

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA BUSCA DA SINERGIA ORGANIZACIONAL

Davi Lago da Silva¹

Marcos Almeida Martinez²

Clarice Bagrichevsky³

RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo a abordagem do tema liderança e sua influência para o alcance da sinergia organizacional. O estudo pesquisa através da reunião dos dados escritos em livros e periódicos, bem como artigos científicos retirados da internet cujo conteúdo dispõe sobre a matéria. Nesse contexto, será feita uma breve exposição sobre o comportamento do líder e como seus atos são capazes de influenciar a ponto de gerar uma contribuição para que seus colaboradores retribuam com os resultados desejados na obtenção do sucesso profissional e pessoal, isto é, fazendo com que seus liderados estejam sempre satisfeitos com o clima organizacional tendo em vista a busca do atendimento às reais necessidades dos mesmos bem como da organização. Os resultados do estudo buscam avaliar qual a importância de um líder na busca da sinergia organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Liderança, Organização, Recursos Humanos, Sinergia.

ABSTRACT

This article aims to approach the theme leadership and its influence to the achievement of organizational synergy. The study research by assembling the data written in books and periodicals, as well as scientific articles taken from the internet whose content deals with the matter. In this context, a brief statement on the leader's behavior will be made and how their actions can influence so as to generate a contribution for its employees to repay with the desired results in getting the professional and personal success, that is, causing their subordinates are always satisfied with the organizational climate in order to drive to meet the real needs of ourselves and the organization. The findings seek to evaluate how important a leader in the pursuit of organizational synergy.

Keywords: People Management, Leadership, Organization, Human Resources, Synergy.

1 INTRODUÇÃO

A intenção do presente artigo se resumiu à busca de descrever um tema tão importante e atual que é a liderança.

O estudo articulou-se através de análise bibliográfica, conforme o desenho metodológico da pesquisa para tratar a temática aqui apresentada, a saber, a Importância do Líder na Promoção da Sinergia Organizacional. Sendo assim, são os objetivos específicos almejados neste trabalho: pesquisar a importância da liderança

¹ Pós Graduando em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Fundação Visconde de Cairu.

² Pós Graduando em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pela Fundação Visconde de Cairu..

³ Mestre em Administração – Stanford Graduate School of Business.

Bacharel em Administração de Empresas – FEA / USP.

Bacharel em Línguas Anglo-Germânicas – FFLCH / USP.

no desempenho da organização, analisar o impacto da liderança dentro da organização bem como descrever a evolução teórica sobre a liderança.

Para que a presente pesquisa pudesse se desenvolver e alcançar os fins propostos, a metodologia utilizada consiste na forma de pesquisa bibliográfica realizada através da identificação, localização e reunião dos dados escritos em livros e periódicos, bem como artigos científicos retirados da internet cujo conteúdo dispõe sobre a matéria.

Inicialmente, para introduzir sobre o assunto aqui abordado, cumpre esclarecer que pensar em liderança é pensar em pessoas com a capacidade de influenciar outras tantas pessoas, vidas e organizações.

Tem-se como base que a importância de um líder contemporâneo é a busca da sinergia organizacional, o ato de liderar é considerado como contribuição para uma função em grupo, e esta contribuição envolve a manifestação do comportamento de outras pessoas. Dessa forma, o poder para exercer o ato de liderança está baseado na aceitação ou permissão que o grupo oferta para que tal aconteça.

A eficiência de liderança se mostra principalmente quando o líder é sensível às transformações do seu grupo e flexível na adaptação de seu comportamento a novas exigências.

O poder não é garantia de ser um bom líder. A liderança caminha entrelaçada com o carisma, com a capacidade de envolver pessoas e transformar interesses particulares em objetivos mútuos, onde todos os inseridos no processo busquem desenvolver suas atividades em prol do grupo. A liderança consiste na sedução, na capacidade de convencer, guiar e apontar caminhos a fim de se chegar a um bem comum para todos os membros da equipe.

Sylvia Constant Vergara⁴ (2005) afirma que a liderança emerge na disponibilidade para aprender continuamente, que esse é o ponto. Ser líder é ser humilde o suficiente para permanentemente aprender a lidar com indivíduos e grupo, de forma a mobilizá-los para uma causa, atrelado às escolhas da empresa.

