

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA AO ALCANÇE DAS METAS ORGANIZACIONAIS

Rodrigo Felipe Spies¹

RESUMO

O mercado altamente competitivo faz com que as empresas procurem profissionais cada vez mais preparados ao alcance das metas. Fazer mais do mesmo já não resolve mais, precisa-se manter o foco e inovar. Diante dessas adversidades, manter a motivação dos colaboradores, tem sido missão para as empresas. É neste momento que faz-se necessário a presença da liderança. O líder exerce papel importante ao alcance das metas, devido aos conhecimentos de gestão, habilidades de empatia, comprometimento e respeito. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, onde foram consultadas obras de autores consagrados. Ao final pode-se perceber que a liderança possui papel de grande valia para que as metas sejam superadas, onde os líderes autênticos atuam como conselheiros e facilitadores para o crescimento profissional.

Palavras-chave: Liderança; metas organizacionais e gestão.

ABSTRACT

The highly competitive market makes companies seek professionals increasingly prepared to reach the goals . Make the most of it no longer solves more , you need to stay focused and innovate. Given these adversities , maintaining employee motivation has been mission for companies. This is when it is necessary the presence of lead. The leader plays an important role in achieving the goals due to knowledge management, empathy skills , commitment and respect. We used bibliographical research , exploratory, where works by established authors were consulted . At the end one can see that the leadership has great value of paper so that the targets are exceeded, where authentic leaders act as advisors and facilitators for professional growth .

Keywords: Leadership; organizational goals and management.

INTRODUÇÃO

Diante do mercado concorrido, agressivo e por vezes instável perante crises econômicas, alcançar os objetivos e superá-los têm se tornado uma batalha incansável para as organizações. Atingir os objetivos de forma empírica já não é mais possível na atualidade, ou seja, fazer como sempre foi feito sem um devido estudo das objeções (mercado, clientes, fornecedores, políticas), não garantirá às empresas o tão sonhado sucesso.

Qualquer que seja a complexidade da empresa seja micro, pequena, média ou grande, a mesma necessita planejar suas metas de forma com que possam ser alcançadas e por vezes superadas. Para isso precisam deter de conhecimentos de mercado no que tange a clientes, fornecedores, políticas governamentais, inovações e gestão de recursos e pessoas.

Gestão de recursos é a administração dos bens materiais e imateriais para a obtenção de resultados sólidos. Gestão de pessoas é a organização do capital intelectual através da liderança, motivando as equipes e direcionando-as para o alcance das metas estabelecidas.

O capital intelectual das empresas é o seu maior patrimônio, pois trata-se de uma vantagem competitiva única em cada setor. Pessoas capacitadas e engajadas com a organização são capazes de produzirem resultados por vezes acima do esperado.

A organização possui papel preponderante para que os resultados aconteçam e as metas sejam alcançadas, pois através do comportamento organizacional que é o campo de estudo que visa avaliar os impactos que os colaboradores, os grupos e a estrutura possuem sobre o comportamento, possibilitando assim medir a eficácia dentro da empresa.

Para que os colaboradores produzam resultados sólidos e superem as metas organizacionais, entra em cena o papel do líder que é fator essencial no acompanhamento dos resultados, no fornecimento das informações necessárias ao melhor caminho a ser seguido, na motivação da equipe e no cumprimento das políticas internas.

A liderança é a ciência que busca a cooperação dos colaboradores para com os objetivos organizacionais, de forma simples, baseada em conceitos motivacionais, agindo de forma situacional e objetivando sempre o bem-estar de todos e o atingimento das metas.

O papel do líder precisa ser o de motivar e obter cooperação de seus liderados, transmitir conhecimentos e repassar informações importantes do processo diário da empresa, pois dessa forma terá pessoas comprometidas com os resultados.

Comprometimento advém de força de vontade, obediência e cumprimento dos prazos estabelecidos, sendo resultado de um processo de cooperação, ou seja, ajuda mútua conseguida através de diálogo.

O atingimento desses resultados possibilita às empresas e para os colaboradores, melhores rendimentos, capacidade de investimento e por vezes reconhecimento que eleva o ser ao nível mais alto em sua motivação.

