



A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DE LÍDERES DA REGIÃO DO MÉDIO PIRACICABA EM MINAS GERAIS, BRASIL

THE INFLUENCE OF CONFIDENCE IN THE EXERCISE OF LEADERSHIP IN THE PERCEPTION OF LEADERS OF THE MIDDLE PIRACICABA REGION IN MINAS GERAIS, BRAZIL

Jussara Fernandes Leite, FUPAC, Brasil, leite.jussara@yahoo.com.br

Eliane Aparecida de Souza, FUPAC, Brasil, eliane.souzatst@gmail.com

Luciano José Vieira Franco, FUPAC, Brasil, lucianov_franco@hotmail.com

Wesley Luciano Barros, FUPAC, Brasil, wesleymestrado@yahoo.com.br

Thulio Marcus Marcenes de Souza, FUPAC, Brasil, thuliomarcus@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar a influência da confiança no exercício da liderança na percepção de líderes da Região do Médio Piracicaba em Minas Gerais. Esta pesquisa constitui uma pesquisa de campo com característica bibliográfica, descritiva e exploratória com método de análise de dados quantitativos e qualitativos. O estudo baseou-se nos resultados adquiridos por meio da aplicação de um questionário realizado com gestores de empresas entre os meses de fevereiro e setembro de 2017. A amostra constituiu-se de 50 gestores, que foram escolhidos pelo método de acessibilidade. Por meio das informações coletadas com o questionário, pode-se afirmar que, na visão dos gestores, o papel do líder é ser orientador e motivador e que as principais características de um líder são: autocontrole, competência, responsabilidade, empatia e comunicabilidade. Conclui-se que a confiança é fundamental para a prática da liderança, porque ela impacta diretamente na execução dos processos, é o pilar que sustenta as relações, favorece o clima organizacional, favorece relações profissionais e pessoais, a motivação, a autonomia, o respeito e o comprometimento.

Palavras-chave: Confiança; Líderes; Liderados; Liderança.

Abstract

The objective of this article is to identify the influence of trust in the exercise of leadership in the perception of leaders of the Middle Piracicaba Region in Minas Gerais. This research is a field research with descriptive and exploratory bibliographical characteristics, with quantitative and qualitative data analysis method. The study was based on the results obtained through the application of a questionnaire carried out with managers of companies between February and September 2017. The sample consisted of 50 managers, who were chosen by the accessibility method. Through the information collected with the questionnaire, it can be affirmed that, in the view of the managers, the role of the leader is to be guiding and motivating and that the main characteristics of a leader are: self-control, competence, responsibility, empathy and communicability. It is concluded that trust is fundamental to the practice of leadership, because it directly impacts the execution of processes, is the pillar that sustains relationships, favors organizational climate, favors professional and personal relationships, motivation, autonomy, respect and commitment.

Keywords: Confidence; Leaders; Led; Leadership.



1. INTRODUÇÃO

Existiram vários líderes que atuaram positivamente e negativamente ao longo da história mundial. Esses influenciavam e motivavam as pessoas a seguir suas orientações e/ou ideais. Jesus Cristo, Nelson Mandela, Adolf Hitler, Steve Jobs são exemplos de líderes.

Além de influenciar pessoas, os líderes também motivaram as pesquisas sobre o tema liderança. O estilo, a condução do poder, o impacto na sociedade, dentre outros fatores referentes a vários líderes inspiraram, influenciaram e incentivaram longas e importantes pesquisas e discussões a respeito de liderança.

O estudo sistemático da liderança vem servindo de fonte para diversos livros, artigos, seminários e palestras. A princípio, na visão de Hunter (2004), acreditava-se que a palavra líder era singular a palavra chefe, e que a liderança era algo raro e nato. No entanto, com o passar dos séculos, o advento da industrialização, a globalização e os avanços tecnológicos, a sociedade passou a treinar seus componentes para exercer este importante papel.

Diante do contexto acima, uma nova visão sobre liderança vem sendo retratada a liderança voltada para a confiança. Liderança e confiança se tornou um tema atual e fundamental para o norteamento de equipes, pois, por meio da confiança líderes e liderados mantêm um elo de ligação que pode apresentar-se mais ou menos rígido de acordo com algumas circunstâncias que permeiam o clima organizacional.

Com o enfoque no tema liderança, esta pesquisa tem como objetivo, identificar a influência da confiança no exercício da liderança na percepção de líderes da Região do Médio Piracicaba em Minas Gerais, Brasil.

2. GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

Segundo Chiavento (2004), o contexto da gestão de pessoas é constituído por organizações e pessoas. Um não existe sem o outro, são interdependentes. Assim, para que um processo, trabalho ou atividade seja realizado com excelência é necessário que ambos os lados cooperem para que o planejamento seja cumprido com exatidão.

Na visão de Beauclair (2008), a gestão de pessoas se define, em políticas e práticas que orientam e estão presentes em diversas organizações e que dizem respeito aos comportamentos e ações das pessoas nos seus ambientes. As atitudes demandadas pelos indivíduos se baseiam nas regras que foram estipuladas e as consequências de cada ato arremetem a maneira como as instituições são dirigidas.

