

AS FUNÇÕES DOS LÍDERES E GERENTES NAS ORGANIZAÇÕES

Débora Fonseca LOPES¹
Jessica Aparecida Duveza CORRÊA²
Valéria Caetano PINTO³
Emanuel Alvares CALVO⁴

RESUMO: Este artigo tem por objetivo apresentar as funções dos líderes e gerentes nas organizações. O termo liderança sempre foi conhecido nas organizações, mas não tão discutido como hoje. Esse interesse persistente pelo assunto está relacionado com o processo de mudança, que se torna uma das habilidades necessárias para os gestores administrarem de forma eficiente e eficaz. Na realidade atual, em que o desenvolvimento de competências se configura como algo fundamental para a organização competir na sociedade do conhecimento, a liderança assume a articulação das ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas e à formação de outros líderes, passando a ser a catalisadora de idéias e inovações em todas as estratégias direcionadas a proporcionar, às pessoas, condições para aprender a conhecer, a fazer, a ser e a conviver.

Palavras-chave: Organização. Líder. Gerente. Colaboradores. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

O intuito deste artigo é verificar as funções dos líderes e gerentes dentro das organizações.

Dentro da temática levantada verifica-se como problemática a necessidade de explorar de maneira mais aprofundada as funções dos líderes e gerentes, na obtenção de melhores resultados dentro das organizações.

¹ Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: nelopes_@hotmail.com

² Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: jessica.duveza@hotmail.com

³ Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: vacaetano@terra.com.br

⁴ Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Engenharia da Produção pela Faculdade Universidade Paulista e-mail: emanuel@unitoledo.br Orientador do trabalho.

Neste contexto, não conhecer as funções do líder e gerente talvez seja o grande dilema atualmente. Mas quais são as funções dos líderes e gerentes nas organizações?

A pretensão do estudo sobre o problema levantado busca garantir um padrão de competitividade centrado na noção de flexibilidade, ampliando o escopo de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus profissionais (*stakeholders*), procurando manter sua empregabilidade e o êxito da área conduzida, simultaneamente, minimizando os riscos de uma gestão ineficaz, considerando a importância do desenvolvimento conjunto destas competências.

2 LIDERANÇA

2.1 Conceito de Liderança

Este capítulo tem por objetivo discorrer sobre liderança, que atualmente é um tema que está em evidência. Trata-se de um assunto que vem despertando o interesse de profissionais de diversos ramos profissionais.

A liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciando, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições (MELO, 2004, p.33).

Baseando-se nas colocações de Melo (2004), apesar das diversas definições encontradas para a liderança, ainda é possível identificar um padrão entre as definições propostas, em que a maioria delas afirmam que liderar é um processo em que uma pessoa exerce influência sobre outros, e esta é uma condição indispensável para a liderança (NORTHHOUSE, 2004 apud FERREIRA, 2006).

Segundo Hunter (2004, p.57),

quando falamos em liderança, o que vem a nossa cabeça é alguém que está à frente comandando (liderando algo, pessoas), alguém que esteja capacitado em lidar com os mais diversos gêneros de ser humano. Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar deve servir.

De acordo com Penteado (1969), liderança é uma função exercida pelo líder, pessoa que se destaca e influencia o grupo a cooperar no processo que leva à obtenção do objetivo desejado por meio da comunicação. A liderança é um fenômeno social, um indivíduo sozinho não pode ser líder porque lhe falta em que lhe destacar e sobre o que exercer influência. Assim, a liderança precisa de um líder, de um grupo e de uma situação. Nota-se que líder é significado de chefe, condutor representante de uma sociedade, pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento. O líder não é apenas aquele que se destaca no grupo ou lugar que ocupa, mas aquele que completa o conceito de líder, ou seja, aquele que influencia as pessoas.

