

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

PRISCILA CRISTINA DO NASCIMENTO  
RAFAELLA SALGUES COUTINHO  
VANESSA DE SOUZA SILVA DOS SANTOS

**O IMPACTO DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA  
NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

RECIFE  
2023

PRISCILA CRISTINA DO NASCIMENTO  
RAFAELLA SALGUES COUTINHO  
VANESSA DE SOUZA SILVA DOS SANTOS

# **O IMPACTO DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Professor Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

N244i Nascimento, Priscila Cristina do.  
O impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais /  
Priscila Cristina do Nascimento; Rafaella Salgues Coutinho; Vanessa de  
Souza Silva dos Santos. - Recife: O Autor, 2023.  
16 p.  
  
Orientador(a): Me. Emanuel Lima Xavier.  
  
Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2023.  
  
Inclui Referências.  
  
1. Liderança. 2. Resultados. 3. Organizacionais. 4. Impacto. 5.  
Comunicação. I. Coutinho, Rafaella Salgues. II. Santos, Vanessa de  
Souza Silva dos. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos a conclusão deste trabalho aos  
nossos familiares, professores e  
principalmente a Deus por nos manter com  
firmeza, determinação e disciplina.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus porque sem a permissão dele eu não teria chegado até aqui. Portanto chegar até aqui me mostrou o quanto eu sou capaz de conquistar tudo aquilo que eu almejo. Eu também sou muito grata pelo apoio que eu recebi dos meus amigos durante esse trajeto que me acompanharam em cada fase e vibraram junto comigo.

Priscila Cristina do Nascimento

Agradeço e dedico única e exclusivamente à minha mãe que infelizmente não está mais entre nós, mas que além de ter me dado uma oportunidade de vida, me ensinou também que podem nos tirar tudo, menos o nosso conhecimento diante do que foi aprendido!

Rafaella Salgues Coutinho

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio incondicional ao longo dessa jornada. Pelos encorajamentos e palavras de incentivo que foram essenciais para superar os desafios e me manter motivada. Sou grata por ter vocês ao meu lado.

Vanessa de Souza Silva dos Santos

*“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”*

*(Peter Drucker)*

## **RESUMO**

Este estudo investigou o impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais, analisando suas características, a influência da cultura organizacional e a importância da comunicação transparente e eficaz. A justificativa para a pesquisa reside na necessidade de compreender como as práticas de liderança contemporâneas podem impulsionar o desempenho e a eficácia das organizações. Os objetivos foram identificar as principais características da liderança contemporânea e avaliar o papel da cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança, Resultados, organizacionais, Impacto, Comunicação.

## **ABSTRACT**

This study investigated the impact of contemporary leadership on organizational results, analyzing its characteristics, the influence of organizational culture and the importance of transparent and effective communication. The justification for the research lies in the need to understand how contemporary leadership practices can boost the performance and effectiveness of organizations. The objectives were to identify the main characteristics of contemporary leadership and to evaluate the role of organizational culture.

**Keywords:** Leadership, Results, organizational, Impact, Communication.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	08
<b>3 RESULTADOS</b> .....	08
<b>3.1 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA</b> .....	08
3.1.1 Características da liderança contemporânea.....	08
3.1.2 Cultura organizacional positiva e forte.....	09
3.1.3 Comunicação transparente e eficaz.....	10
3.1.4 Orientação para resultados.....	10
3.1.5 Impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais.....	11
3.1.6 Exemplos de liderança contemporânea.....	12
<b>3.2 A FORMAÇÃO DE UM LÍDER</b> .....	13
3.2.1 Autoconsciência.....	13
3.2.2 Autogestão.....	14
3.2.3 Empatia.....	14
3.2.4 Habilidade Social.....	14
<b>3.3 O PROBLEMA DE ENCONTRAR, DESENVOLVER LÍDERES E DIAGNOSTICAR A IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS</b> .....	15
3.3.1 Identificar competências de liderança.....	16
3.3.2 Implementar programas de desenvolvimento de liderança.....	16
3.3.3 Estabelecer um processo de identificação de problemas.....	16
3.3.4 Promover a cultura da aprendizagem e melhoria contínua.....	16
3.3.5 Estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes.....	17
<b>3.4 O FOCO DO LÍDER</b> .....	17
3.4.1 Foco interno.....	18
3.4.2 Foco no outro.....	18
3.4.3 Foco externo.....	18
<b>3.5 O FUTURO DO FOCO</b> .....	19
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	19
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	21

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo irá abordar sobre o impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais. O tema escolhido foi em virtude do quanto a liderança impacta de modo geral em uma empresa, afinal o líder ele não é só responsável por objetivos e resultados positivos, mas também por incentivar, inspirar e motivar pessoas, criando assim vínculos de confiança e parceria.

