



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MARIA DE FÁTIMA MORETI PRADO

LÍDER

A Importância do Líder na Organização

**Assis/SP
2018**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

MARIA DE FÁTIMA MORETI PRADO

LÍDER

A Importância do Líder na Organização

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientando (a): Maria de Fátima Moreti Prado

Orientador (a): Márcia Valéria Seródio Carbone

**Assis/SP
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

PRADO, Maria de Fátima Moreti

Líder: a importância do líder na organização / Maria de Fátima Moreti Prado. – Assis, 2018.

28p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Ms. Márcia Valéria Seródio Carbone

1.Colaboradores 2.Liderança 3.Organização

CDD:

Biblioteca da Fema

LÍDER: A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO

MARIA DE FÁTIMA MORETI PRADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone

Examinador: Isaias Feliciano Augusto

Assis/SP
2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, a toda minha família, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

E ao Curso de Administração e às pessoas com quem convivi nesses espaços ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pois sem ele nada seria possível. Sou grata também aos meus amigos e familiares, que não me deixaram ser vencida pelo cansaço. E por fim, agradeço a todos os professores, especialmente a minha orientadora Márcia Seródio, que me deu todo o suporte com suas correções e incentivos.

RESUMO

Sabemos que a liderança é essencial para as organizações nos dias de hoje. Por isso, necessita-se entender mais detalhadamente sobre conceitos e teorias de liderança, para, assim, podermos nos transformar em líderes eficientes e eficazes, e ocupar as melhores posições nas mais conceituadas organizações do mundo. Conceituar liderança não é uma tarefa fácil, pois seu conceito passou por várias transformações ao longo do tempo, em função do histórico social, econômico e cultural. Mas atualmente, os profissionais de Recursos Humanos têm se deparado com constantes e importantes mudanças, ocorridas não só com as organizações, mas também com os líderes. Com isso, estes profissionais se veem obrigados a buscar novos métodos e processos que conduzam os colaboradores a um caminho de satisfação no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o líder precisa promover mecanismos que sustentam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho. Por isso, neste trabalho falaremos sobre alguns conceitos relacionados à liderança: suas teorias; o modo como são formados os líderes; como mantê-los bem treinados e qual a importância dos mesmos para manter a organização em funcionamento.

Palavras-chave: Colaboradores; Liderança; Organização.

ABSTRACT

We know leadership is essential for organizations today. Therefore, it is necessary to understand more in detail about concepts and theories of leadership, so that we can become effective and efficient leaders, and occupy the best positions in the most respected organizations in the world. Conceptualizing leadership is not an easy task, because its concept has undergone several transformations over time, in function of social, economic and cultural history. But today, Human Resources professionals have been faced with constant and important changes, not only with organizations but also with leaders. With this, these professionals are forced to seek new methods and processes that lead employees to a path of satisfaction in the development of their activities. For this, the leader needs to promote mechanisms that support the relationship and development of the work team. Therefore, in this work we will talk about all concepts related to leadership: their theories; the way leaders are formed; how to keep them well trained and how important they are to keep the organization in perfect working order.

Keywords: Collaborators; Leadership; Organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	10
3 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	13
3.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA	13
3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS.....	14
3.3 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	14
3.4 GRID DE LIDERANÇA.....	17
4 A FORMAÇÃO DE UM LÍDER.....	20
4.1 TREINAMENTO DO LÍDER	21
5 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
6 INFLUÊNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE SUA EQUIPE	25
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que as livrarias estão cheias de teoria de liderança, e mesmo assim não há uma compreensão simples e aceita sobre o assunto. Mas entendemos que liderança é essencial nos dias de hoje e principalmente nas organizações. Por isso vamos entender um pouco sobre conceitos e teorias de liderança para podermos nos transformar em líderes de eficácia e ocupar grandes lugares nas grandes organizações.

