

A ATUAÇÃO DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

VIEIRA, Camile Stéfani - camilesfar@gmail.com.¹
COSTA, Maria Antônia Ramos - antoniaeluccas@hotmail.com²

Resumo

O papel do líder é cada vez mais importante na organização, principalmente em tempos de mudança, ele, exerce papel importante nessa construção dos espaços organizacionais, na medida que é facilitador das discussões e questionamento do grupo. Sua importância na organização entrelaça com as novas formas de como precisa ser visto seu trabalho, colocando em prática suas habilidades, competências e as novas formas de gerenciar. Este estudo é, uma revisão bibliográfica que aborda os variados aspectos e características do líder no exercício da sua gestão. Tendo em vista que, o objetivo é realizar uma reflexão sobre o papel e atuação no ambiente organizacional, bem como o desenvolvimento de uma gestão exigida para esse novo tempo, seja através da sua atuação, ações e comportamentos ou até mesmo provocando mudanças em várias dimensões na organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Líder. Gerenciar Pessoas. Liderança.

ABSTRACT

The leader's role is increasingly important in the Organization, especially in times of change, it exerts important role that construction of organizational spaces, as is facilitator of the discussions and questioning of the group. Its importance in the Organization intertwines with the new ways of how to be seen your work, putting into practice their abilities, skills and new ways of managing. This study is a literature review that discusses the various aspects and features of leader in the exercise of your management. Considering that, the goal is to carry out a reflection on the role and performance in the organizational environment, as well as the development of a management required for this new time, whether through your actions, actions and behaviors or even causing changes in various dimensions in the organization.

KEYWORDS: People management. Leader. Manage People. Leadership

Introdução

Nos últimos tempos, as organizações tem sido alvo de grandes transformações, precisam passar rapidamente por uma reestruturação dos seus processos produtivos, ou seja, é necessário que examinem seus modelos de gestão tradicional, para se adaptarem ao novo modelo de gestão com líderes eficazes. Desse modo, fica perceptível que os antigos modelos não mais se adaptam ao

¹ Graduada em Farmácia e Bioquímica pela FACIMED e Pós Graduada em Gestão Estratégicas de Pessoas pelas Faculdade Panamericana de Ji-Paraná/Rondônia.

² Graduada em Pedagogia pelas Faculdades Integradas de Ariquemes-Fiar Pós-graduada em Supervisão, Orientação e Gestão Escolar pela Faculdade Santo André e Mestre em Ciências da Educação, Universidad Desarrollo Sustentable–UDS-Assunção/Paraguai.

ambiente competitivo que está instalado nas organizações atualmente. Essas transformações têm impulsionado a quebra de paradigmas e provocando rupturas nos modelos de como gerenciar uma organização.

Sendo assim, diante desse novo cenário, a liderança é papel preponderante do sucesso de qualquer organização.

A temática liderança tem sido recorrente a estudos ultimamente, é importante, desafiador e engloba algumas variáveis, como poder e autoridade, essas características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais e os poderes que são atribuídos ao cargo, necessidade de alcançar objetivos corporativos.

Em um ambiente organizacional o líder é o elo principal que interfere diretamente no desempenho da mesma; pois, eles são tidos como a pessoa que irá identificar e comunicar os valores coletivos, o que assegura recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, são pessoas modeladores e defensores da cultura do desempenho.

O líder tem importância direta no desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade e criação de estratégia para que essa visão seja implementada, com uma comunicação clara na delegação de poder as pessoas que estão ao seu redor.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo realizar uma reflexão concernente ao papel e a importância direta do líder e sua gestão no ambiente organizacional, através de uma revisão bibliográfica, elencando algumas contribuições teóricas sobre a temática, principalmente tendo em vista essa nova visão de gestão tão presente nos tempos atuais, com destaque para os seguintes aspectos: Gestão de pessoas, a comunicação na organização, liderança e os tipos de liderança e também a atuação do líder no ambiente organizacional.

1 GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÃO

Segundo Chiavenato (2005) define gestão de pessoas como sendo os principais recursos das organizações, pois são as pessoas que agem e decidem muita coisa em seu nome. O grande foco das organizações sempre foram lucrar, produzir, ter eficácia, maximizar os recursos físicos e financeiros com redução ainda de custos, entretanto, com o passar dos tempos, foi percebendo que as pessoas que eram responsáveis para que todas essas ações acontecessem.

