

# COMO A LIDERANÇA INFLUENCIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

OLIVEIRA, Amanda Cabral de<sup>1</sup>

RABELO, Maria Helena Silva<sup>2,3</sup>

## RESUMO

Este artigo científico teve como objetivo geral verificar como a liderança influencia o desempenho dos colaboradores, tendo ainda a compreensão dos estilos de liderança predominante. Em um mercado cada vez competitivo, no qual os objetivos organizacionais necessitam serem concluídos com menos gasto de tempo e com qualidade, a liderança vem assumir um papel de suma importância dentro da organização, e os liderados necessitam ter o seu desempenho monitorado, de modo que os objetivos organizacionais não sejam comprometidos. Para a pesquisa foi realizada uma fundamentação teórica, a partir de uma pesquisa bibliográfica e periódicos (teses e dissertações) que forneceu embasamento para a compreensão da temática liderança e desempenho e a relação das mesmas dentro das organizações. Com o tratamento dos dados e as devidas discussões da temática foi possível compreender a mútua relação entre liderança, comportamento organizacional e desempenho, no qual pode se comprovar que para que se tenha o desempenho maximizado necessita-se se ter a compreensão do comportamento, e ainda a adequação da liderança, no qual o estilo de liderança a ser adotado será de acordo com a situação.

**PALAVRAS - CHAVE: Liderança; Influência; Desempenho.**

## ABSTRACT

This scientific article had as general objective to verify how the leadership influences the performance of the collaborators, besides having the understanding of the predominant leadership styles. In an increasingly competitive marketplace, where organizational goals need to be completed with less time and quality, leadership plays a major role within the organization, and those who are led need to have their performance monitored, so that organizational objectives are not compromised. For the research, a theoretical basis, based on a bibliographical research and periodicals (theses and dissertations), was provided that provided a basis for understanding the topic of leadership and performance and their relationship within organizations. With the treatment of data and due discussions of the theme, it was possible to understand the mutual relationship between leadership, organizational behavior and performance, in which it can be proved that in order to maximize performance, one needs to have an understanding of behavior, and the adequacy of leadership, in which the style of leadership to be adopted will be according to the situation.

**KEY WORDS: Leadership; Influence; Performance.**

---

<sup>1</sup> Aluna do 6º período do curso de Graduação em Administração – FASF – Luz, MG – Email: [amandacabral346@gmail.com](mailto:amandacabral346@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora orientadora da disciplina de Pesquisa de Marketing do curso de Graduação em Administração – FASF – Luz, MG.

<sup>3</sup> Autor correspondente: [mhrabelo@fasf.edu.br](mailto:mhrabelo@fasf.edu.br)

## **INTRODUÇÃO:**

As constantes transformações do cenário econômico em um mercado cada vez mais competitivo a liderança ganha papel crucial para que o desempenho organizacional, que busca trazer frutos para as organizações como o aumento da lucratividade e alcance os objetivos organizacionais. Por sua vez os líderes necessitam ter competência e comprometimento para que se tenha êxito na sua gestão, bem como o bom relacionamento com os liderados.

A liderança vai além de conduzir as pessoas. Os líderes são propulsores de mudanças, capazes de servir como inspiração aos liderados, são aqueles que norteiam os colaboradores da empresa. Segundo (Chiavenato, 2012) a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas.

As empresas estão sempre em busca de maximizar a produtividade dos colaboradores, desenvolvendo estratégias que permitam o alavancar da produção. Visto que para que algo dê certo é necessário além de planejar e organizar, o controle é uma das chaves para a concretização do objetivo. Papel este dado ao líder, que além de conduzir os colaboradores, espera-se que o mesmo dedique-se e certifique-se que os objetivos estão sendo alcançados.

A escolha do tema veio da necessidade de se verificar os fatores influenciadores do desempenho dos colaboradores, estando aliados a fatores como comportamento, fatores motivacionais dentre outros. Fatores esses que devem ser observados pelos líderes permitindo assim a promoção de estratégias que permitam melhorar as relações humanísticas dentro das organizações, como consequência, aumentando o desempenho dos colaboradores.

