

Liderança: O que fazem os Líderes Eficazes

Zeli Faria de Lima¹

UNIP

lili.faria@yahoo.com.br

Enio Tadashi Nose

Faculdades Metropolitanas Unidas

noseenio@uol.com.br

RESUMO

O tema liderança tem sido foco de vários estudos, que buscam conceituar esse fenômeno; relacionar as características e habilidades presentes nos indivíduos que se destacam como líderes. O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória com objetivo de identificar as características que possibilitam o líder alcançar o sucesso, garantindo assim resultados eficazes para organização. As etapas ocorreram, inicialmente, através de pesquisas bibliográficas, seguida da construção e aplicação de um questionário destinado a líderes para levantar as características, competências e técnicas que os levaram a atingir o sucesso. Os resultados demonstraram que a maioria dos entrevistados define o termo liderança, mas apresentam dificuldades em determinar as características e habilidades que tornam um líder eficaz.

Palavras-chave: Liderança, Liderados, Organização

Data do recebimento do artigo: 02/11/2017

Data do aceite de publicação: 20/11/2017

¹ Autor para correspondência: UNIP, Rua Vergueiro, 1211 - Paraíso - São Paulo – SP - 01504-000

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o tema liderança tem sido foco de vários estudos que buscam conceituar esse fenômeno, relacionar as características e habilidades presentes nos indivíduos que se destacam como líderes.

A liderança é um dos assuntos mais explorados e menos compreendidos no mundo atual, pois o escopo das organizações é o crescimento e este depende de uma liderança eficaz (LARA, 2012).

As primeiras pesquisas sobre liderança tinham como objetivo definir o perfil do líder através dos traços físicos e características de personalidade, partindo do pressuposto de que indivíduos com características inatas assumiam naturalmente a posição de liderança (REGO apud BOAVENTURA, 2016).

O termo liderança envolve a ideia de comando ou controle de um indivíduo, líder, sobre os demais, chamados de liderados. O líder por sua vez possui características específicas que podem ser inatas, adquiridas ou aprendidas, sendo assim, é um indivíduo que se destaca dos demais, tem como objetivo manter um bom clima organizacional e crescimento da empresa.

A liderança é considerada um processo de influência que um indivíduo exerce sobre outro para alcançar objetivos em determinadas situações. Portanto, a liderança é a arte de comandar com objetivo de influenciar positivamente a mentalidade e o comportamento do grupo para atingir o crescimento organizacional.

Segundo Lara (2012), a liderança é exercida, em algum momento, pela maioria das pessoas, mas o verdadeiro líder tem a liderança como parte de suas atitudes cotidianas. Autora acrescenta que, uma das dificuldades enfrentadas hoje na liderança é que pessoas assumem cargos de líderes sem ter conhecimento e treinamento para tal ocupação.

Justifica-se a escolha do tema sobre liderança, pois apesar do aumento de pesquisas sobre essa temática, não ocupa posição de destaque dentro das organizações que, muitas vezes, promovem ou contratam líderes os quais não possuem perfil ou não estão preparados para tal função.

Espera-se que este trabalho contribua para que os líderes e as organizações se atentem que estamos numa época de constantes transformações tecnológicas e que a liderança se torna um processo cada vez mais crucial, pois, devido às constantes transformações e a disputa acirrada do mercado, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam o cargo de liderança. Além de esperar que contribua também para que percebam que a essência da liderança está baseada na confiança entre a organização, os líderes e os liderados; e que líderes atuais precisam ser indivíduos criativos, responsáveis, flexíveis, bem informados e, principalmente, possuir inteligência emocional.

O presente estudo teve como objetivo identificar as características que possibilitam o líder alcançar o sucesso, garantindo assim resultados eficazes para organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na elaboração do referencial teórico verificou-se que para uma liderança ser eficaz o papel do líder é de suma importância, mas também é importante o líder conhecer o clima e a cultura da organização.

2.1 Liderança

O termo liderança é abordado desde a época de Platão, observa-se em suas obras as considerações a respeito dos líderes políticos. “Outros filósofos, sucessores de Platão, também abordam o tema em busca do líder ideal” (COLOMBO, 2011, p.123).

