

**Terezinha Mara de Oliveira**

Faculdade Anhanguera de Taubaté  
terezinhamara@hotmail.com

**Marilda Jaqueline Moreira de  
Campos Alves da Silva**

Faculdade Anhanguera de Taubaté  
marilda\_jmcas@hotmail.com

**Mirthis Czubka de Abreu**

Faculdade Anhanguera de Taubaté  
mirthisprof@bol.com.br

Anhanguera Educacional Ltda.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 4266  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
rc.ipade@anhanguera.com

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Artigo Original  
Recebido em: 10/04/2010  
Avaliado em: 02/03/2011

Publicação: 22 de outubro de 2012

## LIDERANÇA COM CONFIANÇA

### *O sucesso das equipes através dos estilos de liderança e da confiança transmitida pelo líder*

---

#### RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a influência dos estilos de liderança e a confiabilidade a partir deste, na influência do desempenho de tarefas executadas pela equipe. O estudo se dará, por meio de análises de diversos autores que abordam os primórdios da liderança, dos estilos que caracterizam um líder e dos relacionamentos que estas características exercem sobre a confiança da equipe no líder. Dizer qual o melhor estilo deve ser adotado é uma tarefa complexa, mas cabe ao líder verificar as situações que a empresa está enfrentando e a maturidade de cada um dos liderados, para que com as diferentes situações se possa obter sucesso nos resultados.

**Palavras-Chave:** liderança; liderados; confiança.

---

#### ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership styles and reliability from this, the influence of the performance of tasks performed by the team. The study will, through various authors analysis covering the beginnings of leadership styles that characterize a leader and relationships that these characteristics of trust team leader. Say the best style must be assumed to be a complex task, but it is the leader check the situations that the company is facing and the maturity of each led to different situations can achieve success in the results.

**Keywords:** leadership; led and confidence.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplo e complexo, se deve justamente por tratar de relacionamentos e comportamento humano. No início dos estudos sobre administração o ser humano não era visto como principal foco de estudo, como podemos verificar na evolução das teorias administrativas relatada na obra do autor Chiavenato (2005), que teve início com Taylor na Administração Científica enfatizando as tarefas, procurando a eficiência por meio da racionalização do trabalho do operário. Mais adiante Fayol com a Teoria Clássica, Max Weber com a Teoria Estruturalista deram maior ênfase na estrutura e na forma ideal de organizar a empresa para alcançar a eficiência nos resultados.

O tema liderança passa a ser visto com bons olhos pelos críticos da época a partir da reação humanística através da Teoria das Relações Humanas que tem como ênfase as pessoas, e seu principal objetivo é compreender as características e o comportamento dos grupos. Com esta nova abordagem, inúmeros estudiosos passaram a pesquisar sobre liderança traçando seus perfis e estilos, além de várias definições sobre este tema que é amplo e de grande valia para pessoas que querem ser bem sucedidas na vida profissional, que exercem na organização um papel de chefia e sabem, com suas atitudes, influenciar e mobilizar pessoas para um objetivo comum.

Das diversas definições do que vem a ser um líder, duas chamam a atenção, a de Bernard Montgomery, principal comandante inglês durante a Segunda Guerra Mundial citado na obra do autor Goleman (2006, p. 79) que diz: “Liderar é ter a capacidade e vontade de mobilizar homens e mulheres para um objetivo comum e ter o caráter que inspira confiança” e a de Chiavenato (2004, p.472) “A liderança é uma forma de influenciar”, justamente por indicar qual o maior desafio da liderança no momento, saber qual o melhor perfil ou estilo deve ser adotado diante das transformações do comportamento das pessoas nas corporações e na sociedade, agindo eficazmente nas adversidades e acima de tudo conseguir seguidores.

O líder que pretende mobilizar e influenciar as pessoas precisa ter como característica principal a confiança, que deve ser conquistada diariamente por meio de pequenos gestos, ações, atitudes, e do conhecimento que tem de sua equipe, pois, para a administração dos novos tempos o importante não é só o conhecimento técnico, mas habilidade e discernimento.

## 2. REVISÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

O estudo sobre administração científica idealizada pelo engenheiro Taylor (1856-1915), teve início a partir da Revolução Industrial é o que relata o autor Raymundo (1992), o principal objetivo deste estudo, é a busca por perfeição nas execuções das tarefas, desde o planejamento até a escolha do operário que pudesse aumentar a produtividade e a eficiência no nível organizacional, com este estudo, também deu início a Teoria Geral da Administração.

Outra abordagem importante para estudo da administração é a teoria clássica encontrada na obra de Chiavenato (2005), que foi desenvolvida pelo engenheiro Henry Fayol que tem por objetivo idealizar a empresa como um todo buscando estruturá-la da melhor maneira possível para assim alcançar a eficiência nos resultados. Fayol também é o primeiro a definir as funções básicas do administrador que são: planejar, organizar, controlar, comandar e controlar.