Desta forma pode-se dizer que a liderança possui papel importante para o atingimento dos objetivos organizacionais, assumindo para si o risco de obter resultados positivos ou até mesmo negativos.

ORGANIZAÇÕES

As organizações nascem de um sonho. Sonho esse protagonizado por seus fundadores que um dia planejaram obter sucesso na vida empresarial e colocaram estes planos em ação.

Existem com um propósito fim, e que em sua grande maioria é de servir para a construção de uma sociedade economicamente segura.

Uma importante peça nas empresas, sejam elas novas ou não, é a constante busca pela eficiência. Na verdade, a eficiência é uma das bases da produtividade que garante a sobrevivência das organizações no mercado.

Arnosti e Gil expõem que as organizações as quais conhecíamos até o final do século XX dedicavam-se em solucionar os problemas de organização da produção, porém na atualidade, as mesmas são vistas como laboratórios de ideias, construtoras de conhecimento e são campos para experimentos em que o risco, o incerto e a realidade estão presentes e em constante mutação (ARNOSTI E GIL, 2007, p. 166).

Essa mudança de foco faz-se necessária, pois o mercado consumidor está extremamente exigente, os clientes já não visualizam as empresas apenas por seus ativos tangíveis e intangíveis e sim, por sua capacidade de inovação em fidelização, possível através de um bom atendimento e entendimento de suas necessidades.

Confirmam essa ideia os autores Arnosti e Gil, quando falam que “no passado, a capacidade de reunir e explorar ativos físicos determinava a vantagem competitiva, explicando a razão de ser das empresas. Hoje não são mais os ativos físicos que definem as fronteiras dos negócios privados e governamentais”. Continuam os autores falando que as empresas da moderna economia devem explorar os ativos do conhecimento, ou seja, as pessoas, pois é através do conhecimento das pessoas que as organizações podem combater seus concorrentes (ARNOSTI E GIL, 2007, p. 166).

Para Dias, as organizações possuem papel de grande importância na vida das pessoas e isso pode ser exemplificado através de inúmeras atividades que uma pessoa pode desenvolver durante um curto período de tempo, pois um jornal que alguém lê no início do dia foi editado por uma empresa jornalística, o leite que essa pessoa toma chega até ela através de um conjunto de organizações (DIAS, 2013, p. 02).

De fato ao refletirmos sobre tudo o que existe referindo-se a bens materiais, observa-se que as organizações assumem fator de importância para a sociedade moderna, porém também assumem papel histórico se considerarmos, por exemplo, fatos como a ascensão do Império Romano, o crescimento de desenvolvimento do capitalismo, entre outros fatores.

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 2, dez. 2015

Seguindo no pensamento de Dias, “no mundo cada vez mais complexo em que vivemos, o número de organizações e a sua função tem crescido enormemente”. Pode-se destacar o grande avanço de micro empresas e até mesmo MEI (micro empreendedor individual) que devidamente registrado acaba por gerar mais recurso vindo a crescer mais rapidamente. Também destaca-se o surgimento constante de ONGs (organizações não governamentais) sem fins lucrativos e com fins assistenciais (DIAS, 2013, p. 04).

“De qualquer modo, qualquer que seja o tipo de organização, elas apresentam algumas características que são comuns e universais como: a cooperação, a divisão do trabalho, os objetivos comuns e a existência de normas” (DIAS, 2013, p. 04).

Neste ponto é que entra em ação o papel do líder, atuando de forma a obter cooperação de seus liderados, organizando-os e regendo-os conforme as metas e normas pré-estabelecidas.

O convívio entre o indivíduo e a organização nem sempre é positivo, pois na maioria das vezes está caracterizado por conflitos. E, para este caso, o responsável por intermediar esses conflitos, é o líder ou administrador da empresa. Em relação aos conflitos nas relações humanas, Moscovici ressalta que:

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos. O líder deve investigar onde iniciou o conflito e procurar solucionar, não prejudicando o relacionamento de toda a sua equipe, sem ressentimento, mágoas, e sem causar desmotivação das pessoas envolvidas no conflito (MOSCOVICI, 2003, p. 47).

