

# DA PSICOLOGIA INDUSTRIAL À GESTÃO DE PESSOAS: A EVOLUÇÃO NA FUNÇÃO DE SER LÍDER

PSYCHOLOGY INDUSTRIAL MANAGEMENT OF PEOPLE:  
THE EVOLUTION IN FUNCTION TO BE LEADER

ISABELA FAXINA MANTOVANI<sup>1</sup>, JORGE MANOEL MENDES CARDOSO<sup>2</sup>

1. Discente do curso de graduação em Psicologia da UNINGÁ; 2. Professor Mestre do Curso de Psicologia da UNINGÁ.

\* Rua: Pioneiro José Demori, 1962, Jd. Iguacú, Maringá, Paraná, Brasil. CEP: 87060-150. [jorge.profpsic@gmail.com](mailto:jorge.profpsic@gmail.com)

Recebido em 18/09/2015. Aceito para publicação em 15/12/2015

## RESUMO

O presente artigo faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Psicologia da Faculdade Ingá, e tem como objetivo realizar um levantamento em relação ao papel do líder frente a sua equipe de trabalho. Focando nos diversos modelos e estilos de exercer liderança, e a importância do líder ter uma postura empática frente a sua equipe de trabalho, criou-se o interesse em saber qual a influência da liderança no desempenho dos grupos de trabalho. Os dados foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, e também em artigos científicos referentes ao tema de liderança. Embora existam muitas referências teóricas em relação a este assunto, percebe-se, também, uma diversidade de concepções acerca do mesmo. Constata-se que novos contextos emergentes nas organizações, sinalizam positivamente para uma mudança gradual, futura, e que constrói um novo cenário para o papel da liderança, mais próximo e participativo aos seus colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências, tipos de liderança, motivação no trabalho.

## ABSTRACT

This present article is part of the Inga university's psychology conclusion course work, and has the objective gather information about the leader front of your work team. Focusing on several kinds of exercise leadership, and the importance of the leader to have an empathetic attitude with your work team, it was created the interest to know what is the leadership's influence in the performance of the working groups. The data were obtained from the bibliographic research, and in scientific articles referring to the leadership theme. Although there are many theoretical references about this subject, it is noticed, as well, a diversity of conceptions. It appears that News emerging contexts in organizations, signal positively for a gradual change, future, and build a new scenery to the leadership, nearest and participative.

**KEYWORDS:** Competencies, leadership kings, working motivation.

## 1. INTRODUÇÃO

O A liderança sempre teve papel fundamental para as organizações, não apenas para obter sucesso e sobreviverem em um contexto de alta competitividade, mas também como uma forma de organizar e influenciar as pessoas que estão dentro da organização, para que coadunem seus objetivos pessoais aos da própria organização.

“A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A liderança pode ser mais formalizada, mas isso não quer dizer que será eficiente” (SANTIAGO, 2007, p. 13).

O líder, necessariamente, tem que fazer as pessoas da organização trabalharem em função de objetivos comuns e voltados a instituição. Sem liderança, ou um líder que realmente consiga unir a equipe de trabalho, dificilmente as metas serão cumpridas. Para tanto, é necessário que o líder possua algumas características e habilidades.

Hoje o líder tem uma função importante na organização. O perfil do líder de sucesso é algo que muitos líderes buscam. Influenciar, motivar, trazer as pessoas para junto de si, formar times vencedores são atitudes que os líderes buscam e, por se tratar de pessoas, nem sempre esses pontos possuem padrões estabelecidos de comportamento.

Conforme Gruber (2001), atualmente exige-se respostas rápidas e eficazes dentro das empresas, fazendo com que este líder seja cobrado cada vez mais e que consiga lidar com situações inesperadas e nem sempre favoráveis.

O líder precisa compreender as demandas de cada pessoa, identificar e traçar metas para a satisfação de demandas e motivar o grupo para que este possa conseguir alcançar demandas e necessidades (DÓRIO, 2008).

Santiago (2007) destaca que o líder necessariamente

deve ser desde persuasivo, a alguém capaz de motivar, e que as pessoas, realmente consigam seguir suas instruções e vejam, ou acreditem que essas instruções e tarefas terão êxito.

