

O PAPEL DO LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES¹

BARBOSA, Julielly Moreira Cintra²

RESUMO

No contexto das organizações modernas, um dos elementos que fazem com que uma organização deixe de ser boa, para ser excelente, é a atuação da liderança, essa liderança se baseia em influência, motivação, gestão comunicativa, competência profissional e a responsabilidade individual em relação ao processo global, assumindo, cada vez, maior importância, a ponto de alterar todo o clima organizacional. Nessa concepção, o presente artigo propõe a analisar a influência de um líder no meio organizacional, buscando entender como os resultados de uma equipe estão diretamente ligados ao comportamento de sua liderança. Para o desenvolvimento do presente trabalho, serão utilizadas pesquisas bibliográficas com o intuito de dar sustentação científica sob a ótica de autores de grande relevância na temática, de forma a evidenciar a prática e a eficiência dos líderes no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Influência. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

In the context of modern organizations, one of the elements that make an organization no longer good, to be excellent, is the performance of leadership, this leadership is based on influence, motivation, communicative management, professional competence, and individual responsibility in relation to the global process, assuming increasing importance, to the point of changing the entire organizational climate. In this conception, this article proposes to analyze the influence of a leader in the organizational environment, seeking to understand how the results of a team are directly linked to the behavior of their leadership. For the development of this work, bibliographic research will be used to give scientific support from the perspective of authors of great relevance in the theme to highlight the practice and efficiency of leaders in the corporate environment.

Key Words: Organizational culture. Influence. Leadership. Motivation.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso orientado pelo professor Mestre Eli José Miranda Ribeiro Júnior, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no segundo semestre de 2021, na Faculdade de Inhumas FacMais.

² Acadêmica do VIII Período do Curso de Administração da FacMais. E-mail: juliellybarbosa@aluno.facmais.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no mercado, as empresas têm procurado novas estratégias para melhorar a produtividade, buscando por profissionais qualificados que possam executar melhor determinadas atividades. A liderança eficiente nas empresas tem se tornado um processo, progressivamente mais crucial, uma vez que representa o elemento propulsor de muitas dessas mudanças.

De forma generalizada, o atual cenário econômico e o mercado de trabalho têm despertado novas exigências no meio corporativo. Isso inclui a seleção de líderes que saibam atrair e inspirar pessoas, pois, um bom ambiente corporativo é indispensável para um nível de desempenho organizacional superior.

Portanto, organizações que possuem líderes capacitados e que dispõem de métodos para emponderá-los, obtêm resultados de forma mais acessível, visto que o comportamento de um líder reflete em cada membro de sua equipe.

A motivação e liderança adequada são práticas que direcionam os colaboradores na busca de seus objetivos organizacionais. Porém, diferente do que muitos pensam, a motivação não vem da liderança, a motivação é particular, e parte do interesse do indivíduo, funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a condição que o envolve.

Pessoas desmotivadas, seja no ambiente organizacional ou em sua vida pessoal, tornam-se um possível obstáculo para as metas empresariais. Por esse motivo as corporações necessitam de líderes simplificadores para solução de problemas dos indivíduos em equipes, que saibam como motivá-los e desenvolvê-los profissionalmente para atender as demandas empresariais.

A problematização, do objeto pesquisado, se dá em direção a de entender que o capital humano são pessoas expostas às influências das lideranças, por isso, líderes competentes podem realizar um diferencial frente a outros líderes no cenário onde atuam. Diante o exposto, algumas indagações são necessárias, tais como: Qual o papel do líder nas organizações? Como ser um líder eficiente? Qual a influência do líder na motivação das equipes?

Líderes trabalham, não somente baseando-se em objetivos empresariais, mas, também, sobre as pessoas envolvidas nos processos organizacionais. Para um líder proficiente, a satisfação e o desempenho de sua equipe são essenciais nos processos. Dessa forma, esse tema se faz viável no contexto empresarial, pois, é uma atribuição importante da gestão, ela ajuda a maximizar a eficiência e a alcançar os objetivos organizacionais.

A relevância do presente artigo, caracterizando um viés científico e social, contribui em afirmar que lideranças, comprometidas com este progresso organizacional, desenvolvem capacidades que permitem uma comunicação mais eficaz no relacionamento com as equipes e, também, com as parcerias, visando melhorar a qualidade dos relacionamentos e promover a excelência pessoal e profissional da equipe e da corporação como um todo.

A contribuição do projeto está na importância de afirmar que a temática liderança exerce um papel de destaque nas organizações e que seus fundamentos, quando praticados, têm o potencial de agregar pessoas em função de objetivos comuns, na procura de meios eficientes para compreender os processos organizacionais, de forma a facilitar as soluções de problemas e promover o engrandecimento da empresa.

Desse modo, o presente estudo objetiva trazer justificativas aos questionamentos supracitados, de modo a esclarecer como funcionam esses processos nas organizações.

