

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

HIGOR SAMUEL OLIVEIRA MENDES

**O PROCESSO DE LIDERANÇA**

Paracatu

2021

HIGOR SAMUEL OLIVEIRA MENDES

## **O PROCESSO DE LIDERANÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: O Processo de Liderança.

Orientador: Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa.

HIGOR SAMUEL OLIVEIRA MENDES

## O PROCESSO DE LIDERANÇA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: O Processo de Liderança.

Orientador: Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa.

Banca examinadora:

Paracatu – MG, 02 de dezembro de 2021.

---

Prof. Ms. Renato Philipe de Sousa  
Centro Universitário Atenas

---

Prof<sup>a</sup>. Leilane Mendes Garcia  
Centro Universitário Atenas

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Hellen Conceição Cardoso Soares  
Centro Universitário Atenas

Dedico a Deus, minha mãe, minha irmã, minha namorada, minha família, aos meus colegas de curso, aos professores, a coordenadora Viviane Gomes Carvalho e ao orientador Renato Philipe de Sousa.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente eu agradeço a Deus, por sempre me dar forças em todos os momentos da minha vida, me guiando e me livrando de todo mal.

Agradeço a minha mãe Angela, que é o meu motivo de vencer na vida, sempre me apoiando e me ajudando.

A minha irmã Thays, que sempre foi uma amiga e me ajuda sempre que preciso.

A minha namorada Débora, por ser minha grande parceira em tudo.

A toda a minha família, que de alguma forma sempre contribui e preza para o meu bem estar.

Aos colegas de curso que mantêm uma boa comunicação e sempre que necessário tira minhas dúvidas.

Aos professores, que vem passando seus conhecimentos para todos nós, alunos.

A coordenadora Viviane.

E ao meu orientador Renato que esteve me ajudando e me orientando para a conclusão deste trabalho de pesquisa.

“Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo de comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Chiavenato (2000, p.107)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	10
<b>1.2 HIPÓTESE</b>	11
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	11
<b>1.3.1 OBJETIVOS GERAIS</b>	11
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	11
<b>1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b>	11
<b>1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	12
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	13
<b>2 OS MODELOS DE LIDERANÇA EM UM AMBIENTE CORPORATIVO</b>	13
<b>3 IMPORTANCIA DE UMA BOA LIDERANÇA PARA O PROCESSO CORPORATIVO</b>	17
<b>4 ESTRATEGIAS QUE O LIDER DEVE TER QUE PODEM FAVORECER MELHORIAS DA CORPORACÃO</b>	21
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	24
<b>6 REFERÊNCIAS</b>	26

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o perfil do líder e sua relação com o sucesso das organizações. Desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica dos estilos de liderança sugeridos pela literatura, salientando suas principais características, possibilitando identificar o perfil de liderança predominante nas organizações. Com o passar do tempo a concepção de liderança sofreu mudanças positivas, onde, as organizações precisam diferenciar-se das outras e manter um ambiente de competitividade. Os cenários na atualidade demonstram que as organizações possuem a necessidade de buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo bons resultados e sucesso em um mercado cada vez mais competitivo. O presente trabalho apresenta a liderança como uma ferramenta fundamental para o sucesso nas organizações, enfatizando o importante papel que exerce sobre o desenvolvimento profissional, e conseqüentemente no alcance das metas, objetivos e resultados almejados pela Organização. Por meio de autores e seus fundamentos, foi possível identificar a importância do planejamento estratégico e do conhecimento intelectual do líder.

**Palavras-chave:** Perfil do Líder, Estilos de Liderança, Planejamento estratégico.



## **ABSTRACT**

*This article aims to analyze the profile of the leader and its relationship with the success of organizations. A bibliographical research of leadership styles suggested by the literature was developed, highlighting their main characteristics, making it possible to identify the predominant leadership profile in organizations. Over time, the concept of leadership has undergone positive changes, where organizations need to differentiate themselves from others and maintain a competitive environment. Current scenarios demonstrate that organizations have the need to seek solutions to increase their effectiveness, ensuring good results and success in an increasingly competitive market. This paper presents leadership as a fundamental tool for success in organizations, emphasizing the important role it plays in professional development, and consequently in achieving the goals, objectives and results sought by the Organization. Through authors and their fundamentals, it was possible to identify the importance of strategic planning and the leader's intellectual knowledge.*

**Keywords:** *Leader Profile. Leadership. Organization. Present. Strategic planning.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Amorim e Amorim (2008) afirmam que ao longo do tempo, diversos foram os enfoques que abordavam o tema liderança, levando em consideração o líder, sua personalidade, sua ação gerencial, o contexto organizacional, os liderados e a visão estratégica.

