

CONIC SEMESP

15º Congresso Nacional de Iniciação Científica

TÍTULO: LIDERANÇA SUSTENTÁVEL: A CONTRIBUIÇÃO DOS LÍDERES NOS TEMPOS ATUAIS

CATEGORIA: CONCLUÍDO

ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

SUBÁREA: ADMINISTRAÇÃO

INSTITUIÇÃO: CENTRO UNIVERSITÁRIO DE RIO PRETO

AUTOR(ES): MICHELLE PAULA BERTE NOGUEIRA, ALISON DE ARANTES CRUZ, GUILHERME ALEXANDRE BATISTA, KARINA PIERELI DE SIQUEIRA

ORIENTADOR(ES): JULIANA PRADO FERRARI SPOLON

Realização:



Apoio:



RESUMO

Empresas passam hoje por alterações não apenas pelo cenário econômico e social, mas também dentro de seu próprio contexto. A presença de um líder torna-se, portanto, essencial para nortear sua equipe, ao motivar, atingir resultados, alinhar objetivos pessoais de sua equipe com os objetivos empresariais. O objetivo deste trabalho visa estudar e conhecer os tipos de liderança. Têm-se como objetivos específicos: encontrar a relação entre os tipos de liderança e a liderança sustentável e, apontar as principais ferramentas de sustentabilidade, partindo das teorias da liderança. A metodologia deste trabalho baseia-se na revisão da literatura, por meio de estudos bibliográficos sobre o tema liderança com a documentação indireta como livros, artigos, dentre outros. Sendo assim, conclui-se que não há um tipo de liderança ideal. Deve-se ter em conta a adaptação indivíduo-empresa e a cultura organizacional, ou seja, os líderes devem se adaptar às necessidades de sua empresa, seja a curto ou longo prazo, a fim de garantir uma liderança sustentável que traga prosperidade tanto para a equipe de liderados quanto para a organização.

Palavras-chave: Liderança carismática. Liderança visionária. Liderança baseada em princípios. Liderança transformacional. Liderança coaching. Sustentabilidade da liderança.

1. INTRODUÇÃO

No cenário do desenvolvimento das teorias sobre liderança, a motivação se tornou foco de estudo, tentando descrever como o líder pode (e deve) criar um ambiente propício à realização de atividades; surgem, então, novos perfis de líderes, tais como: carismática, visionária, transformacional, baseada em princípios, coaching, entre outros.

Com a globalização surgem novos desafios, tais como: o grande fluxo de informações, avanços tecnológicos, mudanças no ambiente organizacional, concorrência, entre outros. Desta forma, a presença de um líder torna-se essencial para nortear sua equipe, motivando-a a atingir resultados, alinhar objetivos pessoais com os objetivos empresariais, tornando o grupo mais flexível diante das mudanças.

Deve-se fomentar a ideia de liderança sustentável nas organizações, caracterizada pelo princípio fazer com que o líder mantenha a sua liderança de forma eficaz e eficiente a longo prazo, conseqüentemente, reforçando o desempenho de seus seguidores.

O assunto que permeia a liderança está em constante desenvolvimento, não existindo ainda um conceito exato. Liderança independe de cargo; é uma virtude a ser sempre aprimorada, desenvolvida e aplicada tanto em grupos informais quanto formais. Logo, torna-se uma necessidade do líder conhecer todos os tipos de liderança, com o objetivo de saber conciliá-las e aplicá-las no melhor momento e da melhor forma, sendo capaz de acompanhar as necessidades de sua equipe e de sua organização.

2. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho visa estudar e conhecer os tipos de liderança.

Têm-se como objetivos específicos: encontrar a relação entre os tipos de liderança sustentável e, definir a sua aplicação dentro das organizações.

3. METODOLOGIA

O artigo será embasado em revisão de literatura, por meio de estudos bibliográficos sobre liderança.