No decorrer da história o exercício, a natureza e a formação de lideranças tornaram-se objeto de estudo de acadêmicos e de pesquisadores, pois existem conceitos ilusórios, mitos e várias lacunas envolvendo a formação e a prática da liderança. Já fora da área da filosofia, pesquisa sobre liderança, tiveram início depois de 1930, com contribuição para o entendimento das características e dos comportamentos dos indivíduos que atuam como líderes (COLOMBO, 2011).

Segundo Burns (apud Turano; Cavazotte, 2016), até o final da década de 1970, muitas definições sobre liderança haviam sido apresentadas, mas sem ter emergido uma conceituação definitiva e totalmente aceita.

Em 1976, a partir de uma síntese de vários conceitos, a liderança é definida como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou

um grupo, em uma dada situação, nos esforços para a consecução de objetivos comuns.

Numa perspectiva contemporânea, há uma concordância em que a liderança seja um fenômeno grupal e que envolve um sistema de influência social de um indivíduo sobre os demais; e, ainda, ser um processo coletivo, compartilhado entre os elementos de um grupo.

(...) atualmente observamos que a marca da liderança moderna é fortalecer o grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho. Por meio da denominação “liderança transformadora”, o novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, e líderes, em agentes de mudança (SIMÕES; FÁVERO, 2003, p.568).

Os estudos iniciais sobre liderança davam à pessoa e ao poder delegado ao líder, o qual exercia total controle, porém hoje a liderança não pode ser exercida a partir de uma hierarquia de comando e controle, o líder moderno precisa saber lidar com pessoas, pois numa perspectiva contemporânea, a liderança é um fenômeno grupal que envolve um sistema de influência social de um indivíduo sobre os demais, além de ser um processo coletivo e compartilhado entre os elementos do grupo (SIMÕES; FÁVERO, 2003).

Hunter (2004) considera liderança a habilidade de influenciar pessoas para atuarem com entusiasmo visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Já Boaventura (2016), considera liderança um conjunto de atividades realizada por um indivíduo que ocupa uma posição hierárquica superior dirigida para condução das atividades dos outros.

Para Turano e Cavazotte (2016), existem elementos essenciais que caracterizam a liderança e, esta envolve: um processo de influência; a interação dinâmica entre líderes e seguidores; a busca pelo alcance de metas/objetivos específicos e a promoção de algum grau de transformação no contexto social. Então, definem a liderança como sendo um processo interativo no qual os líderes influenciam os seus seguidores para empreender esforços e atingir objetivos no contexto em que atuam.

2.2 Estilos de Liderança

A liderança, como vimos, é um conceito que tem sido alvo de várias interpretações e definições. No geral, a liderança é a habilidade de influenciar pessoas e o líder um indivíduo que possui características inatas ou adquiridas (BENTO, 2008). Quanto ao estilo de liderança é a maneira pela qual o líder irá influenciar as pessoas do seu grupo.

Há três estilos clássicos de liderança que definem a relação entre os líderes e liderados, sendo: autocrática, democrática e liberal. Além dos estilos situacional, transacional e transformacional.

Liderança autocrática é um estilo baseado no autoritarismo. O líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo e não aceita, sugestões. A liderança autocrática centraliza o poder, promove comportamento dependente e submisso, gera sentimento de tensão, frustração e sobre tudo apresenta manifestação de conflito entre os indivíduos da equipe. O trabalho apenas se realiza com a presença física do líder predominando a quantidade e não a qualidade (WEBBE apud LIBÓRIO, 2009).

Liderança democrática, neste tipo de liderança considera-se a opinião dos liderados, ou seja, é um tipo de liderança participativa, pois as decisões são tomadas após debate em conjunto prevalecendo a opinião da maioria. A liderança democrática permite ao grupo decidir e implementar estratégias que levam as soluções de problemas, sendo que a intervenção do líder ocorrerá quando solicitada para orientações técnicas e aconselhamentos, nesse estilo de liderança predominará a qualidade no serviço prestado (CHIAVENATO, 1993). Sendo assim, a descentralização do poder poderá influenciar a independência e o descomprometimento dos liderados, ameaçando principalmente líderes inseguros com críticas dos seus subordinados (KURCGANTE, 1996).

