer não, sempre que for necessário e adequado;
- Identificar os riscos que teme correr;
- Reconhecer que os líderes também erram;
- Reconhecer que líderes e liderados influenciam e são influenciados constantemente;
- Demonstrar abertura para ouvir e aprender;
- Entender suas reações e resistências e também as dos outros;
- Ser firme, claro e direto em sua comunicação;
- Ser coerente em sua linguagem verbal e não verbal;

- Respeitar o outro;
- Valorizar as contribuições do grupo;
- Dar espaço para questionamentos, discordâncias, dúvidas e estar preparado para esclarecer, dialogar, aceitar e, se necessário, alterar seus posicionamentos;
- Reconhecer seus erros e limitações;
- Respeitar a si e ao outro;
- Dar sua parcela de contribuição para os que estão a sua volta.

Não existe a fórmula mágica da liderança, mas existe a consciência de que o líder tem grande papel influenciador dentro de uma equipe. É necessário que o líder esteja ciente das suas atividades e responsabilidades para que o ambiente seja promissor e descontraído.

Todas as pessoas têm um potencial de desenvolvimento, com líderes e equipe não é diferente, primeiramente é necessário que se identifique a quais necessidades precisam ser desenvolvidas e depois fazê-las, seja elas comportamentais ou intelectuais.

Para que o líder possa ter uma equipe comprometida é necessário que ele seja o espelho do que deseja, ser um líder motivador, entusiasmado, vibrar pelas conquistas faz com que seus liderados sintam vontade de ser como ele, e automaticamente ficarão satisfeitos por buscarem as metas propostas.

Foi-se o tempo em que a pressão, e a cobrança diária eram elementos principais dos resultados positivos de uma equipe. Não que isso não faça parte do trabalho do líder, como dissemos anteriormente, é necessário que o líder saiba a hora de colocar em campo cada estilo de liderança. Mas sabemos que uma das principais características é se manter como um ser motivador dentro da equipe.

Saber conduzir da melhor forma sua equipe, dentro das necessidades diárias impostas pelo trabalho, ou pelas metas que precisam ser cumpridas dentro do prazo é um fator de extrema importância e sobrevivência para uma equipe.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme vimos no tópico anterior, a liderança é o fato de influenciar pessoas ou atividades na obtenção de resultados, portanto um líder para que possa ser bem sucedido precisa saber influenciar sua equipe da melhor forma, de acordo com os objetivos esperados na organização.

É necessário que o líder saiba identificar a situação para que possa influenciar ou motivar assertivamente, para motivar é necessário saber o que motiva alguém, se é por reconhecimento pessoal, profissional, por dinheiro, sabendo a motivação individual isso faz com que o líder possa trabalhar de forma exata com cada componente de sua equipe.

É importante fazer com que os objetivos da empresa sejam compatíveis com o objetivo do grupo ou individual, desta forma, o trabalho trará uma satisfação pessoal em sua realização e será realizado com qualidade e sempre buscando bons resultados.

Outro fator que deve ser considerado nessa transição de ações do líder é o ambiente, este ambiente deve proporcionar as pessoas um lugar onde possam ter bons relacionamentos interpessoais, uma interação entre liderados e líder, isso tudo influencia na produtividade e motivação da equipe, e conseqüentemente nos resultados esperados pela organização.

O líder deve ter a capacidade de criar um ambiente amistoso, isso pode ser um fator determinante sobre o sucesso da equipe. É necessário que o líder tenha um fator emocional equilibrado, pois eles afetam os liderados, é importante que haja uma administração dos humores, um líder não pode deixar que isso atrapalhe no clima organizacional, pois esse problema pode acabar se tornando um problema da empresa, pois estará afetando diretamente o desempenho da equipe.

A melhor forma de conduzir o desenvolvimento seja ele do líder ou da equipe, deve ser adequada à organização. Existem vários meios que podem ser utilizadas para o desenvolvimento do líder, e através desses métodos passar para equipe de forma que eles possam melhorar seu desempenho.

