

# COMO O COMPORTAMENTO DO LÍDER REFLETE NO DESEMPENHO DE UMA EQUIPE

**Marciléia Couto Batista**

Aluna do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas – marcileiacbatista@gmail.com

## **RESUMO**

Este artigo foi desenvolvido para analisar e refletir sobre a importância do papel do líder no âmbito comportamental e o quanto isso reflete no rendimento de uma equipe. Uma vez que, a boa liderança pode corroborar para a existência de um ambiente harmônico que influencia diretamente no alcance de metas, pois é muito provável que nesse cenário haja muito mais comprometimento dos integrantes de um grupo. Será abordado também, aspectos que auxiliam o líder a lidar com seus liderados, conquistando respeito sem a necessidade de impor medidas autoritárias, que por sua vez, o que prejudicam o relacionamento e sabotam de forma gradativa a gestão do time. Tópicos como: inteligência emocional, relacionamento, feedback e motivação também serão desenvolvidos neste estudo.

**Palavras-chave:** Liderança; comportamento; trabalho em equipe.

## **ABSTRACT**

This article was developed to analyze and reflect on the importance of the role of the leader in the behavioral scope and how much it reflects on the performance of a team. Thus, good leadership can corroborate the existence of a harmonious environment that directly influences the achievement of goals, as it is much more likely that in this scenario there will be much more commitment from the members of a group. It will also be addressed the aspects that help the leader deal with his subordinates, gaining respect without the need for important authoritarian measures, which in turn, which damage the relationship and sabotage the time management gradually. Topics such as: emotional intelligence, relationship and feedback will also be developed in this study.

**Keywords:** Leadership; behavior; team work.

## **Introdução**

Há muitos estudos relacionados à importância das funções de liderança dentro de uma organização, mas, no cenário empresarial, ainda há pouco desenvolvimento sobre a real necessidade de avaliar a questão comportamental de um líder perante a sua equipe. O que torna o assunto ainda mais relevante. Trata-se de um fator fundamental para desenvolver potenciais e fazer com o que a gestão seja mais assertiva, duradoura e próspera em uma empresa.

Fica perceptível que diante das definições, o líder é aquele que conquista seus liderados sem usar seu poder de autoridade, mas através de seu poder de influenciar pessoas. Ele é formador de opinião e é capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa. Sendo assim, a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las, impulsioná-las a conquistar resultados. (OLIVEIRA; PEREZ, 2015)

Desempenhar um bom papel de liderança requer o aprimoramento de muitas habilidades e grande parte dessas competências estão ligadas ao comportamento.

Em seu artigo: *Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa*, pesquisadores identificaram dois comportamentos mais significativos: comportamento de consideração e o comportamento de orientação (OLIVEIRA e PEREZ, 2015).

O comportamento de consideração está interligado a relação respeitosa do líder com o seu subordinado, considerando e ouvindo suas ideias. Já o comportamento de orientação é relacionado às definições com clareza que o mandatário precisa ter sobre as funções e tarefas que o liderado precisa desempenhar. Não há uma regra ou padrão definido sobre qual o comportamento obrigatório do líder em todas as ocasiões, sempre haverá uma adaptação necessária em cada circunstância, que irá variar de acordo com o perfil da equipe.

Também é muito importante levar em consideração o aspecto cultural da empresa e de seus funcionários, pois, assim, evitará que haja ruídos na comunicação, evitando o surgimento de maiores conflitos que poderão afetar o relacionamento do grupo. Portanto, este estudo visa, através de reflexões baseadas em conceitos abordados por autores citados, melhorar o entendimento sobre a importância do desenvolvimento de um líder, para que assim, seu potencial de liderança seja melhor aproveitado.

## **Metodologia**

Para a realização deste estudo, foi preciso pesquisar artigos e matérias publicadas em *websites* relacionadas a liderança, comportamento e culturas e climas organizacionais para

desenvolver reflexões de enorme importância sobre novas competências que líderes precisam desenvolver neste cenário atual.