Mas atualmente, os profissionais de Recursos Humanos têm se deparado com constantes e importantes mudanças, ocorridas não só com as organizações, mas também com os líderes. Com isso, estes profissionais se veem obrigados a buscar novos métodos e processos que conduzam os colaboradores a um caminho de satisfação no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o líder precisa promover mecanismos que sustentam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho.

Por isso, neste trabalho se dissertará sobre alguns dos conceitos relacionados à liderança, suas teorias, o modo como formar um líder, como mantê-lo bem treinado e qual a sua importância para manter a organização em perfeito funcionamento.

2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Conceituar liderança não é uma tarefa fácil, pois liderança passou por várias transformações ao longo do tempo, em função do histórico social, econômico e cultural. Porém, para Chiavenato (2000, p.315) “a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. Ou seja, o líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos”.

Mas atualmente, os profissionais de Recursos Humanos têm se deparado com constantes e importantes mudanças, ocorridas não só com as organizações, mas, principalmente com os líderes, buscando novos métodos e processos que conduzam os colaboradores a um caminho de satisfação no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o líder precisa promover mecanismos que sustentam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003) “líder é alguém que influencia os outros a atingir metas, é ser visionário, saber conduzir sua equipe para busca dos resultados, pois é essencial para uma grande liderança”.

Mas a liderança não pode ser somente compreendida como uma habilidade pessoal, que torna pessoas competentes para influenciar outra. As vezes acontece o contrário, daí a importância de alguém desempenhar a função de líder no grupo.

Vendo vários conceitos de liderança, sendo que liderar é algo complexo e de grande importância em todos os tipos de organização. Vendo que o conceito de liderança é muito complexo, é possível verificar que no dicionário a origem da palavra líder esta no inglês “leader”.

Dentre os significados que o Dicionário Aurélio e o Dicionário Melhoramentos (MELHORAMENTOS, 1997) trazem para os vocábulos líder e liderança, destacam-se:

[Do ing. Leader] S.m. 1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião etc.

S.m. 1. Chefe ou guia representativo de um grupo ou de um partido; cabeça.

Liderança. S.f. 1. Função de líder. 2. Capacidade de liderar; espírito de chefia. 3. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos

S.f. 1. Função de líder. 2. Primeira posição (MELHORAMENTOS, 1997).

Vários autores, muitos dos quais estão citados neste trabalho, classificam os conceitos acima como incompletos e desatualizados, principalmente com a equiparação entre os termos liderança/chefia e entre líder/chefe.

Para melhor compreender a diferença que a literatura traz entre liderança/chefia ou líder/chefe, é importante enunciar as diferenças entre poder e autoridade. Maximiano (2002, p. 26) aborda essas definições com muita clareza:

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Mas para Maximiano, o chefe usa o poder. A sua autoridade é delegada e ocorre em função do seu cargo, que a escolha da sua posição não é necessariamente do grupo. Já o líder tem autoridade natural e destaca-se no grupo, independente de ocupar ou não um cargo de chefia. Esse líder exerce atividades que influenciam todo o grupo, levando as pessoas a cooperarem para a execução de um objetivo comum e que considera ideal. Nessa perspectiva, o chefe exerce mais o papel de gerente do que de líder.

Nessa tabela a seguir é possível ver as características e comportamentos que diferem líderes e gerentes.

LÍDER	GERENTE
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de Problemas
Inspirador	Firmes em seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p.29)

A tabela acima, mostra a capacidade do gerente com o foco na estrutura da empresa e seus sistemas, enquanto o líder consegue como um todo buscar soluções além do que já existe sendo mais visionário e criativo corajoso.

Devido à extensa literatura existente sobre liderança, há inúmeras outras definições. A publicação Liderança e Motivação (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006, p. 37-38) relaciona as definições mais representativas nos últimos anos:

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

“Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo”.

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”.

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.