Abaixo seguem algumas formas em que a organização pode promover o desenvolvimento dos líderes, conforme métodos citados por Ana Paula Escorsin (Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico], 2017, p.112):

- 1- Participação em cursos e seminários externos: É a forma mais tradicional de desenvolver a liderança. Nesse método, os líderes participam de eventos (cursos, seminários e workshops) fora da organização, conduzidos por consultorias especializadas, nos quais são oferecidas oportunidades de adquirir novos conhecimentos e aprimorar habilidades de análises das mais diversas situações vividas pelos líderes.
- 2- Centro de desenvolvimento interno: Neste método é possível contratar consultorias externas para conduzir todo o programa ou parte dele. O ponto positivo é que, ao ser trabalhado dentro da empresa e contar com a participação de todos os líderes, além de poder contar com conteúdos mais adequados às demandas da organização, proporciona maior integração entre esses participantes.
- 3- Aprendizagem em ação: Nesse método, os líderes são desafiados a solucionar problemas e desafios das mais diversas áreas corporativas. O objetivo principal é prepara-los para lidar com questões estratégicas e desenvolver ferramentas para a tomada de decisão, propiciando a eles a oportunidade de aprender a trabalhar em equipe e resolver conflitos de maneira cooperativa.
- 4- Treinamento outdoor: Esse tipo de treinamento é geralmente conduzido por consultorias especializadas que oferecem uma estratégia interligada, cujo foco principal é habilitar os líderes a trabalhar em conjunto e como equipe.
- 5- Coaching: É um método de desenvolvimento do perfil de liderança, que possibilita aos líderes refletir sobre questões relacionadas a quem ele é como pessoa e como gestor, quais são suas competências, como foca seus objetivos, como estabelece suas metas, quais recursos estão envolvidos para atingir seus objetivos, entre outros.
- 6- Mentoring: É o método que visa a orientação profissional, no qual um profissional com grande experiência, sustentada por técnicas e práticas consistentes, auxilia outro profissional com menor experiência. Essa orientação envolve aspectos gerais e específicos da profissão além de aspectos da organização e do mercado, e tem como objetivo o desenvolvimento do profissional recebendo esse auxílio.

Podemos ver que existem infinitas técnicas para que um líder possa ser capacitado e assim influenciar positivamente sua equipe, trazendo os resultados esperados pela organização.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Podemos verificar que a liderança com o passar dos anos sofreu varias mudanças, a iniciar por sua definição, e a extinção da liderança do chefe que manda, do autoritarismo etc. Hoje o foco de liderança é outro, liderança fala muito mais sobre influenciar pessoas do que mandar em pessoas.

E qual a importância desse líder de hoje, que traz o conhecimento para sua equipe, que motiva, e como ele pode desenvolver um grupo? Vimos através de diversos métodos como esse trabalho pode ser feito, e como ele é fundamental dentro da organização.

Ter um líder preparado para diagnosticar as necessidades de um grupo é fundamental, o líder é o elo entre a organização e sua equipe, ele precisa ser sensível para ouvir e receber as mensagens que a equipe passa, seja ela através dos resultados positivos ou não, ou mesmo através do clima organizacional.

A liderança humanizada focada em pessoas faz com que a equipe seja um verdadeiro time, quando você se sente parte de um time, e tem satisfação por estarem nele, certamente às atividades desenvolvidas irão gerar os resultados esperados pela organização.

É necessário que as organizações estejam preparadas para essa nova liderança, se adequar as novas mudanças propostas traz benefícios grandiosos para a equipe. O líder é o grande observador da equipe, como dissemos anteriormente, ele tem grande papel de influencia.

Mostramos através das definições de liderança, gestão de pessoas e análise de desempenho, a importância do líder e da equipe. Saber medir o desempenho e ler essas informações é necessário para geração de resultados e a criação de uma equipe fortalecida e de alto desempenho.

Consideramos que através dos resultados analisados pelos métodos de desenvolvimento de liderança, é possível fazer com que a liderança quando bem realizada, e desenvolvida seja responsável pelo crescimento das equipes.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A utilização correta da função de liderança dentro de uma organização pode ser a chave para o sucesso de algumas empresas que ainda não descobriram o quão valioso é esta forma de atingir resultados, e fazer com que a equipe seja mais produtiva.