De acordo com Hunter (2004, p.25), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Portanto, nota-se que liderança é o relacionamento de uma pessoa com os demais do grupo com o objetivo de alcançar resultados. Aquele que se destaca é o líder e os demais são os liderados. Para que o grupo tenha bons resultados é preciso que o líder tenha qualidades que possa transformar em uma competência superior em influenciar as pessoas, nem por isso a liderança depende apenas do líder, mas também da colaboração dos demais.

2.2 Papel do Líder

Como visto anteriormente, o líder é a pessoa que conduz o grupo, mas para isso ele tem que ter a visão do caminho certo a ser seguido ao exercer a liderança, assumindo responsabilidades sobre seus liderados. Seu objetivo é motivar as pessoas por meio de sua influência pessoal, mas não deve ser de maneira forçada e nem usar do poder do cargo que exerce e sim estabelecer a autoridade e

respeito, proporcionando um ambiente de trabalho onde todos possam desempenhar suas tarefas com satisfação.

As teorias sobre liderança dizem que o indivíduo possui traços de personalidades de líder, como traços físicos e intelectuais com capacidade de se auto-administrar, facilidade de relacionamentos, comunicação, desejo de auto-realização, confiança e entusiasmo. Se o indivíduo não possui esses traços de personalidade, será possível desenvolver habilidades e se tornar um líder capaz de influenciar e motivar as pessoas a colaborarem na busca pelos objetivos.

Há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possuem limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial (KOTTER apud JÚLIO; SALIBI NETO, 2002, p.49).

Drucker (1996) relata que são raros os que dependem de líderes natos. Sabe-se que líder é alguém que possui seguidores e tem personalidade. Estilos e traços de liderança não existem, apenas descobriram que ela depende da situação. A liderança pode e deve ser aprendida. O importante é desaprender o que não seja mais útil.

Ainda segundo Drucker (1996), o líder eficaz é aquele que consegue fazer com que as pessoas façam as coisas certas, que não seja apenas admirado e amado, mas que sirva de exemplo, que tenha responsabilidades em fazer o que deve ser feito de acordo com a sua capacidade, missão e as metas da organização. O autor observou também que toda organização precisa mudar, não importa qual é o seu tipo.

Líderes do futuro devem ter percepção da realidade, motivação em aprender e mudar, usar a inteligência emocional para antecipar comportamentos, ter habilidades de análise em desenvolver processos e envolver os demais a terem as mesmas características de conduzir, não importa qual seja o cargo, mas ser um eterno aprendiz.

2.3 Liderança e Clima Organizacional

Grande parte de suas vidas as pessoas passam no trabalho, às vezes mais tempo do que com a própria família. No trabalho, aplicam seus conhecimentos, disponibilizam sua energia, constroem seus sonhos, buscam satisfação pessoal e profissional. Para Coelho (2004, p. 160), “as organizações modernas não são apenas locais de trabalho, constituem espaço de interação e representações humanas, habitadas por um imaginário socialmente construído e veiculado dentro e fora dela”. Isso significa que as organizações também são um espaço onde as pessoas habitam, exploram e buscam satisfação de suas necessidades de poder e afiliação.

Nesse sentido, a descoberta da organização como um ambiente subjetivado, psicologicamente significativo, levou à introdução do conceito de clima organizacional, ou seja, as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional. Cada um dos empregados dá sentido ao contexto no qual trabalha. Os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional (TAMAYO, 1996).

Para esse autor, do ponto de vista conceitual, a diferença entre satisfação e clima organizacional parece nítida, apesar de existir certa redundância entre os dois construtos, pois sempre numa medida de clima está incluído o aspecto de satisfação. Isso porque as experiências, as atitudes e as emoções do empregado são elementos básicos da percepção e da interpretação que ele faz de seu ambiente de trabalho. Satisfação é uma resposta de tipo afetivo e avaliativo das condições de trabalho, cuja unidade de análise é a vivência pessoal do empregado. O conceito de clima organizacional é de natureza descritiva.