Sendo importante a abordagem desse tema, pois temos visto o quanto um líder sem capacitação pode afetar e causar danos não só para uma empresa em termos de números, entretanto fazer com que profissionais competentes e disciplinados se questionem da sua forma de trabalho.

Quando são analisadas as empresas nos tempos atuais, vários líderes que não tem e nem buscam aprender e praticar a gestão de pessoas, pois levam mais em consideração os resultados a serem entregues, do que o desenvolvimento como um todo dos seus liderados. A partir do momento em que os líderes buscam conhecer e ter um bom relacionamento interpessoal com os seus liderados, não só o engajamento da equipe, como os resultados refletem na organização.

Além disso, os líderes contemporâneos possuem um estilo mais colaborativo e empático, ou seja, são capazes de ouvir e entender a perspectiva dos colaboradores e levar em consideração suas necessidades e pontos de vista. Isso contribui para um clima organizacional mais saudável e estimulante, que favorece a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de novas soluções.

Dessa forma, a liderança contemporânea impacta diretamente nos resultados organizacionais, pois essa abordagem incentiva a identificação e a realização de melhorias contínuas, aprimora a eficiência e eficácia com que a organização cumpre seus objetivos, aumenta a satisfação e engajamento dos colaboradores e contribui para a conquista de vantagens competitivas em relação às outras empresas do mercado.

Quando um líder elogia em público e o corrige em privado, o liderado sente a diferença do feedback e busca sempre olhar para os exemplos que recebemos deles e passamos a confiar e buscar a nossa melhora dentro das organizações, com um bom desenvolvimento e desempenho para assim dar um bom resultado. Quando um líder não exerce a sua função de forma coerente isso traz conflitos negativos e más feedback, fica algo desorganizado e desorientado, e isso acaba transmitindo más resultados no desempenho dos funcionários dentro de uma organização.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo com Gil (2016), a pesquisa é desenvolvida de acordo com fontes secundárias, que abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde as publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas científicas, teses etc.

A pesquisa bibliográfica oferece explorar novas áreas, tem por objetivo um reforço na análise de suas pesquisas ou manipulação de informações, propicia um termo sob uma nova abordagem, tudo e como conclusões inovadoras. Contudo, o artigo tem como base analisar e conceituar as reais causas que consiste no impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais. Dessa forma, a pesquisa será feita através de artigos já publicados e referencias teóricas que abordam o tema.

## **3 RESULTADOS**

### **3.1 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA**

Para discutir os resultados da pesquisa sobre o impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais, é importante destacar que a liderança contemporânea tem um grande impacto na eficácia e eficiência das organizações. Os líderes contemporâneos precisam ser ágeis, flexíveis e adaptáveis para garantir que a empresa possa enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante mudança. Os resultados da pesquisa indicam que a liderança contemporânea é fundamental para criar uma cultura organizacional positiva e forte, que é essencial para a satisfação e produtividade dos funcionários. Os líderes contemporâneos devem promover a inovação, a criatividade, a colaboração e a inclusão para criar um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para todos.

Os líderes contemporâneos também devem ser orientados para resultados, definindo metas claras e mensuráveis e avaliando regularmente o desempenho da organização para tomar decisões informadas e melhorar continuamente. A pesquisa indica que a liderança contemporânea é fundamental para o sucesso das organizações. Os líderes que são capazes de adaptar-se às mudanças, criar uma cultura organizacional forte e positiva, comunicar-se efetivamente e manter o foco nos resultados estão mais bem posicionados para levar suas empresas ao sucesso.

#### **3.1.1 Características da liderança contemporânea**

As principais características da liderança contemporânea incluem agilidade, flexibilidade, adaptabilidade, inovação, criatividade, colaboração e inclusão. Essas características são fundamentais para que os líderes possam enfrentar os desafios de um ambiente de negócios em constante mudança e liderar suas equipes de forma eficaz.

Segundo Chiavenato (2010) os líderes contemporâneos são focados em resultados e têm uma visão clara de onde querem chegar. Eles definem metas claras e mensuráveis e avaliam regularmente o desempenho da organização para tomar decisões informadas.

A agilidade é uma característica importante da liderança contemporânea, pois os líderes precisam ser capazes de se adaptar rapidamente às mudanças e tomar decisões com base nas informações disponíveis. Isso significa que os líderes precisam ser capazes de pensar fora da caixa e buscar novas soluções para problemas antigos.

A flexibilidade e a adaptabilidade também são características importantes, já que os líderes precisam ser capazes de se adaptar a diferentes situações e circunstâncias, trabalhar em diferentes equipes e contextos e mudar rapidamente de direção quando necessário. Isso inclui ser capaz de lidar com mudanças tecnológicas, culturais e de mercado que sentiam a organização.