Claro que é necessário que as pessoas que ocupem tais cargos dentro de uma empresa, sejam capacitadas e treinadas para poder entender os sinais de sua equipe, e poder desenvolvê-la conforme a necessidade.

Um bom líder é um líder que consegue separar os estilos e necessidades de comportamento em cada momento, ele deve se adequar as necessidades dos seus liderados, o processo de liderança depende da situação.

Para que um líder seja eficaz ele precisa mostrar sua capacidade de adaptação, os líderes são os administradores de conflitos, o elemento que liga a equipe a organização. é preciso que o líder desenvolva a confiança de sua equipe, é através dela que se desenvolve um relacionamento gerador de resultados.

O que faz com que uma equipe possa crescer e atingir o sucesso, são questões que estão ligadas ao psicológico de cada individuo, incluindo a do líder, que precisa ter a capacidade de inspirar confiança a seus liderados, os bons líderes consegue elevar a capacidade dos liderados.

Assim como uma boa liderança traz bons resultados, é importante salientar que uma má liderança traz reflexos negativos tanto para equipe como para empresa consequentemente.

Uma equipe que não seja bem comandada, que não tenha a confiança necessária no líder, certamente apresentará para empresa um trabalho oposto ao que é esperado pela organização. é portanto imprescindível que a empresa também esteja monitorando o trabalho

que um líder desenvolve dentro da empresa, para que ela possa buscar soluções para contornar esta situação, fazendo com que isso não prejudique no crescimento da empresa, enquanto ainda é possível contornar um setor.

Uma má liderança, não conseguirá mostrar para sua equipe os pontos cruciais necessários para o desenvolvimento dos mesmos, além de não gerar credibilidade aos liderados, dificilmente conseguirá passar a equipe as expectativas da empresa sobre eles. E entre de tantos conflitos,

O líder deve manter uma postura firme, sabendo como utilizar da melhor forma seu poder de decisão, e saber que ele sempre será um espelho para a equipe que espera que ele tenha consciência das decisões e do peso que elas terão sobre a equipe. É importante lembrar também, que é preciso saber admitir os erros, ter humildade no trato com as pessoas.

A má liderança traz uma desestrutura dentro da equipe que pode ser percebida rapidamente pela empresa. O ideal quando diagnosticado esse problema é descobrir as dificuldades, e propor melhorias, através de reciclagem com treinamentos, estratégias de desenvolvimento como já citamos algumas aqui neste trabalho. Por isso é necessário um acompanhamento de perto no desenvolvimento dos líderes.

Nos dias de hoje, as organizações buscam sistematizar e informatizar, por que dessa forma, obtém respostas mais precisas e mais rápidas. Mesmo o ser humanos tendo inúmeras falhas, porque um líder por melhor que seja não é perfeito, as relações humanas são importantes, é necessário uma gestão de pessoas, o contato entre as pessoas faz toda diferença em uma gestão.

Para que uma equipe ou um líder desenvolva um trabalho completo e eficiente é necessário um acompanhamento não somente sistemático, mais um acompanhamento humano, onde o líder não seja apenas um gerenciador de processos, mais seja também a parte do time que incentiva, motiva e desenvolve.

O verdadeiro líder deve ter uma visão ampla sobre suas responsabilidades e conhecer de perto cada componente de sua equipe, para assim poder desenvolver e melhorar da melhor maneira possível, podendo atingir os resultados esperados.

7. CONCLUSÕES

Diante de todo conteúdo apresentado, quisemos através deste trabalho, mostrar a importância que o líder tem para o desenvolvimento de equipes. Vimos que o processo de globalização atual faz com que cada vez mais as empresas busquem se aperfeiçoar no mercado em que atuam. E isso inclui em ter pessoas preparadas trabalhando em conjunto com seus objetivos.

O dinamismo e a instabilidade no ambiente organizacional obrigam cada vez mais os membros das equipes incluindo gestor que a capacidade de adaptação seja sempre presente. É preciso que as empresas tenham a frente de suas equipes líderes capazes de gerenciar mudanças, que tenham alta habilidade em influenciar desenvolver e motivar os seus liderados.