Para dar conta deste propósito, o presente trabalho foi organizado em uma sequência lógica e estruturado, na qual se afirma e reafirma a constante e vital

⁴ Doutora em educação. Pesquisadora, consultora de organizações privadas e públicas, professora do quadro principal da escola Brasileira de Administração da FGV.

importância do líder na busca da sinergia organizacional. É como nos faz entender Sylvia Vergara (2005) em sua obra *Gestão de Pessoas*, ao apontar que liderar é sinônimo de habilidade para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese. É completa, trazendo o princípio da liderança como realidade de pessoas capazes, sem querer guarda-lhes uma vaga no Olimpo, solo sagrado dos deuses, mas que devem carregar na alma e consciência, a necessidade de um olhar plural e de vanguarda em face da realidade que se desnuda; visão essa que trata as partes segundo seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com o todo, utilizando, portanto, o pensamento ordenado, sistemático.

2 A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS EM GESTÃO DE PESSOAS

O termo gestão de pessoas é uma expressão que emergiu com o marco do progresso no mundo das relações laborais e que atua como função gerencial que tem por finalidade subsidiar as pessoas que atuam numa organização. Desde um longo período, vem sendo tratada como Administração de Recursos Humanos (ARH), limitando-se a uma apreciação que menospreza a capacidade humana e da necessidade da sua presença, como um simples recurso na execução do serviço, ou seja, trata-se de uma evolução conceitual que sobreveio com múltiplos elementos do mundo do trabalho.

As organizações não se preocupavam com o desempenho dos profissionais, muito menos com o bem estar deles uma vez que visavam tão somente o lucro, explorando ao máximo os seus colaboradores.

Através de um exame cronológico da palavra administração, seu surgimento se deu a partir das experiências de diversos estudiosos, a exemplo de Taylor⁵ (1856), que se ateu na produção, no cumprimento da tarefa, levantando que os operários produziam abaixo do que eram capazes. Fundamentado nesta visão, desenvolveu a técnica da racionalização dos movimentos requeridos para a

⁵ Mais conhecido por F. W. Taylor, foi um engenheiro mecânico estadunidense, inicialmente técnico em mecânica e operário, formou-se engenheiro mecânico estudando à noite. É considerado o "Pai da Administração Científica" por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

execução da tarefa, otimizando o tempo; Fayol⁶ (1841), com uma visão de estrutura, embora mecanicista também, colaborou com o movimento da administração, conferindo valor aos princípios que seguem: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Henry Ford⁷ (1863), precursor na indústria automobilística, explanou que, se cada funcionário recebesse uma tarefa específica e repetitiva, a tarefa poderia ser mais eficiente e sofreria redução de custo; já Elton Mayo⁸ (1880), psicólogo americano, voltou o seu olhar para contemplar a pessoa, como organismo organizacional, desenvolvendo experimentos no campo da conduta humana no trabalho, demonstrando a influência de fatores psicológicos e sociais no produto do trabalho.

O campo de Gestão de Pessoas deixou de ser um mero setor de pessoal para se tornar uma atividade de importância estratégica dentro das organizações. Há décadas atrás, o Departamento de Recursos Humanos operava de forma mecanicista, no qual o empregado se restringia à execução das tarefas, à obediência ao chefe e ao controle centralizado.

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. (CHIAVENATO, 1999).

Nesta época os colaboradores eram vistos como simples recursos, limitando-se apenas a desenvolver tarefas específicas e repetitivas, sendo comparados a peças de máquinas que compunham a organização.

Hoje o cenário alterou-se profundamente: os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é

⁶ Foi um engenheiro de minas francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração e autor de *Administração Industrial e Geral*.

⁷ Foi um empreendedor estadunidense, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo. A introdução de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria dos Estados Unidos. Ford foi um inventor prolífico e registrou 161 patentes nos Estados Unidos. Como único dono da *Ford Company*.

⁸ Foi um sociólogo australiano, um dos fundadores e principais expoentes do método sociologia industrial estadunidense. Formou-se em Medicina na Universidade de Adelaide, trabalhou na África e leccionou na Universidade de Queensland. Ainda na Austrália, estudou as sociedades aborígenes, que o tornaram sensível às múltiplas dimensões da natureza humana. Durante a Primeira Guerra Mundial, trabalhou na análise psicológica de soldados em estado de choque.

mais um fator com uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência.

A gestão atual de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, privilegiando o desenvolvimento pessoal e a criatividade. É de salientar a importância dos líderes em todo o processo de mudança e adaptação à nova realidade da Gestão de Pessoas.