O conhecimento sobre clima organizacional se mostra como um indicador importante na condução de mudanças, pois possibilita à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho mais produtivas e satisfatórias (SCHULTZE, 2004).

De acordo com Ely (2013), em organizações onde o clima organizacional é considerado ruim, onde se constatam dificuldades de relacionamento interpessoal entre superiores e pares, ausência de transparência,

rotatividade elevada e falta de comprometimento, há uma tendência maior de geração de problemas e de custos invisíveis e visíveis para o negócio.

Dessa forma, o clima organizacional influencia e é influenciado pelas pessoas que dele fazem parte à medida que o indivíduo reage às variáveis presentes no meio, bem como à forma como as interpreta. Dessa maneira, observa-se que o clima influencia diretamente o comportamento da pessoa.

2.4 Desenvolvimento de Lideranças

A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo, que pode selecionar e eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedades etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Cada pessoa possui características diferentes das demais. Ao constituir uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para fazer a equipe produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras, dentre essas, a liderança, que surge quando há maior concentração do poder de influência em um dos participantes da relação. Deste modo é impossível conceber-se o líder sem o liderado, e, mais ainda, alguém pode ser líder numa situação e liderado em outra e vice-versa. O conceito de líder, portanto, é um construto teórico, uma abstração da realidade social, dinâmica e específica a um contexto situacional e histórico particular.

De acordo com Bennis e Nanus (1988, p.04),

houve uma época em que se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença. Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por alguns processos insondáveis. Está poderia ser chamada de teoria da liderança do "Grande Homem". Considerava o poder com investido em um número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado líderes. Os da cepa certa podiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Era uma questão de possuir ou não o dom. Nem o nível de educação, nem as aspirações poderiam mudar a sua sina.

Acerca de como desenvolve às lideranças podem-se destacar três abordagens: traço, comportamental e interacional.

3 GERENTES E GERÊNCIA

3.1 Definição de Gerentes

Gerentes são indivíduos que supervisionam as atividades de outros; gerentes não são uma categoria de pessoas que estão nas organizações somente para encher o quadro de funcionários, gerentes devem trabalhar como uma mola propulsora, capacitar, estimular e elevar sua equipe ao mais alto grau de produtividade. Mas, é claro que, dependerá de como esse gestor vai entender e compreender a sua missão na organização e como deverá guiar sua equipe rumo aos objetivos propostos pela diretoria (ROBBINS, 2003).

Reddin (1981, p. 34) define o gerente como “uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra pessoa pelo menos e tendo autoridade formal sobre essa pessoa”.

3.2 Definição de Gerência

Numa organização comercial, que possui em sua equipe, faz-se necessário a presença de um gestor, que auxilie sua equipe, dando apoio em todos os aspectos.

Deste modo, o administrador tem em sua função administrar, gerenciar e manter a organização da melhor maneira possível.

Segundo Braverman (1987, p. 68), [...] administrar, gerenciar vem de manus, do latim, que significa “mão”. Antigamente, significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o manège.

Ainda de acordo com o autor, o capitalista utiliza a gerência com a mesma finalidade que um cavaleiro utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura e

chicote, ou seja, como mecanismo de controle para impor sua vontade ao animal. Ainda segundo o autor, o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais.

O surgimento da gerência, segundo Braverman (1987), coincidiu com o início do capitalismo industrial, quando um número significativo de trabalhadores foi empregado por um único capitalista. No início, o capitalista utilizou o trabalho da mesma forma praticada na produção feudal e no artesanato das guildas, uma vez que os trabalhadores já estavam adestrados na arte do ofício. No entanto, logo surgiu o primeiro problema: a coordenação, a ordenação das atividades. Em seguida, vieram as dificuldades de concepção ou planejamento dos processos de indústrias infantis, com pouca experiência manufatureira, como as refinarias de açúcar e as destilarias, sendo o próprio capitalista quem assumiu a função gerencial de concepção e coordenação das atividades, uma vez que ele era o detentor do capital, da matéria-prima e do tempo dos trabalhadores assalariados.