Com a verificação do descaso das empresas com os trabalhadores e as condições desumanas as quais eram submetidos com a mentalidade taylorista, o pesquisador Elton Mayo deu início na década de 20 a pesquisa conhecida como Experiência de Hawthorne, que segundo o autor Raymundo (1992) tinha por objetivo analisar as condições ambientais que poderiam afetar a produtividade.

Estas experiências serviram para mostrar que as relações humanas no trabalho eram e continuam sendo fundamentais para a administração. Assim, deu-se o surgimento da Escola das Relações Humanas, que se caracterizou por enfatizar a adaptação do homem à organização e vice-versa.

Mayo não foi única a contribuir com a abordagem comportamental é o que nos aponta o autor Raymundo (1992), outros críticos da época dentre eles os psicólogos Lewin, Maslow, Herzberg, McGregor que desenvolveram diferentes abordagens para explicar o comportamento humano no trabalho, deram suas contribuições. Desta forma teve origem a Escola Behaviorista, por volta de 1960, mostrando que era possível, por meio de experimentos científicos na área da psicologia organizacional, mapear as relações sociais dentro de um grupo de indivíduos. Estas contribuições nos ajudam a compreender as características e comportamentos dos grupos.

A administração, que até então estudava os métodos e as máquinas, cede lugar aos relacionamentos grupais, dando ênfase nas pessoas e não mais nas tarefas e estruturas como era antigamente.

A moderna teoria geral da administração que se estuda hoje é formada por conceitos que surgiram e vêm-se aprimorando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de técnicas para resolvê-los.

### 3. LIDERANÇA

Para podermos definir liderança temos que primeiramente saber diferenciar gerentes de líderes. Muitos gerentes que ocupam cargos de confiança em nossas empresas hoje não são líderes, pois não tem a capacidade de mobilizar pessoas para um objetivo comum, mas exercem este cargo com outros objetivos.

Kets De Vries (1997) é um dos autores que fala da importância de saber identificar as diferenças entre líderes e gerentes, para que a empresa possa assim definir qual o executivo que melhor se adéqua aos padrões e a estrutura da organização. Estas distinções podem ser encontradas quando o autor cita Abraham Zaleznik, professor de liderança em Harvard, que tem como título “Gerentes e Líderes: eles são diferentes?” que diz:

“De acordo com Zaleznik, a resposta é sim. Ele argumenta que, para os gerentes, o estilo deve contar mais que a substancia e o processo tende a ser mais importante que a realidade. O resultado disso é que ninguém precisa desse indivíduo. No novo mundo globalizado, altamente competitivo, é obvio que o que se necessita é de líderes que consigam liderar com mudanças e enfrentar os desafios da concorrência”. (KETS DE VRIES, 1997, p.24-25)

Com este trecho recordamos que as empresas antigamente tinham gerentes que estavam aptos e habituados a administrar as situações momentâneas, que tinham por meta o lucro. Os profissionais que eram escolhidos para fazer parte da empresa teriam que ter grande habilidade técnica, ser criativo, perfeccionista e ser dotado de boas idéias, porém estas habilidades hoje em dia não são suficientes.

Vergara (2007, p.84), num de seus questionamentos mostra qual o papel fundamental de um gerente nos tempos modernos, o que difere do gerente idealizado nos primórdios da administração. Ao fazer o seguinte questionamento: “O que um gerente gerencia? Máquinas? – a autora responde: Não. Máquinas são operadas, não são gerenciadas. Um gerente gerencia pessoas”.

Por sua vez o autor Hunter (2004), afirma que gerenciar não é algo que podemos fazer pelos outros, a não ser por nós mesmos, e é por este motivo que no meio empresarial e em palestras para executivos o termo mais usado é liderança nas organizações, pois o líder lidera pessoas e o gerente por sua vez gerencia coisas, inventários, contas bancárias, recursos, dentre outros.

E este é o grande desafio para as empresas no cenário mundial, encontrar pessoas qualificadas para os cargos e que tenham acima de tudo habilidade para gerir pessoas. Botelho (1993) já falava da necessidade das empresas terem profissionais com habilidades para líder, pois sem ela a permanência das empresas no mercado torna-se impossível.

Quando os gerentes não têm esta habilidade para gerir pessoas, o funcionário adota a estratégia de fingir que faz ou que obedece. Isso ocorre porque na maioria das vezes as pessoas que estão à frente das organizações não estão aptas a liderar pessoas e tem uma visão arcaica do papel que deve ser desempenhado pelo líder. Os funcionários que são geridos por este tipo de profissional fazem o mínimo, o necessário para não perderem o emprego.

A Tabela 1 mostra as habilidades que o gerente tem de levar as pessoas a fazerem o que é preciso, o que foi estipulado pela empresa, de acordo com a missão, visão e valores. Porém o líder quando estipulam uma tarefa, vai além dos gerentes, pois conseguem que seus liderados não façam somente o que é preciso, mas que se sintam realizados e motivados a querer fazer o que é preciso, não porque se vêem obrigados, mas por que sabem que fazem parte de uma equipe.