Mas, com o intuito de tentar explicar a liderança, surge a concepção de que através do estudo da influência exercida pelos líderes é possível a compreensão do comportamento de grupos, organizações e sociedades. Partindo disso surgiram várias teorias.

3 TEORIAS DA LIDERANÇA

A teoria da liderança vê a liderança como um resultado de combinação de traços, enfatizando especialmente a qualidades especiais dos líderes, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança.

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA

Essa teoria permite concluir que os líderes já nascem com traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa que diferenciam os líderes.

Esta teoria dos traços predominou até a década de 1940, passando estas características a serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não importando a situação e demais fatores em meio às ações dos líderes. Não eram correlacionadas as características, a outros aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou a circunstâncias que poderiam interferir no processo.

Assim, os traços físicos teriam relação com a aparência, estatura e força física. Os traços intelectuais se ligariam às características de adaptação, motivação, autoconfiança e alto coeficiente intelectual. Já os traços sociais se relacionariam aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. Finalmente, os traços relacionados à tarefa estariam ligados às características de iniciativa, persistência e realização (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

Embora surgissem críticas a essa teoria, considerava-se apenas as qualidades internas dos líderes, ignorando a importância relativa de cada traço em razão de fatores situacionais ou situações em que a liderança se desenvolve e se efetiva.

Embora não se possa admitir que os traços intrínsecos de um indivíduo garantam a ele o sucesso como líder, é possível afirmar que os traços e características de personalidade

têm influência importante na eficácia da liderança. Porém, a abordagem dos traços não conseguiu ser eficaz para explicar o fenômeno da liderança. Em decorrência, surgiram as teorias comportamentais apresentando outro enfoque.

3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

A teoria do comportamento administrativo, de Herbert A. Simon (1937), o qual constituiu um ataque aos princípios da Teoria Clássica e à aceitação – com os devidos reparos e correções – das principais ideias da Teoria das Relações Humanas.

A abordagem comportamental buscou oferecer respostas mais adequadas sobre a natureza da liderança. O sucesso da liderança não é somente uma combinação de características, mas de um padrão de comportamento, o qual caracteriza um estilo de liderança. Sendo assim, certos comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes. Entre as teorias existe a teoria dos estilos de liderança.

3.3 TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Nos estudos de liderança, Kurt Lewin(1935) determina três estilos básicos do comportamento do líder: Autocrático, Democrático e Liberal.

O estilo autocrático está relacionado a um líder centralizador, que toma decisões unilaterais. É ele quem determina as tarefas, a forma de trabalho e os subordinados não participam desse processo.

O líder que desempenha o estilo de liderança autocrático é duro e impositivo, o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração, e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Chiavenato (2000, p. 316).

De acordo com Maximiano (2002) “a liderança autocrática nada mais é do que o poder de decisão concentrado apenas no líder, ou seja, centraliza a autoridade com seus subordinados”.

Percebe-se que o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus liderados, determina o que os mesmos devem fazer, sem deixar que participem das decisões, ou seja, não escuta as opiniões dos subordinados.

Já no estilo democrático, os liderados são envolvidos nos processos decisórios. O líder incentiva a participação de todos, delega autoridade e usa o *feedback* como um método de treinamento de seus subordinados, além de ser consultivo e orientador. Portanto, esse líder é aquele que conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas.

Maximiano (2002) ressalta que “quanto mais decisões forem tomadas em grupo, mais o líder apresenta o estilo de comportamento democrático e proporciona melhores condições de trabalho, além de um fator motivacional para a equipe”.

O líder liberal deixa a a equipe completamente à vontade. São os liderados que deliberam os trabalhos a serem realizados e decidem a forma de executá-los (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006)

Maximiano (2002)

[...] um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, conduz a atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal o líder ouve, tem confiança nas opiniões dos liderados, os subordinados têm total liberdade nas decisões e o líder participa pouco nas decisões na empresa.

O quadro 2 apresenta a diferença dos três estilos de liderança aplicada em um tipo de equipes diferentes.