O mundo vem sofrendo mudanças numa velocidade muito grande, nunca vista antes e com uma intensidade cada vez maior. Muitos fatores estão contribuindo para que esta mudança aconteça, mudanças essas de ordem econômica, tecnológica, social, política, demográfica, etc. Dentro deste contexto, uma das áreas organizacionais que mais sofreu com estas mudanças foi a Área de Recursos Humanos. As mudanças são tantas que até os nomes têm mudado ao longo dos tempos.

A denominação de Recursos Humanos tem sido substituída por termos como Gestão do Capital Intelectual, assim definido por Chiavenato (1999) no seu livro Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.

Capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes - sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este capital intelectual: algo que não vê que não é físico nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas nem equacionado em número quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã. (CHIAVENATO, 1999).

Capital intelectual, ou conhecimento tácito como também é denominado, é todo conhecimento agregado àqueles que o indivíduo já possui, transformando-se numa nova informação que pode ser o diferencial competitivo para o sucesso de uma empresa, considerando, inclusive, a era da informação como aliada nesse processo de geração de conhecimento. O capital intelectual é formado principalmente pelo conhecimento que tem se renovado a cada século com o aprimoramento do método de trabalho, das tecnologias, a exemplo da Revolução Industrial com o método Taylor, o que gerou a busca por qualificação e conseqüentemente maior competitividade do produto no mercado.

A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente, tudo começou com a Revolução Industrial e veio refletir-se com grande impacto nos nossos dias, num ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a era da informação. A Gestão de Pessoas tem evoluído ao longo do tempo, sendo que nos últimos anos esta evolução tem sido marcada por uma série de progressos nas mais diversas áreas, numa escala sem precedentes na história da humanidade, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

De acordo com informações colhidas⁹, um breve histórico sobre a Administração de Recursos Humanos no Brasil pode ser vivenciado a partir da década de 30. Nesta época, o RH das empresas era gerido pelos seus próprios donos, os quais visavam apenas à questão do lucro para a instituição, sem levar em conta o bem-estar dos seus funcionários.

Já na década de 40, o RH era composto apenas por advogados. Nesta mesma época, surgem as primeiras divergências entre patrões e empregados e também as juntas trabalhistas.

Na década de 50, saíram os advogados e entraram os engenheiros. Ocorria a fase da industrialização no Brasil, e foram-se deixando de lado as pessoas como recursos humanos, o que passou a ser o foco foram os processos. Nesta época, muito se falava em dois personagens que eram e ainda são muito importantes para a administração: Taylor (1856) e Fayol (1841).

Na década de 60, surgiram os primeiros sindicatos. As pessoas deixaram de ser vistas de forma individual. É aí que entra a necessidade do trabalho em grupo, assim deixando apenas de se fazer RH, procurando satisfazer os desejos e interesses dos sindicatos patronais e dos sindicatos dos funcionários.

Na década de 70, o RH era composto basicamente por administradores que mediavam o próprio poder pelo tamanho da estrutura que tinham para gerenciar, então os organogramas das corporações eram imensos e inchados desnecessariamente.

Na década de 80, o RH era formado por psicólogos, em princípio, capazes de gerenciar a crise existencial que abate os profissionais do setor. A origem dessa

⁹ Informações disponíveis em: <www.ebah.com.br/content/ABAAAFfFKAB/evolucao-na-gestao-pessoas>. Acesso em 18 de Out. 2012.

crise está no nascimento de um RH revolucionário, preocupado com os parceiros internos, descobridor das pessoas como os verdadeiros recursos humanos e dos interesses dos acionistas, mas ao mesmo tempo incapaz de lidar com tudo isso e com processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo.

Com o passar dos tempos aparecem novas ideias ao RH. É a partir dessas novas ideias que surgem as fusões, aquisições e terceirizações. Passa a existir o serviço de Outplacement, que nada mais é que uma ferramenta utilizada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias como tentativa de minimizar os efeitos das demissões.

Na atualidade, pode-se observar que a Gestão de pessoas deixou de ser um mero setor da organização que só gerava custos para as empresas, pois com a sua evolução, se pôde notar a sua importância dentro das empresas. Os profissionais que trabalham nesta área estão sendo vistos como colaboradores, podendo cooperar e opinar na tomada de decisão, nas ações e investimentos e têm ainda outro fator de peso: apoiadores nos processos de mudanças. Sendo assim, nos dias atuais, o profissional da área de gestão de pessoas deve possuir capacitação, ser independente, gerar mudanças, ser curioso, e não ficar preso somente às atividades burocráticas.