Liderança Liberal ou Laissez-Faire é um estilo caracterizado pela omissão do líder, que transfere sua autoridade para seus liderados, os quais têm o poder a tomada de decisões. O líder Laissez-Faire tem atitudes passivas, a divisão de tarefas e os critérios para execução ficam a cargo do grupo, sem ou com a mínima desencadear falta de motivação para alcançar as metas organizacionais (GOULART; LIPP, 2011).

Liderança Situacional está relacionado a adaptação as determinadas situações. O estilo de liderança situacional, parte do princípio que não há um único tipo de característica válida para toda e qualquer situação, cada uma requer um estilo diferente para atingir a eficácia na organização e promover o desempenho satisfatório dos liderados. Além de oferecer ao líder a possibilidade de se ajustar aos grupos com características e convicções diferentes (SILVA apud LIBÓRIO, 2009).

Liderança Transacional, este estilo está baseado no processo de troca na relação entre o líder e os liderados. A liderança transacional usa de incentivos para influenciar os

liderados e deixa claro o que deve ser realizado para a obtenção de recompensas (POLICARPO; BORGES, 2016). Neste estilo o líder enfatiza “sua capacidade de influência na garantia de atendimento das necessidades que os seguidores apresentam, a partir de uma lógica utilitarista onde a barganha ocorre entre a recompensa e a punição” (BURNS apud POLICARPO; BORGES, 2016, p. 90 e 91).

O líder transacional baseia as suas ações na legitimidade e autoridade que lhe foi conferida formalmente para o exercício do poder, com práticas que valorizam as normas, as regras e os padrões estabelecidos hierarquicamente, assim exigindo o cumprimento das tarefas. Em contrapartida, este estilo de líder valoriza o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas; preza pela manutenção de um clima de concordância e apoio as ideias propostas, podendo assim abdicar de recompensas e punições como estratégia para conseguir o comprometimento dos liderados e também o controle de comportamentos indesejáveis (BASS; AVOLIO; GOMES; CRUZ apud POLICARPO; BORGES 2016).

Liderança Transformacional é um dos estilos mais citados pela literatura, no qual o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus liderados, considerando a individualidade dos membros da equipe (GALLON; ENSSLIN apud POLICARPO; BORGES, 2016). Fonseca e Porto (2013) acrescentam que de acordo com Avolio e colaboradores, o estilo transformacional “se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização” (p.158).

“(...) a concepção da liderança transformacional está baseada no carisma, incorporando fortemente o componente pessoal à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças em suas atitudes de maneira a inspirá-los e influenciá-los na realização de objetivos sustentados em valores e ideias. Em geral os líderes que assumem esse estilo são mais visionários, inspiradores e imbuídos de ideias e metas específicas capazes de provocar sentimentos intensos em seus seguidores, parecem ter habilidades de empatia altamente desenvolvidas, que os auxiliam em suas percepções sobre as demais pessoas e sobre as necessidades de seus subordinados (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990). Além disso, Carvalho Neto (2010) acrescenta que os líderes transformacionais buscam ir além do instrumentalismo transacional e por isso são considerados agentes de mudança. Em geral, são designados para conduzir programas de mudança organizacional por sua capacidade de lidar com a resistência, de tomar decisões, de assumir riscos e confrontar a realidade. Os líderes transformacionais também enxergam o erro como uma possibilidade de aprendizado para enfrentar a complexidade e a incerteza” (POLICARPO; BORGES, 2016, p. 91 e 92).

Portanto, os líderes transformacionais chamados de carismáticos eleva os sentimentos da importância e do valor da realização das tarefas de seus seguidores, além de inspirá-los e incentivá-los a atingirem metas as quais não acreditavam serem capazes de realizar (BENTO 2008), ou seja, os líderes são intelectualmente mais estimulantes do que os transacionais.