Quadro 2: Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
A líder fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	As divisões das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p.125)

Podendo observar que, para cada estilo de liderança aplicada ouve um tipo de reação.

Conforme Chiavenato (2003) "os líderes utilizam os três tipos de liderança de acordo com o momento, pessoas e tarefas a serem executados. Tanto mandam os subordinados a cumprir as obrigações, como consultam os liderados nas tomadas de decisões".

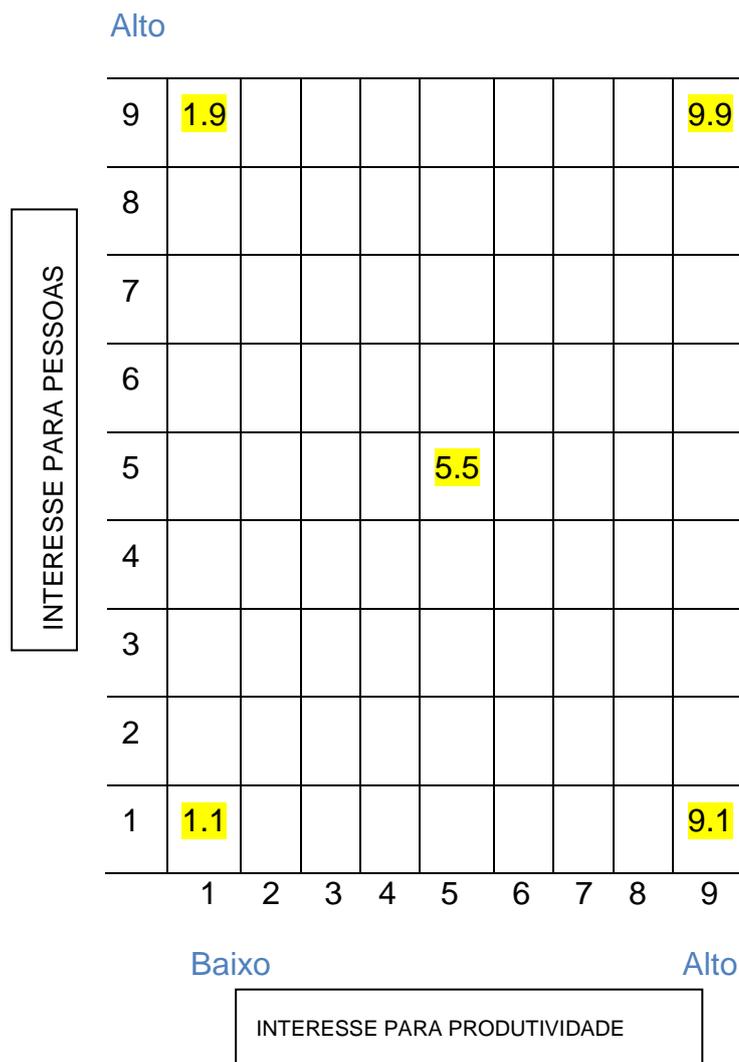
Sendo essencial para a pessoa que está no cargo de liderança saber lidar e aplicar o estilo de liderança em cada tipo de situação, existindo momentos em que o líder tem que ser mais rigoroso, outros mais flexíveis. No dia a dia, os líderes eficazes exibem comportamentos variados, além dos principais aqui abordados.

3.4 GRID DE LIDERANÇA

O grid de liderança é uma representação gráfica que examina, simultaneamente, as preocupações do líder com a produção (ou tarefas) e com as pessoas.

Esse modelo de grid gerencial (*managerial grid*, no original) consiste em um programa de treinamento e desenvolvimento que foi elaborado por pesquisadores da Universidade de Ohio.