Neste trabalho, adota-se o método de pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2010 s/p), a pesquisa bibliográfica é feita através de materiais já publicados como livros, revistas, artigos, teses. Portanto as bibliografias serão buscadas na biblioteca virtual da Facmais, no acervo particular do professor orientador e, também, em textos científicos da internet e obras de autores renomados na área de estudo.

2. A LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações são constituídas por indivíduos que trabalham em prol de um objetivo em comum: gerar resultados à empresa. Neste contexto, a liderança desempenha o importante papel de guiar os colaboradores rumo a

esses objetivos. Este labor tem como propósito compreender a liderança nas organizações.

2.1 ORIGEM DA LIDERANÇA

Ainda que a expressão “liderança”, seja usada, há cerca de duzentos (200) anos, na língua inglesa (*leadership*), Stogdill (1974) acredita que ela tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967, p. 3) alega que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (apud Bergamini, 1994, p. 103).

Destarte, é compreensível que o termo apresente tantas interpretações, mas, com a junção de seus conceitos é que temos uma visão mais abrangente do assunto.

2.2 O CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Cecil (1954, apud Chiavenato 2014 p. 125,) liderança é um acontecimento especificamente social, pois, ocorre, unicamente, em sociedades e em organizações, sendo executada como uma atuação interpessoal e transmitida através da comunicação, tal processo leva a consecução de um ou mais objetivos pretendidos.

Para Katz e Kahn (1973), a definição da liderança aparece na literatura das ciências sociais como o atributo de uma posição, dessa forma, se contrapõe ao citado anteriormente, como a particularidade de um indivíduo e, ainda, como posição de conduta, mas, no geral apresentam o mesmo traço conceitual voltado ao líder como influenciador.

Segundo Fiedler (1974), a compreensão de liderança está associada ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de

modo não uniforme, em uma base legítima, de modo que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores.

Para Silva (2004 p. 231), a liderança deve ser caracterizada de duas formas, sendo elas formal e informal. A formal é executada por pessoas escolhidas para ocupar posições de autoridade, designadas formal nas organizações. Já, a informal caracteriza-se por ser exercida por pessoas que se tornam notáveis, por possuir habilidades especiais, que atendem as demandas da organização.

Conforme supracitado, a conceituação de liderança apresenta dois componentes principais, são eles:

- 1º A liderança como uma característica de um indivíduo que se sobressai aos demais;
- 2º A liderança baseada em influência, onde um indivíduo conquista seguidores para atingir determinado objetivo.

Segundo Chiavenato (2014 s/p), a liderança não deve ser confundida com a gerência. O autor destaca que um bom administrador pode se tornar líder, mas, um bom líder, necessariamente, não será um bom administrador.

Para Gil (2001, p. 221-225) o processo de liderança é bastante complexo, mas, há destaque para três abordagens principais, são elas:

1. Abordagem dos Traços: Esta abordagem acredita que o líder já nasce pronto, com as características e atributos necessários para exercer a prática da liderança, entretanto, essa afirmação não possui embasamento científico, visto que a preocupação está, apenas, na seleção do indivíduo e não no treinamento, por exemplo, ainda hoje, empresas buscam o perfil ideal durante os processos de seleção, ao invés de capacitar algum colaborador já inserido na empresa.
2. Abordagem do Comportamento: por não obter sucesso com a abordagem dos traços, houve outros estudos para analisar o comportamento dos líderes. A partir desses estudos, obtiveram destaque dois estilos de líderes mais utilizados: o autocrático e o democrático. Analisando o comportamento, se concluiu que um estilo está voltado à orientação na produção e o outro é voltado às relações humanas.

3. Abordagem Situacional: considera a eficácia do grupo a partir da relação entre a natureza do líder e a condição a qual se adapta melhor. Essa abordagem pressupõe que o perfil, utilizado pelo líder, pode variar de acordo com a situação organizacional. É a abordagem mais aceita entre os estudiosos da área.

As teorias situacionais da liderança derivam da premissa de que não há, apenas, um modelo de liderança para todas as circunstâncias, pois, segundo essa teoria, o líder autêntico é capaz de se adaptar a grupos sob condições diversas. Dessa forma, entende-se que as características, adotadas pelo líder, irão variar, conforme as situações cotidianas, podendo um estilo ser totalmente adequado a certa situação e totalmente inadequado a outra.

Para Lezana et al. (2001 s/p), as teorias situacionais afirmam a mutualidade entre poder, motivação e liderança e, como efeito, a influência direta de atitudes e comportamentos de líderes perante sua equipe, visto que tais fatores originam a satisfação da equipe. No entanto, deve existir uma flexibilidade na relação líderes e liderados, no tocante a apoio socioemocional.