Os aspectos principais abordados serão:

- Mudanças no perfil de liderança através do tempo.
- A diferença entre líder x gestores.
- Competências necessárias para liderar.
- Tipos de Liderança;
- Importância do feedback.

Haverá análises baseadas em autores que desenvolveram este tema, para que consigamos encontrar conclusões satisfatórias.

## **Desenvolvimento**

A definição de liderança é dada por Chiavenato (1999) acompanhada de quatro elementos que a caracterizam. Embora a existência do papel da liderança seja muito antiga, seu conceito e entendimento precisou sofrer algumas mudanças e adaptações através do tempo, a fim de acompanhar o desenvolvimento humano.

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

São alterações que precisam ser trabalhadas de acordo com tendências que estão surgindo no mundo. Contudo, principalmente no ambiente organizacional há muita resistência aos novos modelos de liderança, tentando permanecer os modelos mais antigos e tradicionais.

Locais que optam por conservarem a liderança tradicional, muito em função das empresas não se modernizarem e preferirem manter a cultura organizacional sem se adaptar. Muitas vezes essa opção pode ser compreensível por optar pela experiência que os líderes *baby boomers* ainda podem contribuir. Mas esse movimento pode ser algo muito perigoso, pois há uma probabilidade muito alta das relações entre líderes e liderados serem turbulentas e afetarem o rendimento das equipes

Com a chegada de grupos de pessoas pertencentes a geração Y e Z no mercado, a mudança no perfil de liderança tornou-se uma necessidade, visto que os profissionais que ainda resistem a se adaptarem, tendem a perderem seus espaços.

**Figura 1:** Diferença entre líder contemporâneo e líder tradicional.

<b>Líder Tradicional</b>	<b>Líder Contemporâneo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomava decisões importantes.</li><li>• Resolvia pela Equipe.</li><li>• Agia como especialista.</li><li>• Dava respostas.</li><li>• Estabelecia Regras.</li><li>• Buscava eliminar conflitos.</li><li>• Valorizava a conformidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartilha as responsabilidades.</li><li>• Ajuda a Equipe a resolver.</li><li>• Promove a auto-gerência.</li><li>• Faz perguntas certas.</li><li>• Forma conjunto de valores.</li><li>• Valoriza diversas perspectivas.</li><li>• Promove a Sinergia.</li></ul>

Fonte: <https://superatualizado.com.br/comportamento-do-lider-contemporaneo/> (2018).

O líder contemporâneo está mais próximo dos integrantes de sua equipe, compartilhando responsabilidades e tomando decisões em conjunto. Já a liderança tradicional é vista hoje como autoritária, e tende a se extinguir com o passar dos anos.

Há atitudes que moldam a forma contemporânea de liderar. Chiavento e Sapiro (2010) apontam que o líder necessita de:

- Conduzir as pessoas para resultados.
- Impulsionar o desempenho.
- Fazer parcerias dentre e entre equipes.
- Gerenciar o trabalho cotidiano.
- Influenciar através do poder pessoal.
- Ter faro para localizar e desenvolver talentos.
- Inspirar lealdade e confiança.

À vista disso, todos estes aspectos precisam ser bem trabalhados no exercício da liderança em todos os setores dentro de uma organização, a fim de que a qualidade e a produtividade dos trabalhos realizados sejam cada vez melhores.

### **A influência da liderança dentro de uma organização**

A liderança é uma forma de influência. Essa influência é definida como uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 1999).

É notório que um líder surge naturalmente quando se forma um grupo de pessoas, sendo uma figura que transmite confiança, sabedoria e segurança para estes indivíduos. Porém, mesmo sendo um processo natural, não significa que o papel de liderança será executado com êxito, pois poderá haver situações em que o líder demonstrará inseguranças ou algum desequilíbrio emocional e isso fará com o que o grupo se sinta desamparado.