A grade é bidimensional e está montada sobre duas variáveis alto ou baixo. Cruzando-se as duas variáveis, consideram-se cinco posições-chave:



Fonte: www.edsongil.com.br/ferramentas_estrategicas

Segundo Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006), cada posição da figura acima representa o grau de interesse voltado para pessoas e/ou para produtividade, cada posição da grade corresponde a um perfil de líder e a um estilo de liderança.

Algumas definições que caracterizam cada estilo, de acordo com Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006)

- **Liderança 1.1:** O líder que está nessa posição é considerado negligente, não se preocupa com tarefas nem com pessoas. Guarda as opiniões para si mesmo, não toma partido, faz o suficiente para se manter na empresa. Em relação ao planejamento, não especifica metas e programações, deixando a realização das tarefas por conta dos seus subordinados. Esse líder justifica a causa da improdutividade ou da sua apatia como algo externo a ele.
- **Liderança 1.9:** Esse líder é totalmente orientado para pessoas, mas é negligente com tarefas. É preocupado com a censura e a crítica, pois para ele é fundamental ter aceitação e reconhecimento. Isso é importante para sua segurança emocional. A fim de evitar a rejeição, ele está sempre atento às necessidades de sua equipe.
- **Liderança 5.5:** O líder dessa posição apresenta relativa preocupação com tarefas e com pessoas. A motivação desse líder é ser popular e social. Para ele, o importante é a aceitação ampla do grupo. Planeja os planos de trabalho em função da aceitação ou rejeição de seus subordinados. Sua preocupação está em não ser marginalizado pelo grupo ou tornar-se impopular.
- **Liderança 9.1:** Líder orientado só para a tarefa, mas não se preocupa com pessoas. Pelo medo do fracasso e da perda de controle, estabelece uma relação de autoridade, obediência e supervisão rigorosa com os seus subordinados. É comum sentir raiva e imputar culpa aos outros quando os resultados são insatisfatórios. Julga-se auto-suficiente e raramente se deixa influenciar pelos outros.
- **Liderança 9.9:** Líder orientado simultaneamente para pessoas e para tarefas. Considera tanto as necessidades organizacionais de produção como as necessidades de satisfação e motivação da sua equipe. Valoriza opiniões, expressa reconhecimento às pessoas e acompanha o desenvolvimento do trabalho, revendo as metas e solucionando problemas. Esse estilo de liderança exerce a chamada "gerência de equipe", buscando alcançar o máximo resultado através da participação, envolvimento e compromisso.

O grid gerencial permite identificar o interesse das pessoas em função das duas variáveis fundamentais de toda organização: produção e pessoas. Compreendendo os motivos, o comportamento poderá ser reforçado e estimulado ou trabalhado e desenvolvido, de maneira a ser percebido como ideal.

Havendo um esforço das teorias comportamentais em identificar os tipos de comportamentos responsáveis por garantir uma liderança eficaz. Assim, as pessoas

poderiam ser treinadas para desenvolver os comportamentos específicos que dariam maior impacto aos liderados e levariam ao alcance dos resultados excelentes.

Mas, não se conseguiu chegar ao estilo ideal de liderança, talvez porque as teorias comportamentais não levaram em consideração as características e os comportamentos dos seguidores, nem os fatores relacionados ao contexto.

A partir disso, tornou-se claro que o fenômeno da liderança era mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos específicos. O ensejo em obter resultados consistentes conduziu os estudos para uma abordagem segundo os fatores situacionais que afetam a liderança.

Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006) dizem que o sucesso da liderança é traduzido pela capacidade do líder em adotar quatro estilos de comportamento e estratégias:

- 1 – determinar, dar ordens: foco alto na tarefa e baixo relacionamento.
- 2 – persuadir, vender a decisão: foco alto na tarefa e também no relacionamento.
- 3 – participar, compartilhar: foco alto no relacionamento e baixo na tarefa.
- 4 – liderar, delegar: foco baixo no relacionamento e na tarefa.

Na prática, observa-se nem sempre há precisão nas prescrições para as situações de liderança.

