O impacto da liderança no ambiente organizacional

Gisele Aparecida Cesar [1], Sergio Antônio Loureiro Escuder [2]. José Petraglia[3]

Resumo:
O objetivo deste estudo é analisar a influência que um líder pode ter sobre a equipe e identificar quais resultados positivos ou negativos se obtêm através da forma de liderar. Investigar se o líder tem o domínio de aumentar o resultado de uma organização e influenciar atitudes de caráter prático. Verificar se existe um tipo de perfil ideal a ser seguido para obter sucesso com a equipe e a organização. Para isso foi feito a pesquisa bibliográfica. No decorrer do artigo é possível entender que existem diversas características que uma pessoa deve possuir para ser líder, e conhecer as diversas maneiras de liderar pode ser um diferencial na hora de atuar com uma equipe e dentro de uma organização. Conclui-se que o líder pode sim interferir no resultado de uma organização, o líder possui uma grande influência em sua equipe e com isso consegue manusear as pessoas para atingir o resultado almejado pela empresa. No entanto, entende-se que não é qualquer pessoa que possui características para assumir esse papel dentro de uma organização, e é notável que a empresa pode perder bastante se escolher um líder por levar em consideração tempo de trabalho ou coleguismo. A pessoa que é líder dentro de uma organização precisa ter ciência de como a maneira de agir reflete em uma equipe, portanto, ter a percepção e conhecimento do trabalho que desenvolve, das pessoas com quem se trabalha e do objetivo que deve ser alcançado se torna tão importante para desempenhar essa atividade com sucesso.

Palavras-chave: Líder; liderança; influência; organização.

---

[1] Graduada em Secretariado Executivo, Acadêmica do curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Universidade Santa Cecília (UNISANTA).
[2] Mestre em Gestão de Negócios, Professor da Faculdade de Administração na Universidade Santa Cecília (UNISANTA).
[3] Graduado em Administração e Engenharia. Doutor em Administração pela USP. Professor da Faculdade de Administração na Universidade Santa Cecília (UNISANTA).

Leadership impacton the organizational environment

Abstract

:

The intent of this review is to analyze the power of influence of a leader in the team and identify which are the results, positives or negatives, based in the leadership style. Investigating if the leader has the command to increase the organization results in a practical way. Verify if there are a specific leadership profile to be followed in the way to obtain success in the team and organization. Bibliography research has been conducted to support this study. In this article is possible to understand that a leader must demonstrate some characteristics to be successful in the organization, knowing other leadership style can be useful to acting as a leader in an organization. The conclusion is that a leader can interfere in the organization results, has a substantial influence in the team and can handle the employees to help the company achieve their targets. However is not a duty for everyone, it's necessary to have leadership skills to be effective in the organizations, choosing a leader considering length of stay in the company or friendship can result in significant losses. The leader in organizations need to be aware that it's actions can reflect directly to the team, therefore must to have the perception and knowledge about the activities, the people whom is working too and the targets to be achieved as so important as performing activities successfully.

Keywords*: leader, leadership, influence, and organization*.

Introdução

Este artigo irá analisar um pouco sobre liderança, esse tema que é abordado por muitas pessoas hoje. Quando citamos essa palavra, geralmente pensa-se em chefe, ou seja, na pessoa que manda, mas poderá ser visto que liderança não é o simples fato de comandar.

As empresas querem constantemente destaque no mercado e para que elas sejam líderes nesse nicho, é necessário estar trabalhando com pessoas capacitadas para desenvolver um bom trabalho e maximizar os resultados dentro de uma organização.

O fato é que, o segredo para desenvolver um bom colaborador depende de vários fatores, entre eles estão inclusos o líder e o seu papel dentro da organização. Será possível abranger o que é liderança, até o que é necessário para ser um líder e quais são as principais características.

Hoje o país está em crise e com isso todos os que nele habitam sofrem com essa fase de dificuldade. Não é diferente com as organizações, que lutam com persistência para se manter, se não intacta, da melhor forma possível.

Portanto, uma das peças mais importantes e que faz toda a diferença são as pessoas que compõem uma organização. É necessário estar preparado para enfrentar barreiras e superar as necessidades para permanecer incluso no mercado.

Este trabalho terá como metodologia a pesquisa bibliográfica. Que são pesquisas feitas através de livros, artigos, entre outras fontes oficiais, para afrontar, enriquecer ou assegurar o tema estudado.