### **3.1.2 Cultura organizacional positiva e forte**

A cultura organizacional positiva e forte é um fator fundamental para o sucesso de uma organização. De acordo com a pesquisa, os resultados indicam que as organizações que possuem uma cultura forte e positiva apresentam melhores desempenhos financeiros e uma maior capacidade de atrair e reter talentos.

Segundo Drucker (2010), uma cultura organizacional forte e positiva é aquela que valoriza a inovação, a criatividade e o aprendizado contínuo. Ele acreditava que uma cultura forte e positiva é aquela que encoraja os funcionários a buscar soluções criativas para os desafios do dia a dia, a tomar riscos calculados e aprender com os erros.

Além disso, Drucker enfatizava que a cultura organizacional também deve estar definida com os objetivos e valores da empresa. Uma cultura forte e positiva é aquela que reflete os valores e objetivos da organização, e que é compartilhada por

todos os membros da equipe, desde a liderança até os funcionários de níveis mais baixos.

As organizações que possuem uma cultura forte e positiva são mais propensas a adoção de práticas inovadoras e se adaptadas às mudanças do mercado. Essas organizações também apresentam maior resiliência em momentos de crise e são capazes de superar obstáculos com mais facilidade.

Os resultados indicam que uma cultura organizacional forte e positiva pode ser um fator determinante para a atração e retenção de talentos. Funcionários que se identificam com a cultura da organização são mais tolerantes a permanecer na empresa e trabalhar com mais dedicação e comprometimento.

Em resumo, uma cultura organizacional positiva e forte é um fator crucial para o sucesso de uma organização, pois ela promove a colaboração, a inovação e a criatividade, além de ser um diferencial. Os líderes devem se esforçar para criar e promover essa cultura em suas organizações, pois isso traz benefícios a longo prazo.

### **3.1.3 Comunicação transparente e eficaz**

A comunicação transparente e eficaz é um fator crucial para o sucesso de uma organização. Os resultados da pesquisa indicam que as empresas que investem em uma comunicação clara e transparente apresentam melhores resultados financeiros e uma maior satisfação dos funcionários.

Segundo Drucker (2010), destacou a importância da comunicação transparente e eficaz para o sucesso de uma organização. Para ele, uma comunicação clara e transparente é essencial para garantir que todos os membros da equipe estejam em perfeita sintonia com os objetivos da empresa e para evitar mal-entendidos e conflitos.

Além disso, uma comunicação transparente e eficaz é aquela que valoriza a honestidade e a transparência. Os funcionários devem se sentir confortáveis para expressar suas opiniões e ideias, e os líderes das organizações devem estar abertos aos feedbacks e dispostos a fazer mudanças com base nessas informações.

Uma comunicação transparente e eficaz pode melhorar a satisfação dos funcionários e reduzir a rotatividade. Funcionários que se sentem ouvidos são mais tolerantes a permanecer na empresa e trabalhar com mais dedicação e comprometimento.

Uma comunicação transparente e eficaz também pode melhorar a recepção da empresa e a relação com os clientes e parceiros de negócios. Uma empresa que se comunica de forma clara e transparente transmite confiança, o que pode trazer benefícios a longo prazo.

A comunicação transparente e eficaz é um fator fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela permite que as informações fluam livremente entre todos os membros da equipe, valorize a honestidade e a transmissão, alcance a satisfação dos funcionários e possa melhorar a confiança da empresa. Os líderes devem se esforçar para promover uma comunicação clara e transparente em suas organizações, pois isso traz benefícios.

#### **3.1.4 Orientação para resultados**

A orientação para resultados é uma característica fundamental da liderança contemporânea que impacta diretamente os resultados organizacionais. A liderança orientada para resultados é aquela que estabelece metas claras e mensuráveis, define indicadores de desempenho e busca alcançar os objetivos estabelecidos. Líderes orientados para resultados possuem uma mentalidade voltada para a eficiência e eficácia, buscando maximizar o desempenho e a produtividade da equipe. Eles são capazes de estabelecer prioridades, tomar decisões assertivas e acompanhar de perto o progresso em relação às metas estabelecidas.

Uma liderança orientada para resultados incentiva a responsabilidade individual e coletiva, estimulando os membros da equipe a se comprometerem com a obtenção dos resultados desejados. Essa abordagem contribui para a criação de um ambiente de trabalho focado em metas, onde todos trabalham em direção a objetivos comuns. Além disso, a orientação para resultados também está relacionada à busca contínua pela melhoria e inovação. Líderes orientados para resultados encorajam a adoção de práticas e processos mais eficientes, incentivam a criatividade e a busca por soluções inovadoras, e estão abertos a experimentar novas abordagens para alcançar melhores resultados.