Sobre as diversas teorias que abrangem o tema, Isidro-Filho e Guimarães (2007), ressalta que ao observar a evolução das teorias de liderança, pode-se inferir que a base da discussão a respeito desse fenômeno encontra-se nos comportamentos dos líderes. Ênfase é dada sobre o comportamento orientado para tarefas e para relacionamento, uma vez que, em contextos sociais existem pessoas, atividades a serem desempenhadas e objetivos a serem alcançados. Em organizações de trabalho é primordial que indivíduos realizem suas tarefas e se relacionem de modo a favorecer a sustentabilidade e desempenho organizacionais.

Nas palavras de Chiavenato (2000), a teoria que aplica a liderança por meio de estilos de comportamentos, sem se preocupar com as características pessoais de personalidade do líder, refere-se àquele que divide a liderança em três grupos, ou seja, autocrática, democrática e liberal.

Wagner III e Hollenbeck (2003) acreditam que a teoria dos três estilos de liderança se concentra especificamente no modo como os líderes tomam as decisões, e o efeito que isso produzirá nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados.

Sendo assim, como destaca Amorim e Amorim (2008), podemos chegar a conclusão que o fenômeno da liderança possui muitas facetas com diversos fatores e variáveis que a influenciam e, que ao mesmo tempo, se influenciam mutuamente. Há, nos tempos atuais, um consenso de que não existem estilos de liderança melhores ou piores. Estilos de liderança nascem das diferenças de personalidade e comportamentos individuais. Com isso, cada um de nós possui uma maneira de ser, incluindo características intelectuais, emocionais, experiências e motivações.

### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Entende-se que as características de influenciar pessoas e ter uma postura ética da condução da liderança, hierárquica ou não, são as bases para qualquer teoria sobre liderança. São condições intrínsecas ao comportamento do líder.

De que forma os tipos de liderança dentro de uma empresa podem influenciar à condução dos supervisionados?

## **1.2 HIPÓTESE**

Podemos destacar que em uma organização o ambiente pode se tornar onusto, causado por uma sobrecarga de abalo moral dos sentimentos de uma pessoa. O estresse de um individuo poderá afetar os outros gerando muita tensão e o comportamento adequado nesta situação poderá evitar uma baderna.

A presença do líder entra em ação para auxiliar nas necessidades dos supervisionados melhorando as condições de trabalho, irá gerar satisfação e estímulo para a obtenção das tarefas a serem desenvolvidas. Já o tipo contrário de líder em que se omite e evita entrar em ação para apoiar os colaboradores, poderá causar frustração, sentimento de impotência e desânimo em todos, ocasionando assim a baixa produtividade e desequilíbrio da organização.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar como o processo de liderança em uma organização pode influenciar no clima organizacional.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) descrever os modelos de lideranças em um ambiente corporativo
- b) caracterizar a importância de uma boa liderança para o processo crescimento corporativo.
- c) identificar estratégias que o líder deve ter que podem favorecer melhorias da corporação

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

O Processo de liderança tem como papel liderar, o que significa estar à frente, manter o comprometimento dos profissionais, fazer planejamento das atividades a

serem desempenhadas. Motivando assim sua equipe para a execução das tarefas no dia a dia, fazendo com que a produtividade da organização não caia ou até mesmo tenha altos níveis de elevação. O líder é responsável pela mensuração dos resultados obtidos, é a peça primordial de uma corporação.

A falta de uma pessoa centrada, objetiva e estratégica em uma organização leva a obtenção de baixos resultados, um ambiente disfuncional podendo chegar a ocasionar transtorno do pânico, ansiedade, estresse, transtorno de sono, dores de cabeça, insônia, pressão alta, gastrite, dentre outras.

No ambiente competitivo de hoje, todas as pessoas da corporação, tem que se envolver decididamente no esforço para melhorar a produtividade e a lucratividade da empresa. Porém, as pessoas só se envolvem na melhoria da produtividade se a liderança atuar de maneira a criar e manter um ambiente favorável a isto, onde cada indivíduo se sinta responsável pelo sistema como um todo e não apenas pela atribuição individual e possa satisfazer suas necessidades no ambiente profissional.

Desta forma, a maneira do líder agir e se relacionar com seus subordinados imediatos interfere no ambiente organizacional, pois as pessoas vão adotar determinados comportamentos em função da maneira que o líder atua.

## **1.5 METODOLOGIA**

Esta pesquisa trata-se de uma Revisão Bibliográfica que segundo Gil (2010, p.28), a preocupação central é minuciar as causas que auxiliam para o acontecimento dos fatos.

As pesquisas bibliográficas são pesquisas que mais aprofundam a prática da veracidade, pois seu objetivo é esclarecer a causa, o porquê das coisas. É uma pesquisa mais complexa, pois o risco de erros aumenta significativamente (GIL, 2010).

A revisão bibliográfica tem por finalidade explicar um problema a partir das referências teóricas já publicadas podendo ser também descritiva, pois procura observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem que estes sejam manipulados (GIL, 2010).