Tabela 1 – Habilidades do Gerente e do Líder – Definições do livro do Gerente ao Líder.

<b>GERENTE</b>	<b>LÍDER</b>
Apóia nas regras	Apóia nas pessoas em suas capacidades e habilidades
A rotina diária é uma batalha a ser vencida	A rotina é reinício de oportunidades
Em situações de crise os problemas desgastantes	Crises situações inevitáveis que devem ser enfrentadas com competência
Comunica o necessário, o suficiente	A comunicação é uma troca de informações
Conflitos são solucionados pelo poder a ele conferidos	Conflitos são estudados e aproveitados como oportunidade para o crescimento
Necessidade de ver, controlar e acompanhar tudo	Controla, vê e acompanha o que é mais importante
Não estimula a criatividade	Estimula a criatividade
Só delega o que fazer	Delega o que fazer e como fazer
Não gosta de desafios	Cria e enfrenta os desafios
O poder está no seu cargo	O poder está em sua competência
Os processos são repetitivos e constantes	Os processos mudam de acordo com a situação
Subordinados têm que obedecer e cumprir regras	Colaboradores têm que realizar-se e desenvolver-se

A seguir ilustram-se alguns exemplos sobre as tarefas realizadas pelos que tem a sua frente líderes e não gerentes são feitas com satisfação e principalmente com entendimento das estratégias, para que possam alcançar os resultados almejados pela empresa, pelo seu líder e os seus próprios.

Na realidade no dia a dia das empresas não temos esta divisão, o que deve ter é uma mistura ideal de habilidades de liderança e de gerência, que se antecipe aos fatos, que tenha uma visão ampla das diversas áreas da instituição, e acima de tudo, que tenha a flexibilidade de trabalhar com pessoas de diversas faixas etárias, culturas, valores e padrões de comportamentos diversificados.

### *O que é Liderança?*

Inúmeras são as definições e estudos sobre liderança, que foi e continua sendo foco de muitas pesquisas e estudos. Estes estudos são de extrema importância, pois servem de auxílio aos profissionais que querem entender esta ferramenta primordial para o futuro e sucesso das empresas.

A maioria dos autores ao falar de liderança, a relacionam com a capacidade de influenciar o comportamento de outra pessoa ou equipe. Como podemos analisar nos parágrafos a seguir:

Vergara (2007) diz que: liderança é a capacidade de exercer influencia sobre indivíduos e grupos. Essa influencia é necessária para o alcance do propósito, da missão, dos valores, da visão e dos objetivos determinados pela empresa. Robbins (2005) é da mesma opinião, porem acrescenta que esta influencia deve ser de maneira formal em função do cargo ocupado na empresa ou informal que surge naturalmente entre os membros do grupo.

A influência deve ser adquirida e aperfeiçoada por meio da pratica e do desejo que o líder tem de estar à frente de uma equipe para liderar pessoas, influenciando-as a alcançar e beneficiar não somente os objetivos da empresa, mas visando satisfazer o bem comum. É o que podemos analisar na definição de Hunter (2004, p.25) que diz: "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Robbins (2005), também diz que o líder de equipe é o facilitador que tem habilidade de colher informações e compartilhá-las com membros do grupo, buscando soluções dos problemas e quando surgirem conflitos ele tem a capacidade de administrá-los.

No artigo *Liderança na Gestão de Pessoas* dos autores Gabriel *et al.*, a liderança é vista como um fenômeno social, justamente por ocasião funcional da liderança. Esta função se dá quando o líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios que irão satisfazer as necessidades para a consecução dos objetivos do grupo.

Os autores ainda citam Blanchard, que diz: “A liderança se resume no processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos”. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra.

Para Farber (2006, p.11), “liderança é a arte de mobilizar pessoas para que se esforcem em prol de um objetivo comum”, e ainda diz que esta liderança só pode ser conquistada quando o líder cultiva amor, produz energia, inspira audácia e apresente prova coerentes entre suas palavras e ações.

Estas definições comprovam que o líder é o elo que leva a empresa e os liderados a atingirem seus objetivos, criando condições onde ambos possam exercer seu potencial, além propiciar autoconfiança e o estímulo a perseguição de um ideal. Estas habilidades só são alcançadas por meio da influência que exerce sobre o comportamento das pessoas.

Quando um colaborador é promovido para um cargo de liderança, ele passa a ter poder sobre os outros colaboradores, em função da autoridade que lhe foi conferido formalmente através do cargo que virá a ocupar. É importante lembrar que o poder e a autoridade não são suficientes para ser um líder, pois o líder não é apenas aquele que utiliza a autoridade que lhe foi conferida, mas sim, o que faz uso adequado do poder, buscando equilíbrio em sua prática cotidiana.

Robbins relata que a liderança começou a ser estudada a partir das pesquisas realizadas na década 30 verificando os traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que pudessem diferenciar os líderes dos não líderes. Estas pesquisas, segundo o autor Maximiano (2008), procuravam descrever as personalidades constantes em líderes que tiveram alto grau de desempenho nas tarefas, assim, uma vez que o indivíduo apresentasse uma destas determinadas características ele viria a ser um líder e os que por sua vez não tivessem estes traços seriam liderados.