Sobre liderança, Beauclair (2008) salienta que ela é imprescindível, mesmo que haja outras formas de conexão, deve existir um direcionador, um mentor, um orientador, um representante que consiga ver por outro prisma, que enxergue as qualidades e inabilidades de seus liderados, que consiga absorver a melhor qualidade de cada componente de sua equipe e enlaçar as ideias para consumir os melhores resultados possíveis.

No entanto, de acordo com Bateman e Snell (2006, p.393), as organizações obtêm sucesso ou fracassam não apenas devido à habilidade com que são conduzidas, mas também devido ao modo como os liderados se comportam. Assim esses dois autores relatam que, nem todos administradores são necessariamente bons líderes e nem todos indivíduos são necessariamente



bons seguidores. Ainda para esses dois últimos autores, o sucesso da composição: líder e liderados não depende apenas da forma como uma equipe é conduzida, mas, também do nível de motivação que os liderados despendem para que os objetivos sejam alcançados e cumpridos.

2.1 Conceito de liderança

Para Hunter (2004, p.11), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. A liderança torna-se sólida por intermédio da confiança, através da índole do líder, a liderança torna-se a responsável por direcionar os liderados a buscarem pelos objetivos desejados pela organização..

Por sua vez, Luck (2006) *apud* Silva (2012, p.18) diz “liderança é um conjunto de fatores que se transformam em ações para o sucesso coletivo transformando o talento que cada um possui em habilidades, conhecimentos e atitudes para o alcance de resultados que satisfaça o grupo”. Portanto, acrescenta à liderança a habilidade de adequação às necessidades do grupo e de revelador de qualidades arraigadas de cada componente de sua confluência.

Por conseguinte, Cortella (2009) afirma que liderança é uma virtude que está em qualquer pessoa, porém, ela precisa se tornar real e consciente. Não é possível que qualquer pessoa desenvolva um trabalho se não tiver consciência clara da finalidade daquela atividade, contextualiza à definição a incumbência de desenvolvimento de habilidades para a realização adequada da direção.

Diante do exposto pelos autores, pode-se dizer que liderança é um conjunto de características que podem ser desenvolvidas por qualquer indivíduo que se denomina líder. Logo, deve haver o interesse de estar em constante transformação, evolução e simbiose para extrair e doar a cada componente de sua equipe a melhor conjunção de suas qualidades, em prol de alcançar as metas traçadas.

2.1.1 Estilos de liderança

Existem três estilos de liderança segundo Robbins e Coulter (1998): autocrático, democrático e o laissez-faire também conhecida como liderança liberal. Chiavenato (2010) corrobora com as ideias de Robbins e Coulter (1998) e comenta sobre os três estilos de liderança, autoritária, democrática e liberal, e ressalta em seus estudos suas respectivas características conforme a atitude de um líder referente à tomada de decisão, à programação dos trabalhos, à divisão do trabalho e à partição do líder. O Quadro 1 exemplifica com mais detalhes esses três estilos.

CRONOGRAMA DE TRABALHO	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes do grupo sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.



CRONOGRAMA DE TRABALHO	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novo contorno com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Quadro 1 – Características dos estilos de liderança. Fonte: Chiavenato (2010)

2.3 Liderança e confiança

A confiança ou a falta dela é uma questão cada vez mais importante nas organizações. Segundo Solomon e Flores (2002), o tema confiança vem sendo abordado por diversos autores como um mecanismo social e complementar da gestão empresarial.

Na visão de Robbins (2005, p. 276), “a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões” Nessa oportunidade, o autor afirma que a confiança é o crédito que um indivíduo dá a outro sem a legítima certeza de que não será enganado. Sendo assim, no contexto da liderança a confiança é a certeza dos componentes de uma equipe de que as decisões, ações tomadas pela corporação, serão positivas nos seus diversos âmbitos.

De acordo com Mendes (2011), as organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas. As pessoas possuem competências distintas que precisam conviver e produzir. Daí a importância de se criar um ambiente de confiança mútua com visão acurada da organização.

Mendes (2011) pronuncia que ao longo da vida as pessoas acrescentam às suas memórias tudo de positivo e negativo que vivenciaram e a partir de então, somam ao seu entendimento suas lembranças de medo, felicidade, surpresa, tristeza, raiva e frustração. Um ambiente de suspeição pode aflorar as recordações negativas e ser prejudicial ao contexto geral da



organização, pois, pessoas desconfiadas tendem a impor barreiras em seu modo de agir, confundir a comunicação, pesar o clima organizacional e desmotivar os demais colegas de trabalho.

A falta de confiança, para Mendes (2011), pode gerar conflito nas relações, pois a existência do conflito é caracterizada pela interdependência das partes; a incompatibilidade, percebida por uma delas, sobre objetivos ou comportamentos do outro e, em alguns casos, da interação que isso provoca entre elas. Como se nota, o autor relata que a desconfiança delimita as relações e pode principiar uma avalanche de reações contrárias à manutenção de um bom clima organizacional. O líder, para se destacar, precisa ter algumas qualidades, entre elas ser inovador, ter opinião própria, tomar decisões corretas e ter um bom relacionamento com o grupo, mas a transmissão de confiança é singular, pois, a falta dela pode ruir uma gestão organizacional que anseia por êxito.

Neste contexto, os autores Salas, Sims & Burke (2005) *apud* Kalisch, Labelle e Bogin (2013) apresentam como a liderança e a confiança atuam no trabalho em equipe, conforme pode ser verificado na Figura 1.