Uma organização é formada, basicamente, por pessoas que buscam de forma individual a realização de tarefas, onde todos os envolvidos visam a um resultado coletivo, no entanto esses colaboradores carregam consigo traços e opiniões que divergem de outros componentes daquele grupo, e é aí que surge a necessidade de se ter alguém com o objetivo de coordenar aquele grupo de pessoas, uma pessoa que busque um ponto de equilíbrio no intuito de satisfazer não só a interesses particulares, mas principalmente ao bem coletivo, interesses que acima de tudo são de toda a organização, ou seja, a razão da existência da empresa.

3 LIDERANÇA

O líder deve trazer consigo características fundamentais como: motivação, carisma, competência, bom senso, coragem, criatividade e convicção, a fim de orientar os liderados de forma positiva na busca da tão sonhada sinergia organizacional, pois sinergia nada mais é do que a integração, ou seja, a soma das

partes envolvidas em determinado ambiente em prol de um único objetivo, aquele objetivo que irá satisfazer a todos os inseridos naquele determinado grupo.

Segundo Idalberto Chiavenato:

A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem o que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos. A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentais para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e necessidades. Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer as pessoas fazerem o que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, exceto se os seus seguidores a perceberem como um meio de satisfazer suas aspirações pessoais. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade. (Chiavenato, 2007, p. 307-308)

O líder carrega em si o sentido de responsabilidade muito grande para quem desempenha tal função, pois ele deve ser uma pessoa afeiçoada, que gere estímulo e exemplo para os seus comandados, afim de que essas pessoas busquem desenvolver as suas atividades não como uma obrigação, mas sim como algo entusiasmante e acima de tudo prazeroso.

Os líderes hoje carregam consigo o peso do sucesso ou do fracasso do grupo em que eles atuam como uma referência, pois eles, os líderes, têm a função de envolver os seus liderados ao negócio da empresa, fazendo com que as pessoas desempenhem suas funções não apenas por obrigação para tirar o seu sustento, mas também com amor e com comprometimento, agindo como proprietários da empresa e não somente apenas como mais um funcionário.

O que acaba por ser o elo de ligação entre o líder e os seus seguidores é uma tarefa ou missão que vem sintonizadas com motivações. O ambiente criado pelo líder favorece esse processo sendo essencial para que o liderado desempenhe seu trabalho da melhor forma possível de forma a atingir o objetivo proposto pelo líder. Criar a sensação de espaço próprio se trata de uma técnica para o liderado desenvolver como também se sentir auto realizado ao mesmo tempo.

A partir desse entendimento, conclui Antonio Cesar Amaru Maximiano:

A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo de motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-

versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. O motivo dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. (MAXIMIANO, 2011, p. 255-256)

Conforme a citação acima é sabido que para a concretização do processo de liderança efetivamente, não é necessário apenas atributos das pessoas, mas sim um contexto para que virtudes e competências de líderes e liderados possam emergir facilitando chegar ao objetivo final, por isso muitas vezes a liderança tem sido definida como a arte de usar o poder que existe nas pessoas.

Para Maximiano:

Uma das formas de estudar a liderança focaliza os traços de personalidade dos líderes. As conclusões dos estudos desse tipo não tem nenhum valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Também não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes. Alguns traços de personalidade mais característicos dos líderes são: (a) determinação, (b) iniciativa nas relações pessoais, (c) vontade de liderar e (d) autoconfiança. (MAXIMIANO, 2011, p. 259)

Conforme anteriormente mencionado, até os dias atuais não fora comprovado que traços de personalidade específicos garantam a liderança organizacional, o que ocorre é a constatação de traços de eficiência de liderança. Esse traço trata-se de uma qualidade ou característica que distingue o líder das demais pessoas uma vez que o mesmo carrega consigo a ousadia de implantar de imediato uma idéia nova e assumir, com responsabilidade, as possibilidades de sucesso de suas idéias ou atitudes. São pessoas que possuem normalmente traços ousados e corajosos, flexíveis e adaptáveis, que sabem interferir em seu meio para provocar mudanças necessárias e desejáveis de um povo ou de uma determinada organização para conseguir o objetivo almejado, ou seja, liderar é saber usar as diferenças e o potencial de cada pessoa para a conquista do objetivo comum.