Então podemos dizer que o líder é nato? A autora Vergara (2007) afirma que não, pois as pessoas podem vir a serem treinadas, porém o autor Ervilha (2003) diz que líder não se cria, não desenvolve ele já nasce com todo o perfil. E ainda diz que existem 3 (três) tipos de líderes: o nato – que nasce com esse dom; o formidável – que nasce com o dom, porém busca aprimorá-lo; e o treinável – que não tem o dom, mas esforça para conseguir o respeito dos liderados.

Contudo Vergara (2007) diz que os traços aumentam a probabilidade de sucesso, mas não é garantia. Uma vez que podem vir a copiar a excelência da personalidade de um líder de sucesso e assim desenvolver a sua própria liderança, porém o que foi tido por um líder como excelência pode não ter o mesmo resultado quando aplicado em outro tipo de pessoa.

Para Chiavenato (2005), esta teoria recebeu críticas por não considerar as reações dos subordinados, também por não distinguir os traços válidos de acordo com os objetivos que a empresa quer alcançar em determinada situação. Esta teoria é falha ainda quando afirma que uma pessoa dotada com todos os traços será líder durante todo o tempo e em qualquer situação.

O autor Maximiano (2008), relata que apesar das críticas desta teoria, alguns traços de personalidade como: iniciativa nas relações interpessoais e o senso de identidade pessoal são características que são encontradas em muitos líderes.

Com as falhas apuradas na teoria dos traços, novos estudos foram feitos para definir o comportamento do líder em relação aos subordinados, a este estudo denominamos Teoria sobre Estilos de Liderança, que tem o papel de orientar a conduta de comportamentos dos líderes para com os liderados.

### *Estilos de Liderança*

O principal estudo sobre estilos de liderança foi elaborado pelos pesquisadores White e Lippitt é o que afirma o autor Chiavenato (2005), onde procuravam verificar a influência causada por meio dos três estilos diferentes de liderança que são: a autocrática, a liberal e a democrática.

Suas pesquisas foram realizadas no ano de 1939 em meninos com idade de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Estes foram divididos em quatro grupos e a cada seis semanas eram direcionados por um líder diferente, que tinha um dos três estilos liderança.

Autores como Maximiano (2008), Vergara (2007) e Chiavenato (2005) citam os estilos de liderança que foram a base dos estudos dos dois pesquisadores, todavia Chiavenato é o trás informações detalhadas dos estudo e a define da seguinte maneira:

- Liderança autocrática: é o líder que procura promover sua auto-imagem por meio do autoritarismo nas decisões, não levando em conta opiniões de seus subordinados, o que eles esperam é que suas decisões sejam seguidas cegamente. As tarefas realizadas pelos subordinados, na maioria das vezes, são sobre pressão, mostrando assim sinais de tensão, frustração e agressividade;

- Liderança liberal: é o líder que deixa a decisão para o grupo, ele só se manifesta quando solicitado, seu comportamento frente aos subordinados é sutil e sem firmeza, as tarefas exercidas não são satisfatórias quanto a qualidade e a quantidade, levando os subordinados a apresentarem sinais de individualismo, agressividade, insatisfação. Este é um estilo, que dependendo das circunstâncias ao qual será aplicada e do grau de maturidade dos liderados, poderá surtir resultados negativos, pois o líder não obtém o respeito da equipe e suas decisões podem ser ignoradas por ter dado grande abertura para decisões individuais ou do grupo;
- Liderança democrática: é o líder que procura ter a uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo idéias. As tarefas são exercidas pelos subordinados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, onde todos sentem parte do objetivo alcançado.

Os resultados das experiências de White e Lippitt foram de que os meninos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de produção, porém os liderados só realizavam as tarefas quando o líder estava presente, quando o mesmo se ausentava as atividades paravam e as demonstrações de indisciplina e agressividade eram claras. Os que tinham como líder o liberal apresentavam atitudes individualistas e pouco respeito à pessoa do líder, as tarefas realizadas pelo grupo foram de um montante reduzido e com pouca qualidade. Já os que foram submetidos a liderança democrática apresentaram bons resultados quanto à quantidade e qualidade das tarefas exercidas, além ter entre o líder e os liderados sentimentos nítidos de responsabilidade e comprometimento.

Estas experiências abriram caminhos para outras várias pesquisas sobre os estilos que os líderes devem aplicar para direcionar os membros de uma equipe, a ponto de modificar o comportamento das pessoas, identificando qual o melhor estilo deve ser adotado de acordo com as situações que a empresa está enfrentando e acima de tudo auxiliando os profissionais que tem sobre sua responsabilidade pessoas. Porém, a percepção que os colaboradores têm desta influência do gestor em seus comportamentos em prol das metas e objetivos é que determina o estilo de liderança que deve ser aplicado.