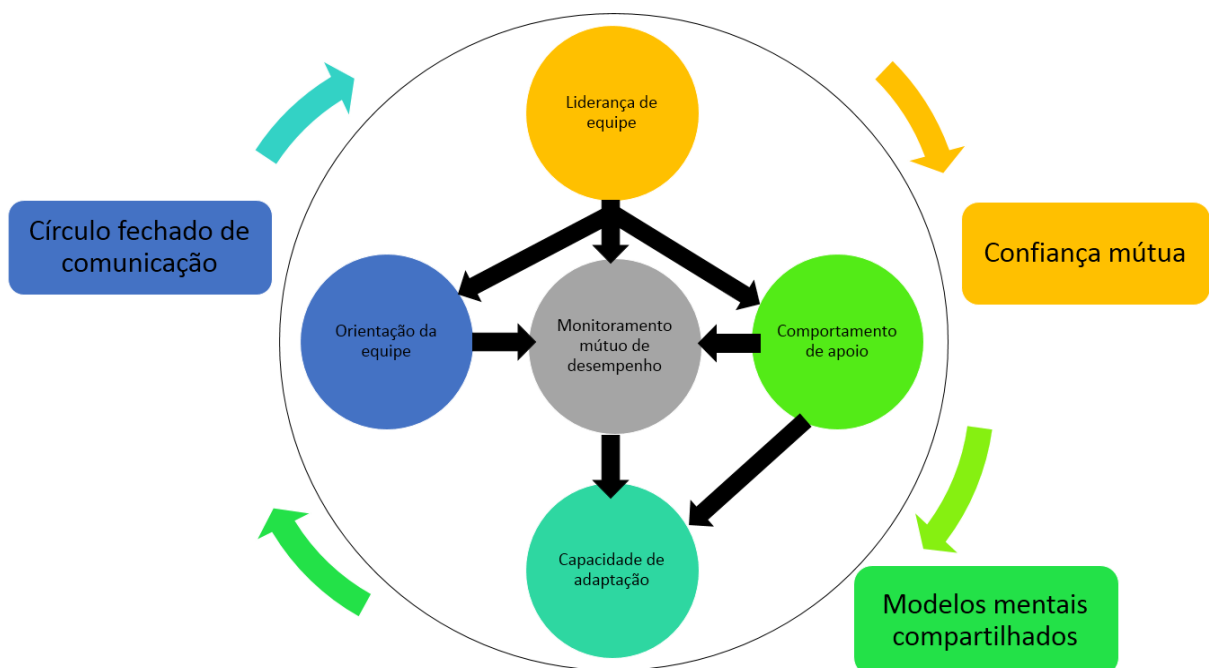


Figura 1 – O trabalho em equipe. Fonte: Salas, Sims & Burke, 2005 *apud* Kalisch, Labelle & Bogin (2013). Adaptado pela autora

De acordo com as informações apresentadas na Figura 1, trazidas por Salas, Sims & Burke (2005) *apud* Kalisch, Labelle e Bogin (2013), percebe-se que no núcleo do trabalho em equipe está uma série de fatores interligados, e que resguardados pela comunicação, confiança mútua e modelos mentais compartilhados, fazem girar o processo de trabalho. O trabalho em equipe



é sustentado por diversos pilares primordiais para o andamento de um trabalho e o sucesso de uma organização.

A confiança representa um atributo importante para a liderança. Segundo Robbins (2009, p. 170), “quando confiam em seu líder, os liderados estão dispostos a se tornar vulneráveis em razão das ações dele e confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados”. Só se segue as orientações de quem se acredita poder confiar. Ninguém se arrisca em seguir alguém desonesto, ou com atitudes suspeitas, a honestidade é um atributo da liderança que leva à confiança.

Melo (2016) advoga que a confiança entre supervisores e funcionários está relacionada a vários resultados positivos no trabalho. A confiança encoraja a assumir risco, a confiança facilita o compartilhamento de informações, grupos confiáveis são mais eficazes, a confiança melhora a produtividade.

Oliveira, Possamai e Valentina (2009) explicam que “os benefícios da liderança confiável vão muito além dos ganhos individuais, têm impacto direto no desempenho organizacional. Influencia a lealdade de clientes, investidores e empregados”. A afirmação retrata o que pode ser concluído na leitura dos parágrafos anteriores: A confiança une e a desconfiança corrói as relações.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa constitui uma pesquisa de campo com características bibliográficas, descritivas e exploratórias com método de análise de dados quantitativos e qualitativos.

O estudo foi realizado com diversos gestores de várias empresas da Região de Médio Piracicaba de Minas Gerais, Brasil, com o objetivo de identificar a influência da confiança no exercício da liderança na percepção de líderes.

Esta pesquisa tem características exploratórias, pois, permite uma visão geral sobre o fenômeno em estudo e aumenta a familiaridade do pesquisador com o tema.