É importante salientar as contribuições desse estudo para a comunidade em geral, bem como os gestores de empresas que se vem em uma problemática: compreender o desempenho humano e como maximiza-lo, ressalta-se ainda a contribuição para o meio acadêmico, fortalecendo os estudos do assunto.

Os objetivos desse artigo são: verificar como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores e conhecer os estilos de liderança e sua influência no desempenho organizacional.

A base teórica-metodológica será utilizada com pesquisa bibliográfica, teses e dissertações.

A base teórico-conceitual será nos estudos de Chiavenato (2012), Dutra (2011), Vedovello (2012), Ribeiro (2010) abordando gestão de pessoas, Chiavenato (2012), Maximiano(2010), Escorsin e Walgir (2017), Daft(2010), Vergara(2010) com a abordagem de liderança, e ainda os estudos de Marras (2011), Bergamini e Beraldo (1988), Chiavenato

(2012) com a abordagem de desempenho. Dentre outros que fundamentarão o trabalho no decorrer do mesmo.

Este estudo estará estruturado em três partes, que são: parte 1: introdução; parte 2: desenvolvimento, constituído por referencial teórico, metodologia, resultados e discussões; parte3: considerações finais, seguidas das referencias utilizadas no decorrer do estudo.

## **1 DESENVOLVIMENTO**

Nos tópicos a seguir, será abordada, a transição de recursos humanos ate gestão de pessoas.

### **1.1 Recursos Humanos**

De acordo com (Chiavenato, 2016) a gestão dos recursos humanos foi iniciada a partir do século XX, em meio ao crescimento e complexidades das tarefas organizacionais, e após a Revolução Industrial surgiu a necessidade de criar um setor que fosse responsável por criar uma ponte entre a empresa e os colaboradores, em tentativa de reduzir conflitos entre objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas, e ainda administração das pessoas de acordo com as leis trabalhistas e negociações com os sindicato dos trabalhadores.

De acordo com Ribeiro (2010, p. 1) “lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos”.

Ainda para Ribeiro (2010, p. 1) “a área de Recursos Humanos tem com objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negocio e não mais como recursos empresariais”.

Entretanto, surgiu a necessidade de uma abordagem de gerir com as pessoas, adotando novas estratégias para a gestão do capital humano dentro das organizações, assunto este abordado na próxima secção.

No próximo tópico será abordado o tema gestão de pessoas, que se refere à transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas.

### **1.2 Gestão de Pessoas**

Para Chiavenato (2014, p.6) “a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência.” O autor ressalta ainda que de

um lado as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir objetivos pessoais e individuais. De outro lado, as organizações também dependem das pessoas direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, competir no mercado, e atingir objetivos globais e estratégicos.

De acordo com Gil (2011, p.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Dutra (2012, p.17) diz que a “gestão de pessoas é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” O autor compreende as políticas como os princípios e diretrizes que regem o comportamento organizacional e as praticas como os procedimentos, métodos e técnicas para implementar ações estratégicas da organização frente ao ambiente externo.

Segundo Vedovello (2012), a gestão de pessoas se estabelece como importância no cenário corporativo, uma vez que contribuem estrategicamente no crescimento de ações e políticas internas aptos de garantir resultados satisfatórios ao se combinar o pensamento estratégico, práticas conduzidas e aplicações determinadas.

De acordo com *apud* Dutra (2012, p.18) a gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades essenciais, tais como:

- “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho” (TOLEDO, 1978:22);
- “prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número e tipo certo de trabalhadores” (WERTHER, 1983:6);
- “interessa-se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas e objetivos” (FLIPPO, 1970:25)

O quadro a seguir mostra a classificação dos serviços da gestão de pessoas, de acordo com Gil (2011):

**Quadro 1** – Classificação das atividades de gestão de pessoas (2011, p.25)

<b>Sistemas de Recursos Humanos</b>	<b>Atividades</b>
<b>Suprimento ou Agregação</b>	Identificação das Necessidades de Pessoal
	Pesquisa de Mercado de Recursos Humanos
	Recrutamento
	Seleção
	Análise e Descrição de Cargos
<b>Aplicação</b>	Planejamento e Alocação Interna de Recursos Humanos
	Salários
<b>Compensação ou Manutenção</b>	Benefícios
	Carreiras
	Higiene e Segurança no Trabalho
	Relações com o Sindicato
	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal
<b>Desenvolvimento ou Capacitação</b>	Desenvolvimento e Mudança organizacional
	Avaliação de Desempenho
<b>Controle ou Monitoração</b>	Banco de Dados
	Sistema de Informações Gerenciais
	Auditoria de Recursos Humanos