Na Tabela 2, podemos analisar os pensamentos de alguns autores sobre os estilos de liderança e perceber que os estilos que foram surgindo pós as pesquisas dos autores White e Lippitt vieram aprimorar e enfatizar os estilos por eles experimentados.

Tabela 2. Estilos de Liderança.

ESTILOS	AUTORES	PENSAMENTOS
Agregador	Goleman	Cria harmonia e constrói laços emocionais passando para os colaboradores uma imagem positiva e motivando em situação de estresse.
Autocrático	Maximiano	Centralização do poder de decisão nas mãos de uma única pessoa (o chefe).
	Vergara	O autocrático é aquele que manda e exige obediência.
Carismático	Robbins	Atua de maneira heróica e ao determinar uma meta tem a sensibilidade de apurar as necessidades dos liderados transmitindo a emoção das pessoas.
Comandante ou Coercivo	Goleman	Exige obediência imediata, seu impacto é negativo porem apresenta bons resultados quando aplicados em uma crise ou em conflitos com funcionários.
Demagogo	Maximiano	O líder busca popularidade entre os liderados para assim conseguir exercer seu papel
Democrática	Maximiano	Divisão do poder de decisão entre o chefe e os membros de um grupo.
	Vergara	Participação de todos os envolvidos, fazendo com que os liderados creiam que têm direitos.
	Goleman	Cria consenso através da participação, tem como principal competência a comunicação, a habilidade de influenciar pessoas e promover a cooperação.
Liberal	Vergara	Deixa as coisas acontecerem
Marca-Passo	Goleman	Estabelece alto padrão de desempenho, este estilo é ideal quando se tem uma equipe motivada.
Radical	Farber	Arrisca a própria segurança e estabilidade para fazer a empresa crescer, enfrentando desafios extremos, preocupa-se com o próprio desenvolvimento e de seus liderados, além de saber o impacto que seus atos causam na vida das pessoas.
Servidora	Hunter	O líder tem a habilidade de servir e assim ser servido, levando os liderados a alcançar os objetivos através da confiança mútua.
Tiranía	Maximiano	Excesso de poder e abuso de autoridade utilizando das leis e regulamentos em proveito próprio, sem se preocupar com seus seguidores.
Transformacional	Robbins	O Transformacional tem a capacidade de despertar a consciência crítica de seus liderados nas situações pré-estabelecidas e aquelas por ele determinada.
Treinador	Goleman	Desenvolve pessoas para o futuro, adequando os colaboradores para a melhorar seu desempenho a longo prazo.
Visionário	Robbins	Tem visão do futuro realista, atrai os membros da equipe para esta visão, partindo de uma situação já existente buscando sua melhoria.
	Goleman	Mobiliza pessoas em direção a um objetivo estimulando as pessoas para mudança, além de ter habilidade para compreender o emocional das pessoas, suas perspectivas, interesses e preocupações.

Os estilos apresentados por Robbins (2005) enfatizam o simbolismo, o emocional e o comprometimento dos liderados através da Teoria Neocarismática, podemos notar

que com o estilo carismático o líder tem a capacidade de influenciar no emocional das pessoas, por sua vez o transformacional além de ter o carisma, ele desperta o poder crítico dos liderados. Já o visionário leva os liderados a terem visão da realidade buscando a melhoria nas situações.

Goleman (2006) não defende um estilo de liderança ideal, por acreditar que este conceito pode ser ampliado e que o líder eficaz observa a situação e a aplicabilidade do estilo de acordo com a necessidade, cabendo ao líder fazer a escolha ideal.

Com estas definições podemos verificar que não existe um único estilo de liderança que seja o melhor em todas as situações. O gestor de pessoas deverá usar vários estilos, dependendo da situação de trabalho e do nível de desenvolvimento de seus colaboradores, sabendo escolher aquele vai transmitir confiança, credibilidade e que tenha integridade nos seus atos.

Segundo Serra (2006), não é possível dizer qual o estilo ideal deve ser adotado, mas cada líder precisa entender mentes, corações e saber como lidar com cada tipo de liderado, obtendo deles a confiança. Porém, não basta só conhecer as pessoas, temos que identificar qual o melhor estilo deve ser adotado nas situações adversas, para assim obter sucesso da empresa e dos liderados.

Compreender o comportamento é uma tarefa difícil de ser traçada e padronizada, pois cada um age de uma maneira frente às situações cotidianas, mas cabe ao líder fazer uma análise do estilo que está adotando e o que poderia adotar para uma melhor produtividade e relacionamento com os liderados.

O autor Robbins (2005), denomina esta responsabilidade de identificar as condições situacionais do líder para com os liderados como Teoria Contingencial, que pode ser medido de acordo com a confiança que os membros da equipe depositam nele, da maneira que estrutura as tarefas e da posição formal por ele exercida. Os líderes que têm seu foco nas tarefas podem ter um alto ou baixo controle dependendo da situação, já o que está voltado para o relacionamento terá um controle moderado.