2.3 Características de um Líder

Abordagens sobre características de um líder defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado, sendo que as habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados.

Segundo Krauz (1991), existem vários tipos de líderes, sendo que um líder pode conquistar a liderança através do “carisma”, que é considerada uma característica individual inata; já o líder que aspira a ordem é o “executivo”, o reflexo do esforço humano em tentar se organizar; o líder “coercitivo” ganha legitimidade na violência, através da imposição física ou verbal, neste caso líder e liderado se repelem; o líder “distributivo” limita-se a distribuir tarefas, necessita estar por perto, dando serviço e cobrando resultados, tornando-se um relacionamento de posições e de papéis; o líder “educativo” exerce a liderança pela troca.

De acordo com Chiavenato (1997) o líder possui alguns traços específicos de personalidade que o diferencia dos demais indivíduos do grupo. O autor destaca que o líder apresenta características marcantes as quais podem influenciar o comportamento das pessoas do grupo. Sendo elas:

- foco nos objetivos – o líder deve focalizar seus objetivos e direcionar suas energias para o alcance deles;
- orientação para a ação - em conjunto com a focalização nos objetivos, envolve habilidades em planejamento, organização, direção e controle da ação do grupo;
- autoconfiança – confia em suas próprias habilidades e capacidades tornando-se fonte de inspiração para a equipe;
- habilidade no relacionamento – deve ser comunicativo, cultivar bom relacionamento, realizar tarefas e alcançar os objetivos através de seus liderados;

- criatividade e inovação – o líder deve ser criativo, ter capacidade de inovar e adaptar-se à criação de novos produtos e serviços, principalmente com relação as novas tecnologias;
- flexibilidade – aceitar e adequar-se as mudanças, ter predisposição para negociações e alteração dos objetivos;
- tomada de decisões – decidir entre duas ou mais alternativas, verifica as possíveis consequências de cada ação e escolhe a mais adequada para alcançar o resultado esperado;
- padrões de desempenho – busca atingir os maiores padrões de desempenho relacionados a produtividade, qualidade, eficiência e eficácia;
- visão do futuro – visualiza o futuro e compreende as ações necessárias para transformá-lo em realidade.

Para Araújo (2010) a relação entre líderes e liderados somente serão satisfatórias se os seguidores confiarem e respeitarem o líder, que deverá ter as seguintes características:

- auto liderança – o líder deve liderar a si próprio, confiar, acreditar que é capaz de definir metas e alcançá-las;
- coragem - fazer com que acreditem na sua disposição e desenvolvam uma relação de confiança;
- foco – nenhum obstáculo pode desviar seu foco, deve estar preparado para enfrentar qualquer tipo de situação que dificulte o cumprimento de suas metas;

Silva (apud Corrêa; Piovesan, 2015) destaca que, atualmente, a figura do líder vem tornando-se cada vez mais humana. Acredita que os líderes eficazes possuem características específicas de comportamento:

- autoconhecimento – nortear-se para se tornar referência a seus liderados, saber gerenciar suas emoções deixando de lado o medo, a insegurança, a ansiedade, o estresse, entre outros;
- espírito de equipe – assumir responsabilidade perante seus liderados, buscar soluções para administrar crises antes de distribuir culpas;
- poder de decisão – compreender que é a soma das decisões que toma, além de compreender a necessidade e a importância de tomar decisões;

- bom relacionamento – deve ter a capacidade de desenvolver uma relação positiva com seus liderados, isso evidencia sua habilidade de criar vínculos e atrair pessoas para si, deve também ser bom ouvinte o que possibilitara agir de maneira coerente com princípios compartilhados;
- versatilidade – ser adaptável a mudanças e buscar oportunidades para o crescimento organizacional. Essa característica motiva, inspira e cria líderes capazes de ter uma visão ampliada de diversos assuntos que envolvem o seu cotidiano.