O estudo também se baseou nos resultados adquiridos por meio da aplicação de um questionário realizado com gestores de empresas da região do Médio Piracicaba entre os meses de Fevereiro e Setembro de 2017. Os gestores foram escolhidos pelo método de acessibilidade. O acesso deu-se devido à autora deste estudo conhecer os gestores e os mesmos aceitarem participar da pesquisa mediante a resposta de questionário.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de um questionário, aplicado a 50 líderes de empresas da área de mineração de minério de ferro e siderurgia com opiniões diferentes acerca do assunto. O questionário é composto por questões abertas (questões subjetivas) e questões fechadas (questões objetivas de assinalar) que se baseiam na influência da confiança no exercício da liderança.

No entanto, as questões foram elaboradas e estruturadas em 03 categorias distintas, a primeira categoria diz respeito às características do líder e a segunda, liderança e equipes, e a terceira refere-se à liderança e confiança. Todas essas categorias como um todo influenciam o processo de liderança.



4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

No desenvolvimento deste capítulo, são apresentados os resultados que foram obtidos com o questionário aplicado aos gestores das empresas de mineração de minério de ferro e siderurgia da Região do Médio Piracicaba de Minas Gerais, Brasil.

4.1 Categoria 1 – Características do líder

A primeira categoria diz respeito à características do líder, e tem como objetivo demonstrar na visão dos gestores do Médio Piracicaba qual o papel dos líderes para sua equipe e quais características são essenciais para que ele alcance os resultados almejados.

A primeira pergunta desta categoria buscou identificar qual o papel do líder. Para traçar o papel do líder foi solicitado aos gestores que demarcassem dentre as 6 (seis) opções disponibilizadas apenas 2 (duas) opções que referenciassem este critério. As respostas dos entrevistados em relação à pergunta 1 podem ser verificadas no gráfico da Figura 2.

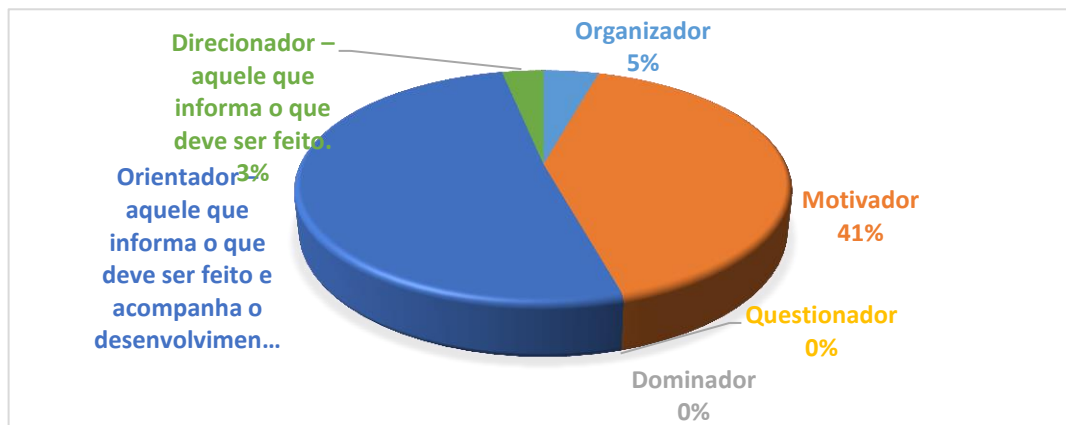


Figura 2 – Gráfico: O papel do líder Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio do gráfico da Figura 2, verifica-se que 51% dos entrevistados (47 líderes) acreditam que o líder deva ser orientador; 41% (38 líderes) acreditam que ele deva ser motivador; 5% (4 líderes) acreditam que o líder deva ser organizador, e 3% (2 líderes), direcionador.

Em suma, os gestores acreditam que líder tem como papel ser orientador e motivador, pois, ele carrega consigo a responsabilidade de gerir e sinalizar os caminhos que os liderados devem seguir e faz isso buscando a satisfação do subordinado por meio da motivação.

Na pergunta 2, os gestores são questionados quanto a necessidade de um líder utilizar mais de um estilos de liderança. O gráfico da Figura 3 apresenta as respostas dos gestores a pergunta número 2.



Figura 3 – Gráfico: Utilização de estilos de liderança. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O gráfico da Figura 3 mostra que 88% (44 líderes) dos gestores acreditam ser necessária a utilização de mais de um estilo de liderança.

As teorias comportamentais e situacionais expressam que o líder agirá conforme a situação e as características de cada liderado, ou seja, um líder será mais autoritário com um liderado mais disperso, em que confie menos e será mais liberal com um liderado mais responsável, em que confie mais.

Na pergunta 2.1, é questionado aos gestores quais motivos justificam o fato dos líderes tenderem a utilizar mais de um estilo de liderança e os gestores responderam conforme transcrito no Quadro 2.

GESTORES QUE RESPONDERAM SIM		GESTORES QUE RESPONDERAM NÃO	
5	Não justificaram a resposta.	2	Não justificaram a resposta.
39	Responderam que a maneira de liderar depende do momento que a instituição passa. O clima organizacional e a formação dos liderados.	4	2 - Informaram que o líder deve ser apenas democrático. 2 – informaram que é impossível que o líder mude a maneira de liderar.

Quadro 2 – Análise de respostas sobre os estilos de liderança. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na pergunta 3, os gestores são questionados sobre quais as características fundamentais para um líder. Eles foram orientados a marcar no máximo 5 opções entre 15 possíveis características. Por meio das respostas dos gestores dadas a questão número 3, o gráfico da Figura 4 foi desenvolvido.