Diante das evidentes transformações por que passaram as organizações, nos dois últimos séculos, que modificaram profundamente o processo produtivo e, conforme Chiavenato (2004), a forma de gerir as pessoas, o presente trabalho objetiva propiciar reflexões sobre a evolução nas características do papel de líder, relacionando os tipos de liderança e as competências necessárias que as organizações, e as novas formas de gestão, impõem ao papel de líder.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com os dados levantados através de livros que versam sobre a temática 'liderança', bem como através de artigos publicados em revistas de Administração conceituadas. Após uma breve delimitação do material de pesquisa, considerando a vastidão do mesmo, os artigos pesquisados nestas revistas, além dos livros, foram selecionados obedecendo ao critério de que possibilitavam uma visão evolutiva, cronológica e contextualizada, chegando até aos dias atuais, sobre a evolução do papel do líder dentro do contexto organizacional, considerado como figura importante e necessária para a consecução dos objetivos organizacionais. Os dados coletados foram organizados, obedecendo ao critério cronológico de como foram surgindo no contexto da Administração e Gestão de Pessoas.

## 3. DESENVOLVIMENTO

### Liderança organizacional: O papel do Líder frente à sua equipe de trabalho

O líder deve estar focado em auxiliar e levar sua equipe ao sucesso. Para Silva Peixoto & Batista (2011, p. 196) "O líder junto a sua equipe de trabalho gera resultados positivos, dando oportunidades para que o grupo troque ideias e experiências". Os líderes devem trabalhar para o bom andamento do trabalho e da equipe.

Segundo Santiago (2007), o líder deve ser aquele facilitador que une pessoas em prol de determinada atividade, devendo liderar um grupo em função de alcançarem objetivos. Dentro das organizações, este papel é fundamental e, se bem conduzido, pode levar ao sucesso e eficácia de objetivos. Mas quando mal conduzido, pode gerar sentimentos negativos aos funcionários que são liderados, levando também a perdas de competitividade e eficiência às organizações. Podem surgir sentimentos como falta de motivação, os funcionários não se sentem pertencentes a organização e a competitividade pode ser vista de modo apenas negativo.

As empresas precisam de líderes que consigam auxiliar na resolução de problemas em grupo, trabalhando em conjunto com liderados, identificando demandas, desenvolvendo habilidades, sendo mais democrático e atento ao que os outros dizem e ao que podem contribuir (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

"**Liderança** é considerada a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos, visando o direcionamento de seu comportamento para o alcance de objetivos. Esta influência é aceita pelos seguidores, que lhe dão legitimidade" (GRUBER, 2001, p. 4).

Compreender o papel do líder é importante, tanto para a empresa quanto para os demais funcionários, os que serão liderados, pois estes têm que entender o líder como um gestor democrático, que vai conduzi-los, ouvir suas opiniões, é uma pessoa a ser seguida e não um controlador ou chefe autoritário. "Ao líder, cabe o papel principal na condução das atividades, nos ambientes de mudanças constantes em que as organizações estão inseridas. Cabe a ele harmonizar as necessidades da empresa e as necessidades individuais de seus colaboradores" (GRUBER, 2001, p. 8).

Ainda conforme Gruber (2001), para liderar é necessário que se compartilhe objetivos em comum, um líder que escute os seus liderados e que consiga delegar poder, alguém que seja capaz de mobilizar os demais, incentive-os.

De acordo com Wolff et al (2013), é necessário que desenvolva cada vez mais, nos funcionários, certa autonomia, habilidades e capacidades para que se tornem mais responsáveis em relação às "tomadas de decisão". O dirigente tem que ser capaz de desenvolver, ou mesmo estimular a equipe neste sentido, para que desenvolvam suas competências e potencialidades, tornando o trabalho mais eficaz e com resultados rápidos.

O condutor deve ainda, disseminar a missão da organização, fazer com que todos os colaboradores "se tornem" seus donos. No caso, fazer com que todos tenham maior interação e visão de seus papéis dentro da empresa (DIÓRIO, 2001).

A missão do líder, sendo este um profissional de inegáveis competências, transcende os limites da organização. "O poder de um líder é importante, não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização" (DIÓRIO, 2008, p. 42).