Para Braverman (1987), não foi o advento do capitalismo nem a revolução industrial que trouxeram uma nova “ordem” moderna, “grande” ou “urbana”; não foram esses fatores que criavam uma nova situação “gerencial”, mas, sim, as novas relações sociais que estruturaram o processo produtivo e o antagonismo entre aqueles que executavam o processo e os que se beneficiam dele; os que administravam e os que executavam; os que dedicavam à fábrica sua força de trabalho e os que se empenhavam em extrair dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista.

3.3 Papel do Gerente

O papel do gerente é administrar. De acordo com Motta (2001, p. 6), para os pioneiros da Escola Clássica e da Administração Científica, “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho”.

3.4 Habilidades Gerenciais

Katz (1974 apud PESTANA et al, 2003) estabeleceu três tipos de habilidades básicas necessárias ao administrador, para que possa executar eficazmente o processo administrativo:

- a. **Habilidade técnica:** relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários à realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica.
- b. **Habilidade humana:** abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas diz respeito à expressão da habilidade humana do gerente.
- c. **Habilidade conceitual:** envolve as capacidades de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Para Hersey e Blanchard (1986), a adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, da posição de supervisão à de alta direção. À medida que evolui hierarquicamente, reduz-se a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual.

4 DIFERENÇA ENTRE LÍDERES E GERENTES

4.1 Visão do líder

Atualmente a liderança tem sido muito discutida e ocupando um lugar de destaque nas organizações. Os líderes como exemplo a serem seguidos, tem o papel de motivar e fazer os colaboradores acreditarem que vão conseguir o que desejam (SILVA, 2007).

Diferentemente do gerente, o líder trabalha de forma que venha angariar seguidores para o seu objetivo sem que necessariamente use o poder, usando apenas sua autoridade e seu carisma onde seus liderados entenderão quais são os objetivos da organização, qual direção será melhor seguir, para que as metas sejam alcançadas de uma maneira que se tornem natural para os liderados (SILVA, 2007).

De acordo com Silva (2007), o líder por sua vez, precisa reunir algumas competências para comandar uma organização de maneira transparente e imparcial, pois este será observado e julgado a todo o momento por seus colaboradores na medida em que faz uso e sua autoridade para que uma determinada tarefa seja executada sempre com afinco.

Sendo assim, a forma que se recebe uma determinada informação, pode ser motivadora para uma pessoa e totalmente desmotivadora para outra, isto porque a motivação está dentro de nós.

O líder, na melhor forma de desempenhar seu papel, terá que estar, constantemente, observando seus liderados para servi-los sempre que necessário seja com uma conversa para injetar ânimos, seja para passar ferramentas e meios para eles se motivem.

4.2 Visão do Gerente

O líder se diferencia do gerente no exato momento de ordenar uma tarefa, ou seja, o gerente tem em sua função como o próprio menciona, administrar, gerenciar e manter a organização da melhor maneira possível, isso lhe trará o “status” e também a mesmice de estar seguindo sempre a mesma rotina o que, fatalmente, poderá causar desmotivação.

Lima (2007, p.28) ressalta que,

Para administrar, o gerente usa consigo o poder que lhe é atribuído juntamente com sua função específica de comandar a organização, onde acabará inibindo a criatividade de seus colaboradores, podendo desencadear uma série de marcas negativas para a organização e conseqüentemente para o futuro da mesma.

O gerente terá muito mais do seu tempo ocupado para delegar tarefas e fiscalizá-las posteriormente, e por sua vez inibirá as pessoas a executarem a tarefa de uma maneira criativa.

4.3 Equipe

De acordo com Bejarano (2006, p.34) a palavra equipe “se origina do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a realização de uma mesma tarefa ou trabalho. É necessário, para o ótimo entendimento do que é uma equipe, fazer a diferenciação entre uma equipe e um grupo de trabalho.