Cabe ao líder verificar as causas dos conflitos, pois se existem, talvez exista algo a melhorar ou modificar nos processos dentro da empresa, para que assim seus colaboradores se sintam satisfeitos.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins, o comportamento organizacional é o método que realiza averiguações sobre o impacto dos indivíduos, grupos e a estrutura possuem sobre o comportamento dentro das empresas, com o intuito de utilizar os dados obtidos para melhorias na eficácia organizacional (ROBBINS, 2005, p. 06).

Percebe-se que o comportamento das organizações é composto pelos comportamentos dos colaboradores, seus relacionamentos interpessoais e em resumo, como essas interações interferem no dia-a-dia da empresa.

Continua Robbins, salientando que as imposições geradas pelas diferenças entre as pessoas são os maiores desafios enfrentados pelas empresas na atualidade. Isso se chama diversidade da força de trabalho e significa que as empresas estão ficando mais heterogêneas (ROBBINS, 2005, p. 13).

Milkovich e Boudreau, citam que através da experiência de Hawthorne da Western Electric Company que visava testar se as oscilações nas condições de trabalho poderiam afetar a produtividade e que os resultados foram outros, pois o que prevaleceu foi a interação social, ou seja, os trabalhadores organizavam-se espontaneamente no ambiente de trabalho e estabeleciam padrões e a produção não era afetada (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006, p. 75).

Já Chiavenato, explana sobre a importância da cultura organizacional sobre o relacionamento dos indivíduos que nela transitam. Dialoga que “o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as aspirações....fazem parte da cultura da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 99).

Em suma verifica-se que o comportamento organizacional é medido através das interações entre os colaboradores e seus líderes, e através deste relacionamento constrói-se uma empresa forte.

LIDERANÇA

O papel da liderança é de motivar e assegurar aos liderados que os mesmos possam através de seu esforço, obterem resultados sólidos seguindo caminhos pré-estabelecidos pelas regras empresariais. Segundo cita Goleman, que se existir um fator incomum em todos os líderes eficazes, o mesmo trata-se de motivação (GOLEMAN, 2015, p. 18).

Segue Goleman dizendo que líderes motivados estão capacitados a ultrapassarem as expectativas empresariais e que não medem esforços para atingirem resultados positivos.

Conforme Vergara, “a motivação é intrínseca [...] é comum gerentes não entenderem porque determinada pessoa não se sente motivada para fazer alguma quando ele, gerente, se sente”. Desta forma percebe-se que em alguns casos falta preparo para alguns “líderes” (VERGARA, 2013, p. 42).

Continua Vergara, dizendo que existe uma grande diferença entre chefe e líder, pois

existem pessoas que apesar de ocuparem cargos de chefia, não exercem a liderança. “O máximo que conseguem é se fazerem obedecidas por coação, ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam” (VERGARA, 2013, p. 74).

Isto de fato acontece em algumas empresas e talvez por isso que alguns resultados esperados não são objetivados como foram planejados, ocasionando desta forma, em redução de custos, reengenharia e corte de pessoal.

Das teorias sobre liderança, Vergara destaca três: traços de personalidade, estilos de liderança e liderança contingencial (VERGARA, 2013, p. 75).

Sobre a Teoria da Personalidade, conforme Vergara, “exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com tarefas”. Os traços físicos seriam aparência, estatura, energia e força física. Já os traços intelectuais seriam adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado QI. Para os traços sociais seguem cooperação, habilidades interpessoais e administrativas, e no que se refere aos traços relacionados com a tarefa, seriam impulsos de realização, persistência e iniciativa.

Diante disso, Vergara finaliza dizendo que segundo essa teoria, quem nascesse com esses traços seria líder, caso contrário, seria liderado.

Charan salienta que muitas vezes presenciou pessoas serem escolhidas para cargos de liderança baseado em características pessoais superficiais, entre elas, a ideia de líder nato, visão arrojada e presença dominante. Segue o autor dizendo que não seria este o caminho ideal a ser percorrido na busca do líder, pois por ser “dotado de grande inteligência, não significa que o profissional tenha talento para tomar boas decisões nos negócios” (CHARAN, 2007, p. 01-03).