Esta pesquisa será desenvolvida como pesquisa bibliográfica, ou seja, através da busca sistemática da literatura já publicada por autores que discutem sobre o tema (CERVO; BERVIAN, 2002).

Foram utilizados bases de dados Scielo e Bireme, por meio de palavras-chave: liderança; teorias; e comportamento. O recorte temporal adotado considera a literatura publicada entre 2015 e 2020 por cogitar um intervalo de tempo razoável.

Emergiram um total de 14 artigos interessantes se tratando do processo dentro de organizações.

Como critério de inclusão das fontes que nesse caso serão os artigos que se relacionem especialmente ao processo de liderança vigente nas organizações.

Como critério de exclusão ficaram todos os artigos restantes que não se encaixam na busca primordial do desenvolvimento e evolução do líder atuante em organizações.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O existente trabalho decorreu em quatro partes, a primeira parte apresenta os processos de lideranças, a evolução das teorias de liderança, e o papel de um líder.

A segunda parte indica os modelos de liderança em um ambiente corporativo, apresentando seus comportamentos e o efeito de sua presença na organização.

A terceira parte aborda a importância de uma boa liderança para o processo corporativo, demonstrando as melhorias no ambiente de trabalho.

E a quarta e última parte demonstra as estratégias que o líder deve ter que podem favorecer melhorias na corporação, e as tomadas de decisões que são decididas através de um minucioso planejamento estratégico.

## **2 MODELOS DE LIDERANÇA EM UM AMBIENTE CORPORATIVO**

Com base nas teorias contingenciais, Fiedler (1967) destaca que a liderança é um fenômeno que depende do líder, do grupo de liderados e da situação organizacional. Essa teoria busca determinar o comportamento que o líder deve assumir para alcançar o maior grau de eficácia em cada circunstância.

Nesta perspectiva contingencial podemos observar a importância do liderado como um refugio motivacional no processo da liderança. Resumidamente, Bergamini (1994) retrata que o processo de liderança é balizado por dois pilares: está ligado a um fenômeno grupal e trata-se de um processo de influência intencional perante os liderados.

A cooperação é um processo onde os objetivos são comuns, as ações são compartilhadas e os resultados são benéficos para todos. Quanto a competição: é um processo onde os objetivos são mutuamente exclusivos, as ações individualistas e somente alguns se beneficiam dos resultados. Fábio Brotto (2001) nesta pedagogia da cooperação, pontua que somente uma certeza é possível: a de estarmos todos no mesmo jogo e juntos! Ele também destaca a importância de uma consciência ética da cooperação para balizar e situar os propósitos dessa possível nova ciência, que por sinal, traz nobres intenções no cerne do jogo da vida: com-tato; respeito; confiança mútua; liberdade; “re-criação”; diálogo; paz-ciência; entusiasmo e continuidade.

A forma como a liderança é exercida pode causar o sucesso ou insucesso de uma empresa, considerando que ela é um dos principais fatores de influência no clima organizacional de uma organização. A influência interpessoal exerce o encorajamento fazendo com que a pessoa ganhe destemor para a realização de um determinado objetivo, Franco (2008) finaliza enfatizando que a escolha e a preparação do líder são essenciais no planejamento estratégico de uma empresa.

Likert (1961) classificou a liderança em quatro estilos, com base em conjuntos de comportamentos, que procura estabelecer relações entre estes comportamentos e sua eficácia, cujos são: Autoritário coercitivo: é o famoso líder autocrático, que organiza e controla tudo o que ocorre; com quase nenhuma comunicação e sem trabalho em grupo. Autoritário benevolente: ele ainda é autoritário e impositivo, porém menos rígido que o coercitivo; pode existir consultas e delegação, como também recompensas. Consultivo: aquele que é mais participativo, são discutidos os objetivos e as tarefas antecipadamente, existe certa comunicação de baixo para cima e há o estímulo do trabalho de grupo. E participativo: que é o líder democrático onde há a participação de todos na tomada de decisões, boa comunicação em todos os sentidos e alveja um bom nível de motivação.

Bernardes (2014) aponta a ótica de liderança que se baseia no comportamento entre os indivíduos da organização, podendo ser Liberal, Democrático ou Autocrático: Liberal: O líder não utiliza de sua autoridade, transferindo obrigações aos seus subordinados. Democrático: Há participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, sendo assim um processo de participação e envolvimento coletivo onde a conversação e a participação de todos são essenciais. Autocrático: O líder se utiliza da autoridade

formal para estimular a participação dos subordinados no processo decisório, onde o líder define primeiramente as tarefas exercidas pelos subordinados e utiliza do abuso de autoridade para garantir sua realização.