Para Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000, p.140), equipe é “um agrupamento de trabalhadores com diferentes responsabilidades funcionais, com objetivos estabelecidos, certa autonomia decisória e multi-funcionalidade dos postos de trabalho”.

4.4 Mudanças nas Organizações

Em um ambiente de trabalho não se pode agir desse modo, é necessário ter um comportamento digno e esperar que seja notado. Não é preciso denegrir a imagem do próximo, e muito menos bajular o chefe para conseguir uma promoção. A sua competência se encarregará disso (MAIA, 2007).

Neste sentido, é preciso que os gestores tenham muita habilidade para a resolução dos problemas. Lidar ou mudar pessoas que possuem concepções assim não é fácil, mas possível de se fazer. Aqui o problema é muito mais pessoal do que organizacional, por isso devem ser trabalhados também relacionados à ética, ao respeito, à valorização do outro.

As empresas possuem vida própria. Cada funcionário possui sua função. Essas funções são parecidas às funções do corpo humano. Tudo está ligado, o mau funcionamento de um órgão prejudica os demais, gerando um descontrole total.

Dessa forma, uma vez que a empresa atinja seu nível mais alto de produção, desenvolvimento, evolução, jamais poderá retroagir. Para tanto, todos deverão contribuir positivamente para que todos os setores em que trabalham permaneçam equilibrados. Aos colaborarem para o sucesso da empresa, conseqüentemente colaborarão para o seu próprio sucesso.

5 O QUE O MERCADO PROCURA

5.1 Líderes da Geração Y

A geração Y nasceu de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Ter pais separados deixou de ser uma raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente e, como conseqüência natural, ter irmãos de pais diferentes não é mais um fato absurdo.

De acordo com Tulgan e Martin (2006, p.13 apud CASTRO, 2008, p.30):

Como as novas crianças representativas no bloco demográfico, a Geração Y não trocou de papel com nenhuma outra geração, então é a geração que mais recebe atenção. Gerações mais antigas frequentemente estão interessadas em saber três coisas sobre eles: Como eles querem ser geridos, por que eles se sentem tão intitulados e o que eles querem dizer quando dizem que querem respeito.

Ainda segundo Tulgan e Martin (2006, p.15 apud CASTRO, 2008, p.31):

Geração Y é a geração que fala mais abertamente entre todas as gerações, por estarem sempre procurando algum tipo de atividade empregatícia e constantemente trocando de emprego os jovens da Geração Y normalmente não possuem o conhecimento sobre os procedimentos e regras habituais de cada emprego, por possuírem essa percepção limitada geralmente crêem que as outras gerações estão presas demais nos próprios hábitos e não querem mudanças.

Quando a Geração Y começou a nascer, o Atari já era um sistema em decadência e estava sendo rapidamente substituídos pelos videogames mais sofisticados.

Gerentes mais velhos aprenderam que eles não podem esperar que a geração mais nova saiba qualquer coisa sobre o contexto de qualquer coisa, ou que essa geração irá ter o comportamento de fazer alguma coisa sem saber o “por quê”. Preferencialmente, ao serem “insultados” pelos empurrões da Geração Y, os gerentes percebem que podem usar esses desafios como uma oportunidade para se avaliar os métodos como as coisas são feitas, para fazerem implementações, utilizando novas abordagens que a geração mais nova terá sobre velhos processos (CASTRO, 2008, p.31).

De acordo com Tulgan e Martin (2006 apud CASTRO, 2008, p.31),

inversamente, a Geração Y é informada pelos colegas de trabalho mais velhos que eles; devem aprender a serem pacientes e persistentes, eles não sabem que algumas vezes a melhor solução para um problema é simplesmente não fazer nada quando as respostas não estão claras. Como as gerações mais velhas costumam informar à Geração Y, mais rápido nem sempre significa melhor ou mais inteligente.