O líder facilitador irá direcionar esforços, por intermédio do reconhecimento das competências individuais que formam uma equipe coesa, voltada para o rumo definido como meta (SANTIAGO, 2007, p.14)

Para Gruber (2001), a preocupação com a liderança na organização é mais recente. De início, não havia uma

preocupação com as pessoas e sim com o trabalho em si, com formas de se realizar um trabalho. Somente com a formulação da Teoria das Relações Humanas, por volta da década de 30 do Século XX, que se começa a pensar nas relações sociais, e nas interações que as pessoas desenvolvem no trabalho.

Recentemente, percebe-se um maior investimento em relação à capacitação de líderes, por meio de cursos, treinamentos internos, assessorias e consultorias (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

Os benefícios de ser capaz de formar seus próprios líderes são claros. Mesmo assim, muitas organizações tentam fazer isso utilizando abordagens tradicionais como 'ascender na escada corporativa' e programas de planejamento de substituição – sistemas que estão cada vez mais fora de uso em um ambiente de liderança de ritmo rápido, que está mudando constantemente (BYHAM, 2003, p. XI).

É evidente que o papel, e as funções de liderar grupos de pessoas mudam continuamente. No entanto, algumas características futuras podem, correndo o risco de erro, ser atribuídas aos líderes;

O líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar, é um professor, informa, educa seus seguidores para que realizem seus trabalhos sem instruções superiores, favorece o trabalho, favorece o espírito de equipe, conhece suas habilidades e potencialidades de sua equipe utilizando-os da melhor forma possível, desenvolve as pessoas com as quais trabalha, com facilidade para criar uma sinergia de equipe, tem capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, desenvolvendo métodos pelos quais as pessoas recebem "feedback" sobre seu desempenho tanto em termos profissionais-financeiros como comportamentais (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011, p.203).

Segundo Diório (2008, p. 61) estes são "alguns pontos para conseguir aceitação da equipe":

- tomando decisões corretas;
- não fazendo discriminação;
- não fazendo pré-julgamento;
- não abusando de nossa autoridade;
- não desenvolvendo falsidade;
- não discutindo e nem abordando nossos problemas pessoais;
- definindo claramente o que a organização espera do subordinado;
- avaliando-o e detectando suas necessidades como profissional;
- buscando a evolução profissional dos subordinados e da equipe.

As mudanças nos cenários atuais de mercado exigem profissionais competentes dentro de suas áreas e também, extremamente estratégicos. Dentro da organização, isto não é diferente: as mudanças podem desencadear questões positivas e negativas. O líder deve observar a situação atual e o que pode ser feito ou o que terá de ser modificado devido a demanda ou necessidade, deve levar a equipe de trabalho e estimular estes frente à mudança, fazendo com que eles possam se adequar positivamente a esta mudança ou nova atividade (SILVA & ARBEX, 2012).

### Estilos de liderança

A liderança pode ser exercida de várias formas: em função da demanda e fatores de cada situação, ou necessidade da organização. Um estilo de liderança pode apresentar mais resultado, como coloca Santiago (2007, p. 15): "Liderança é um conceito, que reflete uma concepção dinâmica, contingencial e que pode ser influenciada e utilizada nas mais diversas formas e aplicada a inúmeras situações".

Gaudencio, 2007, (apud Kofman, p.17), o líder deve focar o mundo externo enquanto o gerente precisa ficar atento ao mundo interno da organização, tornando realizáveis as ideias revolucionárias do líder, organizando a estrutura, alocando recursos e mantendo o controle operacional. Líderes lidam com visões inspiradoras e gerentes com sistemas de avaliação de desempenho, planos e orçamentos. Liderança e gerenciamento são fundamentais para qualquer organização, pois juntos se completam, enquanto um tem a capacidade de liderar, de influenciar as pessoas e motivá-las, o outro possui o controle detalhado do que foi planejado.

O líder precisa ter uma boa capacidade de resolução de conflitos. Dentro das organizações as pessoas podem entrar em conflito, discordar. Lidar com pessoas é algo mais complexo, uma vez que cada um tem uma personalidade, características e visão, e dentro das equipes de trabalho podem surgir discussões, que não são exatamente negativas, uma vez que podem dar espaço para a visibilidade de novos caminhos e formas de realizar uma tarefa, mas depende de como se trabalha essa diversidade nas pessoas. O líder deve ser capaz de administrar essas questões, fazer com que a equipe possa focar em metas e objetivos iguais, e deve aproveitar para que este espaço se torne produtivo (Ferreira 2010).