4 A FORMAÇÃO DE UM LÍDER

Não há dúvida de que algumas pessoas demonstram prematuramente aptidão para liderar. Observe a dinâmica em qualquer parquinho e logo se torna evidente que algumas crianças possuem uma capacidade nata para a liderança. Para alguns, a influência vem de seu tamanho e força. Outros têm a imaginação, inventando jogos e ajuntando outras crianças em torno de si. Algumas crianças são carismáticas e têm facilidade para atrair as outras.

Muitos líderes mundiais deram sinais prematuros de sua capacidade de liderança. Quando garoto, Napoleão Bonaparte organizava intrincadas batalhas com seus colegas de classe. Winston Churchill, quando criança, encenava elaboradas manobras de batalha com 1.500 soldados de brinquedos e passou a se interessar por política ainda muito jovem.

KOTTER (1997, p. 6-12), um dos maiores pesquisadores em liderança, chega à conclusão de que “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”.

Ser uma habilidade nata ou não já é considerado como uma discussão diante da necessidade de se ter que contar com líderes eficazes. A chave para a formação de um líder não está nas experiências boas ou más, e sim nas respostas que ela dá a elas. Algumas pessoas, por dificuldades, tornam-se rancorosas ou medrosas, e param de tentar. Outros sofrem, mas decidem aprender com a crise e tornam-se mais fortes.

Os líderes não são pessoas que nunca fracassaram, mas pessoas que venceram as adversidades. Fracassos e crises pessoais não desqualificam ninguém para a liderança. Existem pessoas que, por natureza, serão melhores líderes que outros. Entretanto, qualquer pessoa que atua numa posição de liderança pode tornar-se mais influente e eficiente.

“Líderes podem ser treinados para tornarem-se melhores, mas já nascem com a habilidade de liderar”.

4.1 TREINAMENTO DO LÍDER

BERGAMINI (2009, p.137-141) afirma que “não se prepara um líder em um seminário de fim de semana, onde são oferecidos regras gerais ou conselhos de como se sair bem enquanto líder”.

É necessário admitir que a distância entre aquilo que se pode aprender em aula e aquilo que ocorre em situações concretas de liderança no trabalho é muito grande e diversificada para ser trabalhado em um único curso, de algumas poucas horas.

O treinamento de um bom líder é longo e demanda, por vezes, anos de trabalho, juntamente com a vontade constante de aperfeiçoar. A direção das organizações deve também estar pessoalmente empenhada nisso.

Não só em estimar a necessidade futura de líderes, como também levar em conta o fato de que será necessário oferecer um conjunto de assuntos ligados ao comportamento para se tornar possível aprender a dirigir os outros. Quando líder, você só terá condições de progredir quando puder contar com pessoas dispostas a oferecer ajuda e apoio.

É certo que a organização precisa de pessoas capacitadas e que nem sempre estará pronto, o que torna essencial a avaliação do potencial de aprendizagem e treinamento, assim como o preparo de lideranças. Quanto mais um funcionário estuda, maior será sua capacidade de absorver os treinamentos.

BERGAMINI (2009, p. 117-119) diz que “o número de promoções a cargos superiores nas empresas é espantosamente grande”.

Na escolha de um líder para Bergamini (2009, p.12) “tais pessoas podem ser promovidas por serem excepcionais especialistas funcionais, por brilharem nas funções individuais como recompensa pelos resultados obtidos”. No entanto, afirma o autor, “não foram submetidos a uma avaliação do seu talento básico para liderança”.

Caso alguma dessas pessoas tenha sucesso como líder competente, “isso costuma ser questão de sorte”. A probabilidade de se ter um perigoso contingente de posição de liderança que primam pela falta de competência é bastante frequente.