Enfim, será feito um diagnóstico com conceitos de estudiosos da importância que um líder possui e os impactos causados por ele. Entender o verdadeiro papel do líder, o seu estilo de trabalho e influência sobre a organização, fará com que as pessoas repensem se o indivíduo que está no comando hoje é a pessoa ideal e qual a força que essa liderança obtém para um resultado positivo no mercado.

Liderança

Hoje essa palavra é muito comum nas organizações, no entanto, qual o real significado dela? O que significa ser líder?

A palavra líder de acordo com Ferreira (1993) significa: “guia; chefe”. E liderar significa: “dirigir na condição de líder; liderança.” (FERREIRA, 1993, p. 334 e 335). Ou seja, exercer a liderança é conduzir as pessoas que fazem parte da sua equipe, quando citado a liderança nas organizações.

Liderar não é um papel fácil, pois exigem características como: conhecimento, responsabilidade, empatia, foco, compromisso, habilidade, praticidade, ser firme e justo, e principalmente a capacidade de influenciar pessoas. Para ser um bom líder é necessário entender que o líder é o reflexo dentro de uma organização.

De acordo com Vieira (2012) *apud* Maximiano (1997, p. 176) diz que pode definir o processo de liderança como: “A realização de uma meta por meio da

direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder."

A liderança é então a arte de fazer com que as pessoas atinjam tal objetivo a partir de atitudes influenciadoras dentro da organização. Portanto, ser chefe não é necessariamente ser líder. Existem pessoas que trabalham em cargos de chefia, porém, não tem perfil para ser líder, ou seja, são pessoas que não possuem carisma para influenciar uma equipe com suas próprias atitudes e então acabam se utilizando do cargo para conseguir alguns propósitos.

Chiavenato (2001, p. 157) retrata que:

> A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Para existir um bom cumprimento dos papéis em uma organização é necessário ter um líder na equipe em todos os departamentos, porque a pessoa definida como líder tem o papel de estimular os outros componentes do grupo a alcançar tal meta dentro de cada repartição em uma empresa.

Ainda, Vieira (2012) *apud* Chiavenato (1999, p. 553), define: "A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional."

O líder sempre deve acreditar na sua equipe e valorizar o potencial de cada indivíduo, ele deve saber desenvolver as pessoas que trabalham na equipe e mostrar com atitudes que é possível alcançar tal objetivo, instigando o que cada pessoa tem de melhor.

De acordo com Copper & Barbao (2008, p. 87) é retratado que:

> O mundo corporativo exige líderes com visão e dedicação para conduzir organizações e pessoas na realização de objetivos. A liderança é uma responsabilidade multifacetada que requer foco tanto nas pessoas quanto nos procedimentos. Trata-se de uma habilidade desenvolvida e refinada que pode ser apreendida por qualquer pessoa que tenha o intuito de aprimorar seu conhecimento e sua especialização.

Com isso, é evidente que a liderança não é um papel desenvolvido por todos os superiores, para se tornar um líder e influenciar pessoas são necessários desenvolver habilidades, ter conhecimento e saber identificar necessidades, liderança não significa estar no poder e sim ter o poder de conduzir pessoas para as mesmas finalidades.

Existem muitas pessoas que se apossam do poder para intimidar outras, isso só mostra o quanto essa pessoa não está preparada para assumir o papel de líder dentro de uma organização. Um exemplo que é frequente nas empresas é a promoção de pessoas por amizade ao invés de ser feita por mérito, isso além de criar um ambiente totalmente frustrante dentro de um departamento, pode prejudicar altamente no resultado e desenvolvimento de uma equipe.

Garrido (2004, p. 30) cita:

> Ser líder é principalmente saber usar com talento os dois princípios básicos da Inteligência Emocional: 1) aprender a se conhecer em profundidade; e 2) ter humildade para aceitar a importância de conhecer os outros, sobretudo os subordinados.

Para ser líder é necessário ter humildade, saber reconhecer quando erra, pedir desculpas, aprender com os próprios erros e principalmente aprender a cada dia com sua própria equipe. Muitas vezes dar a oportunidade para as pessoas se expressarem através da inovação de métodos e experiências de novas práticas para a tentativa de um resultado ainda mais positivo, pode aumentar o comprometimento do colaborador com seu trabalho e deixar o ambiente mais harmonioso.