Os pesquisadores Lewin, White e Lippitt, (1939) em sua base de pesquisa, resolveram estudar os três modelos de liderança apresentando as características desses estilos para liderar: Autocrática: É o modo agressiva e autoritária, que tinha suas desvantagens, onde os indivíduos ficavam retraídos e assim não havia troca de informações, e o desenvolvimento e a inovação ficavam retidos. Com seus subordinados cheios de tensão, frustrados, sem iniciativa e espontaneidade. Desta maneira quando o “chefe” se ausenta, os indivíduos demonstram sua agressividade, revolta, e perda de produtividade. Liberal: O objetivo é a transmissão dos trabalhos aos subordinados, ficando totalmente à vontade no desempenho das tarefas e com pouco controle no ambiente de trabalho. Porém aqui não havia participação dos grupos e sim de indivíduos nas tarefas feitas, a perda de tempo gerava uma baixa produtividade e a falta de respeito com o líder acontecia sempre. Democrática: Aqui as pessoas criavam grupos de amizade, onde os questionamentos e a divisão das tarefas eram realizadas de forma aberta com o comprometimento dos indivíduos da melhor maneira possível. Já aqui na ausência da chefia o trabalho corria normalmente, com fluxo contínuo sem perda de tempo no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2011) mostra o perfil de cada estilo de liderança, que ainda são utilizadas até os dias de hoje, porém questionadas por muitas pessoas.

Quadro 1- Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as tarefas sem que o grupo faça parte das decisões.	As tarefas são apresentadas e discutidas com o grupo chegando a uma decisão e todos concordam.	As tarefas são escolhidas pelos grupos e o líder tem uma mínima participação nas decisões.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deverá executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo, cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Sendo assim, Chiavenato (2011) destaca que o líder utiliza os três tipos de liderança, mas depende do momento para que seja necessário ser autoritário, democrático ou liberal, e o grande desafio do líder, saber em qual âmbito deverá usar cada estilo.

No âmbito autocrático Chiavenato (2011) descreve que apenas o líder fixa as normas, sem nenhuma participação do grupo; fixa as providências e as técnicas para a realização das tarefas; estabelece tarefas que cada um deve realizar e como executar; é dominador e é "pessoal" tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada subordinado.

No âmbito democrática, Chiavenato (2011) revela que as normas são discutidas por todo o grupo, incitado pelo líder; o próprio grupo dispõe as providências e os meios para alcançar o alvo pedindo aconselhamento técnico ao líder quando preciso for, podendo sugerir duas ou mais opções para o grupo decidir gerando assim novas concepções; a divisão e a forma de executar fica a escolha de cada membro; o líder procura ser um membro normal e acessível ao grupo sem responsabilizar-se muito de tarefas sendo objetivo e restringindo aos fatos em suas críticas e elogios.

Desta forma, no âmbito liberal Chiavenato (2011) conclui que há completa liberdade para as decisões dos grupos ou indivíduos, com pouca participação do líder desde que as peçam; fica a cargo do grupo a divisão e forma de realizar as tarefas; não tem tentativa de analisar e gerir os acontecimentos, só fazendo comentários divergentes em relação as tarefas realizadas pelos membros nos casos em que é questionado.

Segundo Possi (2006) em 1939, White e Lippitt fizeram uma pesquisa para analisar o impacto causado por esses três distintos estilos de liderança em crianças de dez anos, guiados para a realização de tarefas. Eles foram divididos em quatro grupos com duração de seis semanas, o controle de cada grupo era realizada pôr líderes que utilizavam três estilos distintos: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática.

Ele ainda retrata que o resultado da pesquisa foi assustador, pois as crianças se comportaram conforme as diretrizes de cada grupo.

Possi (2006) relata que as crianças expostas ao líder autocrático revelaram muita tensão e frustração, além da ampliação da agressividade. Elas não formaram grupos de amizade e nem tinham iniciativa para nada, quanto a realização das



tarefas elas não demonstram satisfação e só realizavam o trabalho com êxito se o líder estivesse presente e quando não estavam sob supervisão as crianças exprimiam seus sentimentos reprimidos, indisciplinados e agressivos

Com as crianças do grupo de liderança democrática, a experiência já foi bem melhor, Possi (2006) aponta que houve um bom relacionamento entre as crianças e o líder, além da formação de grupos de amizade e relacionamentos. As crianças se mostraram mais responsáveis, exercendo suas atividades mesmo na ausência de seu líder. O trabalho teve um ritmo mais suave e seguro.

Distintamente, Possi (2006) pontua que as crianças que estavam na presença de um líder liberal, o grupo teve uma atividade intensa, contudo sua produção foi muito baixa. Existiu muita perda de tempo e discussões, na maior parte por motivos pessoais. Por isso as poucas tarefas desenvolvidas eram feitas ao acaso de maneira individualista e pouco respeitosa em relação ao líder.

Diante ao disposto, Possi (2006) finda concluindo que a liderança é uma influência interpessoal, com grande força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra pessoa fazendo com que o subordinado mude seu comportamento conforme as orientações e imposições do seu líder.