Além das abordagens mencionadas, existem, ainda, os modelos da teoria da liderança, estudados por White e Lippitt (1960, apud Chiavenato 2000, p. 564), que buscavam identificar a influência causada por três diferentes modelos de liderança, são eles:

- Liderança autocrática: O líder centraliza as decisões e os liderados não têm nenhuma possibilidade de escolha, apenas obedecem às ordens, são oprimidos, provocando um clima desagradável no ambiente de trabalho, onde a agressividade prevalece e a subordinação está, propriamente, voltada ao temor pelo líder.
- Liderança Liberal: O líder concede aos liderados, liberdade e autonomia, nas tomadas de decisões da organização, gerando um forte individualismo, o trabalho não é consistente e o respeito pelo líder é defasado, além de apresentar um comportamento evasivo e sem firmeza;
- Liderança democrática: O líder encoraja e motiva a equipe, a comunicação com os liderados é eficiente, existe a participação da

equipe nas atividades, todos buscam o melhor na organização, cria um clima satisfatório, onde há igualdade, comprometimento e responsabilidade no grupo, além de apresentar alta qualidade no trabalho.

Quadro 1 - Os diferentes estilos de liderança.

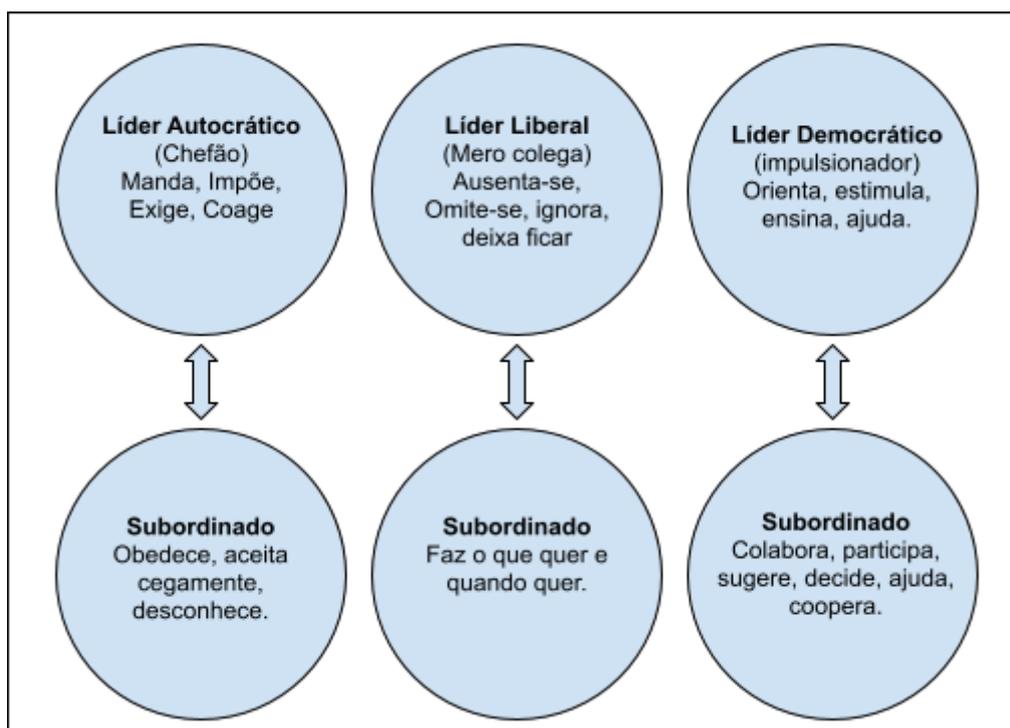


Figura 1 – Fonte: Administração nos Novos Tempos, Chiavenato (2000, p. 566)

Tendo em vista os conceitos supracitados, Hunter (2006, p. 73) declara que a liderança exige algumas particularidades, como equilíbrio emocional e a paciência, por se tratar de uma posição que, muitas vezes, causa reações ou emoções fortes, dessa forma, aquele, que torna essas características um hábito, irá se sobressair em atitudes positivas que, também, não de se refletir na equipe e, conseqüentemente, na organização de modo geral.

2.3 A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO

No atual cenário, estabelecido pelas organizações, a busca por profissionais comprometidos têm sido veemente, a fim de aprimorar a produtividade da empresa, entretanto, o mecanismo, por trás deste comprometimento, está na motivação das pessoas.

Conforme Gil (2007, p.202),

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinante, principalmente, pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Sendo assim, entende-se que pessoas não têm a capacidade de motivar outras e, sim, de atender ou não, as necessidades humanas individuais existentes.

Segundo Bergamini (1994, p.149):

Como não se consegue motivar as pessoas, pois elas já trazem dentro de si suas próprias necessidades motivacionais, cabe ao verdadeiro líder ter suficiente habilidade para conhecer tais necessidades. Isso implica não projetar no subordinado, motivações que sejam apenas suas, ou mesmo distorcer a configuração do conjunto de necessidades que dinamizam o comportamento daqueles a quem cabe conduzir.

Assim como com as equipes, o líder estar motivado, também, é fator primordial nos ambientes corporativos, pois, assim como outras pessoas, líderes desmotivados, também, geram impacto negativo, pois desmotiva a equipe, gerando, apenas, retornos a curto prazo. Já, líderes capacitados impactam positivamente e incentivam os colaboradores a serem melhores, gerando expectativas positivas e resultados superiores.