O autor ainda cita que os atributos pessoais são uma pequena porção da liderança, e que seu valor reduz muito sem *know-how*. Verdadeiramente que se o líder não possuir conhecimentos amplos sobre a empresa, mercado, clientes, colaboradores e concorrentes, não logrará êxito na arte de liderar.

Oliveira salienta que liderança é o processo pelo qual a pessoa torna-se capaz, através de suas características próprias, entender os anseios e necessidades dos demais colaboradores da empresa, utilizando-as de forma válida e eficiente e obtendo assim a colaboração e o engajamento de todos. Continua Oliveira dizendo que as pessoas consagram líderes não através

de raciocínios objetivos, e sim por meio da comunicação inconsciente (OLIVEIRA, 2013, p. 111).

Sobre a teoria do Estilo de Liderança, Vergara destaca que existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*, sendo o autocrático aquele em que o líder impõe as regras e “está dito”, o democrático aquele que busca a participação dos colaboradores e o *laissez-faire* conhecido como aquele que deixa rolar (VERGARA, 2013, p. 76).

Goleman explana que quanto mais estilos um líder exibir, melhor será o seu desempenho, sendo que os líderes mais eficazes conseguem alternarem flexivelmente entre os estilos de liderança, na medida do possível (GOLEMAN, 2015, p. 44).

Para Charan existem inúmeros traços de personalidade que podem inferir a liderança, e alguns como integridade e caráter, que são decisivos (CHARAN, 2007, p. 12-13).

Segue o autor dizendo que conforme seus estudos vêm observando que líderes de sucesso desenvolvem suas competências influenciadas por ambição, determinação e tenacidade, autoconfiança, abertura psicológica, realismo e apetite incansável por conhecimento.

Diante disso percebe-se que para que se possa liderar pessoas, é preciso primeiramente deter de determinados conhecimentos inerentes à gestão, associados à habilidades de empatia, comprometimento e respeito mútuo.

Já o autor descreve que a liderança estratégica é fundamental para que as empresas tenham sucesso, pois remete-se ao método de influenciar os colaboradores a tomar decisões de forma voluntária e rotineira. Segue o autor dizendo que o líder estratégico criará mais valor que a soma de um líder visionário e um gerencial (ROWE, 2002, p. 08).

Rowe defere os líderes:

Líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da

organização em curto prazo. Consequentemente, mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo (ROWE, 2002, p. 12).

Ramsey expõe sobre um tipo de líder empreendedor, em que o mesmo define como: “o processo de liderar para fazer que um projeto cresça e prospere”. Diante disso pode-se perceber que o papel do líder vai muito além de motivar seus liderados, ou seja, ele precisa planejar e colocar os planos em ação para que assim a empresa cresça e os resultados sejam alcançados (RAMSEY, 2014, p. 21).

METAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Vergara as organizações necessitam saber para onde querem ir, pois conforme Sêneca – filósofo e poeta romano – “não há vento favorável para quem não sabe a que porto se dirige”. Desta forma entende-se que as empresas precisam deter de metas e objetivos para que desta forma possam mensurar e colher resultados (VERGARA, 2013, p. 88-89).

Segue a mesma autora mencionando que no momento atual de mudanças constantes e de globalização o líder deve estar em constante atenção ao ambiente externo e tanto quanto ao interno.

Oliveira diz que meta é o caminho ou etapa organizadamente quantificada, com prazo e pessoas responsáveis por alcançar os desafios e objetivos da organização (OLIVEIRA, 2013, p. 144).

Conforme Freitas a meta define a amplitude do esforço a ser feito para que a empresa mude em algum aspecto. Segue o autor dizendo que “a meta deve corresponder a uma oportunidade identificada e perseguida de maneira persistente” (FREITAS, 2015).

Logo entende-se que as metas organizacionais são de grande importância para o bom desenvolvimento das empresas e também dos seus colaboradores, e que no atual momento, em que crises econômicas assolam países no mundo todo, deter destas estratégias é primordial.