### **3 IMPORTÂNCIA DE UMA BOA LIDERANÇA PARA O PROCESSO CORPORATIVO**

O conceito de liderança na visão de Tannenbaum (1970) é uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos. Já na concepção de Moscovici (1995) os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes capacitados.

Nesta perspectiva os líderes são pessoas com capacidade de administrar, criar, desenvolver, inspirar, motivar, solucionar problemas, buscando sempre agir com estratégias para que possa obter melhores resultados, nas palavras de Diniz (2005) o líder é um modelo para a organização, mas qualquer colaborador pode se tornar um líder, desde que esteja disposto a assumir o papel de liderança.

O líder deve desenvolver uma imagem de futuro possível e desejável da organização, passando aos supervisionados essa visão, para que eles possam caminhar na mesma direção, guiando-os a altos desempenhos e o crescimento da

organização, bem como seu crescimento junto a organização visando a mudança do cargo, melhorando as condições de trabalho e de vida fora da organização destaca Lacombe (2009).

Nas visões de Vizioli e Calegari (2010), a liderança não depende do tipo, eles acreditam que o líder já nasce para exercê-la pois é um potencial da mente que decorre da prática e habilidade. Sendo que a experiência profissional leva ao desenvolvimento da capacidade de liderar e adquirir aptidão.

Desta maneira Maksuri (2005) destaca que gestores bem treinados podem identificar e aproveitar melhor essas habilidades, especialmente o empreendedorismo, a comunicação, a inovação, a liderança, a empatia, a estratégia e a visão sistêmica, essencial no ambiente profissional. O estímulo e encorajamento dos subordinados surge através de seu líder, ele é capaz de intensificar a produtividade da empresa em grande escala.

Segundo Kofman (2002) há cinco competências básicas, que devem ser aplicadas à própria pessoa e que se transformam diante do relacionamento com os outros:

#### QUADRO 2 – COMPETENCIAS BÁSICAS

COMPETÊNCIAS APLICADAS À PRÓPRIA PESSOA	COMPETÊNCIAS APLICADAS NA RELAÇÃO COM OS OUTROS
<b>Autoconsciência (objetividade)</b> - para tomar consciência dos sentimentos é preciso estar distante deles e se desapegar. Se a pessoa for tomada pela emoção não há como estar consciente dela.	<b>Reconhecimento (empatia)</b> – com base em sinais (rubor nas faces, punho cerrado, etc.) na situação do indivíduo e na projeção de dinâmicas pessoais, a pessoa é capaz de fazer inferências sobre os sentimentos do outro. É preciso estar consciente de que esta inferência não é o que o outro realmente sente e pensa.
<b>Autoaceitação (compaixão)</b> - significa aceitar as emoções, sem reprimir nem censurar. Após a aceitação, deve-se analisar criticamente a origem cognoscitiva e a possibilidade de responder de maneira consciente.	<b>Aceitação (compaixão)</b> – deve-se aceitar as emoções dos outros, sem fazer julgamento.
<b>Autorregulação (motivação)</b> – significa manter-se consciente diante da pressão dos instintos. Regulando os instintos, pode-se controlar a energia emocional e direcioná-la.	<b>Influência (contenção)</b> - exige que se ajude o outro a compatibilizar o impulso expressivo da emoção com seus objetivos e interesses de longo prazo.
<b>Autoanálise (racionalidade)</b> - nesta etapa a pessoa usa a razão para indagar sobre as fontes da emoção e sua validade.	<b>Indagação (racionalidade)</b>
<b>Expressão (integridade e efetividade)</b> - canalizar as experiências, os pensamentos e as emoções para ações, nas quais se incluem as conversações efetivas e integras.	<b>Escuta (respeito)</b> - a chave da escuta é a compreensão das necessidades e dos interesses do outro e a busca de maneiras para se conseguir que, na satisfação genuína dessas necessidades e interesses, as próprias necessidades e interesses também sejam Atendidos. Trata-se de influir, e não de manipular.

Fonte: Kofman (2002)

De acordo com Kouzes e Posner (1997) o marco característico existente no processo de liderança é saber a diferença entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de chefia podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem, porém os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença grandiosa entre angariar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência, pois os líderes mantêm a credibilidade em decorrência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar seus subordinados.

González (1996) destaca que o líder de uma equipe efetiva expressa uma visão, cria uma missão clara, desenvolve metas, objetivos e planos de ação; tem capacidade para envolver os membros da equipe; assegura o cumprimento das tarefas e a conveniente atribuição do trabalho; é capaz de inspirar um desejo de produzir produtos e serviços de alta qualidade; tem habilidade de comunicar-se com todos os membros da equipe e de estabelecer relações com importantes membros fora da equipe; é hábil em sua atitude de escuta, em resolver conflitos e em construir consenso, e ainda é capaz de criar um ambiente aberto onde os membros expressem livremente suas visões e opiniões.