No contexto dos resultados organizacionais, a orientação para resultados está associada ao alcance de metas financeiras, à satisfação dos clientes, ao crescimento da organização e ao sucesso a longo prazo. Líderes que valorizam e promovem a orientação para resultados são capazes de impulsionar o desempenho da equipe, gerar um impacto positivo nos resultados da organização e fortalecer sua

posição no mercado. A orientação para resultados é uma característica-chave da liderança contemporânea que influencia diretamente os resultados organizacionais. Líderes orientados para resultados estabelecem metas claras, acompanham o progresso, promovem a responsabilidade individual e coletiva, incentivam a melhoria e inovação, e contribuem para o sucesso a longo prazo da organização.

### **3.1.5 Impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais**

O impacto da liderança contemporânea nos resultados organizacionais é significativo e abrangente. A liderança contemporânea, caracterizada por suas características de agilidade, flexibilidade, adaptabilidade, inovação e colaboração, desempenha um papel fundamental no desempenho e sucesso das organizações. Primeiramente, a liderança contemporânea promove o alinhamento estratégico e a definição clara de metas e objetivos organizacionais. Os líderes contemporâneos são capazes de articular a visão da organização e traduzi-la em ações concretas. Isso ajuda a direcionar os esforços da equipe para os resultados desejados e a criar um senso de propósito compartilhado.

Segundo Charan (2009) a liderança contemporânea promove o engajamento e a motivação dos colaboradores. Líderes que adotam uma abordagem participativa, valorizam o trabalho em equipe e incentivam a participação ativa dos funcionários na tomada de decisões são capazes de criar um ambiente de trabalho inspirador. Isso resulta em maior comprometimento, produtividade e satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para o alcance de resultados organizacionais positivos. A liderança contemporânea também estimula a inovação e a criatividade. Líderes que valorizam e incentivam a busca por soluções novas e diferentes promovem a capacidade de adaptação e a vantagem competitiva da organização. Essa abordagem orientada para a inovação impulsiona o desenvolvimento de produtos e serviços melhores, a eficiência dos processos e a capacidade de se adaptar às mudanças do mercado.

No geral, a liderança contemporânea tem um impacto abrangente nos resultados organizacionais, influenciando o desempenho financeiro, a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos e a capacidade de inovação e adaptação. Ao adotar práticas de liderança contemporâneas, as organizações estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante mudança e alcançar resultados sustentáveis a longo prazo.

### **3.1.6 Exemplos de liderança contemporânea**

Segundo Robbins (2010) existe diversos exemplos de liderança contemporânea que demonstram as características e os princípios fundamentais dessa abordagem. A seguir, são apresentados alguns exemplos de líderes contemporâneos:

**Tim Cook (Apple):** Como Diretor Executivo da Apple, Tim Cook é conhecido por sua liderança baseada em valores, adaptabilidade e inovação. Ele liderou a empresa após a morte de Steve Jobs, demonstrando habilidades de liderança transformacional e uma abordagem colaborativa para impulsionar a empresa em direção ao sucesso contínuo.

**Elon Musk (Tesla, SpaceX):** Elon Musk é um exemplo de liderança contemporânea marcada pela visão audaciosa, a busca pela inovação e a capacidade de lidar com desafios complexos. Ele liderou a Tesla e a SpaceX, empresas inovadoras nos setores de veículos elétricos e exploração espacial, respectivamente, e é conhecido por sua abordagem disruptiva e inspiradora.

**Satya Nadella (Microsoft):** Como Diretor Executivo da Microsoft, Satya Nadella transformou a cultura organizacional da empresa, adotando uma abordagem mais inclusiva e orientada para a colaboração. Ele incentivou a inovação, a diversidade e a criação de produtos e serviços que impactam positivamente a sociedade, impulsionando o crescimento e os resultados da Microsoft.

**Sheryl Sandberg (Facebook):** Sheryl Sandberg é uma líder contemporânea que se destaca por sua advocacia pela igualdade de gênero e pelo empoderamento das mulheres no ambiente de trabalho. Como Diretora Executiva do Facebook, ela demonstra liderança inspiradora, encorajando a inovação e a colaboração, ao mesmo tempo em que promove a diversidade e a inclusão como pilares da cultura organizacional.

**Mary Barra (General Motors):** Mary Barra é a Diretora Executiva da General Motors e uma líder contemporânea que tem focado na transformação da empresa para se adaptar às mudanças da indústria automobilística. Ela é reconhecida por sua abordagem voltada para resultados, visão estratégica e habilidade de liderar equipes multi funcionais para impulsionar a inovação e a eficiência.