Vivemos em um mundo onde o trabalho em equipe é fundamental na área dos negócios, é através dele que conseguimos descobrir novos talentos além de desenvolver novas estratégias. É preciso saber trabalhar como um time para que os resultados esperados possam ser atingidos.

É preciso que o líder tenha consciência da sua influência dentro da equipe, seus liderados o enxergam como um espelho é através das atitudes do líder que a equipe irá observar e se inspirar no trato com os clientes, no envolvimento com os projetos da empresa, comprometimento, e todas as suas ações dentro da organização.

Por isso a necessidade de que pessoas bem preparadas estejam a frente das equipes, e é preciso uma busca constante de desenvolvimento e aprendizagem, um líder não aprende tudo de uma vez só e não precisará se desenvolver mais, é necessários que líder e equipe tenham um desenvolvimento mutuo, que o desejo de crescer e aprender esteja presente.

Quando o líder se posiciona a frente da equipe, ela se sente preparada para executar as tarefas diárias e as metas propostas, de fato o posicionamento do líder diante de sua equipe e a forma com que ele conduz as atividades passa confiança e passa a influenciar positivamente todos os envolvidos.

As mudanças nas empresas ocorrem através das pessoas, é fundamental que exista motivação para que através dela o líder possa influenciar de forma positiva e gerar a confiança necessária para os membros da equipe.

A liderança é um processo, onde cada integrante possui uma responsabilidade, é algo que deve estar em constante desenvolvimento, e jamais será um produto acabado que não precise de mais informações.

Não existem fórmulas mágicas de liderança, o caminho é e sempre será um único, é o desenvolvimento constante dos talentos dentro de uma organização. O líder deve estar consciente do impacto que ele causa dentro de uma equipe, é necessário que a liderança e a administração caminhem juntos, olhando para os objetivos da empresa fazendo com que ela cresça e se destaque no mercado em que atua.

Difícilmente uma empresa conseguirá grandes resultados sem um bom líder, é preciso ter um líder em muitos lugares, uma família tem um líder, um país tem um líder, e isso não é diferente para empresas. Bons líderes fazem com que sua comunidade, seja ela família, amigos, nação ou empresas estejam em constante desenvolvimento e possam crescer a medida que seus objetivos sejam atingidos e buscando sempre novas metas.

Cada dia mais as organizações estão investindo no capital humano, existe uma preocupação e valorização muito maior do que existia antes, e isso faz com que o colaborador se sinta valorizado e aumente sua produtividade e motivação.

Para que uma empresa mantenha um ambiente de trabalho harmonioso, saudável as pessoas precisam estar motivadas, e saber que seus valores são reconhecidos, esse trabalho quem mostra é o líder, quando ele desempenha seu papel da melhor maneira possível e com responsabilidade.

Investir em pessoas tem sido a chave de grandes empresas, empresas que acreditam no seu capital humano, buscam o desenvolvimento certamente terão os melhores resultados. E o líder é a fonte entre a empresa e o desenvolvimento das equipes, é a chave para o sucesso, uma boa gestão que saiba dirigir e aplicar suas responsabilidades com coerência e respeito por todos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES.COM. **A importância do líder na formação de equipes.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 02/04/2017.

WEB ARTIGOS. **A importância do líder para o desenvolvimento de uma equipe.** Disponível em: <http://www.webartigos.com>. Acesso em 02/04/2017.

SANTANDER NEGOCIOS E EMPRESAS. **A importância de um líder no desenvolvimento de uma equipe.** Disponível em <http://santandernegocioseempresas.com.br>. Acesso em 03/04/2017.

DESSLER, GARY; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROMERO, SONIA MARA THATER. **Gestão de pessoas: conceitos estratégicos [livro eletrônico].** Curitiba: Intersaberes, 2013.

SOARES, MARIA THEREZA RUBIM CAMARGO. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, 1. Ed.

CHIAVENATO, IDALBERTO, 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7. Ed. Ver. E atual – Barueri, SP: Manole, 2009

ESCORSIN, ANA PAULA. **Liderança e desenvolvimento de equipes [livro eletrônico].** Curitiba: Intersaberes, 2017.