Os autores Chandler e Richardson (2008, p.102) orientam:

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até

mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo.

De modo geral, motivação de profissionais se dá por meio do reconhecimento e elogios e, ainda, por intermédio de recompensas, como remunerações melhores, maior solidez dentro das empresas, treinamento, benefícios e autonomia.

Destarte, a motivação e desempenho da equipe estão, diretamente, ligados à satisfação interna e pessoal, essa relação aumenta a capacidade e a autodeterminação de cada funcionário, como exemplo, pode-se destacar que profissionais insatisfeitos tendem a ser menos produtivos e, conseqüentemente, interferir no desempenho organizacional.

Mesmo que a principal motivação seja a remuneração, além desse atributo, a empresa precisa, também, dar importância ao clima organizacional, pois, é esse conjunto de recursos que incentiva o desempenho profissional de cada colaborador. Colaboradores motivados agregam contribuições adicionais à empresa, como resultados de sucesso, mais produtividade e garante, ainda, muitas vezes, a satisfação de clientes e afins, elevando o reconhecimento da organização.

2.4 QUAL A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES?

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam a conduta de cada indivíduo e do grupo onde ele se situa.

Portanto, a necessidade da liderança se dá em todos os tipos de organização humana, principalmente, nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Na visão de Bergamini (1994, p. 31):

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o

exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

A partir dessa premissa, compreende-se que o êxito de muitas organizações está, essencialmente, associado à liderança e, conseqüentemente, aos líderes, por utilizar de métodos imprescindíveis para comprometimento e progresso dos colaboradores.

Além desses aspectos, é importante destacar que líderes devem cativar o respeito de sua equipe, através do reconhecimento das atividades realizadas, apoio/suporte e, ainda, através de críticas construtivas, tais fatores fazem com que o indivíduo se sinta valorizado pela organização, trazendo uma vasta diferença nas relações da empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p. 182):

A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.

Perante o exposto, é notório a essencialidade da liderança nas empresas, pois, ela traz uma grande distinção perante outras. Empresas, que se empenham nesse processo, são superiores no mercado, por deter equipes qualificadas e bem treinadas, obtendo um aspecto assertivo no meio organizacional.

Líderes devem possuir características que os tornem capacitados para lidar com pessoas, devem aconselhar e inspirar entusiasmo e motivação para a sua equipe. Devem, ainda, preocupar-se com os liderados e, além de tudo, unir sua equipe para que se tornem um verdadeiro time, pois, assim, o ambiente será mais satisfatório e, conseqüentemente, gerará mais resultados.

A liderança objetiva resolver ou minimizar ao máximo os conflitos, desta forma, é capaz de compor uma equipe, tendo em vista intensificar a satisfação e atender as necessidades de seu time ou evitar que se reduza.

Dessa forma, a organização busca o máximo do líder, principalmente, no que tange a suporte e apoio para os liderados, além de comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento e, principalmente, o reconhecimento e valorização dos indivíduos.

Dentre os fatores essenciais para a liderança eficiente, está a comunicação. Para Chiavenato (2005, p. 185) a comunicação é o preceito para induzir pessoas a executar suas atribuições com dedicação e rigor. Ou seja, é dever do líder saber interagir com os liderados e convencê-los a cooperar com os propósitos empresariais, através da comunicação e motivação.

Em complemento, esse mesmo autor, afirma o seguinte:

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer as suas necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder (CHIAVENATO 2005, P. 185).

Desta feita, entende-se que organizações necessitam de líderes que se empenham a favor de seus ideais, honrando a política da entidade e a integridade dos colaboradores, conquistando êxito e desenvolvimento no meio organizacional e, ainda mais, respeito e confiança pelos liderados.

3. A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES

Função essencial no meio corporativo, a liderança apresenta uma concepção obsoleta, contudo, se faz presente, ainda hoje, ganhando, progressivamente, mais credibilidade e firmamento, por ser um mecanismo considerado como determinante na incitação dos colaboradores e alavancagem da empresa.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104), “Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento da outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente”.

Sendo assim, percebe-se que, não necessariamente, o líder ocupará um posto de gestão, podendo ser algum colaborador possuinte de atributos e particularidades da liderança e que poderá direcionar indivíduos e cenários.

A liderança está, continuamente, associada à influência sob um grupo de pessoas, pois, essa é a atribuição do líder, ele persuade, diretamente, sua equipe nas tomadas de decisões, sempre estando envolto numa correlação de comprometimento ambíguo, em que todos apresentem bom rendimento no que se refere à organização.

Em concordância com Hunter (2014, p. 61), a humildade é fator essencial na liderança, visto que a essência dessa metodologia é inspirar e influenciar pessoas, já o oposto é a arrogância, sendo assim improvável, pessoas arrogantes inspirar outras pessoas.

Na opinião de Hersey e Blanchard (1986, p. 117),

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Posto isso, entende-se que líderes devem se moldar perante as situações cotidianas, objetivando satisfazer as necessidades de seus colaboradores, enquanto buscam atingir as metas da empresa.