Esses são apenas alguns exemplos de líderes contemporâneos que demonstram as características da liderança contemporânea, como adaptabilidade, inovação, colaboração e orientação para resultados. Suas práticas de liderança têm impacto

significativo nos resultados organizacionais e servem como inspiração para outras lideranças em diversos setores.

### **3.2 A FORMAÇÃO DE UM LÍDER**

Através do livro Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso, o psicólogo e jornalista Daniel Goleman relata que por meio de pesquisas e estudos analisando modelos de competências de acordo com estilos de liderança envolvendo habilidades técnicas e QI, por exemplo, constatou que a liderança mais eficaz é aquela que tem um alto grau de inteligência emocional.

Outros pesquisadores também confirmaram que a inteligência emocional não distingue apenas os líderes excepcionais, mas também está associada ao alto desempenho. Com isso, as pessoas que detém dessa inteligência emocional apresentam como características autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

#### **3.2.1 Autoconsciência**

Significa compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades, impulsos, valores e metas. Pessoas com alto nível de autoconsciência sabem que seus sentimentos as afetam e as pessoas ao redor, como também seu desempenho profissional. Elas são capazes de falar com exatidão e de forma muito aberta sobre suas emoções e o impacto que exercem em seu trabalho. Elas sabem quando pedir ajuda e os riscos que correm são calculados, por exemplo.

Segundo Goleman (2015) a autoconsciência pode ser identificada também através das avaliações de desempenho. Por meio de uma conversa elas falam com naturalidade sobre si e sobre o quanto intenso é, principalmente pela crítica construtiva. Com isso se avaliam honestamente, então estão bem preparadas para fazer o mesmo para as organizações que dirigem.

#### **3.2.2 Autogestão**

O autocontrole é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. Pessoas que tem o controle de seus sentimentos e impulsos são capazes de criar um ambiente de confiança e imparcialidade.

Uma vocação pela reflexão e com bom senso, adaptação às mudanças, capacidade de dizer não aos impulsos são alguns sinais de fácil percepção de pessoas com autocontrole.

Segundo Goleman (2015) um traço marcante de líderes eficazes é a motivação, mas não pelo alto salário ou status na empresa, mas sim pelo ato da realização pela realização. Paixão pelo trabalho faz com que pessoas busquem desafios criativos, adoram aprender e se orgulham de um serviço bem-feito, como também uma energia avassaladora para fazer o melhor que podem.

Pessoas motivadas permanecem otimistas mesmo quando os números não os favorecem, logo o autocontrole combina com a motivação para superar a frustração que pode vir por meio de um fracasso.

### **3.2.3 Empatia**

Quando se fala de negócios, a empatia significa levar em conta os sentimentos dos funcionários junto com outros fatores para uma tomada de decisão.

Segundo Goleman (2015) a empatia hoje é um importante componente da liderança por pelo menos três motivos: número cada vez maior de equipes, ritmo rápido da globalização e a necessidade de segurar os talentos. A empatia é um antídoto, pessoas que tem ela estão sintonizadas com a linguagem corporal, conseguindo ouvir as mensagens sob as palavras sendo anunciadas. Possuem uma profunda compreensão tanto da existência como da importância das diferenças de culturas e ao povo.

A empatia não é muito respeitada nos negócios,entretanto líderes com empatia usam seus conhecimentos para aperfeiçoar suas empresas de formas sutis, mas importantes.

### **3.2.4 Habilidade Social**

É considerada uma capacidade de liderança básica, servindo exatamente para levar as pessoas na direção que você deseja, quando elas concordam com alguma estratégia de venda ou o lançamento de algum produto, por exemplo.

Segundo Goleman (2015) quem tem essa habilidade sabe que em equipe se chega muito mais longe, além de que conseguem controlar melhor as emoções e ter empatia com o sentimento dos outros. Diante da motivação que elas tem, conseqüentemente são otimistas, excelentes em gerir equipes, possuem facilidade

com a persuasão. Entretanto, quando estão em busca de networking, são considerados encostados, mas esta é a forma dessas pessoas criarem vínculos, que no futuro sabem que poderão precisar.

Vale a pena ressaltar que a autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social são os principais adjetivos que um líder competente deve ter, para isso requer aprendizado contínuo e com benefícios a longo prazo tanto para a empresa, quanto para o líder em si.

Em julho de 2013, de acordo com Paul Wiseman através de um texto publicado no LinkedIn, mencionou que a vida acadêmica e habilidades técnicas corretas contam, mas atualmente no mercado de trabalho os melhores empregadores estão buscando algo mais e um ponto forte é a inteligência emocional. Nota-se que de julho de 2013, até o momento trabalhar em equipe, comunicação clara e eficaz, adaptação à mudança, saber interagir com uma grande variedade de pessoas, ter um pensamento claro e resolver sob pressão são as características principais interpessoais desejadas.

