

# Liderança como Fator de Desempenho

*Leadership as a Performance Factor*

Ariane Cristina da Silva<sup>1</sup>  
Evelyn Kellen Keiko Ishii<sup>2</sup>  
Silvio Mandarano Scarsiotta<sup>3</sup>  
Cleide Henrique Avelino<sup>4</sup>

## RESUMO

O tema liderança tem ganhado considerável espaço dentro das atividades de muitas organizações nos últimos anos. Atualmente, o desenvolvimento de competências de liderança é considerado um diferencial, visto que através do aprimoramento das habilidades comportamentais de seus colaboradores a organização pode garantir uma maior vantagem competitiva no mercado em que está inserida. Comprovou-se através de estudos que a liderança também interfere diretamente na qualidade e na velocidade da produção. Devido a estas variáveis a presente pesquisa aborda a liderança e os recursos humanos como atores principais na busca por melhores resultados organizacionais. Para o alcance deste objetivo foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica do qual se pôde concluir que o fator liderança dentro da empresa é fundamental para que haja colaboração satisfatória dos funcionários.

**Palavras-chave:** Diferencial, Funcionários, Liderança.

## ABSTRACT

The topic leadership has been gaining considerable ground within the activities of many companies in the last years. In this day and age, the development of leadership skills has been seen as a differential, since through the improvement of employees' behavioral skills the company might assure increased competitive advantage in the market. Many researchs have proved that leadership strongly interferes in both quality and velocity of the production. Having considered all the variables above this research embrace the idea that leadership and the human resouces are key ingredients to fruitful organizational results. In order to achieve the goal mentioned it was used the bibliographic research method. The leadership factor is fundamental so that companies benefit from satisfactory collaboration of their employees.

**Key words:** Leadership, Employee, Differential.

## Introdução

As mudanças que eram observadas e sentidas no decorrer dos anos, nos tempos atuais acontecem com muita agilidade. A cada ano novas organizações

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium-Unisalesiano Campus Araçatuba.

<sup>2</sup> Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium- Unisalesiano Campus Araçatuba.

<sup>3</sup> Administrador; Mestre em Administração Estratégica; Docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium Unisalesiano Campus Araçatuba.

<sup>4</sup> Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium- Unisalesiano Campus Araçatuba.

entram no mercado, com novas propostas, com novas tecnologias, com novos processos de produção mais tecnológicos, mais ágeis e eficientes, ou organizações já consolidadas no mercado lançam inovações, utilizam de novas e diferentes estratégias de mercado.

Devido a essa evolução tão rápida e a um mercado extremamente competitivo, as organizações têm investido cada vez mais em seu capital humano como diferencial, pois através do mesmo pode se conquistar eficiência, agilidade e qualidade, desde que as estratégias certas sejam aplicadas com este capital humano e com o auxílio de um bom líder. O líder vem ganhando cada vez mais papel de destaque nestas estratégias, pois é sobre ele que recai a responsabilidade de guiar seus colaboradores para que atinjam as metas e objetivos, tendo como resultado final o sucesso da organização.

O líder deve conhecer profundamente a sua equipe e ter uma comunicação clara e objetiva, para que o mesmo consiga extrair o melhor de cada membro da equipe, tendo como consequência o atingimento das metas e objetivos propostos. Para isso, é necessário estreitar relações com a equipe, devendo esta confiar e seguir seu líder. A equipe precisa vestir a camisa da empresa, ter objetivos relacionados com o sucesso da organização e isso só é possível se os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados.

Para discussão do presente artigo foi levantado o questionamento da importância da liderança motivacional no ambiente de trabalho. Através do pressuposto teórico foi averiguado que a liderança motivacional é importante no ambiente de trabalho, pois o colaborador motivado e satisfeito pode desempenhar com excelência atividade proposta a ele, podendo até o mesmo trazer novas técnicas de desempenhar a atividade, portanto, a liderança motivacional inspira quem está ao seu redor e conduz na direção que devem seguir para o sucesso da organização.

O presente artigo teve como objetivo geral pesquisar como a liderança e os recursos humanos atuam na busca por melhores resultados para a organização. Traz como objetivos específicos verificar alguns fatores de desempenho na liderança como: os diferentes tipos de líderes e influenciadores e; análise do perfil de líderes e as diferentes técnicas de liderança.

A presente pesquisa foi inteiramente realizada e embasada em bibliografias, procurando obras literárias e artigos científicos recentes.