Além dos fatores supracitados, pode se alegar que é fundamental que o líder conheça o local de trabalho e seus funcionários, visto que o clima organizacional está associado ao elemento motivação, este é de suma relevância em referência ao crescimento profissional e pessoal do capital humano.

De acordo com Chiavenato (1998, p. 91),

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando

proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Na contextura citada, o clima organizacional é incumbido pela motivação dos liderados, pois, quando o indivíduo está trabalhando em um ambiente desfavorável ou de forma desconfortável, esse indivíduo será menos produtivo. Já, se o ambiente de trabalho for mais propício, conseqüentemente, o colaborador será mais proficiente.

Líderes habilidosos devem enfrentar vertentes positivas e negativas e se sobressair nessas situações. Devem saber o limite do seu “poder” e utilizá-lo de forma positiva, ou seja, se atentar aos objetivos gerais do time e, não só o próprio, pois, a humildade é a particularidade que constitui um líder.

Conforme Hill (1986, p.134) motivação e liderança, estão agregados ao feedback:

A importância do feedback ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado.

Destarte, é indispensável o feedback no relacionamento com equipes, pois, este recurso demonstra o reconhecimento dos afazeres exercidos pelo subordinado e, assim, revigora a motivação presente em cada indivíduo.

Conforme Chiavenato (2005, p. 214):

A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

Um colaborador motivado se empenha mais em realizar suas atividades diárias, por esse motivo, líderes devem estar atentos com a autoestima e rentabilidade de sua equipe na empresa, garantindo que a satisfação com o local de trabalho não seja minimizada.

É interessante enfatizar que, sobretudo, líderes encarregam-se de lidar com pessoas e que, assim, como todos os outros, colaboradores têm vivências e personalidades únicas.

Conforme dito por Stephen (1999, p. 142):

Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.

É dever do líder exigir o engajamento do funcionário para com a organização, entretanto, é necessário impor uma barreira onde deve-se respeitar as limitações do funcionário, mas, também, atender às exigências da empresa, pois, desta maneira o indivíduo possui seu espaço e alcança as metas destinadas a ele.

A vista disso, líderes têm de ser plurivalentes, visto que se deparam com diversos acontecimentos, portanto, devem estar capacitados para os desafios cotidianos que possam enfrentar.

Destarte, a motivação é a principal virtude da liderança, visto que tal característica favorece o clima organizacional e os relacionamentos interpessoais, promovendo a evolução do ambiente de trabalho, proporcionando satisfação aos empregados e, conseqüentemente, bons resultados à organização.

4. LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR PRIMORDIAL NO DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES

No presente momento, as organizações dão grande importância ao conhecimento e inovação, tal situação tem feito com que as empresas invistam, gradativamente, seus recursos humanos, uma vez que este capital é o principal ativo das organizações.

Baseando-se nessa concepção, é possível perceber que, assim como o capital humano, a habilidade de liderar pode ser desenvolvida e aprimorada.

Ressalta-se, ainda, que grande parte dos estudos sobre a temática dão ênfase a esse desenvolvimento, como decorrência da gestão de pessoas, criando, assim, uma correlação entre essas duas áreas.

Partindo de tal pressuposto, capacitar, desenvolver e profissionalizar o capital humano de organizações é uma metodologia que tende a viabilizar uma melhor obtenção dos propósitos das empresas. Portanto, o enaltecimento destes segmentos irá favorecer, benéficamente, a sucessão de gestores ou líderes no âmbito empresarial.

Entretanto, para que esse processo vigore, é necessário que a Gestão de Pessoas e os Recursos Humanos (RH), estejam totalmente alinhados à liderança, envolvendo-se nas mudanças empresariais e fundando soluções para aprimorar a relação entre os setores, de forma a possibilitar um ambiente propício para o aperfeiçoamento de um trabalho assertivo.

Muitas organizações têm incorporado o Treinamento e Desenvolvimento (T & D) como método de manter a equipe engajada e qualificada, facilitando alcançar resultados prováveis. Para Reichel (2008 p. 12), o T&D serve como procedimento para desenvolver o desempenho organizacional com excelência, dando suporte estratégico para as empresas.

Chiavenato (2014, p. 311) alega que,

Pelo treinamento – e pelo desenvolvimento de pessoas –, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos e, sobretudo, construir competências individuais.

Convém salientar que o desenvolvimento das lideranças é, também, um encargo do departamento de RH, sendo ambos uma combinação indispensável para o progresso da empresa, pois são setores de grande notoriedade para sua evolução.

Retomando a essência, de que liderança é primordial para a otimização da organização como um todo, entendemos que é dever do líder favorecer um bom convívio entre o time e, ainda, saber designar atividades, visando a magnificência dos resultados pretendidos.

Na atualidade, as entidades optam por líderes que trabalhem, através da influência e motivação com suas equipes, deixando para trás o modelo de liderança autoritário que, apenas, impunha a suas ordens. O líder autêntico utiliza de sua atribuição de forma a criar laços e conquistar seu time, cultivando confiança.