Maximiano (2008) quando fala da liderança situacional cita três modelos. O primeiro é dos pesquisadores Tannenbaum e Schmidt, que procura observar o comportamento do gerente, dos funcionários e principalmente ao clima organizacional no qual a organização estava inserida. O segundo de Fiedler diz que o líder deve ter um comportamento flexível, para assim poder ajustar as situações que possam vir a enfrentar. Já o terceiro do pesquisador Hersey Blanchard, procurava determinar o grau de maturidade de cada seguidor, o domínio nas tarefas executadas para assim poder determinar o estilo a ser utilizado.

A Figura 1 abaixo ilustra a pesquisa de Hersey Blanchard que diz o seguinte: se os liderados apresentam maior grau de maturidade no exercício de suas atividades, o líder deve adotar um estilo de liderança com menos autoridade, porém voltado ao relacionamento. Já se ele demonstra imaturidade, ocorre o inverso.

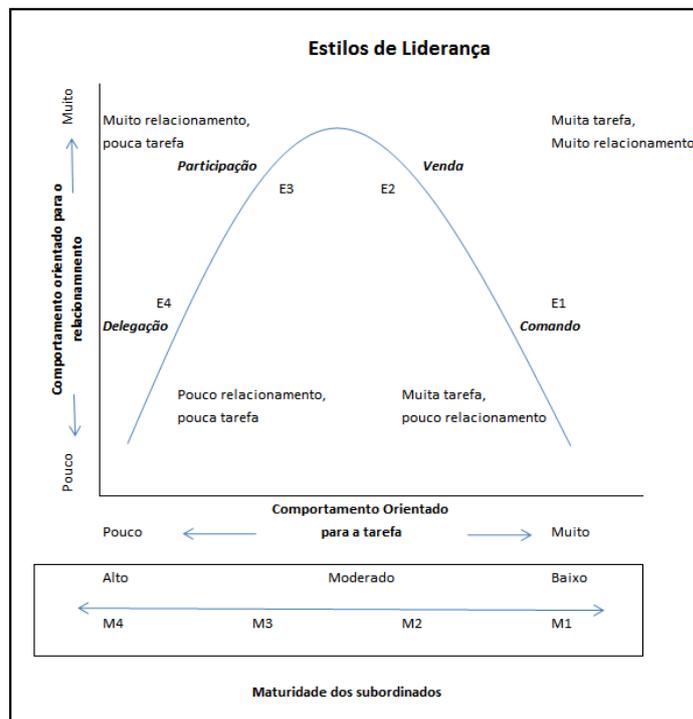


Figura 3 – Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard

Com este gráfico podemos perceber que o estilo *comando* (E1) se refere ao comportamento do líder em relação aos seus liderados que não possuem ainda um alto nível de maturidade. Deixando de lado o apoio emocional, concentra a equipe na execução de tarefas e aplica sua liderança através do cumprimento de suas ordens.

Por sua vez pelo estilo *venda* (E2) o líder oferece mais apoio emocional e auxílio para o aperfeiçoamento das tarefas em curso, porque a maturidade se desenvolveu moderadamente possibilitando um maior desenvolvimento de competências e habilidades por parte dos seus liderados.

Já o estilo *participação* (E3) deve ser aplicado quando o relacionamento sobressai com força, porque existe apenas a necessidade de prestar apoio aos profissionais que já desenvolveram capacitação habilidosa para as tarefas assumidas. Isso se deve à quase ausência de interesse da parte dos liderados em assumir responsabilidades, pois se encontram ainda desmotivados e inseguros.

Finalmente, o estilo *delegação* (E4) não necessita exercer qualquer tipo de apoio emocional e orientação prática, porque os liderados alcançaram um grau suficiente de

competência e motivação e o líder se restringe a indicar as tarefas que precisam ser realizadas.

O objetivo do desenvolvimento do estudo das teorias dos estilos de liderança, a serem aplicados no relacionamento com os profissionais comandados é fazer com que as empresas alcancem os melhores resultados no aumento da produtividade e no desenvolvimento das competências e tarefas. Porém em todos os relacionamentos se faz absolutamente necessário à presença da confiança como base de todas as atividades que envolvem pessoas que se relacionam. Todas as empresas esperam de seus líderes que apresentem os resultados esperados e que foram a causa do seu contrato. No entanto, todo líder existe se existem também os liderados que seguem as orientações e até se inspiram em seu líder. Contudo, os liderados só obedecem e se inspiram em quem se pode confiar.

#### **4. CONFIANÇA: A BASE DA LIDERANÇA**

Para Weiszflog (1998), confiança significa: 1. Ação de confiar; 2. Segurança íntima; 3. Crédito, fé; 4. Boa fama; 5. Segurança e bom conceito. Com estas definições podemos dizer que confiar é algo precioso, uma vez que damos crédito a outrem. Por sua vez, o líder que tem como base a confiança sabe conquistar os laços mais profundos dos colaboradores consequentemente esses se encontram motivados e desenvolvidos pessoal e profissionalmente, além de ter comprometimento.