## **Liderança como fator de desempenho empresarial**

Com as constantes evoluções tecnológicas, o mercado empresarial vem em um processo de adaptação e se modificando cada vez mais rápido. Para que as organizações consigam ser competitivas, procuram estratégias mais eficientes voltadas aos colaboradores. Como Sena (2014) explana, o maior patrimônio de uma organização são as pessoas, ou seja, são os conhecimentos que elas trazem em suas mentes. Pautados nesta percepção vemos que os colaboradores são de extrema importância, e devem assim ser guiados da melhor forma para que assim as organizações atinjam seus objetivos.

*Os líderes devem sempre orientar a equipe, dando suporte e assistência, preocupando-se com o seu desenvolvimento, com a autoestima, planejando e idealizando junto com a equipe os melhores caminhos e ações, procurando sempre mantê-las motivadas e acreditando em seu potencial. (BUNN; FUMAGALLI, 2016, p. 03)*

Assim é possível observar a importância de uma boa liderança, além da necessidade de um líder capacitado profissionalmente. Walter (2006) explica que a liderança é como a habilidade de transformar seus subordinados em seguidores e parceiros espontâneos e entusiasmados na busca de um objetivo comum.

A liderança começa a dar seus primeiros passos na era industrial Chiavenato (2015) afirma que as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, ou seja, o homem era considerado o apêndice da máquina, não apresentava tanto valor a organização e não o tratava com o devido valor.

Como consequência da industrialização, as mudanças no mercado começaram a ser mais rápidas, levando as organizações a se adaptar. É neste momento que segundo Chiavenato (2015) as organizações começam a ver as pessoas como recursos vivos e não como fatores inermes a produção.

*A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevistos e transformou o mundo em uma aldeia global. A informação começou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação (TI) provocou o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. (CHIAVENATO, 2015, p.09)*

Com a competitividade intensa, as antigas estratégias de mercado já estão

ultrapassadas e as organizações começam a buscar novas estratégias e então, segundo Chiavenato (2015), começam a perceber que o recurso mais importante deixa de ser o capital financeiro e passa a ser o conhecimento. Pode se presumir que então a organização começa a ver as pessoas com outros olhares, percebendo que estas podem ser o diferencial de mercado, sobretudo porque a sua eficiência de produção, é a principal estratégia de mercado. Esta foi a chamada era da informação.

O histórico das organizações só vem ressaltar, como as pessoas fazem a diferença dentro da organização, e felizmente com o passar dos anos cada vez mais as organizações vem se dando conta deste importante componente. Juntamente com essa valorização das pessoas, vem a importância de administrar os mesmos, ou seja, conduzi-los da melhor forma possível para atingir metas.

*Pesquisando as empresas mais bem-sucedidas nos Estados Unidos no período de 1972 a 1992, verifica-se que as cinco que tiveram maiores retornos obtiveram sua vantagem competitiva não por meio de patentes, pelo uso de tecnologia avançada ou pelo ramo de negócios em que atuam, mas pela forma de administrar seu pessoal. (LACOMBE, 2005, p.362)*

Nos tempos atuais observa-se que o mercado continua em constante crescimento e buscando cada vez mais o sucesso. Para isso tem apostado cada vez mais em seus colaboradores como estratégias de mercado.

## **Motivação**

A palavra motivação tem origem no latim *motivos*, que significa aquilo que movimenta. Movimentar, motor e motivo tem a mesma origem em comum. A motivação só começa ganhar importância, segundo Lacombe (2005), a partir das experiências de Western Electric em Hawthorne, no ano de 1927. Como pode se ver há apenas 91 anos que a motivação começou a ganhar espaço e ser estudada e possui grande importância e peso no sucesso de uma organização.

*É necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração. (MAXIMINIANO, 2017, p.249)*

O capital humano é reconhecido como recurso essencial para a organização, mas não basta possuí-lo é necessário que o mesmo esteja motivado para que assim consigam efetuar da melhor maneira qualquer estratégia, e a mesma obtenha

sucesso, atrelando a um aumento de produção. Pois os mesmos estão comprometidos com a organização.

*É preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso. (GOMES; MICHEL 2007, p. 05)*

De acordo com Maximiniano (2017), motivação pode ser conceituada como as causas ou os motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for, ou seja, pode ser usado como fator determinante para o sucesso de estratégias empresarias, de crescimento, de qualidade no produto e assim por diante.

Para que se consiga motivar os colaboradores é necessário atentar-se ao ciclo motivacional o qual Chiavenato (2015) explica que começa com o surgimento de uma necessidade, podendo ser um bom salário, uma promoção de cargo, *status*, dentre outros fatores envolvendo o bem-estar do colaborador e de sua família.