A eficácia dos objetivos propostos pelo líder se apresenta, principalmente, quando o mesmo se mostra compassivo às necessidades e modificações de sua equipe e maleável na adequação de seu desempenho a novas exigências a ele apresentadas.

Necessário se faz afirmar, mais uma vez, que ter poder não garante ser líder tendo em vista que o comando do líder caminha juntamente com o carisma, com a aptidão de envolver pessoas e transformar vidas, além de emoções e objetivos que existem nas organizações.

A autoridade característica do líder se apresenta como uma habilidade que leva as pessoas a fazerem o que você quer através da conquista, fazendo com que elas atuem com boa vontade por causa de sua influência pessoal. Para ter autoridade é necessário um conjunto de habilidades interpessoais, pois autoridade está relacionada a quem você é, seu caráter e acima de tudo de sua capacidade de persuasão, isto é, a liderança consiste na atração, na capacidade de convencimento, condução e distinção dos caminhos a fim de se alcançar a um bem comum para todos os componentes do grupo.

O papel do líder também é muito importante no que se diz respeito ao gerenciamento do capital humano, pois é dele a responsabilidade de despertar no seu liderado o desejo de desempenhar as suas funções com amor e dedicação, de maneira eficaz e em prol da organização da qual ele é membro.

Para o sucesso do gerenciamento das organizações, são necessárias “pessoas que saibam lidar com outras pessoas”. Diante de um mercado tão competitivo, o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso de uma organização. O importante é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingirem aos objetivos organizacionais, buscando assim a excelência profissional, com eficácia e credibilidade, através da Liderança, Gerenciamento e Motivação.

O ser humano é uma realidade que oscila entre o subjetivo e o objetivo, o individual e o coletivo. A razão e a sensibilidade são verdades que compõem a natureza humana. O líder transforma sonhos, vidas e realidades. Ressignificar caracteriza-se como uma das suas principais características. Sendo assim, liderar é perpassar o existir humano, é buscar o consenso de uma equipe. A equipe só poderá ser definida como tal se todos os seus componentes trabalharem para um mesmo fim: o sucesso incondicional.

O líder deverá ter inteligência emocional evoluída a ponto de poder suportar os conflitos, filtrá-los e traçar estratégias que repotencializem a sinergia da equipe.

Assim, pode-se dizer que ele será capaz de sentir, entender, controlar e modificar tanto o seu estado emocional quanto o de sua equipe de forma a manter o fluxo sinérgico de trabalho.

É como descreve Maiara Tortorette (1985):

Mas liderança de transformação não é liderança de poder, e talvez seja essa a principal distinção que um líder deva fazer e praticar. Podemos defini-lo como uma espécie de funcionário “chave”, aquele que atua diretamente sobre a equipe de trabalho e que contribui para fazer do clima organizacional um ambiente sempre produtivo ao grupo e, conseqüentemente, ao andamento do negócio. Compete ao verdadeiro líder, considerando o seu cargo e qualificações, motivar e influenciar positivamente os seus liderados, buscando sempre atingir os melhores resultados e mantendo a força de vontade e a satisfação da equipe alinhada, em sintonia com as instâncias superiores da organização. (<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>)

Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. O líder deve ser visto como um condutor, um exemplo, a fim de alcançar os melhores resultados para a empresa e seus coparticipantes.

Por esta razão, quando se pensa em liderança, deve-se permanecer atento às básicas diferenciações existentes entre a liderança de transformação e a liderança de poder, compreendendo que essa diferenciação influi diretamente no ato de fazer e praticar do líder. É a postura assumida pelo líder que direcionará os caminhos a serem seguidos e conseqüentemente os resultados do grupo baseados na experiência.

Liderança está diretamente ligada a resultados, pois a marca da liderança descreve os resultados distintos que os líderes proporcionam à empresa. Devem eles saber qual a estratégia empresarial a ser usada e o grau de prontidão e a capacidade para gerar os resultados.

Ser Líder é um exercício. Liderança é antes de tudo ter foco claro e mensurável. Liderança é saber onde a empresa (e não as pessoas) deseja chegar e o que realmente é necessário fazer para atingir este objetivo. Liderar é ter a capacidade de expressar, transmitir de forma clara, simples e objetiva uma direção a ser seguida e conseguir seguidores e parceiros nesta caminhada que geralmente é árdua.