No Quadro1 foram descrito os serviços prestados da gestão de pessoas, que consiste desde o recrutamento e seleção de novos colaboradores até o desenvolvimento. Para o autor, esses sistemas de classificação refere-se as atividades clássicas de recursos humanos. Ressalta ainda que a gestão de pessoas possui um sistema de classificação mais amplo, abrangendo papéis maiores.

O termo Gestão de Pessoas vem para substituir a então Administração de Recursos Humanos, no qual, o trabalhador era visto apenas como um elemento que desempenhava seu papel em troca de salários e recompensas, podendo então ser controlado. Porém, se tinha apenas uma visão míope do verdadeiro potencial encontrado nas pessoas, visão essa que veio a ser possível graças a sua percepção através da gestão de pessoas.

Contudo, o gestor possui tarefas importantes dentro das organizações e para Vedovello (2012), um dos desafios da sociedade é a formação de novos líderes para a gestão de pessoas.

No tópico a seguir será abordado a liderança, assunto este no qual pode-se compreender como gerir outras o pessoas e os enfoques da liderança e os estilos de liderança.

### 1.3 Liderança

Segundo Chiavenato (2012, p.76) “a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas”.

Para Maximiano (2010, p.34) “liderança é a realização de objetivos por meio da gestão de colaboradores. A pessoa que coordena com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

De acordo com Escorsin e Walgir (2017, p.28) “liderança é a influencia que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo em uma determinada situação para que dado propósito seja atingido”. As autoras complementam que a liderança é relacional no qual existe um líder (influenciador) e os liderados (influenciados) e um comportamento de afetar (influenciar), e ainda necessita de aceitação e é situacional.

Conforme Chiavenato (2012) a liderança é caracterizada como um fenômeno social que acontece especialmente em grupos sociais, sendo uma ação interpessoal exercida em uma dada situação e conduzida pelo processo de comunicação humana para o alcance de um ou mais objetivos específicos.

Ressalta ainda Maximiano (2011) que no papel do líder, o empreendedor tem o poder de influenciar o comportamento de seus funcionários, para que eles realizem os objetivos.

Para Daft (2010, p.683-684) “a liderança é a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais”. O autor ainda ressalta que essa definição captura a ideia de que os líderes estão envolvidos com outras pessoas na consecução das metas.

De acordo com Johann (2013, p.106) nas equipes de alto desempenho a liderança pode ser definida:

Como um processo de interação entre as pessoas que conduz à busca de resultados efetivos e socialmente relevantes, obtidos junto aos vários públicos da organização, como os clientes, os funcionários, os acionistas, os fornecedores, o meio ambiente e a comunidade.

Salienta ainda Bitencourt (2010), que a liderança pressupõe das relações sociais de influencia e reciprocidade, no qual um dos membros da equipe atua como facilitador para o alcance dos objetivos, tendo como foco a obtenção de melhores resultados, através da sinergia dos esforços.

Contudo, os autores concordam entre si de que a liderança refere-se na capacidade de realizar a influência sobre o outro, no caso, no meio organizacional consiste no líder levar o liderado a exercer as funções, tendo o líder o papel de exemplo dentro da empresa para o alcance dos objetivos.

Diante de tantas evoluções que a humanidade sofreu e tantos avanços que ocorreu, surgiu mais uma transformação nos ambientes organizacionais: a necessidade de conhecer e conviver com as pessoas e criar ambientes organizacionais harmoniosos. Através desta perspectiva a liderança assume um papel de suma importância em se tratando de modelos organizacionais, desenvolvendo estratégias que permitam a obtenção de melhores relacionamentos entre os colaboradores, permitindo que se alcance os objetivos organizacionais.

No tópico a seguir serão abordados os estilos de lideranças, estilos estes que definem a atuação do líder.