Um dos responsáveis por transmitir e provocar a motivação é o líder, pois o mesmo está em constante contato com os colaboradores, delegando e coordenando as tarefas. Este vínculo é de extrema importância para que a motivação do colaborados seja atingida, pois um líder insatisfatório leva os colaboradores à insatisfação. Ao líder cabe segundo Lacombe (2005) criar as condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados atingíveis. Assim vemos a importância de o líder também estar motivado e com seus objetivos alinhados aos da organização.

### **Benefícios de uma liderança eficiente**

Para uma compreensão mais clara dos benefícios de uma liderança eficiente, é necessário compreender o papel do colaborador, sua importância e como o mesmo afeta nos resultados das organizações.

*O homem é muito mais que um composto mecânico e por muitas vezes foi referido apenas como um fator de produção. Ele possui muitos outros atributos, os quais afetam significativamente seu desempenho. O homem sofre variações diversas em relação ao seu estado psicológico devido as mudanças que ocorrem no seu cotidiano, podendo dessa forma interferir no seu local de trabalho e nos resultados. (CAMPELLO, 2011, p 02)*

O colaborador é de suma importância para que a organização obtenha resultado, pois é o mesmo que encontra se na linha de produção, portanto, conduzi-

lo da melhor forma é essencial para conseguir a melhor execução das estratégias de mercado. O autor Drucker (2001, p. 12) explana que o [...] *líder é aquela pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que eles ajam corretamente.*

Para que as metas sejam alcançadas é necessário ter o colaborador como aliado, com o intuito de o mesmo desempenhar da melhor forma suas atividades, de colaborar de todas as formas possíveis para o alcance da meta, seja com ideias, soluções, inovações ou simplesmente mantendo um clima organizacional agradável. Proporcionando assim um ambiente agradável e extremamente produtivo aos demais colegas. Mantendo não só a produção como a qualidade e a eficiência.

*As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. E é neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências. (CHIAVENATTO, 2004, p. 8)*

A fim de alcançar um ambiente organizacional agradável a todos, o líder, ao lidar com muitos conflitos, precisa se mostrar firme, conquistar o respeito e a admiração de seus colaboradores dentre muitas outras características. Os colaboradores precisam confiar em seu líder. O autor Santos (2008, p. 02) explana que [...] *a prática da liderança constrói relacionamentos de confiança e comprometimento, desenvolvendo e obtendo o melhor das pessoas, o que torna os resultados maiores e melhores.*

Após a conquista de um ambiente organizacional é possível sentir os benefícios da liderança eficaz. Os resultados começam a aparecer, os colaboradores se sentem cada vez mais incentivados e animados a conquistar mais e mais metas. A comunicação entre a equipe acontece sem ruídos, todos conseguem desempenhar suas funções com qualidade e agilidade. A organização consegue se manter sempre em crescimento, pois a equipe consegue alcançar todas as metas com efetividade.

## **Tipos de Liderança**

O sucesso de uma organização depende de uma boa liderança. A liderança está presente em todos os momentos e situações, seja na vida pessoal ou organizacional. O autor do livro *O Monge e o Executivo* aponta que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando

atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, ela ocorre com um fenômeno social. (HUNTER, 2004).

O líder demonstra sua capacidade de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas também na situação da que se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso o líder sabe ajustar todas as situações que envolvem seu grupo.

Para Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

*Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente (MAXIMINIANO, 2007, p. 277).*

Liderança Autocrática beneficia a centralização do poder, estimula uma dependência e submissão dos membros do grupo de trabalho, com a sensação de tensão e frustração. Por outro lado, as ações do grupo são claramente definidas e previsíveis gerando ao grupo uma sensação de segurança. A produtividade costuma ser alta, no entanto a criatividade, automotivação, e a autonomia sejam baixas. (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Liderança Democrática, para Kron; Gray (1998), a liderança democrática visa o trabalho em conjunto, onde todos são informados, sobre os objetivos da organização e do processo que está sendo desenvolvido e qual é o seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão e ensino. Com um líder democrático existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com o estilo de liderança autocrática.

Liderança liberal, segundo Bonome (2008), o grupo permanece à vontade no trabalho, uma vez que o líder dá completa liberdade, nada faz para interferir no trabalho do grupo. Não há crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita atividade. Embora não tenha a interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Maximiano (2000) em seu conceito sobre comportamento liberal comenta que o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões e que quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.