Não existe uma regra fundamental ou normas a qual o líder deva seguir em relação ao subordinado, nem sempre serão boas e nem sempre serão más. Como as apontadas por Santiago (2007, p. 38) "as relações entre líder e subordinados podem ser boas ou más, as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinado com um estilo de gerência voltado para a tarefa ou para o relacionamento".

Abaixo listamos alguns tipos de liderança segundo os autores Silva, Peixoto & Batista (2011. p. 200):

**Quadro1.** Liderança estratégica, visionária e gerencial.

| Líderes estratégicos   | Líderes visionários   | Líderes gerenciais   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária</li> <li>• Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores</li> <li>• Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)</li> <li>• Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios</li> <li>• Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico</li> <li>• Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização</li> <li>• Usam padrões de pensamento linear e não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário</li> <li>• Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco</li> <li>• Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva</li> <li>• Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho</li> <li>• Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização</li> <li>• Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas</li> <li>• São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras</li> <li>• Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional</li> <li>• São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores</li> <li>• Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo</li> <li>• Valem-se de pensamento não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado</li> <li>• Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias</li> <li>• Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão</li> <li>• Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização</li> <li>• Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham</li> <li>• Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia</li> <li>• Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade</li> <li>• São especialistas na sua área funcional</li> <li>• Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores</li> <li>• Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira</li> <li>• Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação</li> <li>• Valem-se de pensamento linear</li> <li>• Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno</li> </ul> |

Fonte: ROWE, G. W. Liderança estratégica e criação de valor.

**“Liderança autocrática:** Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição de tarefas até os resultados”.

**“Liderança democrática:** Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Todas as diretrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão”.

**“Liderança liberal ou laissez-faire:** Neste tipo de liderança, as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante”. (p. 201).

A percepção de líderes sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio de valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do *status quo*. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista. (ROWE, G. W. Liderança estratégica e criação de valor. p. 8 e 9).

Uma outra forma de classificar os líderes, conforme sua postura em relação aos liderados, e as características que compõem seu papel e perfil de atividades, é dado no quadro abaixo que, pela sua amplitude, e por permitir uma análise comparativa entre diferentes tipos de liderança, transcrevemos na íntegra.

Em síntese, o quadro nos mostra que: líderes estratégicos combinam liderança visionária e gerencial; formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo; valem-se de controle estratégico e financeiro, e utilizam padrões de pensamento linear e não linear.

Já os líderes visionários são

proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário, influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização e diferentemente dos líderes estratégicos, valem-se de pensamento não linear.

Em contrapartida, líderes gerenciais são conservadores, pois consideram o trabalho, um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias, influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham e valem-se somente de pensamento linear.

### Competências e habilidades necessárias

Os líderes precisam ser pacientes, não ser autoritários,

facilitadores, conselheiros, disciplinadores, comunicativos, trabalhar e solucionar possíveis conflitos que surjam dentro das equipes, trocar informações (Santiago 2007).

Maxwell, 2007 (apud Whitehead, p. 215), demonstra que encontrar boas ideias começa com uma disposição imparcial para ouvir todas as ideias.

Quase todas as ideias têm um aspecto de loucura, quando apresentadas pela primeira vez. Durante o processo de *brainstorming*, interromper qualquer ideia pode impedir de descobrir as boas ideias.

Saber ouvir é uma virtude primordial para um líder. Porém é necessário também filtrar os assuntos. Discutir assuntos que não sejam de interesses da organização ou do grupo não agrega em nada para o trabalho, além disso, o grupo estará perdendo o seu tempo e o foco no objetivo estabelecido.

Para Buaiz (2005), é necessário aprender a filtrar os assuntos que lhe cabem (estratégicos e positivos), daqueles que só atrapalham a evolução do negócio. Tratar somente assuntos que agreguem valor para o seu trabalho e para o seu grupo, só tende a auxiliá-los na direção correta do seu objetivo.

Já para Silva e Arbex (2012), o líder deve tanto adquirir novos conhecimentos como transmiti-los, deve entender que para a equipe alcançar um objetivo, sua função e modo de agir serão fundamentais.

Em relação aos aspectos da personalidade do líder temos Diório (2008, p. 41).