González (1996) ainda cita outros aspectos que são apontados no momento de distinguir uma liderança modelo e que geralmente são impostos a um líder, tanto pelos colaboradores, tanto pelos clientes são: Direção e significado: É importante que cada membro subordinado saiba e entenda para onde está se dirigindo e qual a sua contribuição produtiva para o alcance da meta definida. Confiança: O autêntico líder é aquele que passa confiança na esfera da organização, criando um ambiente próspero e fortalecendo o comprometimento de respeito entre líder e colaboradores com o aproveitamento de suas habilidades. Otimismo: O otimismo é contagioso, o líder otimista é uma pessoa que não tem receio as dificuldades, encara as dificuldades como passíveis de superação, criando uma conduta de trabalho positiva. Busca de resultados: É essencial que o líder tenha sempre a iniciativa de ajudar diretamente na busca de resultados ansiados.

Nas palavras de Bennis (1996), é possível diferenciar um líder de um gestor/gerente, pois cada um possui características próprias, onde nem todo gerente é um bom líder. Ele destaca que o gerente administra, o líder inova; o gerente é uma cópia, o líder é original; o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas, o líder

focaliza-se nas pessoas; o gerente tem uma visão a curto prazo, o líder tem a perspectiva do longo prazo; o gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por quê; o gerente tem seus olhos sempre nos limites, o líder tem seus olhos sempre nos horizontes; o gerente limita, o líder dá origem; o gerente aceita o status, o líder o desafia; o gerente é o clássico bom soldado, o líder é a própria pessoa; o gerente faz certo as coisas, o líder faz as coisas certas". Desta maneira percebemos que o líder precisa de conhecimento intelectual, autoconhecimento e habilidade interpessoal. Esse atributo não está relacionado apenas a líderes gerais, mas também a líderes setoriais.

Macêdo (2007) afirma que as equipes eficazes precisam de características próprias, gestão participativa, flexibilidade, adaptação, canal aberto de comunicação, constante interação com os membros, educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoal.

Peters (2013), retrata vários estilos de liderança, sendo eles: Líderes visionários: despertam em seu grupo visão. Líderes inspiradores: inspiram as pessoas, fazem importantes reflexões. Líderes estimuladores: incentiva e convida os membros da equipe a aprimorarem um movimento, ação, habilidades e talentos. Líderes intelectuais: fornece estudos, pesquisas, sobre aquilo que quer transmitir. Líderes por objetivos: tem como característica a utilização da ferramenta motivacional metas em parceria com todos os membros da equipe. Líderes por recompensa: estimula recompensa pelas vitórias e sucessos de uma pessoa ou equipe. Líder carismático: inspira em seus liderados a confiança, o líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. Líder educativo, aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. E por último o líder inspirador: aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

Portanto, de acordo com Peters (2013) podemos concluir que líderes e liderados devem desfrutar do potencial uns dos outros, observando diferenças e estilos, prestando uma verdadeira parceria. Os líderes devem ter percepção para compreender as forças e as fraquezas do seu grupo e proporcionar às pessoas

oportunidades jamais experimentadas pois os líderes não transformam pessoas, mas permitem que estas se descubram e se expressem cabendo ao líder descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes confrontar antigos padrões.

#### **4 ESTRATÉGIAS QUE O LÍDER DEVE TER QUE PODEM FAVORECER MELHORIAS DA CORPORAÇÃO**

Uma liderança eficiente deve apreciar elementos de caráter pessoal do líder e incorporar características institucionais dos sistemas e processos da corporação. E continua Matos (1999) afirmando que a maioria das diretrizes e atributos é comum a todo líder eficaz e corresponde, em média, a dois terços das aptidões fundamentais, produzindo um tipo de código da liderança.

Segundo Gainza (2011) todo ser humano é passível de falha, possuindo particularidades boas e más, então um líder deve ter algumas características que suportem sua posição de liderança, entre as quais se destacam cinco atributos, sendo: qualificação: o líder deve estar capacitado tecnicamente; capacidade de mando: o líder deve ser capaz de tomar as decisões corretas e adequadas nos momentos propícios a emitir ordens nítidas, orientadoras e precisas; capacidade de comunicação: capacidade de comunicar-se com os colaboradores, mas também saber escutar os demais; honestidade e humildade: o líder não deve se sentir superior aos demais pela sua posição hierárquica que o cargo permite e ainda saber escutar, inclusive quando se tem uma crítica isso é vital para um bom líder já que nenhum ser humano está isento de cometer erros.

A definição de liderança estratégica pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores, ela também presume que o líder entenda o processo de estratégia emergente, que alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico, conforme Mintzberg (1987).

Henri Fayol (1990), em sua pesquisa sobre a Teoria Clássica da Administração, concluiu que a liderança tem um papel importante dentro as empresas, ligando suas diretrizes em 14 princípios fundamentais: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de comando; disciplina; unidade de direção; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; iniciativa; estabilidade do pessoal; e espírito de equipe.