Para CHIAVENATO (2001), a liderança pode ser vista sob algumas formas, que são:

> Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: a liderança é a influência interpessoal exercida para um objetivo específico, que ocorre nos grupos sociais. É a força psicológica que uma pessoa exerce para modificar o comportamento de outras pessoas intencionalmente. Onde na influência são envolvidos poder e autoridade, o poder é a forma certa de exercer a influência sobre outras pessoas, mesmo que essa maneira de influenciar não seja

exercida, e a autoridade é o poder que uma pessoa exerce pelo seu papel dentro da organização, o poder legal.

Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: a liderança não depende somente de um líder com certas características pessoais, mas sim, das características situacionais. O líder precisa conhecer o que faz e orientar a equipe para tomar decisões, pois assim o grupo sente mais segurança.

Liderança como uma relação funcional entre líder e os subordinados: para que exista uma liderança é necessário um líder e os liderados. Essa relação é feita de uma luta constante para manter o equilíbrio, satisfazer necessidades e amenizar tensões, é uma necessidade constante que os humanos têm de manter relações em grupos ou com outros indivíduos.

Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: a liderança existe para que um grupo possa atingir um objetivo comum em uma organização, ou seja, a liderança existe por uma necessidade em determinada situação. Contudo, o líder é a pessoa que sabe das características dos liderados e como liderar para atingir tal objetivo em determinada situação.

Líder é a pessoa que se torna referência de uma equipe e responsável por ela, muitas vezes o melhor exemplo para atitudes positivas de um grupo. E para isso é necessário ter aptidão e força de vontade para entender a melhor hora de aplicar novas práticas, e através de *feedbacks* com a equipe trabalhar as dificuldades e salientar as atitudes positivas.

A experiência entre líder e liderados se torna muito mais positiva quando é possível ter um diálogo aberto e claro. O líder torna referência em seu trabalho quando ele mostra que conhece o que faz e conduz seus colaboradores para o mesmo objetivo com intensidade e de maneira coesa.

Tipos de Liderança

Quando citada a palavra liderança, nota-se que quem lidera possui características fortes e individuais, sendo assim, através de estudos foram

pesquisadas as teorias sobre estilos de liderança que são aplicados pelos líderes em uma organização.

Segundo Chiavenato (2001), diz sobre os estilos de liderança: “São as teorias que estudam os possíveis estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta.” (CHIAVENATO, 2001, p. 61).

Para ser um líder é necessário entusiasmar pessoas para objetivos comuns e existem algumas maneiras para isso, que são os tipos de liderança que pode ser aplicado em uma equipe para atingir as metas de uma organização.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 161):

> A teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais da personalidade do líder, refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

De uma maneira bem resumida os três estilos citados acima são descritos como sendo:

> Liderança Autocrática: O líder quem decide o que deve ser feito, ou seja, o líder é o dominador da situação.
>
> Liderança Liberal: O líder tem a mínima influência nas tomadas de decisões, é uma participação limitada, proporcionando uma liberdade total para grupos ou indivíduos tomarem iniciativas.
>
> Liderança Democrática: O líder democrático orienta a equipe e faz com que todas as pessoas participem das decisões. É uma liderança onde requer participação da equipe e discussão de ideias e ideais.

MAXIMIANO (2015) defende que há duas concepções sobre o estilo de liderança. Uma baseada na participação dos seguidores, liderados ou subordinados nas decisões do líder e a outra baseada no estilo motivacional do líder. E esses termos são autocracia e democracia, esses dois estilos acabam se desdobrando em outros. Os dois são eficazes, mas é importante distinguir as situações para aplicar esses estilos de liderança.

Os desdobramentos são feitos em três tipos de liderança:

Liderança orientada para tarefa: o poder da decisão está centrado em uma pessoa, no líder. Ou seja, o líder autocrático, esse líder não procura saber a opinião da equipe, as decisões são tomadas sem prévia consulta. É um líder que está preocupado com o cumprimento da tarefa, mais que com a equipe, pois existe uma necessidade maior, que é a realização da meta.

Liderança orientada para as pessoas: liderança participativa, democrática, quanto maior a participação do grupo, mais democrático o comportamento do líder. Um líder democrático acredita na equipe, cria um ambiente de trabalho agradável, desenvolve pessoas e a capacidade de trabalho em equipe.