Kreger e Crutchfield (apud Kurcugant 1996) apontam que entre as várias características de um líder estão: a de coordenar a atividade do grupo; o planejamento destas atividades; o conhecimento técnico e específico; a determinação de recompensas e punições.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Está é uma pesquisa de campo do tipo descritivo-exploratório, de natureza qualitativa sobre a liderança e o que fazem os líderes eficazes.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A população deste estudo foi composta por 05 (cinco) líderes, sendo dois enfermeiros do turno matutino do setor de UTI (Unidade de Terapia Intensiva), um coordenador geral de enfermagem dos turnos diurno/noturno também do setor de UTI e dois Sargentos da Polícia Militar - PM do Estado de São Paulo, pertencentes ao COBOM (Centro de Operações do Bombeiro), os quais exercem liderança de equipes.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo questões do tipo fechadas e abertas (apêndice I) que foi elaborado pela própria pesquisadora, especialmente para esta pesquisa. As questões fechadas referem-se ao tempo de atuação e a idade dos participantes. Quanto às questões abertas abordam: definição de líder; perfil de liderança;

características e habilidades de um líder eficaz; habilidades de um negociador; técnicas para alcançar os objetivos; critérios para motivação da equipe e resultados obtidos.

O questionário foi aplicado no mês de abril de 2016, entregue aos participantes do Hospital pela própria pesquisadora, a qual pertencia ao quadro de funcionários. Aos sargentos da PM-SP o questionário foi entregue por intermédio do cônjuge da pesquisadora o qual pertence ao COBOM.

3.4 Análise de Dados

A análise de dados foi realizada com base nos estudos propostos por Laurence Bardin, Análise de Conteúdo. No encadeamento desta interpretação, considera-se conveniente desenvolver a discussão dos resultados, no sentido de melhorar a exposição destes com elaboração de categorias.

A Análise de Conteúdo é considerada um instrumento de análise, caracterizada por sua grande diversidade de formas e adaptação a um campo de aplicação muito vasto, o campo das comunicações. Enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo da mensagem (BARDIN, 2004).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu no mês de abril de 2016. O questionário elaborado pela pesquisadora foi entregue aos enfermeiros de um Hospital Geral localizado no Bairro da Mooca, região Leste da cidade de São Paulo e aos Sargentos da PM pertencentes a um Quartel da região Norte também da capital.

Tabela 1: Distribuição dos participantes por formação profissional. São Paulo, 2016.

Formação Profissional	N°	%
Enfermeiro	2	40,00
Coordenador Enfermagem	1	20,00
Sargentos PM	2	40,00
Total	5	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 1 mostra que os líderes entrevistados foram compostos por 40% Enfermeiros, 20 % Coordenador de Enfermagem, 40% Sargento da PM.

Tabela 2: Distribuição dos participantes de acordo com a idade. São Paulo, 2016.

Idade	N°	%
21 a 30 anos	0	0
31 a 40 anos	4	80,00
41 a 50 anos	1	20,00
Acima de 50 anos	0	0
Total	5	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela acima evidenciou que a faixa etária dos líderes entrevistados predomina a de 31 a 40 anos, sendo o coordenador, um enfermeiro e dois sargentos da PM, e de 41 a 50 anos, um enfermeiro.

Tabela 3: Tempo de atuação profissional dos sujeitos da pesquisa. São Paulo, 2016.

Tempo de Atuação	N°	%
Até 1 ano	1	20
1 a 3 anos	2	40
3 a 6 anos	1	20
6 ou mais	1	20
Total	5	100

Fonte: elaborada pela autora.

A tabela 3 mostra que 20% atuam até 1 ano, de 3 a 6 anos e de 6 anos ou mais, e 40% de 1 a 3 anos. De acordo com a tabela 3, a maioria dos pesquisados tem tempo de atuação dentre a 1 a 3 anos.