Nesse sentido, Pestana et al (2003), enfatiza que nessa busca pela gestão de pessoas com excelência, tem levado os gestores a refletirem mais sobre esse assunto. Tendo em vista, que a gestão num ambiente organizacional é de extrema importância, ou seja, é a chave para que todos os processos aconteçam de forma que traz crescimento e prosperidade dentro desse ambiente.

Nesse contexto, as organizações já entenderam que manter os colaboradores satisfeitos e motivados, desse modo, eles conseguem executar suas atividades de forma exemplar.

Ainda de acordo com Chiavenato (2005) tem acontecidos mudanças significativas no mundo organizacional, e todos os processos estão avançando com tendências das quais seriam necessárias novas técnicas e controles para desenvolver uma ótima gestão das organizações com isso, refletiria diretamente no controle das pessoas. Percebendo essas novas tendências, a gestão de pessoas deveria passar por mudanças se atualizar para que assim, as empresas atingissem uma culminância total.

Para a Academia Pearson (2010) as pessoas conseguem coordenar e gerir qualquer grupo social que estejam inseridas, no entanto, se aplicar os novos métodos de gestão de pessoas e administração em geral, de fato isso acontece. Pois, a princípio isso não acontecia, essas pessoas eram gerenciadas de forma amadora, entretanto, a medida que a economia tornou-se mais complexa e as organizações tornaram-se numerosas, ficou mais complicado de forma amadora, desse modo, a gestão de pessoas passa a ter um papel importante nas organizações com um campo específico de atuação, sendo que essas descobertas são importantes não somente para o gestores de pessoas, mas, para líderes de forma em geral.

1.1 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

O termo gestão de pessoas para Chiavenato (2006), incide em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas que sejam capazes de promover para que seus colaboradores tenham um desempenho eficiente, ao mesmo tempo em que as organizações têm que permitir que os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente dos colaboradores sejam alcançados.

O trabalho do gestor, além de conquistar os colaboradores, tem a necessidade de mantê-los motivados, para que deem o máximo de si trabalhando com atitude favorável e positiva. Compreendendo que as pessoas necessitam ter um motivo para que exerçam suas funções. Além das necessidades básicas de sobrevivência, o gestor precisa ter a sensibilidade de perceber que não é somente um grande salário que forçará as pessoas a trabalhar, ou seja, eles também têm seus objetivos bem particulares a continuar dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2006) a gestão de pessoas representa:

Todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. (CHIAVENATO, 2006, p. 184).

No entendimento do autor, os objetivos do gestor provêm dos objetivos de toda a organização, desse modo, está relacionado ao objetivo central de praticamente toda a organização, importante também considerar os objetivos pessoais dos participantes aos lados dos objetivos organizacionais.

1.2 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Na atual globalização, fica cada vez mais clara a importância das pessoas se comunicarem dentro de uma organização. Tratar os colaboradores com respeito é um grande passo que a organização atinja seus objetivos.

No ambiente organizacional o colaborador é o principal capital, que possui, por isso mesmo a comunicação tem de ser clara e com muita objetividade para que ambos colham frutos desta parceria.

Segundo Bateman (2011, p. 479) comunicação é “a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos compartilhados”.

Nesse sentido, quando se toma uma decisão visando estratégias dentro de uma organização é necessário que seja repassada aos colaboradores de clara, e que de preferência seja acertada pela direção da organização, mostrando sempre a importância de cada colaborador que faz parte daquele plano de estratégia. Desse

modo, fica evidente que a comunicação é alma para que esse plano estratégico funcione.

Na metodologia da comunicação numa organização existem duas vertentes, que é:

O emissor que inicia o processo vinculando informação para o receptor: a pessoa a quem se destina a mensagem. O emissor tem um significado que deseja comunicar e codifica o significado em símbolos [...]. Então o emissor transmite, ou envia a mensagem através de algum canal, tal como um meio verbal ou escrito (BATEMAN, 1998, p. 403).