Assim conclui o professor Sidney Proetti¹⁰:

O líder tem fundamental importância no ambiente de trabalho. Ele, normalmente, é aquele que foi escolhido para exercer o importante cargo de gestor e conduzir as pessoas para que a missão corporativa da empresa não fique só no papel ou naquelas placas de aço que ficam expostas nas paredes da recepção. É essencial ressaltar que do trabalho dos líderes (gestores) se perceberá o trabalho e a produtividade dos colaboradores. Se o líder não é organizado, não cumpre as normas da empresa e vive sendo convocado para conversas que mais parecem na verdade “chamadas de atenção”, a equipe desse líder seguirá seu mau exemplo e será relapsa e improdutivo. Os gestores devem se conscientizar de que mais do que “chefes”, eles têm papéis essenciais como o de planejar, organizar, coordenar e, principalmente, controlar as atividades e os projetos elaborados e implantados na empresa. (http://www.unifai.edu.br/internet_noticia.asp?cod_conteudo=2644&area=1627)

É fácil compreender a fundamental importância do líder no exercício cotidiano no ambiente de trabalho. É como habitualmente o senso comum afirma: quer conhecer a empresa, conheça seu líder; quer conhecer o líder, conheça a empresa. Tamanha a importância depositada nesses ombros. O líder é aquele que mobiliza, impulsiona faz geminar a vida criativa e produtiva.

Segundo Caty Anne Della Justina (1984):

Liderança é um termo carregado de conotações enviesadas que evoca a ideia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, ou seja, liderar. Com a teoria das Relações Humanas, passou-se a comprovar a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. (http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=t2e43aegv)

Liderar não é utilizar poder, não é ditatoriamente se fazer ser seguido ou respeitado pelos outros. Ao contrário, é pelo carisma, casado à competência e admiração que com o exemplo, convida o outro a ser como ele é. Ser líder é ser convite, é ser sinal, referencial. É desenvolver na vida real a teoria potencial.

Cumprido salientar que após essas considerações será cuidado no tópico seguinte da análise dos tipos de liderança e suas principais características para uma compreensão das variadas posturas que um líder pode adotar.

¹⁰ Coordenador do Curso de Gestão de Pequenas e Médias Empresas e de Gestão de Marketing e professor do UniFAI

5 TIPOS DE LIDERANÇA

Segundo a definição apresentada pelo Prof^o. Vangevaldo Batista Sant'Anna (2008):

Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda. Ser líder é ter uma visão global, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor é a de conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados. (<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>)

Portanto, ser líder é enxergar a organização como um todo, e não como partes, é saber respeitar as diferenças e conseqüentemente aprender com elas, extraindo o que aquele colaborador especificamente tem de melhor, para que o mesmo possa contribuir para o bom funcionamento da empresa onde ele se encontra inserido.

Desse modo, Vangevaldo Batista Sant'Anna (2008) apresenta seis tipos de líderes, conforme abaixo apresentados:

a) Autoritário - Aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo é o chamado chefe, e isso implica na obediência por partes dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Conduta condenável esta postura e não é válido este tipo de comportamento. É um ditador e soberano, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo, é uma pessoa disposta também subestimando e diminuindo o grupo.

É comum encontrar este tipo de líder em campos operacionais que são medidos por produção e nos quais os comandados não possuem um grau de instrução baixo, sendo muitas vezes o líder retirado deste próprio cenário. Como exemplos temos os seguintes setores: Militar, Construção e Industrias/Fábricas.

Conseqüência: A reação do grupo de modo geral é tornar-se agressivo e se distancia por medo.

Conhecido pela liderança autoritária é Fidel Castro que tinha o controle total dos recursos disponíveis de Cuba, gerando racionamento de alimentos por grande parte da população.

b) Indeciso - Não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas.

Geralmente acontece com colaboradores que são promovidos e não estão preparados para assumir a função designada.

Conseqüência: A reação do grupo é ficar desorganizado, gera insegurança e atritos.

Podemos tomar como exemplo as empresas familiares. Muitas vezes os herdeiros assumem os lugares dos pais e não estão preparados para desempenhar a função que lhe foi designada.

c) Democrático - É o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acredita-se que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização, tal como um sacerdote.

Consequência: A reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmo. Temos como líder democrático Nelson Mandela que foi o maior líder africano da história.

d) Liberal - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativa ao grupo.