“**A maturidade emocional** significa que um líder é menos autocentrado, tem mais autocontrole, tem emoções mais estáveis, e é menos defensivo”.

“**A integridade** significa que o comportamento da pessoa é mais compatível com os valores expressos, e que a pessoa é honesta e digna de confiança”.

“**A autoconfiança** torna um líder mais persistente na conquista de objetivos difíceis, apesar de problemas e reveses iniciais”.

É uma tarefa difícil, universalizar comportamentos que farão com que o líder obtenha eficiência. No entanto, pode-se buscar entender que há estilos de liderança que podem ter mais êxito, dependendo da situação, personalidade, comportamento e expectativas, tanto de superiores quanto do restante da equipe, considerando que o clima organizacional também está entre os pontos que podem influenciar ou exigir formas diferentes de liderança. Ou seja, a liderança a ser realizada será influenciada conforme necessidade e abertura da organização (Santiago, 2007).

A visão que o líder tem de seu papel também influencia em como ele age ou busca se desenvolver dentro da empresa. De acordo com Silva e Arbex (2012, p. 5)

“O líder deve ter visão de entender para onde ele e a empresa devem, e desejam, chegar no futuro, o alvo a ser alcançado e a busca motivadora”. Mesmo que possua inúmeras características e competências, muitas vezes sua atitude dependerá mais do seu objetivo.

Bernardi et al (2012, p. 7) “O líder não nasce pronto, muito menos com um estilo já formado, o líder é moldado com o passar dos anos, com sua busca contínua de conhecimento e aperfeiçoamento de suas habilidades”.

“Duas habilidades básicas devem estar presentes nos líderes para tornar eficaz a implementação de estratégias: as habilidades humanas e as habilidades conceituais. As habilidades humanas representam a capacidade de interagir com as pessoas, comunicar-se de forma clara, motivando os colaboradores e valorizando os resultados obtidos. As habilidades conceituais referem-se à capacidade de olhar o todo, ter uma visão sistêmica dos processos e de suas interações com o meio externo (mercado, clientes, governo...)”. Diório (2008, p.40)

Já para Bernardi et al (2012), além das características já citadas como motivador e autoconfiante, o líder tem que, permanentemente, se atualizar, ser criativo, mobilizador, despertar capacidades e entusiasmo, e desenvolver competências nos seus comandados.

### Liderança nos tempos atuais

Para Gruber (2001, p. 28). “O líder eficaz do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva... fará indagações constantemente – para obter *feedback* e novas ideias. Deve buscar compreender como ele é visto por todos, desde sua equipe até clientes, gerentes, e outros membros da organização. As informações sobre sua liderança podem ser obtidas por diferentes meios de comunicação, de questionários sobre liderança a estudos sobre satisfação, para melhor entendimento de como seu papel está compreendido e visto por todos.

Faz-se necessário compreender o propósito de um líder frente a determinada organização ou equipe, pois é importante entender o que a equipe espera dele, assim como também entender quais os objetivos e metas que a organização precisa que ele alcance, para isso é necessário saber ouvir, delegar tarefas e desenvolver a equipe. Cunha et al (2009).

“Todo líder possui um conjunto de qualidades que o permita alcançar seus objetivos. O líder precisa ser eficaz e acima de tudo ter equilíbrio, deve saber ouvir e compartilhar suas ideias com os outros. Como parte integrante de uma equipe, o líder precisa confiar em seus liderados e para

isso necessita delegar suas tarefas. Somente exercendo bem o papel da delegação que ele conseguirá extrair o máximo das pessoas e desenvolver equipes de alto desempenho. Participação é, portanto, palavra-chave”. (CUNHA ET AL, 2009, p. 15).

Os líderes do futuro terão de estar sempre se atualizando, entendendo como ocorre a formação de uma equipe e pensando em como desenvolvê-la, buscar se adequar às novas exigências e abordagens que possam surgir (Gruber2001).

“Aprender a servir a múltiplos grupos de interesses e gerenciar paradoxos constantes será o novo desafio desses líderes. Precisarão aprender a viver na ambiguidade e a harmonizar exigências concorrentes. Estas premissas forçarão os líderes a aprender, desaprender e reaprender continuamente”. (GRUBER, 2001, p. 32).