Liderança bidimensional: é o tipo de liderança que é voltada para pessoas e tarefas ao mesmo tempo. É o conjunto de democracia com autocracia que são trabalhados juntos, esse tipo de liderança pode ser aplicado com qualquer equipe ou organização, tudo vai depender da situação.

A maneira de aplicar o tipo de liderança está atrelada restritamente ao resultado que se quer obter naquele momento, portanto, não é porque um líder aplica a liderança autocrática em uma determinada situação, que o líder não poderá mudar a forma de liderar no decorrer do trabalho com a equipe. Existem momentos e circunstâncias que requerem uma maneira de liderar mais firme, outras mais amigáveis e em outras nem é preciso influenciar na equipe, tudo dependerá de apenas uma coisa, da maturidade das pessoas que compõe essa coligação.

Liderança Situacional

Através dos estudos sobre os estilos de liderança, surgiu uma nova maneira de liderar, que é a liderança situacional, ou seja, como o próprio nome diz a liderança de acordo com cada situação.

Para MAXIMIANO (2012) existem três principais modelos para saber qual deve ser aplicado de acordo com cada situação, que são:

1. Modelo de Tannenbaum e Schmidt**:** estes modelos propõem três critérios para analisar a situação:

a. O próprio gerente: o líder é espelho, ou seja, a maneira do líder se comportar é influência da formação, conhecimento e valores. Uma pessoa que valoriza a liberdade dará mais valor ao estilo de comportamento democrático.

b. Os funcionários: o jeito peculiar dos colaboradores influenciará na maneira de liderar. Pois funcionários maduros e competentes precisam de pouca liderança.

c. A situação: os tipos de organizações, os ambientes de trabalho, as metas, tempo das tarefas, entre outras características, influenciam na maneira de liderar, pode-se ter como exemplo a liderança em um desfile militar e de um centro acadêmico, são totalmente diferentes, pois cada um tem uma característica própria e desafios finais distintos.

2. Modelo de Fiedler: esse modelo avalia três características para analisar o "grau de favorabilidade" da situação para o líder:

a. As relações entre líder e os seguidores: se os seguidores tiverem sentimentos a favor do líder, a situação é favorável, caso contrário, torna-se uma situação desfavorável para o líder.

b. O grau de estruturação da tarefa: tarefas bem definidas e organizadas são positivas para o líder. Tarefas desorganizadas e imprevisíveis são negativas para o líder.

c. O poder da posição: Se o líder toma iniciativa de promover ou remover membros da equipe e isso indicar autoridade, é porque sua posição tem força. Caso contrário é negativo para o líder.

3. Modelo de Hersey e Blanchard: esse modelo analisa que nem todo grupo ou pessoa pode ser imaturo por completo, porém, quanto maior o amadurecimento da equipe ou pessoa, o líder pode ser mais intenso na orientação para o relacionamento. E quando a equipe ou pessoa for mais imatura, o líder deve ser mais intenso na orientação para a autoridade. Segundo esse modelo essa ideia se divide em quatro estilos ou formas de liderar:

a. Comando: adequado para pessoas ou grupos com baixa maturidade, é um comportamento orientado para tarefa e de pouco foco no relacionamento, ou seja, mais ordens e pouco apoio emocional.

b. Venda: comportamento voltado simultaneamente para tarefa e relacionamento, encaixa-se com pessoas que querem assumir responsabilidades, mas tem pouca experiência ou informação.

c. Participação: estilo para relações com pouca evidência na tarefa, mas com grande competência e pouco interesse em assumir responsabilidade, por motivos de insegurança ou da própria motivação.

d. Delegação: estilo de liderança de pouca orientação para tarefa e pouca orientação para o relacionamento, ideal para aplicar em grupos ou pessoas que querem assumir responsabilidades e que tenham competências e motivação.

O ponto positivo desse modelo é o reconhecimento da competência e motivação para o processo de liderança. O ponto negativo é que se nota que pessoas com baixo grau de maturidade devem ser tratadas com o uso de autoridade e isso pode atrapalhar no desenvolvimento e amadurecimento da pessoa ou do grupo.

Diante desses modelos de liderança situacional é perceptível que não existe uma maneira certa de liderar pessoas ou equipes, é necessário se adaptar de acordo com cada situação. Pessoas e empresas têm objetivos e características diferentes, a melhor maneira de se obter bons resultados é entender qual a melhor prática a ser aplicada de acordo com cada momento.