A primeira categoria estabelecida foi referente a Definição de Líder, a qual demonstrou que os participantes coordenador de enfermagem e enfermeiros definem liderança de acordo com a literatura, conforme as respostas:

“Uma pessoa que se destaca entre as pessoas, suas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras”. (Resposta 1)

“Líder é aquele que está sempre junto com a equipe, é aquele que toma a frente e capacita a equipe”. (Resposta 2)

“Líder é uma pessoa responsável por uma equipe, e que consegue influenciar as pessoas com respeito, sem usar da autoridade”. (Resposta 3)

Sabe-se que a liderança é considerada um processo de influência que um indivíduo exerce sobre outro para alcançar objetivos em determinadas situações. Portanto, pode-se concluir que a liderança é a arte de comandar com objetivo de influenciar positivamente a mentalidade e o comportamento do outro grupo.

Já as respostas dos Sargentos da PM, demonstraram autoridade. Conforme Simões e Fávero (2003), estudos iniciais sobre liderança a ênfase era dada ao poder do líder o qual exercia total controle.

“Conhecer, coordenar e ajudar”. (Resposta 4)

“Sempre atento aos acontecimentos ao seu redor, justo e correto”. (Resposta 5).

A categoria Perfil da Liderança demonstrou que, conforme as respostas, a maioria dos participantes consideram sua liderança democrática. No entanto, os sargentos da PM não souberam definir o seu perfil e atribuíram características, considerando a resposta 5 perfil democrático.

“Democrático”. (Resposta 1)

“Democrático”. (Resposta 3)

“Estar sempre junto com seus comandados”. (Resposta 4)

“Ajudar, escutar”. (Resposta 5)

A liderança democrática é considerada um estilo participativo; as decisões são tomadas após debate prevalecendo a opinião da maioria; permite ao grupo decidir e implementar estratégias; a interação do líder ocorrera quando solicitada para orientações técnicas e aconselhamento (CHIAVENATO, 1993). Portanto, ocorre a descentralização do poder

que poderá influenciar a independência e o descomprometimento do grupo (KURCGANTE, 1996).

Para um dos participantes o seu perfil de liderança é educador. Pouco se fala de líder educador, mas pesquisas informais o descreve como sendo um líder que olha o ser humano, atua no presente, mas com foco no futuro. Mais do que administrar a performance e o resultado, o líder educador apoia o desenvolvimento do potencial das pessoas e da equipe.

“Sou educador e administrador”. (Resposta 2)

Das respostas características e habilidades de um líder eficaz emergiu a categoria Competências. Sendo que, tal categoria, surgiu devido à dificuldade tanto do pesquisador quanto dos pesquisados em diferenciar características e habilidades de um líder.

Segundo Krecer e Crutchfield (apud Kurcgant, 1996) entre características e habilidades estão: carisma, paciência, respeito, disciplina, capacidade de influenciar comportamento, coordenar e planejar atividades, além do conhecimento técnico e específicos. Conforme as respostas:

“(...) conduzir a equipe a alcançar com êxito os resultados planejados...”

“Tem que ter a capacidade de influenciar e direcionar os outros...”
(Resposta 1)

“Tem que ter capacidade, habilidades, conhecimentos ...”

“Tem que ter conhecimento, onde está atuando, técnica...” (Resposta 2)

“Comunicação, pro atividade, flexibilidade, atitude, ética, educação”.

“(...) estimula a participação da equipe nas tomadas de decisões, orienta e ajuda nas tarefas...” (Resposta 3)

Quando questionados sobre habilidades necessárias para gerenciar a equipe surgiu a categoria Negociador. Sendo que os entrevistados atribuíram características:

“Seguro, determinado, coerente, compromissado, iniciativo e sempre ouvinte”. (Resposta 1)

“Ser maleável, político, e ter persuasão”. (Resposta 2)

“Saber ouvir, estabelecer e alcançar metas e sempre motivar a equipe com respeito e dedicação”. (Resposta 3)

“Ter bom raciocínio, saber ouvir nos momentos difíceis”. (Resposta 4)

“Estar pronto para um não, criar empatia e ter calma”. (Resposta 5)

De acordo com as respostas, pode se dizer que estão relacionadas ao estilo de liderança situacional, a qual para Silva (2007 apud Libório 2009), parte do princípio que não há um único tipo de característica válida para toda e qualquer situação, cada uma requer um estilo diferente para atingir a eficácia na organização e promover o desempenho satisfatório dos liderados. Além de oferecer ao líder a possibilidade de se ajustar aos grupos com características e convicções diferentes.