Os exemplares utilizados para este estudo foram documentações indiretas por meio de livros, revistas, artigos, dentre outros.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E SUAS CARACTERÍSTICAS

Segundo Charan (2008) a liderança é um fator importante que gera e aplica a energia das pessoas, lhes proporciona uma direção e sincroniza seus esforços. Robbins (2010) por sua vez define liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.

Para Weathersby (1999, *apud*. GONÇALVES E MOTA, 2011), para quem a

liderança centra-se na criação de uma visão comum. Significa motivar as pessoas a contribuir para a visão e encorajá-los a alinhar os seus próprios com os da organização.

Boyett e Boyett (1999) revelaram uma lista de características próprias de um verdadeiro líder. Algumas são: bom ouvinte, visionário, adaptável, realizador, firme, equilibrado, comprometido, disciplinado, maduro, responsável, digno de crédito, atencioso, confiável, paciente, entre outras.

Entretanto, é importante lembrar que tais características não fazem um líder; são apenas indícios que ajudam a identificá-lo.

4.2 PERFIS DE LIDERANÇA ATUAIS

4.2.1 Liderança baseada em princípios

Covey (2002), a intenção de um líder baseado em princípios é ser um exemplo; é mostrar às pessoas que tem potencial e fazer com que elas acreditem que também tenham. Para um líder eficiente, aponta algumas características para os líderes que seguem esse perfil (p. 7-14):

- Estão continuamente aprendendo.
- Estão constantemente voltados para o serviço.
- Possuem atitude otimista, e seu espírito é entusiasta.
- Acreditam nas outras pessoas, mesmo que o potencial delas ainda esteja latente.
- Conciliam aspectos físicos e mentais, desenvolvendo ambas as habilidades físicas e cognitivas.
- Sabem saborear a vida, pois possuem segurança, ao invés de dependerem de fatores externos.
- Possuem sinergia e são catalisadoras de mudanças.
- Têm uma vida equilibrada e orientada pela automotivação.

Segundo Cavalcanti (2009), uma das características desse tipo de líder é justamente o ponto fraco desse perfil: tanto dentro quanto fora da empresa, o líder deve apresentar o mesmo padrão de comportamento para que sua confiança e integridade seja mantida entre os liderados.

4.2.2 Liderança carismática

Segundo Cavalcanti (2009, *apud* WEBER 1964,1968), um carismático seria capaz de persuadir pessoas a segui-lo durante alguma complicação, resolvendo problemas e encontrando o melhor caminho que os levaria ao sucesso. É importante notar que, este tipo de líder não apenas guia seus liderados, mas os faz acreditar na causa e comprometer-se em alcançar resultados.

Para Gomes e Cruz, (2007, *apud* HOUSE, 1977), características como autoconfiança, domínio nas relações interpessoais, habilidade de influenciar pensamentos e convicções morais, mesmo que sendo características pessoais, também são um diferencial ao líder carismático.

Este tipo de liderança prospera em momentos de grandes mudanças e crises, onde há a necessidade de que o “time” seja unido e levado a acreditar em algo maior. Entretanto, o “uso” extensivo desse líder leva-o ao narcisismo, por se enxergar como agente da mudança, vendedor de ideias e por ignorar sugestões e se tornarem muito rígidos.

4.2.3 Liderança visionária

Para o líder visionário, de acordo com Bennis e Nanus (1988), é necessária a criação de uma visão de futuro. Isso significa ser capaz de canalizar os desejos da organização, tendo a visão certa para o futuro, de forma a mobilizar talentos, habilidades e competências necessárias para sua realização. Isso é possível pois o líder visionário tem a capacidade de trazer as pessoas para perto, de fazê-los acreditar na causa, envolvendo, treinando e reconhecendo-os pelo sucesso obtido.