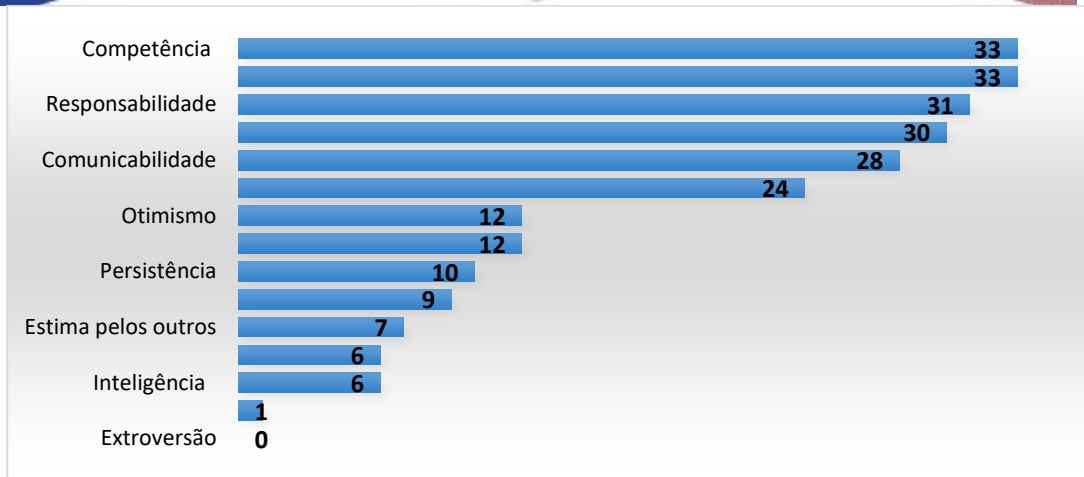


Figura 4 – Gráfico: As características fundamentais de um líder. Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O gráfico da Figura 4 apresenta a opinião dos gestores sobre as principais características de um líder são: autocontrole foi apontada por 33 gestores (13,64%), competência por 33 gestores (13,64%), responsabilidade por 31 gestores (12,81%), empatia por 30 (12,40%) gestores, comunicabilidade por 28 gestores (11,57%), motivação por 24 gestores (9,92%), firmeza por 12 gestores (4,96%), otimismo por 12 gestores (4,96%), persistência por 10 gestores (4,13%), flexibilidade por 9 gestores (3,72%), estima por 7 gestores (2,89%), inteligência por 6 gestores (2,48%), dedicação por 6 gestores (2,48%), moderação por um gestor (0,41%) e nenhum gestor (0%) inseriu como opção a característica extroversão.

As respostas dos gestores correlacionam-se às características de um líder confiável. Existem diversas características que traduzem a confiança em um líder e apesar da diversidade a autoconfiança, credibilidade, competência, consistência, honestidade e integridade são atributos corriqueiros.

4.2 Categoria 2 – Liderança e equipe

A categoria 2 tem como finalidade retratar o paralelo entre a liderança e sua intervenção em uma equipe. Por meio de 2 perguntas objetivas e 1 pergunta subjetiva investiga-se se a interferência do líder na motivação dos seus liderados e indaga-se quais são os fatores que influenciam na liderança de uma equipe.

Na pergunta 4, os gestores foram solicitados a responder se os líderes influenciam na motivação de seus subordinados. Conforme apuração das respostas dos gestores à pergunta 4, o gráfico da Figura 5 foi elaborado.



Figura 5 – Gráfico: Liderança e motivação. Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O gráfico da Figura 5 aponta que 98% dos gestores (49 gestores) acreditam que o líder influencia na motivação de sua equipe, no entanto, 2% (1 gestor) discordam e acreditam que a motivação dos subordinados não é influenciada.

De acordo com o exposto, a grande maioria acredita que o líder deve saber os caminhos para chegar ao ponto que agrega valor e faz seu subordinado dar o retorno almejado.

Na pergunta 4.1, os gestores são questionados do motivo pelo qual os líderes influenciam ou não na motivação de sua equipe. O resultado dessa questão pode ser verificado no Quadro 3.

GESTORES QUE RESPONDERAM SIM		GESTORES QUE RESPONDERAM NÃO	
49	1 – Não justificou. 48 – Responderam que o líder motiva, porque ele guia, ele é espelho, ele é quem influencia, referência e agregador.	1	Respondeu que a motivação é intrínseca

Quadro 3 – Estratificação de respostas abstratas sobre a influência do líder na motivação da equipe. Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Conforme exposto no Quadro 3, 48 gestores (96%) justificaram os motivos pelos quais o líder influencia na motivação da equipe a liderança é extremamente fundamental para bons resultados e absolutamente importante para a ambiência nas relações de trabalho.

A pergunta 5 buscou identificar quais os fatores que influenciam no exercício da liderança. O gráfico da Figura 6 apresenta os resultados dos gestores referente à questão 6.