No entanto, conforme resposta 5 acima, a empatia está presente no estilo de liderança transformacional. Os líderes possuem habilidade de empatia que os auxiliam em suas percepções sobre a necessidade de seus liderados (BASS; AVÓLIO apud POLICARPO; BORGES, 2016).

A última categoria estabelecida foi Metas Alcançadas, baseada nas técnicas utilizadas para alcançar os objetivos, critérios para motivação e resultados obtidos.

Referente as técnicas utilizadas para alcançar os objetivos as respostas foram as seguintes:

“Meritocracia e confiança”. (Resposta 1)

“Procuro educar e conscientizar a equipe nos cuidados de enfermagem, aprimorar as técnicas para não cometer erros...” (Resposta 2)

“Dialogo e participação de toda equipe”. (Resposta 3)

“Manter a consistência, comemorar cada pequena vitória, definir um prazo”. (Resposta 5).

A resposta 3 acima refere-se ao estilo de liderança democrático, que conforme Chiavenato (1993), é um tipo de liderança participativa, as decisões são tomadas após debate prevalecendo a opinião da maioria.

Relacionado aos critérios para motivação da equipe:

“Plano de incentivo e premiações”. (Resposta 1)

“Sempre elogio nos acertos...” (Resposta 2)

“Elogios e torno o ambiente de trabalho mais agradável”. (Resposta 3)

“O da igualdade”. (Resposta 4)

“Igualdade, reconhecimento, recompensa pelo esforço”. (Resposta 5)

Considerando que a maioria das respostas acima, direta ou indiretamente, utilizaram o termo incentivo, condiz com o estilo de liderança transacional, baseado no processo de troca na relação entre o líder e os liderados, a qual usa de incentivos para influenciar os seus liderados deixando claro o que devesse realizar para a obtenção de recompensas (POLICARPO; BORGES 2016).

Quanto aos resultados obtidos:

“Quase sempre satisfatórios ou esperados”. (Resposta 1)

“Uma equipe multiprofissional focada no paciente como um todo”.
(Resposta 2)

“Tenho uma equipe que falta raramente e são bem comprometidos”.
(Resposta 3)

“Os melhores possíveis”. (Resposta 5)

As respostas acima evidenciam a falta de conhecimento dos líderes entrevistados, principalmente nos critérios utilizados para motivação. Sendo que, motivação pode ser considerada força propulsora do sujeito para o trabalho e está associada a produtividade e desempenho.

Apesar da resposta 1, percebe-se que a maioria dos líderes entrevistados não possuem autonomia para oferecer benefícios motivacionais como por exemplo: gratificação salarial, ajuda de custo, oportunidade de crescimento profissional, entre outros, mas oferecem incentivos emocionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente liderança é um processo de influenciar positivamente o comportamento do indivíduo. Os líderes devem possuir habilidades específicas, conhecimento e destreza para influenciar seus seguidores com o objetivo de alcançar bons resultados para a organização.

Os resultados encontrados nesse estudo demonstraram que a maioria dos entrevistados definiram o termo liderança, mas apresentaram dificuldades em determinar as características e habilidades que tornam um líder eficaz.

Um outro achado refere-se a diferença na forma de liderar dos entrevistados da área da saúde e da área da segurança. As respostas dos enfermeiros pontuam mais humanização

com a equipe, já os sargentos da PM se empoem com mais rigor perante as questões exposta.

Liderar uma equipe implica em possuir conhecimentos e habilidades para que se identifique em cada colaborador e na equipe como um todo pontos fortes, fracos e oportunidades. Cada indivíduo possui sua singularidade, ou seja, sua maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos e emoções. Há diversos fatores que influenciam o estado físico e psicológico do ser humano e esses fatores interferem no desempenho deste indivíduo e conseqüentemente de toda equipe. Portanto, o sucesso da organização fica comprometido, sendo que, neste contexto o líder eficaz consegue utilizar de técnicas e características que influenciara positivamente o liderado garantindo a estabilidade do grupo e atingindo suas metas.