Numa análise de cada princípio Pinto (2003), ressalta que as ações do líder e sua postura estão diretamente ligadas aos objetivos, metas e visões organizacionais, podendo se encaixar como o responsável principal por coordenar, administrar e representar uma empresa ou departamento perante os stakeholders, além de mostrar-se preparado para fazer parte de uma ordem hierárquica organizacional.

Para Barney (2009), a liderança estratégica pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras ou o processo de estratégia emergente sejam coerentes com essa visão. Isso acarreta a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e os gerentes de divisões sobre as oportunidades e dificuldades, dados os recursos e capacidade da organização.

Hitt et al (2012), enfatiza que a liderança visionária e a gerencial podem coexistir e que estão unidas, em sinergia, pela liderança estratégica. Também prevê a aptidão dos líderes estratégicos de transformar suas organizações para que haja uma mudança no ambiente em que suas organizações atuam.

Assim, nas palavras de Costa (2003), o sistema de gestão de pessoas deve ter como objetivo desenvolver e incentivar as competências de cada um, indispensáveis para que os parâmetros organizacionais sejam viáveis.

Para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado é preciso definir um processo gerencial, conceituado por Kotler (1992) como planejamento estratégico. Cujo o objetivo é orientar e reorientar as negociações e produtos da empresa de modo que alcance lucros e crescimento satisfatório que visa manter a organização numa posição favorável, mesmo a frente de problemas que possam acontecer.

Planejamento Estratégico ainda é conceituado por Peter Drucker (1999) como o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

E Kotler (1992) ainda retrata esse processo de planejamento em três concepções fundamentais: a primeira diz respeito ao uso pela empresa de uma

carteira de investimento, para que seja feita uma criteriosa análise para alocação de recursos do negócio e avaliar o potencial de lucro. A segunda concepção fundamental é ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado para saber avaliar para que não permaneça num mercado que a empresa terá que abandonar no futuro ou abandonar no momento presente um mercado no qual a empresa deveria atuar em pleno vigor. E a terceira concepção fundamental é a estratégia em si, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar um plano assertivo para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Definindo a melhor medida cabível na resolução dos problemas enfrentados, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis.

Matos (1999) também apresenta cinco características essenciais para o planejamento estratégico, nas quais: O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. O planejamento estratégico é orientado para o futuro, assim sua perspectiva de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro. O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como um todo, englobando todos os seus recursos, no sentido de alcançar efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. O resultado estratégico da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico, com isso a participação das pessoas é essencial nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos porque são eles que o realizam e o fazem acontecer. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à pluralidade dos interesses e necessidades de todos os envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a totalidade na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos e é preciso que seja realizado em todos os níveis da organização. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por ser guiado a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento apresenta uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Em relação as linhas de ação, Matos (1999) afirma que planejamento estratégico corporativo abrange 4 linhas de ação a serem seguidas: A primeira está relacionada com a missão da empresa em termos de objetivos da história, do segmento de mercado, da produção vertical e área geográfica. Desta forma, quando bem definido, permite aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização. A segunda atividade consiste em definir as unidades de negócios. O negócio é bem selecionado pelos grupos de clientes, pelas necessidades dos clientes e tecnologias empregadas. As unidades de negócio se beneficiam de planejamento específico, enfrentam concorrentes próprios e são dirigidos como centros de lucro. A terceira atividade refere-se com a designação de recursos às várias unidades de negócios com base na atratividade da indústria e na força competitiva da empresa. Vários modelos de portfólio, como os do Boston Consulting Group e da General Electric, são apresentados para facilitar a determinação de quais negócios devem crescer, ser mantidos, aproveitados ao máximo ou abandonados. E a quarta e última atividade consiste em ampliar os negócios atuais e desenvolver outros negócios para preencher qualquer lacuna do planejamento estratégico.

Diante do exposto podemos perceber que o líder de sucesso ou o líder moderno precisa ser eficiente, para colocar sua empresa a frente das concorrentes através de suas metas, estratégias e objetivos elaborados em seu planejamento estratégico. Bergamini (2012) e Fiedler (2010), constataram essa afirmativa em um estudo onde os mesmos colocam as ações do líder como o principal fator quando se trata de competitividade e produtividade dentro de uma organização, fazendo com que a liderança receba cada vez mais destaque e importância nas organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste estudo, é possível verificar que tornar-se um líder não é fácil. Mas aprender a liderar é muito mais fácil do que a maioria pensa, porque todos tem a capacidade de liderança e quase todos já vivemos alguma experiência de liderança.