Para todo gestor será necessário o conhecimento de sua órbita, caso contrário, corre um grande risco dessa gestão não ter impacto positivo dentro de uma organização.

Influência do Líder na Motivação

Para adquirir resultados positivos é necessário trabalhar com pessoas que produzem e automaticamente para as pessoas produzirem é necessário que elas estejam motivadas.

Segundo Buchsbaum (2012, p. 133) define motivação como:

> Motivação vem de mover, no sentido de causar (“o que move”). A motivação é o estado de espírito que estimula as pessoas a irem para frente em direção ao que elas querem, com vontade e brilho nos olhos. Dentro de uma empresa, uma equipe motivada é aquela que busca com

> determinação e entusiasmo alcançar os objetivos da empresa, em parte porque há um alinhamento com os objetivos profissionais dos indivíduos. Essa energia é, de fato, um pré-requisito fundamental para que uma empresa alcance sucesso duradouro.

A motivação é o que faz a pessoa querer alcançar algo, não necessariamente está ligado ao estado que a pessoa está, mas sim ao estado que se quer estar a algum tempo.

Ainda Maximiano (2012, p. 189) define a palavra motivação como:

> O comportamento é sempre motivado por motivos internos, do próprio indivíduo ou motivos externos, por alguma causa do ambiente externo. Motivação é causa e efeito de cada indivíduo e não entusiasmo ou disposição elevada.

Sendo assim, é possível entender que o líder possui alguma influência na motivação dos colaboradores, pois são processos interligados, que podem ser aguçados se o líder tiver conhecimento do que faz a pessoa se movimentar.

Chiavenato (2003, p. 116) explica que:

> A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e matérias do trabalho.

Quando a pessoa está motivada por bens materiais, o líder também consegue ter essa percepção e usar métodos de incentivo para obter resultados positivos dentro da equipe, o importante é saber que todo ser humano tem uma motivação intrínseca ou extrínseca e sabendo identificar isso que é inerente a cada ser humano se torna mais fácil o trabalho com a equipe.

Todas as pessoas que compõem uma empresa necessitam estarem motivadas, as pessoas desmotivadas não possuem objetivos e consequentemente não conseguem se doar para um melhor resultado em uma organização. É a motivação que faz com que as pessoas deem o melhor para conseguir alcançar objetivos e satisfazer-se no trabalho que desempenham.

Para CHIAVENATO (2003) a motivação também se refere a necessidades internas que o homem possui e que levam a tais comportamentos, essas

necessidades são: necessidades fisiológicas, necessidades psicológicas e necessidade de auto realização.

O líder pode não ter o domínio de dar “motivação” para uma pessoa, mas ele consegue desvendar o que motiva essa pessoa a fazer algo, ter informações das pessoas que trabalham próximo é uma ferramenta valiosa para incentivar o grupo e conseguir melhores resultados dentro da empresa.

Influência do Líder na Organização

Para que uma organização tenha sucesso é necessário que ela trabalhe com pessoas que tenham conjuntos de competências. Existem vários portes de empresas, no entanto, nenhumas das organizações independentes do tamanho, conseguem sobressair no mercado se não fizer um trabalho de excelência.

Dentre inúmeros segmentos de empresas, todas deverão ter um líder adequado para realização de um bom resultado. Quando se fala que o líder tem influência na organização, é porque a pessoa nomeada como líder tem que se impor diante dos obstáculos e orientar para obter um resultado positivo. Uma equipe nunca é formada de pessoas com mesmos objetivos, qualidades, defeitos e competências, cada uma tem uma personalidade e modo de trabalhar, é o papel do líder entender e criar maneiras de aliar essas características em prol da organização.

De acordo com Vizioli & Calegari (2010) os líderes influentes nas organizações requerem algumas competências que são: comunicação, cooperação e trabalho em equipe, foco no cliente, gestão de mudanças (adaptabilidade), liderança (inspiradora), orientação para resultados, pensamento estratégico e tomada de decisão.

As empresas passam por mudanças constantes, seja pela concorrência, seja por adaptação a novos parâmetros para destaque no mercado. Um líder que possui as competências acima citadas, com toda a certeza conseguirá atingir resultados mesmo em meio a mudanças positivas ou negativas.