A Geração Y está ingressando no mercado de trabalho como a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: o domínio e a familiaridade com a tecnologia (CHESTER, 2002 apud CASTRO, 2008).

Tulgan e Martin (2006 apud CASTRO, 2008, p.31) argumentam que

as pessoas da Geração Y “navegam” pela vida, querem trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar, estando costumadas a captar os acontecimentos em tempo real e a se conectarem na rede com uma enorme variedade de pessoas; tiveram mais facilidade de desenvolver melhor a visão sistêmica e de aceitar mais facilmente a diversidade.

Vivendo numa era de reconhecimento dos direitos da criança e com pais que, predominantemente, têm dificuldade de colocar os limites devidos, as pessoas da Geração Y tendem a ter boa auto-estima e a apresentar dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade. São questionadoras e reivindicadoras de seus direitos, às vezes com dificuldade de perceber os direitos dos demais. Acostumadas a terem seus desejos prontamente atendidos e a terem acesso a um universo de informações ao simples toque do mouse, tendem a ser impacientes e imediatistas (CHESTER, 2002 apud CASTRO, 2008). A curiosidade que as faz pesquisar e buscar incessantemente novidades estimula o gosto por descobrir por conta própria, em vez de serem ensinadas por outras pessoas.

O que se percebe é que essa geração quer sempre fazer o melhor, a seu modo. Não suportam o autoritarismo, nem respeitam cargos e currículos, mas apreciam a competência real, a coerência, a honestidade, a justiça e o comportamento ético, ambicionando contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentirem que fazem diferença. Mas para que isso aconteça, eles necessitam compreender o seu papel e sua cooperação para o funcionamento do todo.

5.2 Capacitação e Qualificação

Atualmente, têm ocorrido intensas mudanças nas organizações. Assim, para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional, visando uma maior competitividade de mercado. Dessa forma, para chegar ao sucesso da organização, é preciso investir em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado (BOOG, 1999, p.17).

Milkovich e Boudreau (2000, p.338) afirmam que treinamento

[...] é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

De maneira mais sucinta, Marras (2000, p.145) conceitua como: “[...] um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Deste modo, as empresas precisam incorporar um programa de Treinamento como fator estratégico dentro do planejamento futuro. Esta nova proposta requer ações que viabilizem uma organização mais ágil, flexível e em

constante revisão de processos de trabalho, atendendo às expectativas e desejos dos clientes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto no trabalho conclui-se que, líderes em sintonia com a nova era integram-se efetivamente nas equipes, envolvendo-se muito mais com os demais membros. Tem claro seu papel no contexto do empreendimento e, ao mesmo tempo em que procuram superar o desenvolvimento dos colaboradores, trabalham também seu auto-desenvolvimento e não perdem de vista a missão da empresa. Sabem, também, que precisarão buscar e desenvolver novas habilidades, em conformidade com o novo desempenho desejado.

Empresas que não têm a preocupação de cultivar lideranças transformadoras não se transformam em organizações de aprendizado e ficarão estagnadas no mundo dos negócios. A organização que aprende valoriza cada vez mais a geração de conhecimento interno.

Resumidamente, diante de todas as concepções levantadas, pode-se concluir então que, o líder ideal não é aquele que apenas dirige e dá ordens corretamente, mas sim aquele que proporciona ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho e também aquele que participa ativamente como membro integrante de uma determinada empresa (área ou setor) e que dá a chance a todos de participarem ativamente, e enfim, é aquele que sabe ouvir, entender, respeitar e relacionar-se com os seus subordinados, criando um ambiente mais agradável, saudável e produtivo, enfim, acredito que o líder ideal é aquele que consegue combinar e equilibrar os tipos e os estilos de liderança, e sabe a quem, como e quando aplicá-los.