No mesmo ano, no mês de junho, o Presidente da China informou que alunos da faculdade de Administração de Yale colocou um teste de inteligência emocional do processo admissional. É apenas uma amostra para você refletir sobre suas competências.

### **3.3 O PROBLEMA DE ENCONTRAR, DESENVOLVER LÍDERES E DIAGNOSTICAR A IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS**

As organizações promovem pessoas esperando que elas tenham o conhecimento ideal e as habilidades necessárias para colocar em prática no ambiente de trabalho na área que vai atuar, para lidar com um nível específico de liderança. Pois as empresas de hoje presumem que se você é contratado e apresenta bom desempenho e desenvolvimento em um cargo profissional, certamente terá um bom desempenho no próximo cargo e assim sucessivamente. Portanto as empresas de hoje precisam de líderes eficazes em todos os tópicos e níveis.

Segundo Kouzes (2015) isso significa descobrir um método que garanta que mais gestores do que nunca estejam qualificados para os níveis de liderança coerentes e bem alocados no que irão ocupar. E a melhor forma de diagnosticar esses tópicos de liderança é observando e pesquisando se os gestores estão dentro dos requisitos

exigido de habilidades e aplicações de tempo como também de valores profissionais de seus níveis específicos. Encontrar, desenvolver líderes e diagnosticar a identificação de problemas são desafios significativos para as organizações. Iremos explanar cinco pontos importantes que devem ser considerados.

### **3.3.1 Identificar competências de liderança**

É um passo importante para o sucesso da seleção, desenvolvimento e promoção de líderes nas organizações. As competências de liderança são os conjuntos de conhecimentos, habilidades, traços de personalidade e atitudes que os líderes devem possuir para desempenhar efetivamente suas funções, sendo elas ligadas às relações interpessoais. Comunicação, responsabilidade, comprometimento e flexibilidade são as características que mais se destacam.

Ao identificar as competências de liderança relevantes, as organizações podem tomar decisões fundamentais ao recrutar novos líderes e desenvolver os já existentes.

### **3.3.2 Implementar programas de desenvolvimento de liderança**

São essenciais para fortalecer as habilidades e competências dos líderes existentes e preparar a próxima geração de líderes. Esses programas oferecem oportunidades de aprendizado e crescimento, permitindo que os líderes aperfeiçoem suas habilidades de liderança e enfrentem os desafios organizacionais de forma eficaz. Ao identificar as necessidades de desenvolvimento, personalizar os programas, adotar uma abordagem prática, promover a aprendizagem contínua e avaliar o impacto, as organizações podem construir uma força de liderança capacitada, preparada para enfrentar os desafios e impulsionar o sucesso organizacional, pois a equipe espera sempre um posicionamento, direcionamento e resolução de conflitos através do líder.

### **3.3.3 Estabelecer um processo de identificação de problemas**

Estabelecer este processo de forma eficaz é fundamental para resolver questões organizacionais, impulsionar melhorias e garantir o sucesso de uma organização. Um processo de identificação de problemas eficaz envolve a coleta e análise de dados, o feedback dos colaboradores, o envolvimento da equipe e a implementação de ações corretivas. Ao seguir esse processo de forma consistente, as organizações

podem identificar e resolver problemas de uma maneira mais coerente, promovendo a melhoria contínua e alcançando resultados organizacionais positivos.

#### **3.3.4 Promover a cultura da aprendizagem e melhoria contínua**

Tanto a cultura quanto a melhoria contínua são fundamentais para o sucesso das organizações. Podemos enfatizar que promover uma cultura da aprendizagem e melhoria contínua requer valorizar o aprendizado, estimular o feedback e o trabalho em equipe, proporcionar a inovação, estimular, investir no desenvolvimento de habilidades e ter uma liderança exemplar. Ao cultivar essa cultura, as organizações se tornam mais ágeis, adaptáveis e capazes de enfrentar os desafios em constante mudança, impulsionando o crescimento e a excelência. A cultura organizacional é implantada e cultivada diariamente, sendo exemplo vindo de cima, vindo da liderança. Por mais que alguns líderes tenham dificuldade na gestão da distribuição de tarefas, é de suma importância a delegação. Entendendo também que não conseguem fazer tudo ao mesmo tempo. De fato, o papel do líder, entre tantos outros, é justamente gerenciar, administrar e delegar sua equipe, seja ela com 10, 120 ou 500 pessoas e isso deve ser feito da melhor maneira possível, garantindo assim ganhos para todos.