Murphy expõe que a maioria dos colaboradores que atuam em grandes empresas participa de algum processo anual de formulação de metas corporativas e individuais, sendo as mesmas importantes para o atingimento dos resultados. Segue o autor dizendo que em alguns

casos as metas não são atingidas, seja por não serem alcançáveis, por não serem mensuradas ou até mesmo por falta de interesse dos respectivos responsáveis por atingi-las (MURPHY, 2012, p. 11).

Ainda conforme Murphy salienta o que as metas de uma criança de três anos a as de Steve Jobs tem em comum alegando que Jobs com suas invenções que vão desde o iPod até o iPad, e a criança de três anos querendo o biscoito que está em cima do balcão, possuem a mesma energia cerebral canalizada para uma meta comum: a descoberta do novo (MURPHY, 2012, p. 12).

LIDERANÇA X METAS ORGANIZACIONAIS

Conforme Alves nos últimos anos as empresas deparam-se com uma dimensão enorme no que se refere ao comportamento humano. Isso se deve ao fato de que as pessoas são dotadas de sentimentos e cada uma possui personalidade própria (ALVES, 2014).

Segue o autor falando que o comprometimento organizacional é um conceito que envolve a atitude ou o vínculo que os colaboradores estabelecem com a empresa. De fato para que os processos evoluam dentro das organizações, os colaboradores precisam estar engajados aos mesmos, ou seja, precisam incorporar a cultura da empresa.

Charan salienta que quando existe uma inconformidade explícita e alguém está fracassando em determinada função, torna-se importante não fazer juízo de valor. Para isso deve-se averiguar todos os fatos, pois a pessoa pode ter um bloqueio mental, falta de *know-how*, ou estar na função errada (CHARAN, 2007, p. 121).

Em alguns casos o colaborador é comprometido com as metas e um excelente profissional, desempenhando de forma harmoniosa sua função. Isso não quer dizer que ele possa ser um excelente gestor, pois necessita possuir outras habilidades técnicas e intelectuais.

Segundo Vieira “o administrador míope, que não enxerga o verdadeiro valor de sua equipe, irá materializar inevitavelmente sua visão estreita nos resultados”. E de fato, desta forma em algumas empresas os talentos acabam esvaindo-se para a concorrência (VIEIRA, 2015, p. 17).

Furlan corrobora dizendo que o capital intelectual das empresas quando valorizado, rende melhores resultados e o lucro é uma consequência para as empresas. Segue a autora

dizendo que isso não é segredo para ninguém, pois o ser humano ao se sentir valorizado, trabalha mais e melhor (FURLAN, 2015, p. 54).

Os líderes possuem grande participação no engajamento da equipe e em sua valorização, sendo peça fundamental para que os resultados aconteçam e as metas sejam atingidas. Para Robbins liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar as pessoas para o alcance das metas (ROBBINS, 2005, p. 258).

Conforme Bonomo apud Zanotto que a baixa produtividade e em consequência o não atingimento das metas organizacionais estão relacionados também ao fato como o trabalhador enxerga o trabalho. Segundo os mesmos, “o brasileiro vê o trabalho como uma “purgação”, como uma etapa que poderá redimi-lo a amainar seus pecados”. Uma saída por parte do trabalhador é a constante atualização para o seu desenvolvimento e no que tange à empresa, remunerar adequadamente, investir em treinamento e criar *empowerment* (BONOMO, 2015 apud ZANOTTO, 2015, P. 64-66).

A confiança é uma peça chave nas empresas atualmente, e de acordo com Robbins apud Godinho, possui cinco dimensões que a fundamentam: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. Isso torna claro que se os liderados sentem confiança em seu líder, estarão mais motivados a buscarem as metas, caso contrário, sem confiança perdem o foco (ROBBINS, 2005 apud GODINHO, 2011).

Goldsmith e Hesselbein dizem que os líderes independente do seu nível precisam dirigir a empresa em função de sua capacidade e não de sua estrutura, e não apenas falar sobre a capacidade e sim demonstrar em resultados (GOLDSMITH e HESSELBEIN, 2010, p. 24-25).