Cavalcanti (2009) ainda destaca que para esse líder, é necessário paixão pelo que faz, atenção às oportunidades da vida e trabalho duro, fuga à rotina, motivação a seguir em frente, entre outras são formas de manter o sonho, não apenas da equipe, vivos. Também é necessário integridade, promovendo o autoconhecimento, visto uma pessoa que sabe lidar com suas fraquezas e pontos fortes consegue conquistar mais confiança, sendo aberto a questionamentos.

Esse perfil é mais efetivo em empresas empreendedoras, relativamente novas ou que passam por alguma crise (CAVALCANTI, 2009, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

4.2.4 Liderança coaching

A função do coaching é fazer com que as pessoas desenvolvam o que há de

melhor, de acordo com Goldsmith (2003). Ou seja, o líder coach visa desenvolver competências de seus liderados para derrotar obstáculos, não apenas em técnicas profissionais, mas também em habilidades, talentos e características pessoais que possam influenciar em sua carreira e que o coachee, ou seja, a pessoa que está sendo treinada, deseja mudar.

De acordo com o autor, o líder coach levará seus coachees a atingir os resultados sozinhos, guiando-os pelo caminho certo sem dizer-lhes realmente a resposta, para que seu desenvolvimento e resultados sejam completos e duradouros. Percebe-se a existência de duas linhagens de trabalho para esse perfil, para o ambiente organizacional: o de negócio e o executivo.

O de negócios geralmente é o próprio gestor, que trabalha com sua equipe buscando maximizar resultados de forma duradoura. O executivo faz uso da missão e visão da organização e das metas pessoais de seus coachees para guiá-los através do processo de coaching, atingindo resultados para a empresa e para o liderado.

Goldsmith (2003) ressalta que apesar de saber da importância do treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal, poucas empresas dispõem ou fazem uso do coaching nas empresas, mesmo como figura do líder, por pensarem que outros perfis de líder ou outras formas de treinamento possam substituir esse papel.

4.2.5 Liderança transformacional

O transformacional, de acordo com Bennis e Nanus (1988) é capaz de mudar a visão das pessoas relacionadas à empresa, inspirando-os, mostrando perspectivas além das que foram imaginadas; guia sua equipe através de princípios que a empresa considera corretos.

Robbins (2002) menciona que o líder transformacional é capaz de fazer pessoas adotarem mudanças, envolvendo todos os interessados, melhorando suas noções de competência e fazendo os sacrifícios necessários, tanto em âmbito pessoal quanto profissional para atingir objetivos.

4.2.6 Liderança motivacional

Muitas pessoas dão à capacidade do líder de motivar seus funcionários extrema importância. E com razão. A motivação, além de tudo, é uma das principais formas de reter os recursos humanos da educação. Seria uma forma, então, de

prender a atenção do liderado, promovendo e sustentando comportamentos (STONER e FREEMAN, 1999).

O papel do líder se torna, então, a capacidade de canalizar esforços de forma a fazer com que o potencial de seus liderados se torne ação; fazê-los manifestar desejo e satisfação pelo que fazem. É mostrar a importância de seu trabalho para a empresa e a sociedade (CAVALCANTI, 2009).

O líder também deve estimular a criatividade e autonomia de seus liderados, permitindo que se sintam confiantes com relação ao trabalho desenvolvido (BATEMAN e SNELL, 2006).

Para isso, é importante entender que cada indivíduo é intrigado por motivos diferentes, que o ambiente organizacional é extremamente diversificado. Pode-se estimular a criatividade e autonomia de seus liderados, permitindo que se sintam confiantes com relação ao trabalho desenvolvido.

O líder também pode utilizar de ferramentas que o ajudem a entender as necessidades de seus funcionários, para que possa alinhar suas iniciativas de motivação à rotina organizacional.

4.2.7 Liderança sustentável

No livro “Sustentabilidade da Liderança” (2014), Norm Smallwood e David Ulrich abordam a importância de não apenas se tornar líder, mas se manter no cargo alavancando os resultados. Sustentabilidade da liderança, de acordo com os autores, é o impacto que as ações do líder têm na empresa, de forma a fazer com que os resultados alcançados sejam mantidos, não apenas entre seus liderados, mas em toda empresa.