O autor acrescenta ainda, que “o receptor decodifica a mensagem e tenta interpretar o significado do emissor. O receptor pode fornecer *feedback* ao emissor, codificando outra mensagem em resposta à que lhe foi enviada” (1998, p. 403).

Sendo assim, comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra (CHIAVENATO, 2010).

Por isso mesmo a conversa entre receptor e emissor tem que ser a mais clara possível, para que seja interpretada e decodificada de acordo com sua importância.

Mas nessa contextualização da comunicação existem alguns perigos que rondam uma boa comunicação, que foram denominadas pelo Bateman (1998, p. 403) como sendo as armadilhas da comunicação.

Segundo ele, “a mensagem pretendida pelo emissor nem sempre chega ao receptor. Aqui está um fato que exemplifica as ambiguidades da comunicação e as possibilidades de interpretação equivocadas”.

O que se percebe que em muitos casos o receptor não entendeu a mensagem que o emissor pretendia lhe repassar, e acaba acontecendo algumas situações desagradáveis e entendimentos errôneos.

Ainda de acordo com Bateman (1998, p. 403):

Os erros podem ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. No estágio de codificação, as palavras podem ser usadas de forma equivocada, pontos demais digitados no lugar errado, fatos excluídos ou frases ambíguas inseridas. No estágio de transmissão, um memorando se perde numa mesa desorganizada, as palavras numa transparência para retroprojetor ficam muito

pequenas, dificultando a leitura de quem está no fundo da sala, ou os ternos são proferidos com as inflexões erradas.

Esses erros acontecem na decodificação quando o receptor não para ouvir, ou lê com muita pressa, deixando passar pontos fundamentais, e assim quem está recebendo essa mensagem vai interpretar errado.

Bateman (1998, p. 403) destaca também a comunicação de mão única versus comunicação de mão dupla, que no entendimento dele, a “informação flui apenas em uma direção – do emissor para o receptor, não se formando um ciclo de *feedback*”.

E a comunicação de mão dupla é “quando os receptores realmente respondem aos emissores”. A comunicação de mão dupla é rápida e mais fácil para o emissor, a de mão única é difícil e toma muito mais tempo, porém, é precisa, ocorrem menos erros (BATEMAN, 1998).

Esses tipos de comunicação num ambiente organizacional precisam ser entendidos para não ocorrer erros na hora da execução das tarefas.

Para Bateman (1998, p. 412) “na organização a comunicação precisa ser feita por um comunicador que possuem habilidades de ser um bom administrador e líder de equipe”.

O autor cita a comunicação de cima para baixo, que segundo ele “refere-se ao fluxo de informação da organização, chegando aos mais baixos” (1998, p. 412). Desta forma, se os colaboradores não receber a informação adequada não irão desempenhar suas funções se tornar membros fieis da organização.

A boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. O processo de comunicação passa a ser um intercâmbio de ideias pelo qual o líder cria uma visão e os colaboradores desenvolvem e compartilham ideias sobre a melhor forma de efetivá-la num ambiente organizacional.

1.3 LIDERANÇA

Para entender realmente o papel do líder e a influência que ele exerce em um grupo, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2001, p. 539), “líder é aquele

que se faz a frente, abri o caminho, mostra como se faz, incentiva e está sempre motivando seus liderados”. Percebe-se que a figura do líder é muito importante em qualquer organização, pois, a forma como ele lidera uma empresa pode levar ao sucesso e ao fracasso.

O trabalho do líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se compromete em realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas (BANOV, 2008).

Outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência.

O líder tem um papel preponderante no papel de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua. É preciso que transmita uma direção firme, repasse das mesmas.

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um envolvendo a todos numa causa única e criando um clima de confiança que permita a troca de *feedback*, promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

Por isso, é preciso que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas. A comunicação é uma função gerencial de importância capital nos dias atuais, pois à medida que se acelera a velocidade das mudanças no mundo dos negócios a informação passa a ser transmitida com mais rapidez do que nunca (BANOV, 2008).

As constantes mudanças e turbulências no ambiente empresarial exigem mais comunicação e, conseqüentemente, maior habilidade para o grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para os resultados. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão

da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular ideias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos (BANOV, 2008).