Seguem os mesmos autores salientando que “os líderes de hoje são os guardiões do futuro e devem preocupar-se com o mundo de amanhã e com quem irá herdá-lo”. Sendo dessa forma sua responsabilidade proporcionar as organizações melhores resultados do que quando assumiram seus cargos.

Ramsey salienta que um líder que recusa-se ou que não for capaz de tomar decisões, não terá sucesso e jamais será um Líder/Empreendedor. Segue o autor dizendo que a passividade não pode fazer parte de uma pessoa que pretende ser ou que já exerce a liderança (RAMSEY, 2014, p. 75).

Diante disso, se o líder não for capaz de tomar decisões de forma ágil e concisa, irá

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 2, dez. 2015

impactar nos resultados empresariais e em contrapartida nas metas.

Robbins expõe sobre uma teoria chamada “A teoria da meta e do caminho” que foi desenvolvida por Robert House na Universidade Estadual de Ohio nos Estados Unidos e que revela que a função do líder é ajudar os subordinados ao alcance de suas metas fornecendo a ajuda necessária para que os objetivos organizacionais sejam superados (ROBBINS, 2005, p. 268).

Subentendesse então que o líder eficaz é aquele que demonstra com exemplos o comportamento necessário para que os objetivos sejam alcançados. Desenha o caminho melhor a seguir e quando necessário “puxa as rédeas”.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa básica quanto à sua natureza, descritiva quanto ao seu objetivo; qualitativa quanto à abordagem do problema; e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos, com interesse em debate teórico sobre a gestão estratégica de pessoas. A abordagem metodológica consiste em visitar autores, a partir de um referencial teórico básico, utilizando-se da análise de conteúdo para identificar percepções dos autores que apontam para as perspectivas atuais acerca da gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagem competitiva.

Gil contribui dizendo que as pesquisas descritivas possuem em suma o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno e as suas variações (GIL, 2007).

Segundo Severino, pesquisa bibliográfica é “aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, como livros, artigos, teses etc” (SEVERINO, 2007, p.122). Já Gil, explica que as pesquisas bibliográficas têm como características descobrir causas, relações e condições com outros fenômenos com o intuito de observar, registrar, correlacionar e principalmente analisar as informações possíveis (GIL, 2002).

Segundo Marconi e Lakatos, na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e objeto de estudo em questão necessitando um trabalho mais intensivo de campo (MARCONI E LAKATOS, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como as pessoas estão para as empresas, as empresas estão para as pessoas, ou seja, ambas existem somente com o empenho uma da outra. Seguindo neste pensamento pode-se compreender o quão importante são os objetivos organizacionais e o ambiente para que as metas sejam atingidas, garantindo assim a motivação dos envolvidos no processo e a permanência da empresa no mercado.

Compreende-se que as metas organizacionais precisam existir para que as organizações possam evoluir e objetivar novos horizontes, mantendo-se assim sadias e possibilitando a geração de novos postos de trabalho. Ao mesmo tempo compreende-se que as pessoas precisam de uma liderança eficaz, motivadora e acima de tudo que a mesma estabeleça metas atingíveis e que as mesure constantemente.

O papel do líder deverá sempre ser o de orientar baseado no exemplo, pois seus seguidores farão exatamente o que ele transmitir, sendo ele a base para a construção dos resultados. O líder é peça chave para que as empresas cresçam e atinjam os objetivos e metas, pois cabe ao mesmo manter seus liderados motivados, engajados com os processos organizacionais e comprometidos com o resultado.

De fato gerir pessoas não é tarefa simples e realizada empiricamente. Para isso é necessário possuir conhecimento teórico e prático e acima de tudo conhecer seus liderados, tanto quanto em relações organizacionais como também afetivas (pessoais), onde o líder necessita desenvolver habilidades importantes como, por exemplo, relações interpessoais e intrapessoais.

O comportamento organizacional é o que vai definir o rumo que os objetivos e metas da empresa seguirão, pois se compõe das interações entre os colaboradores e seus líderes possibilitando assim um resultado positivo ou negativo.