Para obter bons resultados por meio da confiança, o líder tem que ter a capacidade intelectual de mobilizar o comportamento das pessoas e não condicionar. Quando há um condicionamento no comportamento das pessoas, a mesmas se adequam de acordo com as necessidades do líder e da empresa, porém não há comprometimento, que é a chave para conseguir resultados a longo prazo. Este só alcançado quando o líder valora o capital humano, buscando conhecer a fundo seus liderados, seus anseios, suas necessidades pessoais e profissionais, que ocorre quando o líder é capaz de mobilizar pessoas.

Quando conhecemos cada membro das equipes de trabalho, fica fácil delegar funções, redirecionando os profissionais a lhe representar, explorando a capacidade humana de acordo com as competências profissionais, sabendo qual o melhor estilo de liderança deve ser usada nas diversas etapas que os funcionários enfrentam em sua vida profissional.

Robbins (2005) diz que a confiança, por ser uma expectativa positiva, só é possível adquiri-la na medida em que conhecemos alguém e nos damos a conhecer e as dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança são: a integridade, competência, consciência, lealdade e abertura. Estes são conceitos abrangentes do que se espera de todo e qualquer profissional, tanto da parte do líder quanto de quem é liderado.

Para o autor, numa liderança eficaz é fundamental que o líder transmita confiança e credibilidade nas suas atitudes, pois quando os liderados têm confiança eles estão dispostos a não só correr riscos, mas assumi-los com responsabilidade e acima de tudo comprometimento.

Ainda de acordo com o autor temos três tipos de confiança: a baseada na intimidação, que leva as pessoas a executar tarefas por medo das consequências; a baseada no conhecimento, que se desenvolve com o tempo e ambas as partes líderes e liderados sabem o que esperar um do outro, prevendo o que o outro pode fazer; finalmente a confiança baseada na identificação é encontrada em pessoas que trabalham juntas há anos e existe entre eles concordância nas intenções e vontades permitindo que um faça às vezes do outro no relacionamento interpessoal.

O autor Mills, citado na obra do autor Araújo (2006), determina três níveis para medir o grau de confiança das pessoas para com os líderes de equipe. Para ele o que transmite menor grau de confiança é o da previsibilidade. Nele as pessoas têm no ambiente de trabalho certo conforto, uma vez que a empresa busca agir de maneira consistente aos seus próprios interesses, os liderados podem assim prever situações que possa ocorrer, dando a eles certa estabilidade, conseqüentemente levando à confiança.

Para os que querem estar no nível intermediário, que é o da confiabilidade, deve ter como maior objetivo o cumprimento das promessas feitas aos liderados. Cabe lembrar que suas expectativas podem ser maiores do que foi prometido pela empresa, ou seja, não houve um entendimento entre as partes, por este motivo o líder deve dar abertura a eles abertura para expor de maneira clara suas expectativas, evitando assim problemas futuros entre ambas as partes. Quando o líder consegue este feito, passa a ser visto pelos liderados como uma pessoa confiável.

A mutualidade é o nível onde se alcança o grau mais intenso de confiança entre as partes, nele os interesses tanto da empresa quanto dos liderados vão para a mesma direção, tendo entre eles cumplicidade, comprometimento que se conquista por meio da segurança que a empresa transmite para os seus funcionários.

Algo que o líder busca com afincos é colaboradores fiéis nos quais possa confiar totalmente, e para atingir o grau de confiabilidade de seus liderados ele tem que ser capaz

de identificar o comportamento de cada um e assim ajustar a equipe ao estilo de liderança de cada líder é o que afirma Serra (2005), todavia, antes de ter pessoas de confiança na equipe é preciso ser confiável aos olhos dos liderados, conseguindo assim, apoio às metas e redução dos conflitos. Para alcançar isso precisa ser consistente, não se mostrar entusiasmado com um plano, para então desprezar o mesmo, mudando subitamente de parecer sem informar as pessoas dos novos rumos.

### *Confiança: Benefício Indispensável*

Entre as pessoas, quando se estabelece um relacionamento, faz-se absolutamente necessário certo grau de conhecimento mútuo para que a confiança comece a integrar-se em seu meio.

Esse conhecimento se dá principalmente através de uma comunicação sincera e regular, o que requer, por conseguinte, um ambiente amigável e que propicie abertura segura para a comunicação entre as pessoas. Esta tem que ser cuidadosa e direta quando ainda não existe um conhecimento recíproco, em vista de se evitar maus entendimentos e erros de interpretação, o que, inversamente, acabaria causando desconfiança.