### 1.3.1 Estilos de Liderança

De acordo com Banov (2011, p.31) “o estilo de liderança remete à maneira como os líderes se comportam e o que usam para controlar o comportamento dos seus liderados”.

A teoria dos estilos de liderança nasceu dos estudos de Kurt Lewin e seus colaboradores e tinha por objetivo a realização de experiências com condições sociais preestabelecidas a fim de verificar o comportamento do líder sobre o liderado.

Com base no estudo dos estilos de liderança é possível compreender a relação do líder com seus subordinados e assim verificar como é a atuação do líder, permitindo descrever as características e personalidades dos estilos de liderança.

Segundo Vergara (2010) existem três estilos de liderança:

- autocrático: aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”;
- democrático: é aquele que busca a participação
- *laissez-Faire*: é aquele que é conhecido intimamente como “deixa rolar”

Para Minicucci (2010), existem quatro tipos de estilos de liderança, sendo eles:

- Liderança autocrática: O líder nomeado para a chefia do grupo por alguma autoridade atua como encarregado e toma as decisões em nome do grupo. Não permite ao grupo participação nas decisões. O líder autoritário define os programas do grupo, faz os planos mais importantes, lembrando que só ele ordena os passos futuros e só o mesmo destina as atividades do grupo.

- Liderança paternalista: É um tipo de liderança autocrática, muito comum em governos, empresas e religião. O líder é agradável, paternal e gentil diante das necessidades dos seus colaboradores, mas sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo e pelo bem do grupo. Esse tipo de liderança poupa as decisões de conflito e gera uma ação de grupo satisfeito.
- Liderança permissiva (*laissez-faire*): É uma consequência de uma sociedade em transformação. No meio da vulnerabilidade de uma democracia em processo de evolução, acredita-se, que a melhor forma de coordenar é não coordenar em absoluto, deixando que os indivíduos experientes tenham completa liberdade.
- Liderança participativa ou democrática: No grupo que opera por participação, os membros trabalham em conjunto. O grupo trabalha praticando o princípio do entendimento e trata de obter, dentro do espaço em que pode atuar por participação, em todas as metas um grandioso grau de relações interpessoais agradáveis para uma resistente base da resolução de problemas. Nenhum deles é unicamente um líder, pois a liderança está distribuída.

De acordo com Chiavenato (2012) os estilos de liderança como o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. Na prática, o líder utiliza os três tipos de liderança, mas a principal problemática é saber quando utilizar cada estilo de liderança.

Segundo Maximiano (2011), o líder tem de ser capaz de escolher o estilo que se ajuste à situação vivenciada no momento. Para o autor, não há um estilo que seja mais eficaz que os outros, pois tudo depende da situação.

Assim sendo, compreende-se que existem três tipos de lideranças usuais, porém os autores concordam entre si que: o que valerá na maneira de se gerir será a situação no qual ditará qual o estilo deverá prevalecer.

Diante das análises acerca dos estilos de lideranças, torna-se imprescindível a compreensão da abordagem comportamental e contingencial na liderança, assunto esse a ser abordado na próxima seção.

### **1.3.2 Abordagem Comportamental**

Segundo Bitencourt (2010) os estudos que caracterizaram uma escola de relações humanas contribuíram para a introdução da preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas no contexto das organizações.

Ainda de acordo com Bitencourt (2010), foram realizados estudos que consideravam que as características dos líderes eram perceptíveis através da compreensão do conjunto de comportamentos que permitem aumentar a eficácia do desempenho dos liderados.

De acordo com Daft (2010, p. 689), “a inabilidade de definir liderança eficaz com base somente em traços levou a um interesse em observar o comportamento dos líderes e como isso poderia contribuir para o sucesso ou fracasso da liderança”. O autor ainda aborda que qualquer líder pode obter o comportamento correto com o treinamento apropriado, porém é necessário compreender dois comportamentos básicos de liderança identificados como *comportamento orientado para a tarefa* e *comportamento orientado para as pessoas*. O autor complementa que mesmo que não seja únicos comportamentos de liderança importante, as preocupações pela tarefa e pelas pessoas devem ser estudadas.