Empresas de sucesso como Google, Facebook, Gerdau, Pão de Açúcar, Mercur, Souza Cruz entre outras, possuem em comum um bom planejamento estratégico como cerne de sua sustentação e ao mesmo tempo possuem um ambiente organizacional propício para que a motivação ocorra. Também envolvem os seus colaboradores no processo decisório permitindo assim o engajamento de todos para a construção de um resultado sólido.

Nestas mesmas empresas de sucesso, a liderança é exercida de forma exemplar, onde líderes e liderados possuem um relacionamento efetivamente próximo possibilitando desta forma o alcance dos objetivos em sua plenitude.

No que se refere ao fato de alguns pesquisadores defenderem a questão de “líder nato”, pode-se perceber no dia a dia, que líderes não nascem líderes. Pois em momentos econômicos de escassez, pode-se verificar que líderes são aqueles que durante a sua trajetória profissional desenvolveram as habilidades necessárias para a função, e que acima de tudo, conseguem adaptá-las à qualquer ambiente e cenário, não permitindo que suas equipes e empresas acabem ruindo em tempos de recessão.

Logo entende-se que as pessoas envolvidas no processo organizacional, e que são devidamente treinadas e capacitadas, com liderança eficaz, possuem a plena capacidade de atingimento das metas. O ser humano não pode mais ser considerado máquina, pois é através dos indivíduos que as organizações atingem seus objetivos. O fator humano é o ponto inicial, o diferencial no mundo competitivo, e é por meio da motivação do ser humano que ele procura se especializar para estar inserido em todo esse processo.

Também cabe salientar que as metas para serem atingíveis precisam obedecer alguns critérios, como por exemplo, cenário econômico, ambiente empresarial, custo benefício, treinamento adequado, períodos sazonais e acima de tudo baseadas em históricos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Cláudio Augusto. **Comprometimento Organizacional:** o que dizer sobre ele. RBA – Revista Brasileira de Administração, São Paulo, n. 103, p. 58-59, nov. / dez. 2014.

ARNOSTI, José Carlos Melchior; e GIL, Antônio de Loureiro. **Balanco Intelectual:** a estratégia com projetos de mudança e o reconhecimento dos talentos humanos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHARAN, Ram. **Know-how:** as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital das organizações. 8 ed. – São Paulo:

Atlas, 2004.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013

FURLAN, Nájjia. **Talentos: um investimento lucrativo para todos.** RBA – Revista Brasileira de Administração, São Paulo, ano XXV, n. 104, p. 54-56, jan. / fev. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. Ed. – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007

GODINHO, Regiane de Fátima. **A influência do líder na motivação dos funcionários e no alcance de metas organizacionais.** 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/77678>>. Acesso em: 17/07/2015

GOLDSMITH, Marshall e HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.** 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo, Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** – Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1 ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões.** 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MURPHY, Mark. **Metas que desafiam: a ciência dos feitos extraordinários.** – Tradução

Henrique Monteiro. – São Paulo: Clio Editora, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=qpoRpuXx9cC&printsec=frontcover&dq=metas&hl=ptBR&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMIpXZ6v3xgIVghKQCh3i7A5I#v=onepage&q=metas&f=false>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **A moderna administração integrada: abordagem estruturada, simples e de baixo custo.** São Paulo: Atlas, 2013.

RAMSEY, Dave. **Líder empreendedor.** - Tradução Ivar Panazzolo Junior. – Ribeirão Preto, SP: Novo Conceito Editora, 2014.

FREITAS, Sérgio Honório de. **METAS:** veja o que você está fazendo errado. RBA – Revista Brasileira de Administração, São Paulo, ano XXV, n. 107, p. 34-38, jul. / ago. 2015.

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

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan. / mar. 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VIEIRA, Leandro. **Alavancando talentos através da visão.** RBA – Revista Brasileira de Administração, São Paulo, ano XXV, n. 104, p. 16-17, jan. / fev. 2015.

ZANOTTO, Cinthia. **Produtividade em baixa, o que fazer?** RBA – Revista Brasileira de Administração, São Paulo, ano XXV, n. 104, p. 64-66, jan. / fev. 2015.

Artigo aceito em novembro/ 2015.