A liderança efetiva é baseada no entendimento da missão individual da empresa, sabendo defini-las e comunicá-las de forma clara; estabelecer metas, prioridades e padrões; transmiti-las e conseguir influenciar e convencer. (GUIMARÃES, 2012 p.37).

A competência do líder se mantém, estreitamente, associada ao êxito da liderança, visto que, este deve saber conduzir sua equipe, somada aos processos, de forma sábia e prudente, juntamente ao planejamento e finalidades da empresa, favorecendo a assertividade das tarefas executadas.

O líder, ao conhecer as necessidades das pessoas que trabalham com ele, exerce um papel fundamental, como elemento capaz de estimular a motivação de seus subordinados, criando um ambiente saudável para sua equipe. (ALENCASTRO, 2016, p.112).

Conforme Chiavenato (2014, prefácio),

São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes, tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

A liderança fundamentada é capaz de conduzir a empresa e desfazer de práticas inoperantes, promovendo novas culturas inovadoras, devido a mesma ser capacitada e influente sobre os demais, contribuindo para um clima organizacional mais favorável, ocasionando a redução de conflitos internos que, conseqüentemente, irá refletir no alcance de resultados eminentes.

Sendo assim, é notório que a ausência de uma liderança competente influencia inúmeros aspectos. Partindo desse pressuposto, podemos apontar as principais causas de lideranças ineficazes e, conseqüentemente, de processos falhos nas organizações, são elas: ausência de treinamento e desenvolvimento; Recursos Humanos e Gestão de Pessoas desalinhados; plano de cargos e salários insuficientes; plano de sucessão de carreira falho; clima organizacional insatisfatório; desmotivação; comunicação falha e experiências anteriores negativas com líderes autoritários.

5. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

O amadurecimento das lideranças permite, às organizações, iniciar qualidades nos indivíduos, podendo torná-los líderes, além de, ainda, auxiliar gestores a desenvolver suas qualidades de liderança, para se tornarem mais produtivos e gerenciais. Ela é essencial para empresas, não só nas posições de topo, mas, também na zona de nível médio da empresa.

Grande parte das empresas operam com a liderança de modo superficial, no entanto, não sabem definir sua devida importância. Liderança é, normalmente, referida a dimensões pessoais, como habilidades de comunicação, resolução de problemas, capacidades, habilidades motivacionais, apelo pessoal, aspiração, condições de mercado, estratégias empresariais, planos de ação, etc.

Lawson (2011 s/p) aponta algumas das diversas características que compõe um líder em quaisquer esferas sociais e são fundamentais para contribuir na capacidade da liderança, são elas:

1. Integridade e honestidade: Uma equipe busca confiar em seu líder e, ocasionalmente, quando se descobre mentiras nessa relação, a equipe tende a baixar sua credibilidade no que diz respeito ao líder, pelo comportamento moral, portanto, se um líder é íntegro ou não, isso irá refletir no comportamento de seus liderados.

2. Competência: O líder serve como base para a equipe, portanto, deve transparecer competência no que faz, independentemente de sua formação, competência e educação são habilidades que demonstram sua eficiência.

3. Inspiração: As pessoas buscam líderes que mantenham um bom clima organizacional, que inspirem e motivam em qualquer situação. Líderes, assim, tendem a ganhar a confiança de seus subordinados.

4. Propósito e direcionamento: Líderes devem ter uma visão clara dos objetivos organizacionais, cumprir metas e realizar as atividades impostas, assim, estão mais propensos a continuar líderes.

5. Carisma: Faz toda a diferença no perfil do líder, muitos se destacam, através dessa característica, pela maneira de se relacionar com as pessoas e por sua destreza, encantando seus liderados.

Ainda, a respeito das características de líderes, não se pode deixar de lado a autoridade que possuem, pois, tal característica inclui-se em seu poderio de influência sobre a equipe.

De acordo com Silva (2004, p. 230):

Um administrador tem cinco tipos de poder que servem de base para o desenvolvimento da liderança. São eles:

1. poder de recompensa: é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
2. poder coercitivo: é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de e influenciar o comportamento de outros pessoas;
3. poder de especialização: é a capacidade de influenciar o comportamento de outros pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;
4. poder de referência: é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa de seu desejo de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado;
5. poder legítimo: é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

Hunter (2006, s/p) afirma que liderar significa ganhar os colaboradores e inseri-los de maneira com que coração, mente, espírito e criatividade estejam completamente alicerçados no alcance de um objetivo, em prol de todos. Para o autor, líderes adquirem habilidades pela prática de liderar, dentre essas

habilidades, destaca-se, por exemplo, o desenvolvimento da relação líder-liderado.

Conforme citado anteriormente, comunicação de qualidade é fator essencial no relacionamento de equipe. É necessário saber a hora de ouvir e de falar, visto que esse cuidado proporciona um clima organizacional agradável.