Nos tópicos a seguir serão abordados os enfoques do comportamento do líder seja para as pessoas e seja para tarefa.

### **1.3.2.1 Liderança orientada para a tarefa.**

De acordo com Maximiano (2011) autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder.

Característica do líder autocrático segundo Maximiano (2011)

- Toma decisões sem consultar sua equipe;
- Está mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa;
- Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos;
- Insiste na necessidade de cumprir as metas;
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma empresa, o ou desempenho passado;
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas;
- Dá ênfase à cobrança e à avaliação do desempenho de seus funcionários;
- Mantém distância de seus funcionários ou de sua equipe.

Para Bitencourt (2010, p.204) “a liderança centrada pela tarefa é exercida segundo moldes clássicos da administração: cabe ao líder criar as condições para que as tarefas sejam realizadas e os resultados sejam os mais elevados possíveis”.

A liderança voltada para a tarefa consiste ainda de um traço mecanicista no qual a maior preocupação consiste na execução da tarefa, sendo característica de um líder que não dá importância aos liderados.

Entretanto, a liderança voltada para as pessoas refere-se também no alcance dos objetivos, porém, com o auxílio dos liderados, assunto esse abordado no tópico a seguir.

### **1.3.2.2 Liderança orientada para as pessoas**

De acordo com Maximiano (2011) democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões.

Característica do líder democrático segundo Maximiano (2011)

- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis;
- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo;
- Dedicar parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe;
- É amigável;
- Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

De acordo com Bitencourt (2010, p.204) “o líder centrado nas pessoas preocupa-se mais com seus subordinados e procura criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe aliado ao bom desempenho nas tarefas”.

O líder precisa criar ambientes harmoniosos que propiciem o convívio dos liderados, de maneira que venha contribuir para maior eficiência do alcance dos objetivos.

No próximo tópico será abordada a teoria contingencial, no qual contribuíram para os estudos de liderança.

### 1.3.3 Abordagem Contingencial

Para Daft(2011), a teoria contingencial refere-se ao modelo de liderança que descreve o relacionamento entre estilos de liderança e situações organizacionais específicas.

De acordo com Bitencourt (2010, p.208) “a principal contribuição dessa abordagem está no reconhecimento de que não existe um estilo de liderança único, baseado nos traços ou comportamento do líder”. Para a autora o líder pode ser desenvolvido ou pode desenvolver para isso, mas o que dirá mesmo é a situação.

Afirmam Escorsin e Walgir (2010, p.24) “que a liderança eficaz será relativa ao contexto e as necessidades e que o bom líder deve conseguir se adequar a diferentes cenários para que não se torne obsoleto”.

No próximo tópico será abordada a teoria situacional, na qual direciona o líder na maneira de se proceder de acordo com a situação.

#### 1.3.3.1 Teoria Situacional

Vergara (2010) aborda que segundo a teoria contingencial, a liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação. A autora refere-se ao líder no sentido de sua autoridade formal e da personalidade; os seguidores em relação as expectativas, os interesses e das motivações e a situação que consiste no cenário onde as coisas acontecem, como também a tarefa que é executada.

Para Daft (2010, p.694) “teoria situacional é a abordagem de contingencia para a liderança que liga o estilo comportamental do líder com a prontidão dos subordinados para a tarefa”.

Segundo Banov (2011, p.33), sobre os estilos de liderança:

Parte-se do pressuposto de que não existe um único estilo ou característica de liderança valida para toda e qualquer situação. Quando se fala em liderança, são três fatores que devem ser levados em consideração: o líder, o grupo e a situação, sendo a situação o fator de importância na determinação de quem deverá ser o líder e o papel que ele deverá desempenhar.

Para Chiavenato (2011, p.122) “as teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação”.

No tópico a seguir será abordado o tema comportamento organizacional que está interligada com o desempenho dentro das organizações.

#### **1.4 Comportamento Organizacional**

Para Daft (2010, p.638) “o comportamento organizacional é um campo interdisciplinar dedicado ao estudo de atitudes e comportamentos humanos e do desempenho na organização”.

De acordo com Robbins (2005, p.6) comportamento organizacional “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, para promover melhorias da eficácia organizacional”. Para o autor, trata-se de um estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho organizacional.