A preocupação com qualidade de vida no trabalho, questões sobre motivação, ganham espaços na administração atual, as organizações entendem que há uma relação direta entre motivação, ambiente de trabalho e resultados, quanto mais motivado ou quanto melhor o ambiente de trabalho, mais eficiente e eficaz será o trabalho, o desempenho do empregado (Silva et al. 2011).

“A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas”. (SILVA ET AL 2011, p. 196).

#### 4. CONCLUSÃO

Enquanto considerações finais concordamos com Chiavenato (2004, p.394), quando afirma que:

...os tempos mudaram. E hoje, em plena Era da Informação e da Globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocam em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização.

Gruber (2001, p.27), destaca que “entre os comportamentos capazes de gerar uma liderança efetiva encontram-se: a empatia, a coerência, a capacidade de persuadir, a aptidão e a disposição de liderar pelo exemplo, e as habilidades de comunicação”. Cada uma dessas aptidões faz-se necessária frente a um mercado extremamente

competitivo e pessoas cada vez mais insatisfeitas. O líder deve colocar-se no lugar de seus liderados para melhor compreender os sentimentos destes frente à ordem dada, e também qual será, o comportamento deles. Desde modo, o líder pode compreender a resposta da pessoa ou como ela compreende, a tarefa ou atividade que foi demandada à ela. A persuasão também é importante, pois o líder deve saber argumentar com sua equipe, deve conseguir o envolvimento e comprometimento de todos. A capacidade de envolver a equipe através da persuasão é importante para que a meta ou objetivo organizacional se torne a meta de toda a equipe, que esta entenda um objetivo se comprometa com ele.

Eventualmente, também o papel de líder mudou como consequência destas influências maiores. Outro perfil, mais participativo e próximo aos colaboradores, passa a ser exigido do líder contemporâneo.

“Entre os comportamentos capazes de gerar uma liderança efetiva encontram-se: a empatia, a coerência, a capacidade de persuadir, a aptidão, disposição de liderar pelo exemplo, e as habilidades de comunicação” (Gruber 2001, p. 27). Cada uma dessas aptidões faz-se necessária frente a um mercado extremamente competitivo e pessoas cada vez mais insatisfeitas. O líder deve se colocar no lugar de seus liderados para melhor compreender o sentimento destes, frente a ordem dada, e acompanhar o comportamento deles, pois desse modo, o líder pode compreender a resposta de seu comandado ou como ele compreende a tarefa ou atividade que foi demandada a ele. A persuasão também é importante, pois o líder deve saber argumentar com sua equipe, deve conseguir o envolvimento e comprometimento de todos. A capacidade de envolver a equipe através da persuasão é importante para que a meta ou objetivo organizacional se torne a meta de toda a equipe, que esta entenda o objetivo e se comprometa com ele.

Percebe-se que são muitas as atribuições do líder, este necessita ser capaz de compreender sua equipe como um todo, mas também com competências e particularidades individuais e trabalhar para unificá-las, fazendo com que a equipe obtenha sucesso, o líder também deve ser um motivador, capaz de incentivar, encorajar e incitar a sua equipe frente ao trabalho. Segundo Silva et al (2011, p.205) “... o líder motiva a equipe e deve estar preparado para estimular seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa”.

As inovações tecnológicas e o fácil acesso a grande quantidade de informação, trouxeram, conseqüentemente, maior exigência de qualidade de produtividade. Frente a isso, o líder necessita ser capaz de adaptar-se rapidamente as mudanças e também ser o gestor destas mudanças. É preciso que o líder tenha uma grande capacidade de autoconhecimento, identificando seus pontos fortes e fracos, bem como compreender seu papel de



exemplo aos demais dentro da organização. Deve transmitir seus conhecimentos aos demais, ser visto como alguém responsável (CUNHA et al, 2009).

Alguns pontos importantes na liderança, atualmente, estão voltados ao fato de que o líder precisa reconhecer os problemas para que estes não saiam do controle ou que não tomem um grande dimensionamento. O líder precisa também, definir prioridades, ser proativo, fazer questionamentos, processar conhecimento rapidamente e ser objetivo. (GRUBER, 2001).