Quanto ao relacionamento e a comunicação, o autor Tejon (2006 p. 204) enfatiza que conviver é permitir que haja um relacionamento, onde todos possam participar e se sintam parte integrante da empresa. Baseando-se nisso, o autor destaca algumas sugestões que visam a progressão do relacionamento, dentro da equipe, no cotidiano organizacional, são elas:

1. Conversar: O diálogo é fator essencial nesse relacionamento, podendo ir além de assuntos organizacionais, como anseios e ideias pessoais do outro, buscando o conhecer melhor.
2. Confrontar: Tratar de assuntos não resolvidos, com o intento de solucioná-los, agindo de forma direta para que a situação seja de entendimento imediato, sempre com limites postos, para tomadas de decisões adequadas.
3. Pedir desculpas: Sempre existirão erros em algum momento e a desculpa deve sempre existir, para evitar situações desagradáveis, como demissões, problemas irreversíveis, climas desfavoráveis. Tal atitude, ainda, mantém um elo de humildade perante o convívio.
4. Elogiar: Para que o comprometimento perdure, é necessário que haja reconhecimento, que se dá por elogios, por exemplo. Através dele, surgirá a motivação, constituindo um profissional engajado.
5. Agradecer: É o método ideal para similitude com os demais. A partir desta atitude, se reconhece a grandeza alcançada, favorecendo o sentimento de inclusão, as pessoas se sentirão integrantes dos objetivos alcançados. Saber agradecer demonstra crescimento profissional e pessoal.
6. Saber pedir ajuda: Quando, em momentos de dúvidas e adversidades, admitir a necessidade da ajuda, é um gesto de reconhecimento da

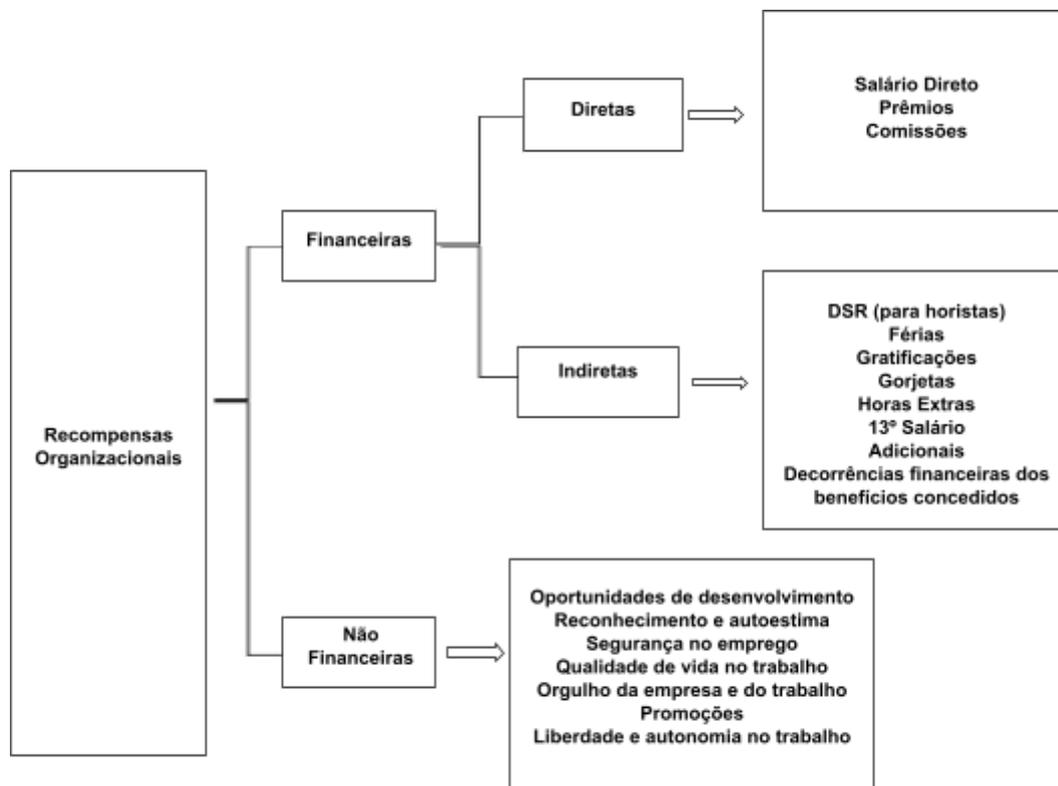
capacidade do outro. Tais atitudes, transformam relacionamentos de forma positiva.

Por conseguinte, House (1974, apud BERGAMINI 1994) afirma que,

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, vincular os bloqueios do percurso e como armadilhas, bem como aumento das oportunidades de satisfação pessoal em curso.

Desta forma, a figura a seguir aponta os diferentes tipos de recompensas: financeiras e não financeiras que um líder deve saber utilizar.

Figura 2 - Os diversos tipos de recompensa



Fonte: Chiavenato I. Gestão de pessoas: O Novo Papel. 2014, p. 242

Destarte, compreende-se que as recompensas financeiras são de grande valia, porém, não são as únicas a serem utilizadas. Através das recompensas não financeiras, é que se desenvolve um clima organizacional agradável e se garante o empenho e diligência das equipes.