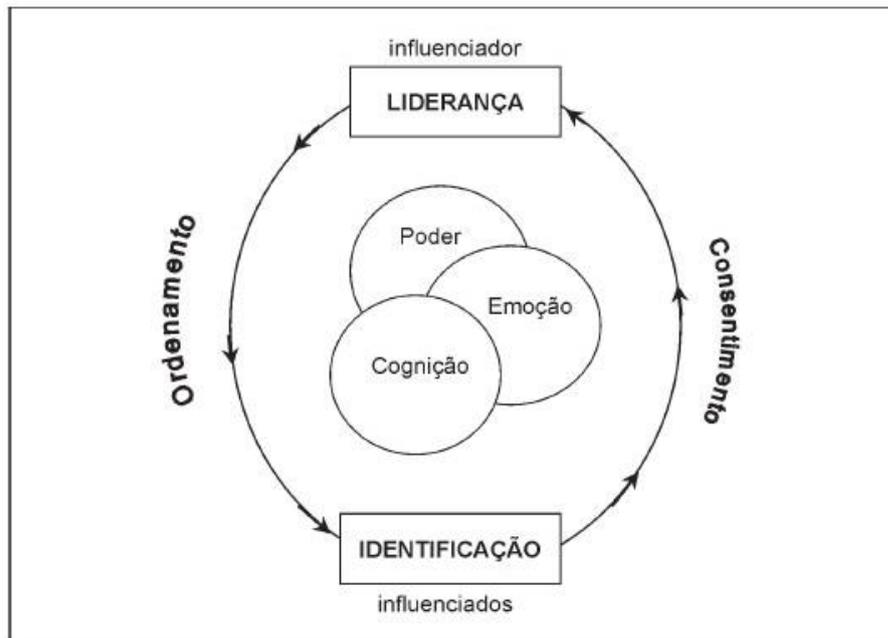
Para evitar este tipo de problema, o líder necessita ter uma boa comunicação para continuar exercendo a sua influência, sendo assim, mesmo havendo alguns “empecilhos”, a forma de se comunicar com seus liderados poderá ser a melhor ferramenta para que o grupo continue confiando em seu comandante.

Em uma organização, a influência da liderança é algo imprescindível, não há maneiras de alcançar metas sem que o líder consiga influenciar sua equipe a ter um objetivo em comum.

Os líderes têm dispositivos para ensinar suas organizações a perceber, pensar, sentir e se comportar, baseados em suas próprias convicções conscientes. São artefatos visíveis da cultura emergente e criam diretamente o que, tipicamente, seria chamado de clima organizacional (Schein, 2009. p.230).

Do mesmo modo, a influência do líder é um dos fatores principais para a criação de um clima organizacional favorável e bem construído (SCHEIN, 2009).

**Figura 2:** A dinâmica entre liderança e identificação



Fonte: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000300006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006)(2001).

Cognição, Emoção e Poder. A dinâmica entre liderança e identificação se estabelece no terreno de vários processos. Opera pela interação entre processos políticos, cognitivos e emocionais e gera, simultaneamente, ordenamento significativo da realidade e consentimento por parte dos influenciados (DAVEL; MACHADO, 2001).

### **A diferença entre liderança x gestores**

Se o gerente é razão, o líder é emoção. Se o gerente é o poder, o líder é a autoridade. Um é cargo atribuído, outro é legitimidade. Gerente é a obediência, líder é o compromisso. Objetividade e subjetividade. São elementos complementares. (JORGENCA, 2021)

As diferenças entre liderança e gerência faz com o que os dois se complementem, fazendo com o que haja a necessidade de haver suas funções atribuídas na empresa. Enquanto um trabalha o lado mais inovador com a famosa expressão “pensar fora da caixa”, o gerente trabalha os fatores mais burocráticos referentes a questões relacionadas ordem e rotina.

**Figura 3:** Diferenciando: gerência e liderança

curto prazo.	
Gerente	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Foco: Sistemas e estrutura	Foco: Pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Tem os olhos sempre nos limites	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o estado atual	Desafia
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Fonte: <https://administradores.com.br/artigos/diferenciando-gerencia-e-lideranca> (2013).