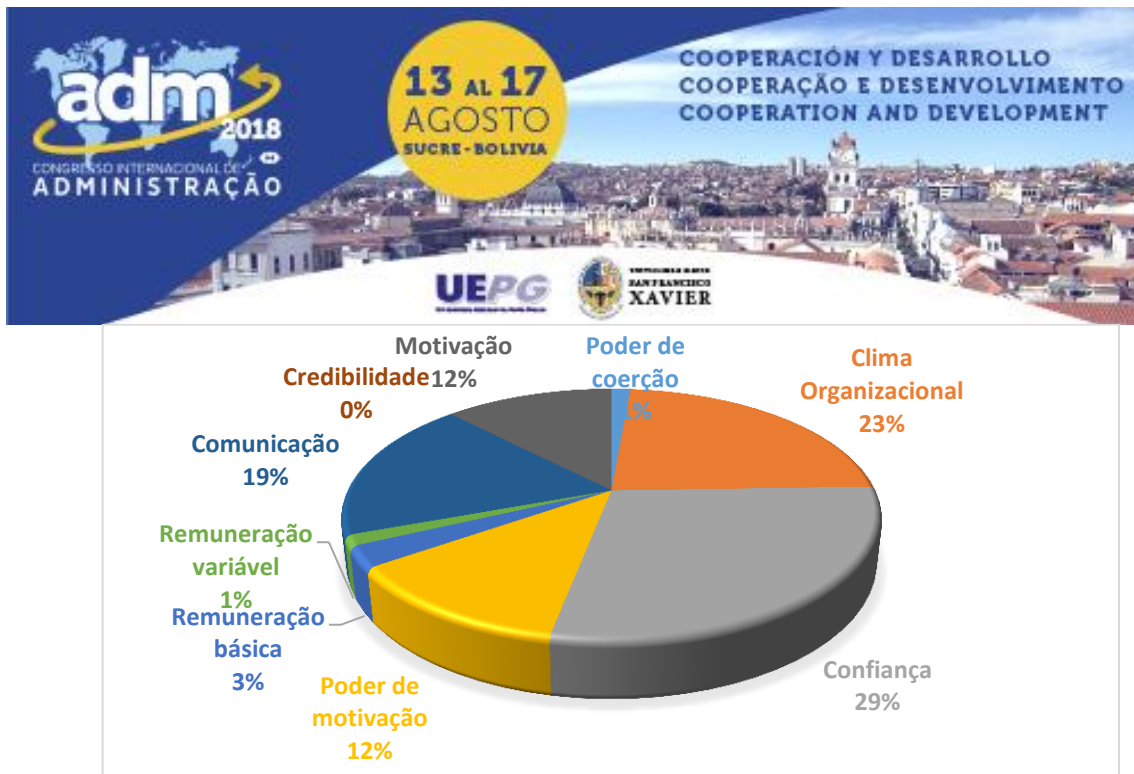


Figura 6 – Gráfico: Fatores que influenciam na liderança de uma equipe. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A liderança está condicionada a diversos fatores para que obtenha sucesso. O exposto no gráfico 5 evidencia que: a confiança 29% dos líderes (42 gestores), o clima organizacional 23% (34 gestores), a comunicação 19% (27 gestores), a motivação 12% (18 gestores) e a remuneração influenciam na liderança de maneira implícita e explícita.

4.3 Categoria 3 – Liderança e confiança

Nesta última categoria foi focalizado o tema principal deste trabalho, que tem como propósito analisar a relevância da confiança para o exercício da liderança. Este estudo foi desenvolvido por meio de 4 perguntas objetivas e 2 perguntas subjetivas.

Na pergunta 6, os gestores são questionados se a confiança impacta na gestão do líder. De acordo com as respostas dos gestores, todos os 50 gestores acreditam que a confiança impacta na gestão do processo e nos resultados da empresa.

A pergunta 6.1 indaga porque a confiança impacta ou não impacta no exercício da liderança. Os resultados dessa questão podem ser verificados no Quadro 4.

MOTIVOS DA INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA	
50	Os entrevistados responderam que a confiança impacta, pois, ela é o pilar que sustenta as relações, favorece o clima organizacional, viabiliza a troca de interesses, favorece relações profissionais e pessoais. Ela é a base de todas as relações, é vetor, favorece a ambiência, a motivação, a autonomia, a autoconfiança, o respeito e o comprometimento. Enfim, a confiança é fundamental.

Quadro 4 – Explicação pelos entrevistados do motivo da influência da confiança no exercício da liderança.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)



O Quadro 4 vem sustentar a opinião dos autores, que a confiança é o maior ativo intangível de uma empresa e diante do contexto atual de diversidade e mudanças constantes é necessário que o líder esteja conectado com o paradigma da confiança.

Na pergunta 7, os líderes são questionados dentre os dois tipos de liderança, ou seja, a liderança voltada para o poder ou liderança voltada para a confiança. Nesta questão foi perguntado qual delas ocasiona melhor resultado para a empresa. Após a apuração dos resultados a pergunta 7, a pesquisa identificou que 100% dos gestores (50 gestores) acreditam que a liderança voltada para a confiança é a que propociona melhor resultado para a empresa.

A pergunta 7.1 solicita a explicação do motivo pelo qual a liderança voltada para o poder, ou liderança voltada para a confiança, ocasiona melhor resultado. A resposta a essa questão pode ser observada no Quadro 5.