Assim, diante de todos os pontos abordados em nosso estudo, o que se pode observar, é que uma empresa necessita para seu funcionamento de uma boa equipe, preparada, altamente qualificada e essencialmente gerenciada por um líder, que deve ter como princípio básico um forte poder de decisão e persuasão, de forma a liderar com pulso firme, mas, mostrando-se sempre preocupado com o bem estar de seus colaboradores e da empresa. Nesse campo a motivação é um dos

pontos principais exigido pela própria estrutura empresarial, para que tudo ande rumo ao sucesso da empresa.

Toda empresa que almeja o sucesso, deve ter um líder em sua equipe, mas esse líder tem que ser alguém que esteja realmente capacitado a lidar com pessoas e assim no decorrer do dia-a-dia, resolver os problemas referentes à empresa, e até mesmo das próprias pessoas que fazem parte da equipe ou do grupo, mas tudo dentro de seus limites e assim alcançando os resultados esperados de ambas as partes.

Dessa forma, fica claro que, o líder deve compreender que não satisfará as vontades dos seus seguidores, e sim suas necessidades, o que é bem diferente. Do mesmo modo não implica em atender todos os pleitos e deixar de dizer “não”. Entretanto, considerar todos os integrantes de sua equipe como pessoas importantes, dar atenção a eles, ouvi-los, ajudá-los, tudo em um ambiente de proximidade conjugado com respeito, significa o papel de servidor do líder.

Em suma, o líder se preocupa com crescimento profissional e o bem-estar dos integrantes de sua equipe, tendo total consciência que o respeito, a firmeza de caráter e o compromisso são formas de se obter o comprometimento das pessoas. E que servindo sua equipe, terá o mesmo em troca, tendo assim, sob sua liderança, uma equipe de alto desempenho.

Assim, considerando o objetivo da pesquisa, este foi plenamente atingido, pois podemos observar a importância do líder e seu papel como influenciador e motivador dos indivíduos nas organizações, além de verificarmos que o líder se caracteriza como peça principal para orientação e condução da equipe frente às constantes mudanças e inovações no ambiente de trabalho, focando sempre a maximização dos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEJARANO, V.C. **Elementos essenciais à implementação de equipes**: um estudo de caso da indústria de papel. 2006, 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná. Ponta Grossa-PR, 2006.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BOOG, G. G. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRAVERAMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista. 3. ed. Rio de Janeiro, JC Editora, 1987.

CASTRO, Breno Giovanni Adaid. **Segmentação psicográfica de consumidores**: um estudo de coortes nas gerações nascidas na geração X e posteriores. 2008, 103 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE da Universidade FUMEC, Belo Horizonte-MG, 2008.

COELHO, C. L. Clima organizacional: stress numa organização familiar. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 169-178, jan./jun. 2004.

DRUCHER, P. F. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

ELY, E. E. **Clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=3443>>. Acesso em: 03/06/2013.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. 2006, 99f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RN, 2006.

HERSEY, P; BLANCHARD, KH. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Liderança e Gestão de Pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. 2 ed. São Paulo: Pupilfolha, 2002.

LIMA, Alex Alexandre de. Liderança Transformacional: o caminho para o sucesso, In: SILVA, Jerson Joaquim da (Org.). **Liderando em tempo de crises**. 1. ed. Presidente Prudente: Oeste Print Gráfica e Editora Ltda., 2007.

MAIA, C. **Supervisão em call center**: caminho para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia**: organizações e trabalho, Santa Catarina, v.4, n.2, p.31-60, jul./dez. 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 2001.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de Chefia e Liderança**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva 2003.

SCHULTZE, J. P. A importância do clima organizacional e suas dimensões para a gestão dos recursos humanos. **Revista CCEI-URCAMP**, v. 8, n. 14, p. 7-18, ago. 2004.

SILVA, J.J. (Org.). **Liderando em tempo de crises**. Presidente Prudente: Oeste Print Gráfica e Editora Ltda., 2007.

TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.