A falta de eficácia em vários níveis chega a promover, tanto para esses falsos líderes como para aqueles que são orientados por eles, uma vida estressante. Quando chega conclusão de que novos chefes não possuem recursos para exercer a liderança eficaz

como seria desejável, muitas vezes nem mesmo após intenso treinamento, já é tarde demais para tirá-lo do cargo. Ou se despede a pessoa ou ela é mantida no posto ocasionando enormes entraves à organização e problemas aos seus subordinados.

Bergamini (2009, p. 94-102) também defende uma posição bastante radical a esse respeito afirmando que, qualquer que seja a organização, “é necessário promover os indivíduos com melhor desempenho”. Consequente seria recomendável que se pudesse “rebaixar ou desligar aqueles que não se encaixam”. Essa predisposição, portanto, essa raramente é posta em prática.

Kotler (1997, p. 83) lembra com muita propriedade as declarações de John Sculli, diretor presidente da Apple, que dentre os maiores erros que alguém pode cometer é montar uma equipe que reflita apenas seus pensamentos. Isso se ilustra com facilidade a partir da constatação que alguns executivos têm o hábito de levar para as empresas nas quais acabaram de ser contratados o antigo grupo de colaboradores que trabalharam com ele na empresa anterior.

Esse é um dos mais importantes papéis do líder, uma vez que não seja fácil harmonizar essas diferenças para que atinja o sucesso no desempenho do grupo.

5 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente a liderança tem sido um dos temas mais estudados, e cada vez mais indispensáveis nas organizações, pelo fato do mundo organizacional exigir líderes eficazes e eficientes para a direção bem-sucedida das organizações. “A liderança representa o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade” (Chiavenato, 2003).

Seguindo o raciocínio deste mesmo autor, a liderança tem como paralelo o exercício de uma influência não coerciva, que busca distribuir os membros de uma equipe organizada no alcance dos seus objetivos, amplie e conquiste seu lugar no mundo corporativo, a participação de seus colaboradores no processo de crescimento é essencial. Enfim, os colaboradores que compõe uma empresa são a alma do negócio, compartilhando ideias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho em equipe.

Drucker (1998), afirma que o líder deve influenciar e capacitar pessoas para que essas alcancem o seu verdadeiro potencial e assim trabalhem com mais facilidade em busca das metas.

O líder é o responsável para direcionar sua equipe. Para isto, precisa motiva-lo, passando perspectivas positivas para seus subordinados, se a chefia está desmotivada a equipe ficará também trazendo sérios problemas no ambiente de trabalho/ organizacional:

Sendo assim, é importante destacar que estar à frente das organizações pressupõe buscar sua própria visão, procurando intencionalmente influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalham, permitindo utilizar seu potencial de modo que aumentando a probabilidade de realizar o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas (DRUCKER, 1998).

Para que a equipe alcance seus objetivos, o importante é que todos participem, que possam expor suas ideias e respeito com a opinião dos colegas. O bom líder, além de direcionar sua equipe, deve saber ouvir.

Segundo Chiavenato (2000) para alcançar eficácia se faz necessário avaliar as pessoas do seu grupo, observando as suas potencialidades e como elas poderão ajudar a

conquistar os objetivos traçados. Os subordinados precisam ter onde se espelhar para trabalharem com mais segurança.

O líder é a principal base da equipe que se espelham nele para seguir em busca do sucesso da empresa, para saber lidar com seus subordinados e direcioná-los no caminho certo o primeiro passo é conquistar a confiança deles.

Para Drucker (1998)

o líder deve demonstrar que tem confiança em seus colaboradores, para seguir em busca dos resultados almejados. Sendo aquele que entende as coisas antes dos outros e desenvolvem novas habilidades, os indivíduos não apenas procuram confiabilidade nos líderes como também querem que esse enxergue que, sabedoria e uma visão do futuro.