A leitura da cultura da organização feita pelo gerente vai dizer como ele deve se comportar em relação à organização e como ele deve tratar seus colaboradores para proporcionar um estímulo maior profissionalmente. O gerente deve ter a clara compreensão dessa cultura, esclarece que tem que relatar histórias de colaboradores que trouxeram bons resultados ou das recompensas dadas pela empresa, para repercutir como reforço e recompensa por gerar bons resultados no cumprimento de suas metas (BANOV, 2008).

As organizações que mudam frequentemente levam seus colaboradores a não solidificar uma estabilidade social e financeira para a empresa, portanto, são importantes a valorização e o estímulo de gerentes e líderes e seus colaboradores para que eles permaneçam por muito mais tempo, e assim todos vão alinhar suas políticas e práticas de gerenciar pessoas.

O líder é uma pessoa que influenciam os outros a atingir metas, quanto maior for o número de seguidores, maior a influência.

Bateman (2011) destaca que:

Os líderes excepcionais combinam boa substância estratégica e processos interpessoais eficazes para formular e programar estratégia que produzem resultados e vantagem competitiva sustentável. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos. São estrategistas que agarram oportunidades que os outros deixam de perceber, mas também são detalhistas apaixonados – atenciosos às pequenas realidades fundamentais que podem realizar ou destruir o maior dos planos. (BATEMAN, 2011, p. 391).

Portanto, um líder tanto pode construir uma organização de forma eficaz, como também pode destruir com seu poder de agir de forma errada.

Segundo o autor já citado visão é:

Uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. Ela expressa as ambições do líder pela organização. As melhores visões são ideais e singulares. Se uma visão transmite um ideal, ela comunica um padrão de excelência e uma escolha clara de valores positivos. Se a visão também é singular, comunica e inspira orgulho em ser diferente de outras organizações. (BATEMAN, 2011, p. 391).

Se um líder tem a visão, ele sabendo transmitir uma real orientação, é um passo para a resolução e assim a visão será alcançada.

1.4 TIPOS DE LIDERANÇA

A literatura tem destacado o papel que o líder precisa desempenhar dentro das organizações, e desta forma, tem buscado trazer cada vez mais a necessidade de desenvolver um ambiente com mais produtividades.

A liderança tem como definição o processo de conduzir um grupo de pessoas, a atingir seus objetivos motivando e influenciando os liderados.

Como o líder é quem influencia outras pessoas para que atinjam seus objetivos, os líderes são responsáveis por mudanças por estabelecerem orientações que motivem as pessoas a superar seus próprios obstáculos e desta forma, promover a organização um futuro ideal.

Para Chiavenato (1994, p. 32) e Las Casas (1993) definem os estilos de liderança conforme visualizado no quadro a seguir:

Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
O líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.	Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.	Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisam de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

Fonte: Chiavenato (1994, p. 32)

Nesse sentido, esses três estilos de lideranças são mais comuns nas organizações. De acordo com o autor, é bem mais fácil comparar entre um estilo e outro. Mas nas empresas atuais com um mercado competitivo é comum terem mais líderes autocráticos e líderes despreparado na liderança livre, e poucas vistas com líderes democráticos, pois para ser líder democrático precisa solicitar a opinião de seus subordinados (BATEMAN, 2011).

Segundo Bateman (2011, p. 401) na “abordagem situacional da liderança, não existem traços e comportamentos universalmente importantes. Eles acreditam que os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para a outra”.

E ainda existem alguns tipos de líderes como o carismático, líderes de transformação e de líderes transacionais.

De acordo com Bateman (2011) o líder carismático é:

Pessoa firme e autoconfiante, que tem uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças. Esforça-se para criar uma aura de competência e sucesso e para se comunicar altas expectativas e confiança em seus seguidores, articula metas ideológicas e faz sacrifícios na busca dessas metas. (BATEMAN, 2011, p. 406).

Desse modo, o líder carismático tem características que inspiram em seus liderados, confiança e um envolvimento maior dos colaboradores na execução das tarefas que lhes são delegadas.

E ainda Bateman (2011, p. 407) acrescenta “o carisma consegue melhorar o desempenho financeiro corporativo, principalmente em condições de incerteza”. Portanto, quando a organização está em situação de risco, principalmente quando acontecem mudanças que não são compreendidas, o papel do líder carismático é preponderante nessa situação por sua capacidade de influenciar e transformar.