O gerente está preso no hoje, aqui e agora; o líder vive o hoje, mas preocupa-se em como o presente afetará seu futuro. O primeiro acha melhor repetir a inovar tendo assim resultados mais previsíveis; o último estimula a criatividade e compreende que sempre que seja possível deve-se inovar. (JÚNIOR; CÍCERO, 2013).

## Competências necessárias para liderar

**Figura 4:** Líder transformador

<b>Visão de Futuro:</b>	O Líder transformador tem um propósito que são os sonhos à capacidade de compartilhá-lo e de criar significado. Os dirigentes as têm porque conseguem imaginar o futuro e traduzi-lo em possibilidades reais, interpretando sinais do ambiente que são imperceptíveis para os demais, o que exige empatia, inteligência organizacional e emocional.
<b>Credibilidade:</b>	O Líder transformador age inspirado por valores como justiça e gera confiança. Tal compromisso é construído entre líderes e liderados, de forma que para haver credibilidade é necessária a coerência entre seus pensamentos e atitudes. As pessoas seguem líder nos quais possam confiar se percebe que há inconsistência em suas posições, a confiança deixa de existir.
<b>Relacionamento Mobilizador:</b>	O Líder transformador tem a capacidade de mobilizar o coração e a alma das pessoas e para isso um dos principais requisitos é a comunicação competente. A comunicação influenciadora é cada vez mais importante para o compartilhamento de ideias, parcerias e aliança. Para desenvolver esta competência, o líder deve deslocar o foco da voz para o ouvido. O líder que estimula a abertura e sinceridade na comunicação e, portanto a diversidade de pensamentos em sua equipe produz a sinergia dos talentos, multiplicando as competências individuais e os resultados empresariais.
<b>Comportamento Agridoce:</b>	Ser agridoce é combinar opostos, os líderes transformadores conseguem articular ações aparentemente contraditórias e ter o instigante agridoce do ponto de vista tanto do equilíbrio organizacional, como do impacto sobre as pessoas. Eles geram dor, mas cuidam dessa dor para que não torne sofrimento, reconhecendo os sentimentos e emoções humanas.
<b>Elevado grau de Autoconhecimento:</b>	O líder transformador ouve sua voz interior, conhece e reconhece seus pontos fortes e fracos, assim o autoconhecimento é premissa para quem lidera. O autoconhecimento constitui a base do desenvolvimento de competência emocional que pode ser entendida como capacidade de usar e expressar os sentimentos, de controlar impulsos e de regular o próprio estado de espírito, sendo capaz de orientar o modo como lidamos com nós mesmo e com os outros

**Fonte:** Elaborada pelos autores baseados em TANURE, B. O Líder transformador pra valer, p. 32/39. HSM Management nº87 ano 15 vol. 4 julho/agosto 2011

### Tipos de Liderança

**Liderança Autocrática:** Trata-se de um tipo de liderança mais autoritária, aquela que impõe o que os subordinados devem fazer, sem que haja diálogo ou participação de terceiros nas decisões. Resumindo, o chefe manda e o funcionário obedece.

**Liderança Liberal:** Nessa modalidade, o líder tem participação mínima, dando autonomia e aos liderados, agindo apenas como um mediador quando as coisas fogem do controle. É o tipo de líder que não ordena e não traça metas, não orienta, apenas deixa que as coisas aconteçam naturalmente.

**Liderança Democrática:** É tipo de líder que orienta a equipe e deixa com o que os integrantes desta opinem e participem das tomadas de decisões, nesse caso é colocado em

prática a gestão de pessoas. O intuito da líder permitir que os liderados participem, é fazer com que todos sintam-se importantes.

### **A Importância do Feedback**

Todos os indivíduos necessitam do feedback, seja positivo ou negativo, a fim de saber se está no rumo correto ou ter a oportunidade de retroceder ou de fazer ajustes em suas vidas pessoal ou profissional (MOSCOVICI, 2003).