Newstrom (2008, p.3) refere-se ao “estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos”.

Segundo Johann (2013, p.2) o comportamento organizacional pode ser definido como:

Ciência interdisciplinar que estuda a dinâmica de como as pessoas e grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações e, também, como os indivíduos e grupos interagem com a própria organização da qual fazem parte. Portanto, o comportamento organizacional é o campo de estudos que analisa a interação humana no ambiente interno das organizações.

Para o autor o comportamento organizacional está relacionado com a maneira com qual ocorre as interações humanas dentro das organizações, ou seja, suas ações, sua comunicação, e que interfere no funcionamento do grupo, podendo impactar a eficácia da organização.

No tópico a seguir será abordado os enfoques de desempenho, seus conceitos e sua aplicabilidade dentro das organizações, no qual é parte do objetivo da abordagem desse estudo.

## 1.5 Desempenho

De acordo com Marras (2011, p.165) “desempenho humano é o ato de cumprir ou executar determinada missão previamente traçada”. O autor ainda ressalta que está ligada a duas condições humanas de “querer fazer”, que consiste no desejo de realizar (motivação), e o “saber fazer”, ou seja, as condições cognitivas e experiências que permite o indivíduo realizar alguma coisa com eficácia.

Conforme Marras (2011, p.14) “a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente da relação positiva entre essas três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente”. Que complementam Bergamini e Beraldo (1988, p.32) “quanto maior o ajustamento entre estilo x tarefa/atividade e ambiente, mais eficiente será o resultado do desempenho”.

De acordo com Chiavenato (2012, p.247) “desempenhar significa cumprir uma tarefa ou obrigação, exercer uma função ou um papel na organização, cumprimento, exercício, atuação, execução”.

Salienta Chiavenato (2012) que o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos.

Ainda para Chiavenato (2016, p.108) “o desempenho no cargo é extremamente contingencial”. Segundo o autor o desempenho varia de pessoa para pessoa e depende de fatores como o valor das recompensas e a percepção de que elas dependem do volume de esforço individual que alguém está disposto para a obtenção das mesmas.

Para Lebas (1995) *apud* Corrêa e Corrêa (2004, p.119) “o desempenho diz respeito a arranjar e gerenciar bem os componentes do modelo causal que levam ao atendimento coordenado dos objetivos estabelecidos dentro de existentes para a organização e a situação”. Para o autor o desempenho está ligado ao alcance dos objetivos, que são restritos para cada organização e situação existente.

Dutra (2004, p. 69) conceitua o desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. Piedade (2011) complementa que existe uma ligação entre desempenho e cargo ocupado e a ainda a forma de atuação dos funcionários, a partir do conhecimento das atividades, responsabilidades e os resultados esperados pela organização.

Ainda para Dutra (2004) o conceito pode ser dividido e compreendido sobre a ótica de três dimensões: a relação com o desenvolvimento, ao esforço e ao comportamento que em cada avaliação precisa ser diferenciada, o autor ainda salienta que é necessário a organização

compreender o que é desempenho, quais os resultados esperados e como irá mensurar e controlar esse desempenho.

Conforme Sink e Tuttle (1993, p.2) defendem que o conceito de desempenho como “um complexo inter-relacionamento de sete critérios genéricos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade”. Compreende-se que o desempenho está relacionado a fatores como atitudes, como a ação do indivíduo e o comportamento.

A partir da mensuração do desempenho é possível compreender como está o nível da organização, se os objetivos traçados estão sendo concluídos, e a partir destes dados verificar quais medidas podem ser adotadas para melhorar o rendimento dos colaboradores, de maneira a maximizar os resultados. Para que seja possível calcular o desempenho torna-se necessário avaliar o desempenho, assunto este abordado no tópico a seguir.

## **1.6 Liderança e Desempenho**

Conforme Blanchard (2007, p. 15) compreende a liderança como “a capacidade de influenciar o outro a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”. O autor quando diz “bem maior” está contextualizando em um alto nível de desempenho.