De acordo com Bateman (2011, p. 407) líderes de transformação fazem com “que as pessoas transcendem os seus interesses pessoais pelo bem da comunidade como um todo”. Nesse caso, seu papel sua função é gerar estímulos e revitalizar as organizações.

Segundo Bass e Avolio (1993) existem quatro componentes que podem ser caracterizados nesse tipo de liderança, a influência idealizadora que também é conhecida pela influência carismática, sendo que o líder carismático que alarga os vários cenários para o futuro através da análise, pois ele trabalha para que as pessoas se sintam especiais e assim conseguem trabalhar para que todos sigam sua visão.

A motivação inspiracional tem como característica principal a comunicação para aumentar o espírito de equipe, e desenvolver o comprometimento de todos os colaboradores. Lembrando sempre que esse tipo de liderança precisa encontrar equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos distintos.

O estímulo intelectual é o idealizador de novas ideias para seus seguidores, sua principal característica é estimular seus seguidores a desafiarem suas próprias crenças e valores no ambiente organizacional.

A consideração individualizada tem como aspecto central o desenvolvimento e a mentoria dos seguidores. Nesse caso o líder precisa desenvolver habilidades nos subordinados e desta forma melhora a qualidade e conseqüentemente a afetividade entre os colaboradores. Quando inicia, leva certo tempo para que tenham um aumento na qualificação e na motivação, mas há longo prazo tem suas vantagens uma vez que acontece um aumento na qualificação e motivação do funcionário.

Líderes transacionais segundo Bateman (2011, p. 407) “encaram a administração como uma série de transações nas quais eles utilizam os poderes de legitimidade, recompensa e de coerção para dar ordens e trocar recompensas por serviços prestados”. Existe uma divergência entre o líder que transforma para o líder transicional, no segundo caso essa liderança não usa do artifício do estímulo, não transforma, nem inspira as pessoas, portanto, líder transicional trabalha mais com a eficácia do que com o coletivo.

Desse modo, a abordagem do líder transicional é mais eficaz para pessoas que são individualistas do que para os são coletivistas.

Cada vez mais, líderes estão descobrindo que sistema de controle baseado em mecanismo burocrático é insuficiente para se delegar a força do trabalho que acontece nas organizações.

1.5 EMPOWERMENT: CONCEITO

A palavra *empowerment* tem como objetivo delegar poderes e assim ter colaboradores mais motivado se envolvidos nas decisões da empresa. Pois, com mais motivação esses colaboradores sentirão que possuem mais responsabilidade, e assim procurarão dar mais solução e ser mais criativos, porque de alguma forma estão contribuindo para o rumo da organização.

De acordo com Cardoso Junior (2003) *empowerment* é um conceito de administração, associado ao trabalho, segundo ele as empresas que dão mais poder e autonomia aos colaboradores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo.

Para Chiavenato (1999) a definição de *empowerment* é o empoderamento que é uma ação que consiste em melhorar a qualidade, e a produtividade e, logo, o serviço prestado aos clientes tendem a melhorar em função da delegação de autoridade e de responsabilidade destinada aos colaboradores, desse modo, favorece a criação de relação de confiança nos mais diversos níveis hierárquicos. Na verdade, trata-se de descentralizar poderes, e assim confere autonomia aos colaboradores de modo que eles estarão capazes de diagnosticar, fazer uma análise e propor soluções às ocorrências que surgem no dia - a - dia no trabalho.

Em tese *empowerment* significa que os gestores conferem poder aos outros proporcionando-lhes uma compreensão das responsabilidades que a função exige. Para Tracy (2004, p. 11) "as responsabilidades da função definem o trabalho que as pessoas precisam realizar para alcançar o sucesso". Sendo assim, um bom gestor tem mais capacidade para atingir suas metas, quando seus colaboradores sabem o que precisam fazer para que alcancem os objetivos propostos.

Chiavenato (1999) *empowerment* é um conceito do qual muito se fala, mas pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas afim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajudá-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. Este conceito busca a energia, o esforço e a dedicação de todos e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento.