O líder deve acima de tudo não se limitar, a inovação faz parte diretamente no gerenciamento de pessoas, e pessoas limitadas terão dificuldades de novas experiências, automaticamente isso pode interferir de forma negativa no desempenho de uma equipe.

E para isso, também é preciso ter comportamentos de liderança como: agregar consenso e administrar conflitos, assumir papel de *coach*, comunicar clara e objetivamente, criar e sustentar um ambiente de aprendizagem constante, dar *feedback* claro e objetivo, delegar adequadamente, identificar e desenvolver talentos, influenciar para comprometer, inspirar e motivar e ouvir genuinamente.

O líder deve influenciar não somente pelas competências, como também pelo comportamento, ou seja, o líder influenciador dentro de uma organização, além de possuir competências, deve se mostrar através do comportamento para comandar positivamente uma equipe.

Buchsbaum (2012, p.124 e 125) cita um exemplo de líder que pode influenciar na maneira de liderar dentro de uma organização:

Nelson Mandela – líder nato

Nelson Mandela, nascido em 1918 na África do Sul, ficou 27 anos preso, dos 45 aos 71 anos de idade, por ter combatido em um braço armado do CNA (partido político), e, após sair da prisão, liderou o movimento *antiapartheid*, que culminou em sua eleição à presidência do país de 1994 a 1999.

Os anos na prisão serviram para transformar Mandela em um mito. Não era nada fácil, já que tinha que trabalhar numa pedreira, em regime de trabalhos forçados, além de não ter nenhum privilégio. Os prisioneiros políticos negros eram os mais sacrificados. Só eram permitidas uma visita e uma carta a cada seis meses. As cartas, quando vinham, eram retidas por longos períodos e submetidas a censores que as deixavam quase ilegíveis.

Enquanto esteve na prisão, Mandela estudou por correspondência na Universidade de Londres, formando-se em Direito. Em 1985, depois de 22 anos de prisão, Mandela recebeu a oferta da sua liberdade em troca da renúncia do seu partido pela luta armada. Mandela prontamente recusou, liberando o seguinte comunicado: “Que liberdade está sendo oferecida a mim enquanto a organização

do povo permanece banida? Somente um homem livre pode negociar. Um prisioneiro não pode entrar em acordos."

A prisão de Mandela provocou uma pressão local e internacional sobre o governo da África do Sul para liberá-lo, com um *slogan* que ficou super conhecido: "*Free* Nelson Mandela." Em 1989, o presidente "linha dura" da África do Sul sofre um ataque do coração e é substituído por um novo presidente, mais liberal, que decide liberar Mandela e permitir o funcionamento do CNA e outras organizações *antiapartheid*. A liberação de Mandela foi um evento transmitido pelas televisões do mundo inteiro.

No início da década de 1990, ninguém acreditava que um acordo fosse possível, posto que as posições eram muito antagônicas, algo parecido com a situação do Oriente Médio hoje.

Ao sair da prisão, Mandela assumiu a liderança do CNA, vindo a conduzir toda a negociação. Em 1993, no meio desse tumultuado processo de negociação, Chris Hane, um dos líderes principais do CNA, foi assassinado por radicais contrários a mudanças, prenunciando uma escalada de violência que poderia estragar todo o processo. Mandela, assumindo sua posição de líder carismático, pede calma à nação:

Hoje à noite, estou me dirigindo a todos os sul-africanos, pretos ou brancos, das profundezas do meu ser. Um homem branco, cheio de preconceito e ódio, veio ao nosso país e cometeu um ato tão imundo que toda a nossa nação está à beira do desastre. Uma mulher branca, de origem africâncer (nascida na África do Sul), arriscou sua vida para que nós descobríssemos e levássemos esse assassino à justiça... Agora é o momento de todos os sul-africanos ficarem juntos contra aqueles que, por qualquer motivo, querem destruir aquilo por que Chris Hane lutou com sua vida – a liberdade para todos nós.

Mesmo com vários motins que se seguiram ao assassinato, a negociação, que estava em um impasse, seguiu a passos largos e uma eleição geral foi marcada em 1994, exatamente um ano após o assassinato. Mandela ganhou o prêmio Nobel da Paz em 1993 por este desfecho, vindo a se eleger presidente da África do Sul.

Mandela é exemplo do que um líder completo deve possuir: força de vontade, persistência, capacidade de enfrentar desastres, carisma, humildade, habilidade de negociar, flexibilidade, entre muitas outras qualidades.