Para tanto, ser líder sugere ser exemplo de coragem, força e determinação, não vivendo a mercê dos problemas, mas sim analisando e criando soluções viáveis para o contexto em questão. Entretanto, resolver problemas muitas vezes requer e exige das equipes a mudança de suas atividades, setores, departamentos, funções, entre outras, que tragam para as organizações os melhores resultados. Sendo que, cabe ao líder o papel de intermediário deste processo, tornando-se um ser impar frente à maneira de proporcionar e planejar a mudança.

Drucker (1998) afirma que

qualquer que seja a definição adotada, uma organização está sempre sujeita a situações mutáveis, tanto no contexto externo como no contexto interno, de acordo com o processo natural de mudança. Mas gerenciar este processo natural de mudança é necessário ter em mente que a mudança é complexa, e nem sempre boa, pode ser necessária, mas nem sempre indolor. Os colaboradores de uma organização podem divergir a forma como reagem às mudanças.

Mas o líder tem o papel de fundamental e importante nas organizações, pois exerce a tarefa de ser o mediador dos processos, sejam de ação ou de planejamento.

6 INFLUÊNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE SUA EQUIPE

O líder deve ser humilde e saber reconhecer quando comete erros, pois estando no cargo de chefia, tem o poder de influenciar os subordinados, apresentando um exemplo de liderança próprio transformando os problemas em solução, mas, o líder não pode trabalhar o tempo todo voltado aos problemas.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 123) O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

Portanto, as organizações buscam atualmente líderes competentes, democráticos, que tenham o conhecimento, a habilidade e a prática, que visem não apenas a produtividade mais também no bem-estar das pessoas. Poderão atingir metas, desenvolver adequadamente suas atividades e influenciar sua equipe. O processo de liderança se verifica em infinitas situações. Ao refletir este processo nos mais variados espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influências sobre as outras.

Segundo Drucker (1998, p.79)

o líder deve ser exemplo de bom comportamento para seus jogadores, crianças, colaboradores ou quem quer que esteja liderando. Se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No começo deste trabalho, pensei que escrever sobre liderança era uma tarefa fácil. Pensava que existiria apenas alguns enfoques e seria fácil descrever sobre líder na organização, mas ao termino percebi que liderança é algo que vai além dos meus pensamentos e líder e liderar era igual $y + x = z$. Porém, percebi que foi preciso conhecer cada teoria, cada influencia, cada importância de liderar e líder, para compreender que ser líder é uma tarefa árdua, pois ao estudar as teorias percebi que não dá pra ser apenas um líder democrático ou liberal, pois no dia-a-dia temos que dosar os tipos de líderes para que não erramos pelo exagero pois cada tipo de situação requer um tipo de líder e só na prática para saber qual melhor ser. Conhecendo os conceitos e teorias fica mais fácil de saber qual é a hora de usar uma teoria ou uma prática. Percebi que dentro de mim e de cada indivíduo existe um líder, mesmo que seja o liberal. Porém para ser um líder de uma organização, é preciso ser responsável para guiar o grupo, honestidade para não usar pessoas como degraus para subir, autoconfiança sem medo de conhecer o melhor do outro, motivando-o para sempre fazer o melhor, visionário perceber que o melhor do outro ajuda como um todo na organização, criativo reinventar quando necessário, flexível estar aberto a mudanças.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

CARREIRA, Mundo. **Entenda qual a diferença entre Líder e Gerente**. Disponível em <<http://www.mundocarreira.com.br/lideranca/entenda-qual-diferenca-entre-lider-e-gerente/>>. Acesso em 22 de junho 2018.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. **Liderança e Motivação**. (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DRUCKER, P. **Liderando com Excelência**. Socep. São Paulo. 1998.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias de Liderança**. Disponível em <www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>. Acesso em 02 de maio de 2018.

MAXIMIANO. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MELHORAMENTOS. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

Revista Carreira & Negócios. Ed 08. Editora escala. São Paulo. 2012

KOTLER, John P. **A Force for Change**: How leadership differs from management. 1997.

Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p.29)

www.edsongil.com.br/ferramentas-estrategicas