Davis e Newstrom (2001) asseveram que deixar de agir é uma forma importante de se comunicar, ou seja, um líder que deixa de elogiar ou informar a um subordinado que seu trabalho foi realizado a contento, ou que deixa de proporcionar recursos que auxiliem seus liderados na realização do trabalho, está emitindo uma mensagem, tendo em vista que a comunicação ocorre tanto pela ação quanto pela inércia, independentemente das intenções.

O feedback é muito importante para estimular e orientar a equipe e fazer com que seus integrantes trilhem um caminho mais assertivo, trazendo um entrosamento maior dos funcionários com a empresa.

Moscovici (2003) cita que para ser um processo realmente útil o feedback precisa ser:

- 1) Descritivo – quando há algo que de fato ocorreu, não havendo chances de diferentes interpretações, para evitar que o receptor reaja de modo defensivo;
- 2) Específico – quando indica algo específico para ser observado.
- 3) Compatível com as exigências do emissor e do receptor.
- 4) Dirigido – quando são pontuadas atitudes possíveis para serem modificadas e melhoradas, tomando os cuidados necessários para não gerar frustrações ao receptor.
- 5) Solicitado – utilizada quando o receptor faz perguntas que necessitam de respostas por outros observadores.
- 6) Oportuno – nesse ponto, o feedback precisa ser imediato quando o fato ocorre, pois se houver demora, menos útil ele será.
- 7) Esclarecido – tem a intenção de que resulte em uma perfeita compreensão do que o comunicador quis comunicar.

A forma na qual é executada essa técnica pode influenciar no rendimento de um grupo, sendo, assim, o líder precisa tomar cuidado com sua comunicação, para que não pareça o famoso “pegar no pé” quando é negativo ou a famosa frase “encher a bola” quando é positivo. Quando você atinge os lados extremos, pode ser algo perigoso, pois você poderá estar desmotivando alguém, ou fazer com o que o ego da pessoa cresça.

Nesse sentido, o grande desafio do feedback é saber se comunicar de maneira correta para que as críticas e os elogios não interfiram negativamente no desempenho da pessoa a qual está sendo avaliada.

## **Conclusão**

É plausível afirmar que as lideranças são complexas e desafiadoras as quais se transformam muito ao longo do tempo, para que as pessoas obtenham sucesso nesse papel, é necessário estudar e se dedicar para estar em constante evolução.

Ser líder é algo que a maior parte dos profissionais almejam, porém requer uma série de competências que são necessárias para obter êxito nessa função. Por mais que haja pessoas que naturalmente conseguem desenvolver papéis de liderança, ainda haverá vários aspectos para serem trabalhados.

Também é possível concluir que existem formas desenvolver aptidões para que as pessoas que não possuem um perfil natural de um líder, consigam fazer boas lideranças caso haja bons treinamentos e ensinamentos. Entretanto, liderar é uma aptidão que transcende o fator dom, o cargo chefia e a função de gestor.

## **Referências Biográficas:**

CHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as Pessoas, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.  
Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2 ed. 2010.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier, A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas, 2001, p9. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/4J48XGhths8QNcxtXn7dtj/?lang=pt>, Acesso em: 19 abr.2021.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 2, cap. 1. P. 3-31, 2001.

JORGENCA, Jorge H. M. Cavalcante, A Diferença entre Gerentes e Líderes, 2021, Disponível em <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/a-diferenca-entre-gerentes-e-lideres.pdf>, Acesso: 21 abr.2021.

JÚNIOR, Cícero, Diferenciando: gerência e liderança, 2013. Disponível em ><https://www.contadores.cnt.br/projetos/39/noticias/empresariais/2013/10/03/diferencia-ndo-gerencia-e-lideranca.html>, Acesso > 21 abr. 2021.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 278 p, 2003.

PEREZ, O. C.; OLIVEIRA, A. P. M.. **Liderança eficaz**: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa, p.2-3, 2015. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889>>. Acesso em: 11 abr.2021.