Esse tipo de líder toma poucas decisões, a maior parte delas é tomada pelos seus subordinados que tem liberdade, em virtude da ausência de avaliação de desempenho.

### **Líder ideal**

Liderar é uma ação que surgiu juntamente com a humanidade e em diversas áreas como na religião e na história, assim como as mudanças de gerações e da tecnologia, também vem se atualizando, conforme Albuquerque (2003, p. 55),

*Até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que os demais cabiam o papel de seguidores.*

Atualmente, observa-se que o comportamento e o potencial de um verdadeiro líder se mostra quando há a capacidade de modificar positivamente o ambiente onde atua destacando-se inspirar e motivar o crescimento de sua equipe, ou seja, muito além das qualificações e características adquiridas teoricamente. Conforme afirmação de Oliveira (2005, p. 27) [...] *do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos; E, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido.*

Conforme Bennis (2010) pode-se afirmar que o conceito liderança sempre esteve presente na sociedade, pois há um extinto natural em alguns indivíduos que os fazem exercer liderança sobre os demais. Além disso, o autor também afirma que o processo de liderança é um processo mútuo, ou seja, um líder não pode liderar se estiver sozinho. A liderança só é possível quando há a cooperação de ambas as partes e o alcance dos objetivos cumpridos só ocorre quando essa parceria entre líder e colaborador é mútua.

*Liderança está em comunicar às pessoas seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio. Essa comunicação não deve ser feita apenas por um indivíduo, mas pela cultura, pela organização em si, sua estrutura, os sistemas, o esquema de remuneração, o processo de seleção, os planos de capacitação e desenvolvimento. (COVEY, 2003, p 23),*

Para um bom desempenho do líder em sua gestão, a comunicação é primordial para que os colaboradores se sintam parte da equipe, gerando assim respeito mútuo entre líder e liderado. Reconhecer o potencial da sua equipe é fundamental, para que desta forma o funcionário saiba seu papel no alcance dos resultados da empresa.

## **Conclusão**

Através das pesquisas apresentadas nesse trabalho, pôde-se concluir que o fator liderança dentro de uma empresa é fundamental para que haja colaboração. Foi possível identificar que para uma boa gestão é necessário que os funcionários se sintam motivados em seu ambiente de trabalho, sendo assim o perfil de líder traçado no decorrer do trabalho visa um maior alcance de satisfação.

O líder deve conhecer os colaboradores com quem está lidando, descobrir suas habilidades, ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de ter conhecimento de como estão se sentindo, e se estão motivados para a realização do trabalho.

Os líderes têm um papel fundamental, pois tudo começa e termina na liderança. Isso significa que os líderes inevitavelmente melhoram ou complicam a vida da organização e das pessoas que o seguem, sendo assim o objetivo apresentado no trabalho sobre a importância do líder, pode-se concluir que de fato é essencial o líder ser motivador.

O presente trabalho obteve a confirmação do pressuposto teórico que afirmou a necessidade do convívio entre líder e liderados ser agradável e gratificante, sobretudo porque, quando a gestão da empresa alcança a satisfação de seus colaboradores, conseqüentemente a produção e retorno tendem a aumentar.

Mediante as presentes análises propõem-se que os gestores das empresas busquem cada vez mais motivar seus colaboradores, para que dessa forma ambos sejam beneficiados e estejam satisfeitos no âmbito empresarial.

## **Referências Bibliográficas**

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. São Paulo: Planeta, 2003.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BONOME, J. B. V.. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luís. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, Jul/Dez 2016.

CAMPELLO, Mauro. Gestão de pessoas: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo. **SEGeT**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2011.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 14. ed. São Paulo: Bestn Seller, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Visões estratégicas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2001.

GOMES, Elaine; MICHAEL, Murilo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista científica eletrônica de administração**, Garça, v. VII, n. 13, dez. 2007.

HUNTER, James. **O monge executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 1989.

KRON, T; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Interlivros, 1994.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J.. **Administração e Liderança em Enfermagem – teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MAXIMINIANO, Antônio. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à**

revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Jayr F.; MARINHO, Robson M.. **Liderança**: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Jorge L.; KELM, Martinho L.; ABREU, Aline F.. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 36, n. 3, Jul/Set 2001.

SENA, Nara. **A importância das pessoas nas organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-das-pessoas-nas-organizacoes/76252/>>. Acesso em: 09 mar. 2018.

WALTER, Antônio. **Treinamento e Desenvolvimento na Capacitação Profissional**: erros, acertos e soluções. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.