#### **3.3.5 Estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes**

É fundamental para promover a colaboração, o engajamento dos colaboradores e a eficácia da comunicação dentro de uma organização. Estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes melhora o fluxo de informações, fortalece o engajamento dos colaboradores, facilita a resolução de problemas, promove o alinhamento organizacional e melhora a cultura organizacional. Ouvir é a característica fundamental de um líder maduro e com ele requer também a paciência, empatia e a disponibilidade a favor da equipe. Mas também é evidente que os gerentes e funcionários também precisam manter esse mesmo alinhamento de comunicação verbal e clara com a sua equipe.

Segundo Kouzes (2015) nesse nível de liderança não há espaço para gestores não articulados ou isolados que só conseguem manter a comunicação com os subordinados diretos ou com os que tem mais aproximação, por exemplo. Eles devem se manter atentos aos tópicos que devem ser evitados, a hesitação em abordar determinados problemas, de forma similar, líderes maduros reconhecem

que, para ter sucesso, precisam da cooperação dos outros. Por fim, um sinal claro de maturidade é abrir mão de antigos comportamentos e trabalhar em prol de um todo, afinal de contas, um precisa do outro para chegar no denominador comum

### **3.4 O FOCO DO LÍDER**

O líder precisa ter foco para garantir alcançar os objetivos. Com isso, é preciso se direcionar bem, sabendo onde deseja chegar através de consciência clara e não só isso, ter consciência também de quando, por que e a direção que chegar.

Segundo Goleman (2015) a inteligência emocional apresentam também mais duas disciplinas que são: neuro ciência afetiva e social. A neuro ciência afetiva sobre como nossos cérebros lidam com a emoção, já a social informa a ligação de um cérebro para outro, como conduzem emoções durante nossas comunicações. Juntas revelaram o poder da inteligência emocional na liderança.

Nisso, por meio de estudos da neuroanatomia notou-se que as emoções são a maneira do cérebro direcionar a atenção e administrar ela, é como a mente controla, fazendo com que os melhores líderes tenham essa qualidade. Como já mencionado um líder de sucesso tem autoconsciência, sugestão, empatia e habilidades sociais. Essas características dependem da atenção, sendo ela para si que está relacionada a autoconsciência e a autogestão ou para os outros que é a ligação com os outros. Enfim, todo líder necessita de três focos de consciência, sendo eles: interno, no outro e externo. Tendo todos em equilíbrio, pois em excesso ou falta acaba deixando o líder em alta vulnerabilidade.

#### **3.4.1 Foco interno**

Devido a alta demanda de trabalho diário: excesso de reuniões tanto para desenvolver melhores estratégias para a organização ou para o futuro de determinados funcionários, ligações ou recados para solução de problemas, entre outros, o líder acaba perdendo seu foco Interno.

O foco Interno nada mais é do que a atenção a você mesmo, aos seus sentimentos, valores e capacidade de tomar decisões. Líderes que fazem isso da melhor forma, são capazes de se avaliar sempre e tem também o poder da criatividade e da inovação. Nisso voltamos para a autoconsciência e nela também estão líderes que são diretos e objetivos.

A intuição também é uma forte característica, afinal o que fazer e como, são compatíveis com os valores de cada líder. Seguir sua intuição, obviamente não lhe deixará extremamente rico, entretanto lhe dará o melhor direcionamento para um bom trabalho. Aquele que encontra em seu trabalho a combinação de ética, excelência e prazer dará uma melhor orientação, com energia e entusiasmo.

### **3.4.2 Foco no outro**

A consciência do outro apresenta que ser um bom ouvinte, necessita ser sério quando necessário, mas não perdendo a sua leveza na através de expressar uma piada, por exemplo.

Ter consciência no outro, é se relacionar e se conectar com o outro e fazer do todo, assim são os líderes que se encaixam no melhor e no pior de cada resultado, sendo também um líder totalmente natural, pois nele há a empatia presente e ela é essencial como já mencionado para o sucesso de um líder.

Há três tipos de empatia: cognitiva que apresenta o líder que entende uma pessoa através de uma situação específica; empatia emocional facilita que o líder note como alguém se sente imediatamente numa determinada situação e a preocupação empática, é o líder que sente as necessidades dos que estão ao seu redor. Afinal, a empatia em si cria um ambiente de segurança, confiança e apoio, produzindo impactos positivos.

### **3.4.3 Foco externo**

Um líder que tem uma visão geral da situação é que aquele tem o foco externo aguçado, tem extrema curiosidade e aprendem constantemente com isso.

A capacidade de saber transforma, pois ele sempre vai querer aprender sobre o outro, nisso além de serem bons ouvintes, são também ótimos questionadores.

Apresentam um talento nato para encontrar padrões significativos em notícias, por exemplo, e tem habilidade de prever consequências de uma decisão no local de trabalho ou em uma feita a distância, mas que pode importar no futuro.