Consequência: A reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso.

Como exemplos podemos citar as indicações nos cargos públicos onde as escolhas são feitas meramente por indicações políticas.

e) Situacional - É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação. Consequência: A reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo. Conhecido por esse perfil é Jorge Paulo Lemann, um dos controladores da AB InBev, a maior cervejaria do mundo e também do Burger King, ALL e Lojas Americanas.

f) Emergente – Diz respeito àquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Conseqüência: O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer. Um líder emergente foi Mahatma Gandhi que influenciou mais de 350 milhões de pessoas em uma revolução pacífica.

Definir os tipos de liderança sempre foi muito complexo, pois o estilo de liderar está intimamente ligado às reações da conduta humana, entretanto, é indispensável que o líder se comporte de maneira flexível e adaptado ao ambiente de trabalho a fim de se poder alcançar os resultados almejados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a importância de um líder no processo de união de uma equipe é compreender que esse alguém tem, entre outras tantas funções, a de transformar interesses originalmente pessoais e subjetivos em algo coletivo e objetivo. O líder é um empreendedor de ações comuns, um propiciador de um ambiente sadio e sinérgico, onde todos trabalham com um único e exclusivo objetivo que é o bem de todos os inseridos direto ou indiretamente no processo.

O líder tem como objetivo principal motivar com entusiasmo para que seus colaboradores retribuam com os resultados desejados na obtenção do sucesso profissional e pessoal. A essência da liderança faz com que os colaboradores gerem os resultados com satisfação. Liderança influencia a equipe e estimula o comprometimento de cada um na geração dos resultados. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Um líder não apenas possui seguidores, exhibe também uma série de características que as pessoas procuram, admiram e buscam imitar.

Aparentemente, a preocupação em formar líderes capazes de liderar suas instituições perdeu-se ao longo do tempo, porém, na verdade, o que acontece é que está surgindo um caminho para um novo formato de liderança no qual não haverá um grande líder, mas sim vários líderes nas mais diversas áreas de atuação.

Sendo assim, os líderes carregam consigo a missão de valorizar as pessoas que trabalham em sua equipe uma vez que essa atitude nobre trará muitos benefícios para a organização. Pessoas que trabalham em um ambiente de harmonia e de valorização se dedicam mais e não colocam o salário como único fator que as mantém na empresa. Aquele que está liderando pessoas deve sempre apresentar elogios sinceros a seus liderados, devendo escutá-los, dando sempre a oportunidade de crescimento aos mesmos, treinando-os e ajudando-os a obterem sucesso na função que desempenham, trazendo assim, a instauração de um ambiente favorável, rico em uma harmoniosa e sinérgica atmosfera.

A liderança tem um papel crucial, que é o de compreender o grupo, pois o líder é quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. Para isso o líder deve se aperfeiçoar a cada dia, para obter uma melhor definição e priorizar a manutenção do seu subordinado, definindo metas e objetivos alcançáveis, além de ter ênfase na direção e identificação das necessidades de seus liderados.

Liderar de forma eficaz é uma das maiores necessidades para o sucesso de uma organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Editora Afiliada, HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**. Rio de Janeiro: Editora, Campus, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

JUSTINA, Caty Anne Della. **A importância de ser um ótimo profissional: Líder Motivado**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=t2e43aegv>. Acesso em: 12 de jul. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

PROETTI, Sidney. **A importância do líder no controle das atividades no trabalho.** Disponível em:
<http://www.unifai.edu.br/internet_noticia.asp?cod_conteudo=2644&area=1627>.
Acesso em: 12 de Jul. 2012.

QUEIROZ. **Administração.** Online. Disponível em: <<http://www.queiroz.adm.br>>.
Acesso em 15 de jul. 2012.

RIBEIRO, Monique. **Evolução na Gestão de Pessoas.** Disponível em:
<www.ebah.com.br/content/ABAAAFfFKAB/evolucao-na-gestao-pessoas>. Acesso
em 18 de Out. 2012.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança, e seus tipos.** Disponível em:
<<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/os-diversos-tipos-de-lideranca-12047/artigo/>>. Acesso em 18 de Out. 2012.

TORTORETTE, Maiara. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações.** Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>>.
Acesso em: 10 jul. 2012.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas.** 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

WERTHER Jr, William B. & DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos.** São Paulo: McGrawhill, 1983.