Um resultado da aplicação do *empowerment* é para que as pessoas atuem sempre com mais autonomia, e conseqüentemente com mais autoridade e responsabilidade, pois estarão utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. É a mudança de como se relacionar com as pessoas e com o trabalho, fortalecendo no seu desenvolvimento e amadurecimento para as tomadas de decisões futuras, que envolveram maior risco.

Bateman (2011) destaca várias razões que cada vez mais gestores estão descobrindo que sistema de controle baseado em mecanismo burocrático muitas vezes insuficiente para dirigir a força do trabalho de hoje nas organizações.

E argumenta as razões:

O trabalho dos funcionários mudou, a natureza do trabalho está evoluindo [...]. A supervisão direta é também irreal, uma vez que é quase impossível supervisionar atividades como raciocínio e solução de problema. A natureza mudou. O papel dos gestores também está evoluindo, antigamente, os gestores sabiam mais sobre o trabalho do que os funcionários. Hoje é comum os funcionários saberem mais sobre seu trabalho da qualquer outra pessoa. [...] Quando o conhecimento técnico real existe nos níveis mais baixos das organizações, o controle hierárquico se torna impraticável. O relacionamento de emprego mudou. O contrato social no trabalho está sendo renegociado. No passado, os funcionários estavam mais preocupados com questões como pagamento, segurança no trabalho e horas de trabalho. Hoje, entretanto, mais e mais funcionários desejam estarem mais engajados no seu trabalho, participando da tomada de decisão, gerando soluções para problemas singulares e recebendo tarefas desafiadoras e envolventes [...] (BATEMAN, 2011, p. 539).

Com base nessas razões a definição de *empowerment* se tornou um mecanismo popular nas organizações, pois se tornou necessário para o gestor. Com essa abordagem fica mais fácil verificar o que os funcionários fazem todos os dias, observar quem está agindo de acordo com os interesses na organização.

Mas, os gestores necessitam estar atento para saber informar como esses interesses estão relacionados com as metas.

A este propósito Tracy (2004) enfatiza:

Não é suficiente as pessoas saberem o que devem fazer; elas precisam saber também a razão de o estarem fazendo. Elas precisam ser capazes de enxergar a correlação entre as responsabilidades das suas funções e as metas e objetivos dos seus departamentos e da sua organização. Do contrário as responsabilidades que lhes são exigidas nada mais serão do que uma lista de atividades sem nenhum significado. (TRACY, 2004, p. 15).

Nesse sentido, a comunicação do gestor para com os colaboradores sobre qual é o objetivo para ser alcançado, precisa ter clareza, em algumas situações os resultados ainda não são satisfatórios em decorrência das pessoas não terem ideia sobre qual é a sua contribuição para o resultado do produto final.

Para que também esse objetivo seja alcançado e seu potencial seja todo explorado a pessoa necessita ser motivada por algo a mais que não seja somente seu salário, tem que ser capaz de enxergar sua função e contribuir para que as metas sejam alcançadas dentro da organização independente do seu departamento.

Nesse contexto, Tracy (2004) aponta 10 princípios de *empowerment*:

- 1) Diga as pessoas quais são suas responsabilidades;
- 2) Dê-lhes autoridade correspondente às responsabilidades;
- 3) Estabeleça padrões de excelência;
- 4) Ofereça-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões;
- 5) Forneça-lhes conhecimento e informação;
- 6) Dê-lhes feedback sobre seu desempenho;
- 7) Reconheça-as pelas suas realizações;
- 8) Confie nelas;
- 9) Dê-lhes permissão para errar;
- 10) Trate-as com dignidade e respeito. (TRACY, 2004, p. 177).

Nesse sentido, os princípios de *empowerment* tornaram-se indispensáveis no repertório de controle do gestor. Porque os gestores precisam dotar os funcionários de *empowerment* para tomar decisões e confiar em que irão agir de acordo com os interesses da empresa.

1.6 O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2002) os modelos de organização sofreram poucas mudanças até bem pouco tempo, com as pessoas sendo consideradas peças de engenharia, podendo ser moldada a perfeição, exatidão e até mesmo a eficiência total. Desse modo, a administração significava o controle respaldado no autoritarismo, assegurando que os erros não aconteceriam jamais.