Salienta Blanchard (2007) que nas organizações de altos níveis de desempenho os líderes cooperam com os seus liderados e vice e versa, servindo como aprendiz e professor, criando e desenvolvendo um papel participativo com os colaboradores.

O autor ressalta que os líderes da alta cúpula vivem os valores da organização, incorporando e encorajando e, sobretudo auxiliando os liderados a terem uma visão de um todo, para uma mútua sinergia dos esforços para o alcance dos objetivos.

Motivar e impulsionar os colaboradores, tornando-os empreendedores é uma das missões que devem ser prioridades nas empresas, além de ser um parâmetro que eleva o desempenho da organização. O líder deve levar o liderado a compreender que a função desempenhada tem valor significativo e valorizar o esforço dado pelo colaborador, conduzindo-o assim ao alcance dos objetivos

No qual é salientada por Bergamini (1994, p.118):

[...] cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas, que poderão direta ou indiretamente influenciar no desempenho do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo descrever os processos metodológicos que foram utilizados para a elaboração do estudo acerca da liderança e desempenho.

Utilizou-se como base para o norteamento da metodologia Gil (2010), Gil (2002), Köche (2015), Silva e Menezes (2005). Os passos metodológicos consistiram em classificar a pesquisa sob o ponto de vista da abordagem do problema e sob o ponto de vista dos objetivos.

O período de realização da pesquisa foi de 6 de agosto de 2017 a 20 de novembro de 2017. Para se ter o embasamento dos estudos foi desenvolvida uma revisão bibliográfica tendo como suporte os estudos de Chiavenato (2012), Dutra (2011), Vedovello (2012), Ribeiro(2010) abordando gestão de pessoas, Chiavenato (2012), Maximiano (2010), Escorsin e Walgir (2017), Daft (2010), Vergara (2010) com a abordagem de liderança, e ainda os estudos de Marras (2011), Bergamini e Beraldo (1988), Chiavenato (2012) com a abordagem de desempenho. A pesquisa foi classificada sob o ponto de vista da abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos técnicos.

Para Gil (2010), a pesquisa tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas, sendo requisitada quando não se tem informações suficientes que permitam responder os questionamentos levantados relacionados ao problema.

Sob o ponto de vista da abordagem da pesquisa, ela foi classificada como qualitativa, pois ela tem por objetivo a interpretação e análise dos dados que foram coletados através dos conceitos dos autores.

Sob o ponto de vista dos objetivos o tipo de pesquisa utilizada no artigo é a pesquisa exploratória, no qual para Gil (2002), o objetivo da pesquisa exploratória consiste em dar o autor maior familiaridade com assunto, para aprimorar as ideias, no que concerne a pesquisa bibliográfica.

Sob o ponto de vista da abordagem técnica foi utilizada a pesquisa bibliográfica que de acordo com (Köche, 2015) é a que desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicada em livros ou obras congêneres. O presente artigo utilizou dos livros da biblioteca da FASF, concomitante com a biblioteca virtual da UNISA e ainda contou com auxílio de artigos do portal CAPES no qual permitiram a obtenção e análises das contribuições de teorias existentes.

Para a realização de tal estudo foram realizadas pesquisas acerca de assuntos trabalhados por outros autores, suas interpretações e análises, e ainda, pesquisas em

periódicos que deram direcionamento para então assim, realizar comparações para realizar a abordagem do assunto e apresentar as conclusões.

Na seção a seguir será feita a análise dos dados bibliográficos nos quais demonstram a influencia do desempenho organizacional e o papel do líder para a maximização dos alcances dos objetivos.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Diante dos estudos apresentados até o momento, é possível compreender a existência de mútua relação entre liderança, comportamento e desempenho organizacional, visto que consistem nas sinergias das ideias apresentadas, dotadas de estudos baseados em traços de liderança, aspectos de estilos de liderança e comportamentos individuais que influencia toda a organização.

É importante salientar os estudos de Chiavenato (2012), Maximiano(2010), Escorsin e Walgir (2017), no qual defendem que a liderança refere-se a influência de individuo sobre o outro.

Daft (2010) com seus estudos complementa que a liderança tem a capacidade de influenciar os indivíduos para o alcance dos objetivos.