Recompensar adequadamente o capital humano da organização é fundamental para a obtenção da competitividade empresarial, através da recompensa, o indivíduo torna-se mais motivado. A atual era do conhecimento infunde as empresas esperarem, constantemente, mais de seu staff no alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, os colaboradores ensejam, progressivamente, das organizações pelos resultados alcançados.

O sistema de recompensas, entre empresa e funcionário, é um sistema benéfico a ambas as partes, sendo visualizado numa combinação perfeita entre esforço humano, tecnologia, matérias-primas e capital, em interesse dos objetivos organizacionais e individuais, proporcionando geração de riqueza para a organização como um todo.

Destarte, é crucial que as empresas invistam no desenvolvimento de plano de cargos e salários e, ainda, um plano de carreira, além de líderes capacitados, pois, todos esses aspectos serão um diferencial impulsionador da organização. A preocupação de uma empresa, com seu capital humano, é fator determinante do sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente labor buscou elucidar a figura do líder como elemento indispensável, no desenvolvimento das organizações, tendo como foco a sua influência sobre as equipes, sendo o líder um grande instrumento na busca e obtenção de resultados da corporação, refletindo na capacidade de seus funcionários, através da motivação e comprometimento com a equipe.

O mercado atual vem sendo, gradativamente, competitivo e exigente, daí a necessidade da valorização do capital humano nas organizações, colocando a figura do líder e do capital humano como a grande peça estrutural, para o desenvolvimento e alavancagem da corporação.

Para que haja sucesso em tais processos, é necessário que a organização tenha conhecimento dos princípios básicos da liderança, como o tipo de liderança coerente a cada situação, como funciona a motivação de indivíduos, quais habilidades um líder deve possuir para exercer suas

atividades com êxito, conhecimento do clima organizacional, implantação de sistema de recompensas e outros aspectos, mencionados ao longo do texto.

O artigo discorre sobre o exercício da liderança, pois, é de conhecimento geral que ela está presente nas organizações, no entanto, na maioria dos casos, não é considerada relevante. Em muitos casos, qualquer gerente pode ser o líder e não aplicar na prática todas as técnicas para uma liderança eficaz.

A liderança ideal vem do desenvolvimento profissional dos líderes, sendo assim, indispensável todo o conhecimento prático adquirido, através das situações e obstáculos cotidianos vivenciados. Por meio destas experiências, surgem o aprendizado necessário para solucionar os processos empresariais e obter resultados positivos.

A competência da liderança está, além da resolução de conflitos, portanto, líderes devem estar aptos a incentivar, motivar e sustentar um relacionamento com os colaboradores, tendo, como fator determinante na relação, uma boa e objetiva comunicação.

Neste contexto, o líder se torna um excelente servidor de uma causa maior, ou seja, alcançar o objetivo, a missão e a visão da empresa, mas para alcançar esse objetivo, organização e capital humano devem estar em sintonia, dialogando e entendendo as necessidades de ambos, isso faz com que o sistema da organização se torne mais eficiente e produtivo.

A verdadeira liderança sabe valorizar seu capital humano e intelectual, em prol de sua própria organização, pois, a valorização das equipes é fundamental para a competitividade empresarial. A reflexão de que os melhores resultados dependem e estão presentes no capital humano, através de políticas de remuneração, motivação dos colaboradores, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas, tornam o tema de grande relevância para o meio organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALENCASTRO, M. S. C. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**: 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: A Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, 1994.
- CHANDLER, Steve e Richardson, SCOTT. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Geral a Teoria da Administração**. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FIEDLER, F.E. **Leadership and effective management**. Glenview, Ill: Scott Foresman, 1974.
- FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, p. 133-153, 1967.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, G. **Liderança positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Editora Évora, 2012.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU 1986.
- HILL, N. C. **Como Melhorar o Desempenho dos Empregados**. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança, tradução de Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

LAWSON, Ken. **Como se tornar um grande líder**. São Paulo: Universo dos livros, 2011. (audiolivro)

LEZANA, Álvaro G. R. et al. **A liderança, o poder e o intraempreendedorismo**. Florianópolis: COBENGE, 2001.

MACHADO Misael. **A Evolução do Conceito de Liderança**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-do-conceito-de-lideranca>. Acesso em 08 Abril 2021

PONTES, Elivelton. **Papel da liderança nas organizações**. Disponível em: <https://eadbox.com/papel-da-lideranca-nas-organizacoes/#:~:text=O%20l%C3%A9der%20%C3%A9%20pe%C3%A7a%20essencial.%2Dl%C3%A1s%20e%20dinamiz%C3%A1%2Dl%C3%A1s>. Acesso em: 02 Abr 2021

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**: Curitiba: Iesde, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: JC Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. Faltam líderes no mercado. Você se candidata? São Paulo: Editora Gente, 2006. (audio livro)

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Prentice Hall, Inc., 4th ed., 1998.