Tendo em vista, que esse modelo de administração tornou-se inibidor da criatividade, logo porque, desprezava o conhecimento explícito, sendo assim, com as mudanças sociais e econômicas acontecendo começaram a provocar nas pessoas uma sede de busca por respostas e soluções em suas habituais fontes de liderança, com isso o líder entendeu que a formação não está no poder, mas, sim onde está a consciência.

Partindo desse entendimento, Kohn (1998), destaca que:

[...] o modelo educacional comportamentalista é ainda reforçado pelas organizações. Elas utilizam variados incentivos para gerar alguns tipos de comportamento em seus funcionários, porém, mantém-se aí a fidelidade à linha fronteira, ocasionada pela limitação presente. (KOHN, 1998, P. 132).

Nesse sentido, Wheatley (1999) destaca também que:

[...] vivemos uma época em que enxergamos sistemas em vez de partes; interconexões, que entrelaçam o mundo numa unidade e isto nos coloca em maior consciência a respeito de nossa interligação com as outras pessoas e as coisas. Nas organizações muito se discute sobre como integrar os seus colaboradores, buscando o enriquecimento que o todo proporciona, em grau superior às partes somente somadas, para se atingir determinada tarefa. (WHEATLEY, 1999, p.180).

Ainda segundo Guimarães (2002) o conceito de liderança, ainda se baseia na capacidade que se tem para influenciar pessoas em situações e contextos completamente diferentes, seja em grupos ou segmentos diversos, sendo que, a comunicação entre as pessoas precisa funcionar como um norte para alcançar os objetivos que se almeja.

Sendo assim, o papel da liderança no ambiente organizacional, trabalha a articulação para suprir as necessidades com orientações estratégicas em sintonia com as necessidades do grupo, sempre trabalhando a orientação para suprir a demanda de ambas as partes, e sempre na direção do desenvolvimento da organização e do indivíduo, no entanto, essa liderança necessita ser exercida com excelência para assim estimular o comprometimento dos indivíduos para conduzi-los ao alto desempenho para gerar resultados positivos crescentes para a organização.

Portanto, o que se pode compreender é que o ser humano através de uma visão integrada de comunicação, percebe-se essa conexão e ganha força e dinamismo no ambiente organizacional para desenvolver suas atividades.

Desta forma, Bergamini (1994) ressalta que:

[...] a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos. (BERGAMINI, 1994, p.24).

De acordo com Guimarães (2002), o líder empreendedor precisa gerar eficácia nas organizações, tendo a necessidade de uma gestão com foco em resultados, articulando a prática do desenvolvimento e a satisfação de todos os colaboradores e o comprometimento nos objetivos organizações.

Desse modo, se faz necessário para uma organização que seus líderes adquiram competências para alcançar sucesso nos negócios, participando ativamente e assumindo responsabilidades como aprendizes e mestres. Assim, esse tipo de liderança nas organizações tem sido indispensável para pessoas que assumem cargos importantes nas empresas.

Nesse contexto, Hersey e Blanchard (1986, p. 196) ressaltam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”.

Ainda de acordo com Bergamini (1994), uma liderança eficaz precisa ser capaz de influenciar todo um grupo na busca da realização de metas, e o líder é a base desta influência, principalmente no relacionamento com os liderados para que as mudanças aconteçam no ambiente organizacional.

Sendo assim, para que um líder exerça influência direta sobre as pessoas e impulse todo o grupo para que alcance os objetivos da empresa, precisa-se promover ações para que a equipe atinja uma eficácia maior e seja preparada para enfrentar os desafios.

Contudo, o líder precisa dar sempre assistência e orientação a sua equipe, preocupando-se com o desenvolvimento e auto estima de seus colaboradores na busca de realizações das pessoas, para que seja escolhido o melhor caminho e as melhores soluções para garantir o bem-estar daqueles que ali trabalham e colaboram.

Segundo Robbins (1999) nos últimos tempos, um líder eficaz tem adotado um novo modelo de gestão, com filosofias de trabalho que tem valorizado o indivíduo a ter uma motivação no ambiente organizacional.