Percebe-se a necessidade de investimento em especialização que levem os profissionais a se aperfeiçoarem quanto ao tema abordado, e assim estabelecerem um bom relacionamento com seus liderados, envolver-se com as questões do trabalho, demonstrar segurança na condução da equipe e manter uma comunicação eficaz, sendo estas condições importantes para o sucesso na liderança. Conclui-se a importância de mudanças de comportamentos, de busca constante de novos conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades essenciais para a liderança, como qualidades pessoais, habilidades interpessoais e o domínio do contexto organizacional..

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 3ª ed. Lisboa (Portugal): Edições 70; 2004.

BENTO, A. V. **Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira**. In: COSTA, J.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Org.) Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas, Aveiro, 2008. Disponível em: <http://digituma.uma.pt>. Acessado em: 22 de novembro 2017.

BOAVENTURA, N. C. F. **Estilos de liderança adotados nas PME**. Dissertação de Mestrado, Setubal, 2016. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt>. Acessado em: 23 de novembro 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª Ed. São Paulo: Makdon Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3º ed. revisada e ampliada. São Paulo: Makron Books, 1997.

COLOMBO, S. S. **Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior**. In: _____. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CORRÊA, J. G.; PIOVESAN, L. M. C. **Liderança nas organizações: Um estudo de caso sobre o estilo de liderança em um mercado**. Faculdade Cenesista de Capivari: Capivari – SP, 2015. Disponível em: www.cneccapivari.br. Acessado em: 28 de novembro de 2017.

FONSECA, A. M. O; PORTO, J. B. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança**. Avaliação Psicológica, v.12, n.02, Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em <http://www.redalyc.org>. Acessado em: 26 de novembro de 2017.

GOULART, E. J; LIPP, M. E. N. **Estilos de liderança e stress: Uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.27, n. 02, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.unesp.br>. Acessado em: 22 de novembro 2017.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor** – os princípios de liderança de O Monge e o Executivo: Sextante, 2004.

KRAUZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KURCGANT, P. **Administração em enfermagem**. São Paulo: editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1996.

LARA, E. S. Liderança: **A importância do líder na organização**. Universidade Tuiuti Paraná: Curitiba 2012. Disponível em: <http://tconline.utp.br>. Acessado em: 21 de novembro 2017.

LIBORO, G. **Estilos de liderança na enfermagem**. Rev. Saúde e Beleza, 2009. Disponível em: www.webartigos.com/24833/. Acessado em: 04 de outubro 2017.

POLICARPO, R. V. S; BORGES, R. S. G. **Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores**. E&G Economia e Gestão, v.16, n.45, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://www.periódicos.pucminas.br>. Acessado em: 23 de novembro 2017.

SIMÕES, A. L. A; FÁVERO, N. **O desafio da liderança para o enfermeiro**. Rev. Latino-Am. Enfermagem (online), v.11, n. 05, 2003. Disponível em: www.scielo.com.br. Acessado em: 01 de novembro 2017.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. **Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly**. Revista de Administração Contemporânea, v.20, n. 04, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: www.redalyc.org. Acessado em: 21 de novembro 2017.

Leadership: What Effective Leaders Do

Zeli Faria de Lima
UNIP

lili.faria@yahoo.com.br

Enio Tadashi Nose
Faculdades Metropolitanas Unidas
noseenio@uol.com.br

ABSTRACT

The topic of leadership has been the focus of several studies, which seek to conceptualize this phenomenon; relate the characteristics and abilities present in individuals who stand out as leaders. The present study is an exploratory research aimed at identifying the characteristics that enable the leader to achieve success, thus ensuring effective results for organization. The steps were initially undertaken through bibliographic research, followed by the construction and application of a questionnaire aimed at leaders to raise the characteristics, skills and techniques that led them to achieve success. The results showed that most interviewees define the term leadership, but they have difficulties in determining the characteristics and skills that make them effective leaders.

Keywords: Leadership, Led, Organization.