Pensaram, assim, em sete ferramentas necessárias a todos os líderes para que seu cargo, sua eficiência e eficácia, não apenas como líderes, mas também como pessoas perdurem. São elas (p. 1-213):

- Simplicidade: Este conceito consiste basicamente em restringir o seu leque de problemas para definir qual é o fator que exerce maior impacto na rentabilidade da empresa, para posteriormente nortear sua equipe.

- Tempo: Planejar o tempo é estabelecer rotinas, e este conceito é peça-chave para conseguir sustentar objetivos. O líder eficaz sabe administrar sua agenda, tendo em vista que o cumprimento das tarefas nela contidas refletirá sua capacidade de transformar expectativas em ações. Pode-se dizer que os líderes são

administradores de tempo.

Responsabilidade: A responsabilidade gera confiança, relações melhores e colaboração. Para isso, primeiramente, deve ocorrer a responsabilização, ou seja garantir que o que foi dito seja cumprido, e tal comportamento deve ser reforçado em todos os níveis da organização. Um importante ponto da responsabilidade é a marca pessoal, que está relacionada às ações dos líderes, por mais simples que sejam, influenciam nos resultados, quais os ideais que norteiam seus comportamentos.

- Recursos: o coaching e a alavancagem dos recursos humanos são essenciais para sustentar tais mudanças. Para que as mudanças se sustentem, a empresa pode utilizar de recursos como o RH e a comunicação, para disseminar idéias e comportamentos favoráveis e garantir que eles se cumpram.

- Monitoramento: É importante monitorar processos e resultados, além de almejar as mudanças necessárias para o sucesso. Isso pode ser feito por meio de monitoria de processos e conclusões como forma de alcançar o resultado desejado; deve-se também avaliar comportamentos de forma a fomentar o progresso.

- Melhoria: Líderes eficazes são pioneiros, à medida que buscam direções ao invés de um destino. Líderes e liderados precisam se aperfeiçoar, ou seja, procurar melhorias para si. O comportamento pode ser melhorado se for repetido inúmeras vezes, e terá mais efeito se deste surgir consequências positivas. O trabalho coletivo mostra-se importante, quando a recompensa ou consequência é compartilhada às vistas de todos, mudando não só um comportamento, mas sim de todos.

- Emoção: Pessoas tomam decisões melhores quando há emoção envolvida; as mudanças também são sustentadas quando comportamentos condizem com as emoções, os valores pessoais de cada indivíduo. Ao conectar valores pessoais e propósitos da organização, é possível perceber o forte senso de comprometimento, não apenas do líder, mas de todos os colaboradores.

5. RESULTADOS

Percebem-se que várias características dos perfis contemporâneos de liderança podem ser identificados como ferramentas para a manutenção da liderança sustentável.

Entretanto, não é possível defender que haja um perfil totalitário ou único. É possível identificar determinadas características que constituem os recursos utilizados para a sustentabilidade.

Pode-se perceber as influências dos perfis contemporâneos na liderança sustentável nos seguintes casos:

- Liderança Baseada em Princípios: há a presença da marca pessoal, ou seja, os princípios como base norteadora do líder em suas ações. Trabalhar a integridade do líder, para que suas ações tanto dentro quanto fora da empresa transmitam confiança para si mesmo e a seus liderados.

- Liderança Visionária: trabalhar a criação de visão de futuro na empresa. Criar na equipe o senso de direcionamento aos objetivos da organização e fazê-los adotar como um objetivo próprio, incentivando o senso de orgulho e comprometimento, ou seja, alinhar os ideais.