## **3.5 O FUTURO DO FOCO**

Infelizmente devido ao alto uso de tecnologia, a nova geração já apresenta um *déficit* significativo relacionado ao foco, com isso já se espera que essa futura

geração de trabalhadores apresenta dificuldade em ter ideias, entendê-las e prestar atenção à longo prazo, afinal são muito imediatistas.

Há grande receio de que conforme essas gerações tenham cargos de lideranças devido a falta de foco e inteligência emocional, imagina ser necessário criar cursos sobre concentração para que desenvolvam as habilidades das pessoas.

De qualquer forma algumas escolas estão incluindo cursos para aprendizado emocional e social, ensinando principalmente sobre ter inteligência emocional.

Com isso, as empresas não precisarão se preocupar tanto com o aperfeiçoamento do foco quando forem funcionários.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança contemporânea, caracterizada por sua agilidade, flexibilidade, adaptabilidade, inovação e colaboração, desempenha um papel fundamental na condução das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo. Líderes que possuem essas características são capazes de enfrentar os desafios e promover o engajamento dos colaboradores, contribuindo para o alcance de metas e resultados.

Além disso, a cultura organizacional positiva e forte, que valoriza a colaboração, a diversidade, a inovação e a transparência, cria um ambiente propício para o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores. Essa cultura promove a satisfação no trabalho, a motivação e a retenção de talentos, além de estimular a criatividade e a inovação.

A comunicação transparente e eficaz é um elemento-chave para o sucesso das organizações. Uma comunicação clara, objetiva e aberta possibilita o alinhamento de objetivos, a prevenção de conflitos e a construção de relacionamentos sólidos entre os membros da equipe. Através dessa comunicação, os líderes podem estabelecer um ambiente de confiança e colaboração, onde todos se sintam ouvidos e valorizados.

A formação de líderes é essencial para o sucesso organizacional. Através do desenvolvimento de competências de liderança, promoção da ética, experiência prática e busca contínua por aprendizado, as organizações podem cultivar líderes capazes de inspirar equipes, tomar decisões acertadas e alcançar resultados excepcionais. Investir na formação de líderes é um investimento no futuro da organização e no desenvolvimento de uma liderança eficaz e responsável.

Encontrar líderes talentosos, desenvolver suas habilidades, diagnosticar problemas organizacionais e implementar ações corretivas são desafios importantes para as organizações. Ao adotar abordagens estruturadas, investir no desenvolvimento de líderes e implementar processos eficazes de diagnóstico e solução de problemas, as organizações podem fortalecer sua liderança, impulsionar a melhoria contínua e alcançar resultados significativos.

Em conclusão, os líderes reconheçam a importância desses aspectos e os incorporem em suas práticas de gestão. Investir no desenvolvimento de habilidades de liderança, promover uma cultura organizacional positiva e proporcionar a comunicação transparente são ações fundamentais para criar um ambiente propício ao crescimento e sucesso contínuos da organização.

Os focos: interno, no outro e externo são correlacionados, cada um tem seus benefícios e os líderes de sucesso tem eles em equilíbrio. Caso seja carente de um deles, há grandes desvantagens, como dificuldade de não atingimento de números ou a falta de se conectar com as pessoas, são alguns exemplos.

Já o desequilíbrio inverso, no qual o líder ele é muito popular, muito animado para trabalhos manuais e não de estratégia, por exemplo. Então através de um coach, ele acabou descobrindo que não nasceu para liderar e sim, para voltar ao meio onde ele iniciou sua carreira, afinal lá ele tem os melhores resultados tanto para o todo que é a organização, quanto pessoal.

## REFERÊNCIAS

- CHARAN, RAM **Pipeline de liderança: como criar e gerir uma empresa líder** Instituc / Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel - Elsevier, 2009 1 2ª reimpressão.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 2010.
- DRUCKER, P. F. **A Liderança Segundo Peter Drucker**. Harper & Row, 2010
- DRUCKER, P. F. **Gerenciando para Resultados: Tarefas Econômicas e Decisões de Assunção de Riscos**. Harper & Row, 1964.
- DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. Harper & Row, 1954.
- GOLEMAN, DANIEL **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso** - 1ª ed. - Objetiva, 2015.
- GOMES, R.; BRAGA, V.; ZACCARELLI, L. M. **Cultura Organizacional: uma revisão teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 1, n. 10, 2º quadrimestre, 2003.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge: Como fazer coisas extraordinárias acontecerem nas organizações**. Wiley, 2017.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Pearson, 2010.
- SCHWARTZ, S. H. **Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries**. Advances in Experimental Social Psychology, v. 25, p. 1-65, 1992.