Quando a confiança começa a fazer parte integrante nos relacionamentos profissionais passa a existir também uma combinação de idéias, pensamentos e objetivos, o que permite uma compreensão imediata na comunicação. Os líderes e membros das equipes passam a acreditar mais em suas próprias capacidades (autoconfiança) e a realizarem suas tarefas com um único objetivo: o sucesso e a produtividade da empresa. Mas é preciso lembrar sempre que as relações numa empresa envolvem toda uma gama de contratados que se organizam em equipes, com líderes e liderados. Isso significa que a confiança nesse meio não existiria se não acontecesse de existir o outro com quem nos relacionamos e, portanto, devemos transmitir confiança e não apenas esperar que o "outro" confie em mim (confiança relacional). Para alcançar esse grau de confiança grupal não são necessários esquemas psicológicos ou treinamento especializado, basta saber *ouvir, ver e sentir*, mesmo porque a confiança não se adquire através de um processo de aprendizagem e tampouco não é um conhecimento que se adquire em manuais de estudo. A confiança se conquista através do comportamento e das atitudes do líder para com sua equipe e as atitudes e comportamentos de uns para com os outros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com as análises bibliográficas de variados autores desde a evolução das teorias administrativas, até o momento presente; podemos traçar o melhor caminho para se obter

o sucesso das equipes de trabalho, tendo como fator principal a escolha do estilo de liderança.

Um estilo de liderança deve ser adotado de acordo com o desenvolvimento individual dos liderados, da maturidade alcançada em cada estágio atual de sua vida profissional, e das situações adversas que a empresa está enfrentando; bem como sua cultura e clima organizacional.

O processo de autoconhecimento do líder e maturidade dos liderados é a chave para o alcance da confiança mútua, por tanto todo este detalhamento da evolução das teorias administrativas, das definições do que vem a ser um líder, e do impacto que cada estilo de liderança pode acarretar, tem o intuito de auxiliar os líderes a atingirem estes conhecimentos, para que possam alcançar o maior grau de confiança dentro da equipe por meio do estilo mais adequado por ele a ser adotado. Através deste modelo de liderança, há que permitir-se a organização unir a competência individual à coletiva, que é mais do que a soma das competências individuais.

As novas tecnologias e a globalização fizeram com que muitos paradigmas dentro das organizações fossem quebrados, até por uma questão da continuidade dos empregos e empresas se destacar em seu ramo de negócio. O que demonstra que deve haver comprometimento também entre líderes e liderados para com o processo de gestão.

Em um passado não muito distante, as empresas precisavam de pessoas que cumprissem as tarefas que lhes eram solicitadas, não deveriam de forma alguma, questionar.

O líder ideal era aquele que não fazia questionamentos; hoje, o cenário é totalmente diferente, líderes são pessoas com conhecimento, habilidade e atitude e somente através destas características é que as empresas conseguem competitividade em seus segmentos. Significam novas práticas que permitem acompanhar as mudanças correspondentes as relações de trabalho e competitividade, partindo das premissas de aprendizagem e desenvolvimento organizacional; individual e coletivo, onde o líder deve atuar intensamente junto a seus colaboradores, na busca incessante de sinergia, comunicação, criatividade, envolvimento, responsabilidade, ética, eficiência e eficácia tanto para produtos, como para serviços.

Cabe ao líder criar diariamente laços profundos de confiança com seus colaboradores, para assim conseguir profissionais motivados, desenvolvidos pessoal e profissionalmente e cada vez mais comprometidos com os objetivos e com os resultados almejados pela empresa.

A confiança é o suporte para todos os tipos de relacionamentos humanos e não poderia deixar de sê-lo na área profissional onde o inter-relacionamento tem como objetivo um ótimo desenvolvimento dos trabalhos para o crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOTELHO, E. F.. Do Gerente ao Líder: A evolução do profissional. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Ed. Especial: Elsevier, 2005. 396p.
- \_\_\_\_\_. Administração nos Novos Tempos. Ed. Especial: Elsevier, 2004.
- COVEY, Stephen R.. Liderança Baseada em Princípios. 10ª repressão Ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 343p.
- GABRIEL, C. F.; COELHO, L. G. S.; SILVA, S. S. Liderança na Gestão de Pessoas. Net, Campinas, out. 2008. Disponível em: <[http://www.unicampsciencia.com.br/artigos/lideranca\\_gestao\\_pessoas.pdf](http://www.unicampsciencia.com.br/artigos/lideranca_gestao_pessoas.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2009.
- HARVARD BUSINESS REVIEW . Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtém resultados. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- FARBER, Steve. Liderança Radical. Tradução de Márcia Claudia Reynaldo Alver. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, J. C.. O monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. Liderança na Empresa: como o comportamento dos liderados afeta a cultura interna. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 491p.
- WEISZFLOG, W. Moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998. 2259 p.
- RAYMUNDO, P. R.. O que é Administração. 1ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ROBBINS, Stephen P.. Comportamento Organizacional. 2ª Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005. 275p.
- SERRA, Afonso C. da Cunha. Motivação e Liderança. 2ª reimpressão. Ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VERGARA, Sylvia C.. Gestão de Pessoas. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

---

### *Marilda Jaqueline Moreira de Campos Alves da Silva*

Graduação em Administração de Empresas pela Unita e especialização - MBA - Profissional Gestão Empresarial Avançada pela FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado.

---

### *Mirthis Czubka de Abreu*

Profissional capacitada para ministrar aulas nas disciplinas de Administração, Recursos Humanos e Psicologia. Trabalha com orientação TCC e Metodologia de Pesquisa Científica.