Além do que, nas organizações os líderes precisam ser humanos e motivados, e que sejam pessoas preocupadas em estimular o desenvolvimento do indivíduo na sua totalidade, para serem pessoas realizadas profissionalmente e felizes.

No entanto, segundo Guimarães (2002) para que aconteça de fato essa motivação, é necessário a implementação de programas de incentivos de valorização das pessoas, e estimulando o talento para que os colaboradores desempenhem suas funções motivados e com alta performance, potencializando as competências para que as expectativas sejam atendidas, desencadeando um forte impacto positivo na motivação elevando assim o clima organizacional.

1.7 METODOLOGIA

Buscou-se através dos teóricos conceitos para desenvolver a temática, desse modo, a metodologia aconteceu por meio de levantamento bibliográfico, através de artigos, livros, dissertações, teses e outros documentos que foram muito úteis para melhor entendimento do tema.

1.8 RESULTADO E DISCUSSÃO

Em tempos de constantes mudanças, a liderança nas organizações tem se tornado parte de um processo importante e crucial. Pois, com as novas mudanças a disputa de mercado tem exigido cada vez mais desses profissionais.

Pode-se compreender que, além do líder ter conhecimento de como funciona a organização e do ambiente competitivo que é, o líder desse novo tempo, precisa ser criativo, flexível, ser bem informado, comunicador eficaz, ter ótimo relacionamento interpessoal com os liderados, ser responsável e empreendedor e acima de tudo possuir inteligência emocional para agir nos momentos de conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças que vem acontecendo nesse mundo globalizado, o líder necessita adaptar-se às novas realidades, com capacidade de conduzir sua equipe pelo processo de mudança que vem acontecendo, desta forma, é cada vez mais necessário que as organizações estejam preparadas para fazer das ameaças, oportunidades.

O líder necessita ter uma visão integral para poder agir em prol de uma evolução nas relações humanas. Tendo em vista que é, por intermédio do trabalho desenvolvido pelo líder, que se obtém mais do ser humano para que ele participe das atividades em grupo, ou seja, o líder precisa motivar as pessoas a

desenvolverem sua criatividade, serem singulares, comunicativa, reflexivas e aptas a desenvolverem as mudanças necessárias.

Desse modo, dentro da organização, o líder necessita ser um profissional polivalente, uma pessoa que compreende as mudanças, cria estratégia e define objetivos e critérios para o enfrentamento da imprevisibilidade e a instabilidade da organização, sendo que, quanto mais o grupo consegue se constituir coletivamente, em sujeitos cognitivos, abertos a iniciativas com reações rápidas, melhor asseguram o sucesso de um ambiente competitivo.

Para o sucesso de uma liderança eficaz, esse líder precisa ser uma pessoa entusiasta entre seus liderados, com uma comunicação aberta entre os colaboradores, integrando sempre a contribuição e opinião de seus colaboradores.

Portanto, esse líder precisa ser carismático e possuir características técnicas de gestão de pessoas.

Um outro aspecto a ser considerado de grande relevância pela liderança nas organizações é, quando o líder assume o papel de uma pessoa visionária, com capacidade de motivar os envolvidos e ainda reverter situações adversas, conseguindo assim, atingir mudanças para que os objetivos sejam alcançados.

Os teóricos demonstram através de suas teorias de liderança, que quando o líder desempenha essas práticas de liderança há um maior resultado por parte dos colaboradores, ou seja, quanto mais os líderes adotam conceitos de liderança como objeto de mudança, mais vai sendo positiva o sucesso da organização.

Nesse sentido, considera-se que, quando a teoria de liderança é posta em prática numa organização origina-se um resultado eficaz e bem-sucedido.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BASS, B.M; AVOLIO, B. **Transformational leadership and organizational culture**: Public Administration Quarterly, v. 17, p. 112-121, 1993.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração** – construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios**. Tese de Doutorado. 209. Florianópolis: UFSC, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz**: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

PESTANA, Maria Cláudia. 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.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TRACY, Diane. **10 princípios para o empowerment**: um guia prático para a delegação de poder e energização de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança e a nova ciência**: Aprendendo organização como um universo ordenado. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1999.

XIMENES, Sérgio. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Edioro, 2001.