Na atualidade, a sociedade é marcada por transformações constantes, principalmente no contexto das organizações. Os gestores devem, portanto, estar atentos a estas mudanças, sob pena de não serem capazes de manter suas empresas inseridas no mercado. O líder atual ou moderno é aquele que sabe cuidar



de si próprio, da sua equipe e da empresa onde ele faz parte, que faz do seu cargo um verdadeiro aprendizado diário na qual honra com alegria e satisfação, preservando os princípios éticos e morais para garantir o bom andamento no ambiente de trabalho. A liderança é fundamental no desempenho de uma organização, bem como a compreensão das características de líder e seu estilo. Para ser líder é preciso que haja um trabalho em equipe para que os objetivos ou metas sejam alcançados.

Desta forma, o papel que o líder desempenha neste contexto é de agente de mudanças, perante uma sociedade cada vez mais afetada pelos avanços tecnológicos e constantes mutações políticas e econômicas.

Ao longo do desenvolvimento do artigo, pôde-se constatar que o Planejamento Estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas facetas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outrem. Pode parecer catastrófica esse tipo de constatação, mas é a pura e simples realidade. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização.

Contudo, podemos concluir que é um processo gerencial, que direciona a organização, tendo como principal objetivo a obtenção de uma otimização com a relação entre sua empresa e o ambiente, ou seja, planejamento é processo que potencializa a resposta que a organização espera e precisa para apresentar diante das mudanças. Para evitar insuficiência de informação sobre o planejamento, deve-se transmitir aos colaboradores o planejamento estratégico, de forma que façam com que sintam que fazem parte do grupo, e podem colaborar com as mudanças, e melhoras, para que se alcance o desempenho esperado, pois os projetos que serão realizados servirão de apoio para a equipe.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; AMORIM, A. N. **Entre Magos e Magia: Como Gestores e Líderes e Efetivam na Organização.** In: XXXII Encontro de Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- AMORIN, T. N. G. f., FREITAS, T. S. **Terninho e gravata...opção ou obrigação para as executivas?** In: XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, são Paulo, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- BARNEY, J. B., & Hesterly, W. **Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a Análise Econômica.** Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.** Organizational Dynamics, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas – Psicologia do comportamento organizacional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido.** São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo, Editora Atlas, 2012.
- BROTTO, F. O. **Jogos Cooperativos: o jogo e o esporte como um exercício de convivência.** São Paulo: Projeto Cooperação, 2001.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas - 2. Ed.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, M. A. S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências: o caso Policarbonato.** 2003. 200f. Dissertação (Mestrado Profissional) Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2003.
- DAHLBERG, I. **Teoria do Conceito.** Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 1978.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FIEDLER, F. E., **A theory of a Leadership effectiveness**, N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company, 2010.

GAINZA, F. F. A. **Papel del líder en la dirección estratégica**. Artigo publicado em 22/07/2011. Disponível em . Acesso em Vinte e Três de Julho de Dois Mil e Onze  
GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 28p.

GONZÁLEZ, M. P. **Equipos de trabajo efectivos**. Barcelona: EUB, 1996.  
HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização** 2. ed São Paulo, SP: Learning, 2012.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A.. **Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira**. In: XXX Encontro de Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2006, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007  
KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Sete Lições para Guiar a Viagem para o Futuro. In: HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD. O Líder

JUNIOR, Jorge Muniz; MAIA, Sergio B. Provaz; SALGADO, Andreia M. Pedro - **A Descoberta da Essência da Liderança**- Aedb: São Paulo, Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18925184.pdf>> Acesso em Vinte e Cinco de Maio de Dois Mil e Vinte Um.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement: como fazer de sua vida profissional uma obra de arte: a nova consciência dos negócios**. vol. 3. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, **New patterns of management**. Nova York MCGraw-Hill 1961.  
MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MACHADO, Misael- **A evolução do conceito de liderança**. RH Portais, 2015. Disponível em:<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-do-conceito-de-liderana/>> Acesso em: Dezesseis de Maio de Dois Mil e Vinte Um.

MAKSURI, M.P. **Aposte nos talentos de sua empresa**. Melhor Gestão de Pessoas Revista Oficial do Sistema Nacional (ABRH) . Nº 210, Abril de 2005.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, July/Aug.1987.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995

MUELLER, A.; MAYER, L. **Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade**. IN: Semead, Anais, São Paulo, USP, 2003.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 2013.

TANNEBAUM, R. et al. **Liderança e Organização: Uma Abordagem à Ciência do Comportamento**. São Paulo, Atlas, 1970.

PINTO, Marli Dias de Souza. **Profissionais da Informação na Busca de Liderança e na Convergência de Competências**. 250 f. Tese de Doutorado Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O Desafio da Liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização: Abordagem à ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1970.

VERGARA, S. **A liderança aprendida**, GV Executiv, v.6, n. 1, 2007.

VIZIOLI, Miguel, CALEGARI, Maria da Luz N. P. **Liderança: A força do temperamento**. São Paulo: Pearson, 2010.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.







.