É o que também foi apontado por Cunha *et al.* (2009), atualmente, líder deve conseguir ser capaz, tanto de influenciar pessoas, unir a equipe e desenvolvê-la, compreender os diferentes pontos de vista que surgem dentro de um grupo, mas mantê-los unidos frente a um objetivo.

“O líder de sucesso consegue estimular as pessoas a se adaptarem, fazendo com que elas consigam se transformar e gerenciar melhor as mudanças, reconhece as individualidades de cada um e procura atender as suas necessidades individuais”. (CUNHA ET AL, 2009, p. 16).

Segundo Silva et al, (2011, p.196), “através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente”. Assim agindo, este torna-se um profissional de destaque, capaz de realizar seus sonhos e ideais pessoais.

São inúmeros os desafios enfrentados e demandas e recursos necessários a um líder. Porém, quando este profissional está comprometido com o trabalho, a função de líder compreende que isso se faz importante frente também as inúmeras atribuições que a função de líder possui. O que é esperado dele, tanto o potencial que ele possui, enquanto funcionário, quanto as potencialidades que ele lidera, ou seja, sua equipe, sua capacidade de motivador também é importante.

“O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe”. (SILVA ET AL 2011, p. 204).

Por fim, compreende-se que o papel do líder é importantíssimo frente à equipe e a organização, o líder que permanece em constante desenvolvimento é o que sempre conseguirá se inserir no mercado de trabalho, aquele que se adapta e reagir rapidamente às mudanças.

Pela amplitude do tema – liderança, bem como pelas

constantes e regulares mudanças no contexto organizacional, que impõem novas atribuições ao líder moderno, este trabalho, longe de ser conclusivo, permite evidenciar o papel de líder, e o conjunto de competências que o mesmo deve ter, como figura de proeminente destaque no sucesso das organizações e, para muitos colaboradores, responsável também pela sua realização pessoal. Não existe um perfil estereotipado de líder que pode ser considerado o mais adequado. Deve, isto sim, adaptar-se às circunstâncias que envolvem as organizações, e, com flexibilidade e uma postura participativa, que pode, pelos autores citados, ser considerada a qualidade mais valorizada ao líder, acompanhar as tendências e imposições a ele colocadas.

## REFERÊNCIAS

- [1] BERNARDI, E. BRITO, L. G. GARCIA, P. L. Brilhantismo da liderança no poder e a sua habilidade como forma de sucesso profissional. 2012.
- [2] BUAIZ, Sergio. Multiplicando o bem-estar. São Paulo: Chance Network, 2005.
- [3] BYHAM, WILLIAM C. Formando Líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. Tradução Eliane Kanner. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [4] CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [5] CUNHA, D. PEREIRA, M. A. NEVES, R. de O.O papel do líder nos tempos atuais. 2009, p.1-18. Disponível em: Acesso em 1, de Ago. 2015.
- [6] DIÓRIO, H. C. P. O papel e a importância dos líderes nas organizações. Centro federal de educação tecnológica de Minas Gerais. CEFET MG, Belo Horizonte, Novembro/2008.
- [7] FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. Edição 13º - 67/75. Agosto. 2010
- [8] GAUDENCIO, Paulo. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. São Paulo: Saraiva, 2007.
- [9] GRUBER, L. S. Liderança – Habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso. Universidade federal de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em engenharia de produção e sistemas. Curitiba, 2001.
- [10] HAIM, M. Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização. Escola Brasileira de administração pública e de empresas centro de formação acadêmica e pesquisa curso de mestrado executivo. Rio de Janeiro, 2003.
- [11] MAXWELL, John C. O líder 360º. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- [12] SANTIAGO, F. Z. Liderança- características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras

de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. UNIVERSIDADE FUMEC BELO HORIZONTE – MINAS GERAIS. 2007.

- [13] SILVA, C. M. C da., PEIXOTO, R. R. BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. Aluno do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – ESGT - UCB 2 Especialista em Gerência Educacional – UNESA, Orientador e Prof. da ESGT – UCB. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206
- [14] SILVA, N. K. A. ARBEX, M. A. Papel do líder e sua relação com os liderados diante de mudanças organizacionais: um estudo de caso na Faculdade de Tecnologia de Ourinhos. Revista Hórus, volume 6, número 1 (Jan-Mar), 2012.
- [15] WOLFF, L. CABRAL, P. M. F. LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013.