RAZÃO DA LIDERANÇA VOLTADA PARA O PODER SUCUMBIR A LIDERANÇA VOLTADA PARA A CONFIANÇA

50	A liderança voltada para o poder é arcaica, ultrapassada; nos moldes atuais está fadada ao insucesso e tende a desaparecer. As relações tomaram tal proporção que a confiança, tornou-se primordial nas instituições.
----	---

Quadro 5 – Explicação pelos gestores da razão pela qual a liderança voltada para o poder sucumbe a liderança voltada para a confiança. Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No quadro da Figura 13, o resultado equipara-se ao descrito por Robbins (2005, p. 276), que afirma que “a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. Nessa oportunidade, o autor aponta que a confiança é o crédito que um indivíduo dá a outro sem a legítima certeza de que não será enganado. Sendo assim, no contexto da liderança a confiança é a certeza dos componentes de uma equipe de que as decisões, ações tomadas pela corporação serão positivas nos seus diversos âmbitos.

Na pergunta 8, os gestores foram questionados sobre o que é fundamental para a confiança no exercício da liderança. Os resultados da pergunta 6 foram mensurados e podem ser verificados no gráfico da Figura 7.

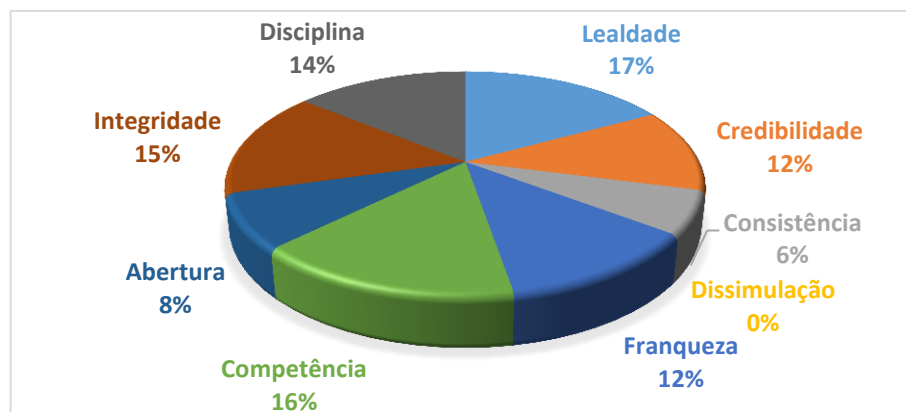


Figura 7 – Gráfico: Fundamentos da confiança. Fonte: Dados da pesquisa (2017)



Na opinião dos gestores, os fundamentos são: lealdade, competência, integridade, disciplina e credibilidade, ou seja, a confiança é um elo entre líder e liderado e não é baseado em ação e reação e sim no processo formado temporalmente.

Por meio da pergunta 9, a pesquisa buscou identificar qual o tipo de confiança é adotada na empresa onde o gestor questionado trabalha. Nesta questão, os gestores tiveram que optar se a confiança adotada em sua instituição era a confiança baseada na intimidação (no medo de punição de uma autoridade no ambiente de trabalho), a confiança baseada no reconhecimento (no que é previsível saber, pois tanto o líder como o liderado já se conhecem) ou a confiança baseada na identificação (trata – se de uma ligação emocional entre os envolvidos, nesse envolvimento há também uma lealdade, pois nesse processo ambas as partes se conhecem a tal ponto de saber o que o outro pretende). O gráfico da Figura 8 apresenta o resultado das respostas dos gestores.

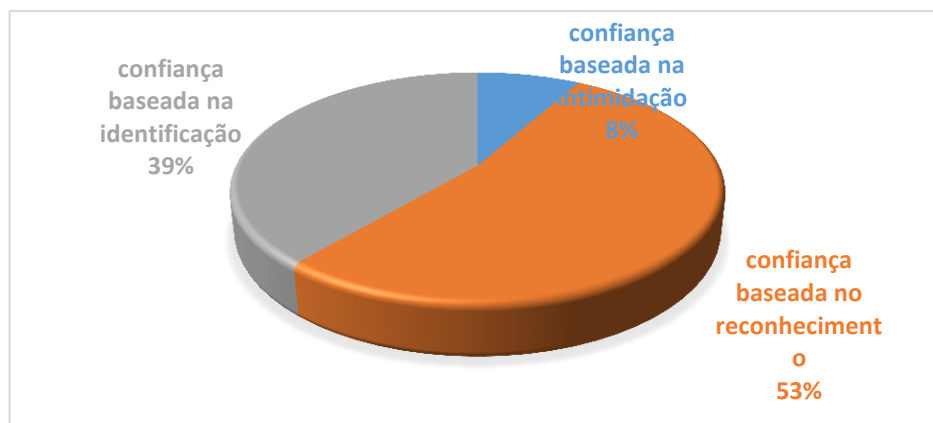


Figura 8 – Gráfico: Tipos de confiança exercida na região da pesquisa. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o gráfico da Figura 8 o que é possível discernir com as respostas é que na região do Médio Piracicaba o modelo de confiança mais aplicado é a confiança baseada no reconhecimento 10,53% dos líderes (26 gestores). Embora esteja expresso de forma diluída, a confiança baseada na identificação 39% (19 gestores) está disposta logo a seguir e por último a confiança baseada na intimidação 8% (4 gestores). Com este resultado, é possível sugerir que a confiança baseada na identificação está assumindo cada vez mais importância e que a confiança baseada na intimidação ainda acontece, no entanto, em um pequeno percentual.

CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de identificar a influência da confiança no exercício da liderança na percepção de líderes da Região do Médio Piracicaba em Minas Gerais, Brasil.

Por meio das informações coletadas com o questionário, pode-se afirmar que na visão dos gestores o papel do líder é ser orientador e motivador, pois, por definição dos gestores em consonância com os autores referenciados a liderança é um conjunto de fatores que se



transformam em ações para o sucesso coletivo transformando o talento que cada um possui em habilidade, conhecimentos e atitudes para o alcance de resultados que satisfaça o grupo. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

O estudo identificou que as principais características de um líder são: autocontrole, competência, responsabilidade, empatia, comunicabilidade. As características traçam o perfil ideal para o sucesso de um líder no Médio Piracicaba na visão dos gestores questionados. No entanto, o fato de um líder não possuir todos os atributos não significa necessariamente que o mesmo obterá o fracasso, significa sim que terá que formar uma equipe que lhe complemente e auxilie a desenvolver características que não lhe são natas.

Foi possível observar que os gestores acreditam que a liderança é essencial para a motivação da equipe. De acordo com os questionários, o líder motiva porque ele guia, é espelho, é influência, é referência e é agregador.

Com base na análise do questionário, chega-se à conclusão que a confiança é fundamental para a prática da liderança, porque a confiança impacta diretamente na execução dos processos. Acrescenta ainda que ela é o pilar que sustenta as relações, favorece o clima organizacional, viabiliza a troca de interesses, favorece relações profissionais e pessoais, é a base de todas as relações, é vetor, favorece a ambiência, a motivação, a autonomia, a autoconfiança, o respeito e o comprometimento.

Nesse contexto, conclui-se que as organizações devem e necessitam conhecer profundamente os principais aspectos da liderança e da confiança (na prática e na teoria). Assim deve conhecer mais e melhor seus integrantes, para gerar valor e satisfação.

É fundamental que as empresas conheçam seus integrantes, em seus diversos níveis hierárquicos e percebam o que é importante para seus indivíduos. E partindo desta premissa consigam visualizar, inserir, atender e traduzir os anseios de suas equipes apoiadas pela liderança, que por meio da relação de confiança poderão analisar qual a melhor relação custo-benefício para ambas as partes nos diversos aspectos empresariais.

Compreender o comportamento dos integrantes de uma equipe é o que gera os laços de confiança; é um diferencial competitivo imprescindível para toda e qualquer organização que deseja se estabelecer no mercado e sobreviver às adversidades do mundo globalizado.

Os resultados deste trabalho apontam para a confirmação da literatura segundo Robbins (2009) que estabelece que os líderes devem desenvolver um relacionamento de confiança com aqueles que pretende liderar, pois no momento que as organizações tornam-se menos estáveis e previsíveis, os laços de confiança substituem a burocracia.

Este estudo aponta uma nova oportunidade acadêmica que é a realização de estudos mais aprofundados sobre a autoconfiança, a autoliderança, a inteligência emocional e os desafios para a liderança digital no mundo tecnológico.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, A. Scott. *Administração: novo cenário competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.



- BEAUCLAIR, João. *“Aprendizagem ao longo da vida, inteligência e gestão de pessoas nos espaços institucionais: pressupostos básicos a partir da psicopedagogia.”* Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0395.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra? Inquietações positivas sobre gestão, liderança e ética*. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o Executivo*. 6ªed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KALISCHI, Beatrice Jean , Aimee Elizabeth LABELLE, e Xie BOGIN. *Trabalho em equipe e tempo de resposta às chamadas de enfermagem*. São Paulo, fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692013000700030&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 29 de abril de 2017.
- MARQUES, José Roberto. *A importância da visão futura na liderança*. 2016. Disponível em:<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-importancia-da-visao-futura-na-lideranca>>. Acesso em: 29 de abril de 2017.
- MELO, Gabriel. *Liderança autêntica: a ética e a confiança como fundamentos*. 6 de janeiro de 2016. Disponível em:<<https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-aut%C3%AAntica-%C3%A9tica-e-confian%C3%A7a-como-fundamentos-gabriel-melo>> . Acesso em: 06 de outubro de 2017.
- MENDES, Denise Figueiró. **Recursos humanos** - Coletânea de artigos. Belo Horizonte: ECX CARD - Administradora e Processadora de Cartões S/A, 2011.
- MORAIS, Rogério. *A diferença entre Chefe e Lider*. 8 de Junho de 2015. Disponível em: <<http://www.assuntoscriativos.com.br/2015/06/a-diferenca-entre- chefe-e-lider.html>> . Acesso em: 29 de abril de 2017.
- OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luiz Veriano Oliveira Dalla. *Liderança com credibilidade*. Prod. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador, 09 de outubro de 2009. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_101_672_13737.pdf> . Acesso em: 04 de outubro de 2017.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*.11ª ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul, e M COULTER. *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- SILVA, Renato Coelho da. *O líder como gestor de pessoas nas organizações: Um estudo sobre a importância da liderança*.2012, 72 f. Graduação em Engenharia de Produção – Faculdade Presidente Antônio Carlos – FUPAC. Barão de Cocais, Minas Gerais, 2012.
- SOLOMON, Robert C., e Fernando FLORES. *Construa confiança*. Rio de Janeiro: Record, 2002.