Com a temática dos estilos de liderança foi possível a compreensão de que a situação é que descreve qual o estilo de liderança deverá ser adotado, defendida por Chiavenato (2012) e Maximiano (2010)

Contudo diante da análise comportamental foi possível compreender a relação da mesma com o desempenho, visto que existe uma correlação entres os mesmo, no qual Robbins (2005) salienta que a influencia do comportamento, isto é, as relações dos indivíduos, seja grupal ou individual afeta o desempenho humano dentro das organizações.

Assim, é plausível complementar com base nos estudos de Bergamini e Beraldo (1988, p.32) e Marras (2011) no qual salientam que a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente da relação positiva entre essas três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Os mesmos apresentam a ideia de que o desempenho depende de fatores relacionados diretamente com o comportamento do indivíduo.

A partir das análises foi possível verificar que o líder desempenha papel de suma importância no que concerne ao desempenho organizacional e que o comportamento organizacional afeta o desempenho, podendo então ser controlados pelos lideres, a fim de

maximizar os índices, permitindo o alcance dos objetivos organizacionais, satisfazendo os clientes e tornando a empresa competitiva diante do mercado.

Entretanto, faz-se necessário a compreensão do papel dos líderes no quesito formação individual dos colaboradores, pois assim permite mantê-los motivados levando-os a desempenhar as atividades com zelo e comprometimento, tornando também o alcance dos objetivos de maneira quantitativa no sentido da maximização e de maneira qualitativa, no sentido de valor obtido através do esforço executado.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para o alcance dos objetivos, torna-se necessário que os colaboradores da empresa unam os esforços, e uma das perspectivas das organizações é a maximização do desempenho do seu capital humano. Diante dessa premissa, o presente trabalho buscou identificar o seguinte questionamento: como a liderança influencia o desempenho dos colaboradores?

A partir da pesquisa bibliográfica realizada sobre os temas gestão de pessoas, liderança, estilos de liderança, comportamento organizacional e desempenho, foi realizado uma análise no qual correlaciona os temas citados, no qual pode se comprovar que para que se tenha o desempenho maximizado necessita-se se ter a compreensão do comportamento, e ainda a adequação da liderança, no qual o estilo de liderança a ser adotado será de acordo com a situação.

Portanto, a partir dessa pesquisa é possível obter como estão relacionados a liderança sobre o desempenho, e a partir dos estudos permitirá se ter um embasamento a cerca de estudos futuros.

Ressalta-se que a limitação do estudo deve-se a ausência da pesquisa de campo na qual permitiria ver de perto como está o funcionamento da atuação da liderança, e como são adotadas as medidas para buscar a maximização do desempenho humano, sendo considerado um fator que determinam quais são as estratégias a serem adotadas pra melhorar os processos para o alcance dos objetivos.

#### **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BANOV, Maria Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitcker. **Liderança**: Administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitcker. **Psicologia aplicada a administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005

BERGAMINI, Cecília Whitcker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo:Atlas,1988.

BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. 9. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel do Rh nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração da Produção e Operação**. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Harue Ohara Auritcher. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências, e perspectivas. 1. ed.10. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGIR, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoques nos papéis profissionais. 1. ed. 11.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

JOHANN, Silvio. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática. 1.ed. São Paulo:Saraiva, 2013.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação da pesquisa**. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LÉLIS, Eliancy Cavalcanti. **Administração da Produção**. São Paulo: Person Education Brazil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento organizacional o comportamento humano no trabalho**. Tradução: Juan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PIEIDADE, Adrian Guido Silva. **A influência da liderança no desempenho de atendentes de Contact Centers: o caso contax**. Salvador: UFBA, 2011.

Disponível em: [www.repositório.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/7686/1/55.pdf](http://www.repositório.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/7686/1/55.pdf) Acesso: 12. nov. 17.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 6. Reimpressão. Saraiva. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkt. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SINK, D. Scot; TUTTE Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1993.

VEDOVELLO, J. G. **A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de campinas**. 2012. 107 p. Dissertação

(Mestrado) – Campo Limpo Paulista 2012. Disponível em:

<[http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao\\_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertacao.pdf](http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertacao.pdf)> Acesso em: 11 nov.2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.