- Liderança Coaching: este perfil deve ser utilizado tanto como uma ferramenta quanto um recurso que deve ser continuamente trabalhado e desenvolvido na organização, tanto no líder quanto na equipe. Deve ser utilizado no desenvolvimento pessoal do líder, o que o levará ao autoconhecimento que o conduzirá para o desenvolvimento de suas habilidades, muito além de sua expertise. A partir deste ponto, será possível pensar melhor no desenvolvimento de sua equipe. Entretanto, é importante frisar que o comportamento coaching não deve ser estimulado apenas na figura do líder, mas em todos da organização, tendo em vista o autoconhecimento ser uma das principais ferramentas para um melhor desenvolvimento pessoal.

- Liderança Motivacional: a principal característica deste perfil é a energia e animação que deve ser transmitida à equipe; o desejo de melhorar. Neste ponto, uma das características necessárias ao líder é assumir responsabilidades, compartilhando sucessos e assumindo falhas, o que aumenta a admiração e confiança da equipe.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, conclui-se que não há um tipo de liderança ideal. Deve-se ter em conta a adaptação indivíduo-empresa e a cultura organizacional, ou seja, os líderes devem se adaptar às necessidades de sua empresa, seja a curto ou longo prazo, a

fim de garantir uma liderança sustentável que traga prosperidade tanto para a equipe de liderados quanto para a organização.

Aplicam-se estas características ao querer atingir metas e objetivos, ao tentar manter a sustentabilidade da liderança e dos resultados. A liderança sustentável não pode ter uma fórmula; ser sustentável é enxergar a situação e adaptar-se ao perfil de liderança necessária ao momento. É aproveitar recursos intelectuais da equipe como um todo para o bem comum, pois às vezes a boa idéia não vem necessariamente do líder. Mesmo que liderança independa de cargo, é uma habilidade a ser treinada e desenvolvida para que o melhor da companhia seja colhido.

7. REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. M. F., CHRISÓSTOMO, E., RIOS, S. S., A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil e Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

BATEMAN, T., SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006. In: CAVALCANTI, V.L. et.al. **Liderança e motivação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988. In: CAVALCANTI, V.L. et.al. **Liderança e motivação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. In: CAVALCANTI, V.L. et.al. **Liderança e motivação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 63.

CAVALCANTE, L. C., MACHADO, M. V. V. **Liderança coaching e os demais estilos de liderança**. **Revista Edição Atual**, 2014.

CAVALCANTI, V. L. et.al. **Liderança e motivação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 10ª reimp.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. rev.e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 6ª reimp.

CORTELLA, M.S; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. 7ª ed. Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2012.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 6ª ed, Rio de Janeiro, 2002.

FERREIRA, F. V. Liderança visionária: Instrumento de ajuste grupal nas organizações que buscam inovação. **Anais do I EGEPE**, p. 190-198, 2000.

GOLDSMITH, M. **Coaching**: O Exercício da Liderança. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: **Southern Illinois University Press**. In: GOMES, A. R., CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicol. USP** v.18 n.3. São Paulo, 2007

GONCALVES, H. S.; MOTA, C. M. M. **Liderança situacional em gestão de projetos**: uma revisão da literatura. São Paulo , v. 21, n. 3, p. 404-416, set. 2011 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 abr. 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1997.

MACHADO, L. A. Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente 2**, 2011.

ROBBINS, S. P. et.al. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. [tradução Rita de Cássia Gomes]. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____ ; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

_____ ; **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, M. H., GONÇALVES, R. S., GOUVÊA, V. A., ROSA, A. C., MOTTA, J. B. C. Coaching executivo: metodologia de desenvolvimento para um novo estilo de liderança. **XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, 2011.

SMALLWOOD, N., ULRICH, D. **Sustentabilidade da Liderança**: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes. 1ª ed. São Paulo: HSM Editora, 2014.

STONER, J., FREEMAN, E. **Administração**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999. In: CAVALCANTI, V.L. et.al. *Liderança e motivação*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009

VROOM, V.H.; YETTON, P.W. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. In: BERGAMINI, V.L. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994, p. 62.