Através desse exemplo é possível notar que a maneira de liderar pode levar a desfechos distintos, pois caso o antigo presidente não fosse substituído por um mais liberal, provavelmente Mandela não fosse liberado da prisão e não continuaria com a liderança do CNA.

Uma organização precisa de líderes exemplares, que se dedique com confiança e que acredite no trabalho que faz. Dificuldades sempre terão ao decorrer dos caminhos, mas o que faz a diferença é a maneira com que cada pessoa lida com as dificuldades. Um bom líder vê oportunidade até mesmo em momentos críticos e consegue enfeitar a equipe com um olhar positivo.

Percia, Batista & Sita (2014, p. 11) escreve sobre a diferença entre um líder comum e um líder *coach*:

> O mundo corporativo então sofre com a carência de liderança; equipes se desfazem ou, até mesmo, não conseguem se formar, pois o mercado está mais preocupado em preparar profissionais eficientes – técnicos, gerentes – do que líderes eficazes. Entretanto, sabemos da grande importância de termos líderes morais, líderes "treinadores" à frente de grandes times, líderes com habilidades especiais de tornar as equipes coesas, com caráter definido e paixão pelas pessoas. Dificilmente um grupo de pessoas trabalhando juntas sem a regência de um *leader coach* consegue se estruturar e se tornar uma equipe grande e forte.

E para entender melhor essa citação é importante saber a diferença entre eficiente e eficaz. Eficiente: que produz alguma coisa conforme solicitado. Eficaz: que produz alguma coisa conforme solicitado e traz benefícios maiores que o esperado.

Por ora, uma organização não precisa de pessoas que simplesmente façam o que se pede, mas que consigam inovar com atitudes e comportamentos para sobressair dentre tantas outras no mercado. O líder pode sim influenciar uma organização, mas isso depende do líder que é posicionado para comandar essa corporação.

Conclusão

Com este artigo científico foi possível entender um pouco mais sobre liderança e o papel do líder na organização. Vivemos em tempo de crise com uma concorrência acirrada em muitos setores, o que muitas vezes diferenciam os prestadores de serviços é a forma como cada um consegue encantar as pessoas, seja um cliente, um fornecedor ou até mesmo os próprios colaboradores (clientes internos).

É possível entender que liderança não é simplesmente a maneira de uma pessoa mandar e outras obedecerem, muito além disso, liderança é o jeito de influenciar pessoas de maneira coesa a atingirem um mesmo propósito dentro de uma organização.

A liderança interfere sim no resultado de uma empresa, existem características, atitudes, competências entre outros fatores que um líder deve possuir para aumentar a capacidade de produção de uma equipe. A percepção e conhecimento das pessoas com quem se trabalha diferencia em uma atitude positiva quando existe um bom líder em uma empresa.

Não é possível seguir uma única maneira de liderança, existem momentos, pessoas e lugares diferentes, e cada um desses casos requer uma maneira distinta de se conduzir para manter um ambiente de trabalho produtivo.

Toda organização está composta de pessoas com características diversas e com necessidades díspares, porém, ter a ciência do que motiva cada colaborador que compõe uma equipe faz com que o líder consiga ter um domínio maior do seu grupo.

Enfim, o líder tem impacto dentro do resultado de uma organização, uma equipe que não possui o apoio de um líder adequado está inerente a desenvolver atitudes negativas e se tornar improdutiva. O líder é uma peça fundamental dentro de uma organização, pois é ela a pessoa influenciadora que comandará sua equipe da maneira adequada para alcançar o objetivo da organização e proporcionar um melhor desenvolvimento da equipe.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, mai. /jun. 1994. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf.

BUCHSBAUM, Paulo; BUCHSBAUM, Marcio**. Negócios S/A**: administração na prática. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni (org). **Construindo o saber** – metodologia científica: Fundamentos e técnicas. 2. ed. – Campinas: Papirus, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. ver. e atual. 2. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. ver. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COOPER, Ann A.; BARBAO, Marcelo Cintra. **Como ser um líder**. 2. ed. São Paulo: Senac**,** 2013.

DUARTE, Giselle Aparecida. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Minas Gerais: Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do SENAC; 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GABRIEL, Renata de Souza. **Estudo das competências orientadas para liderança**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Criciúma: MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense; 2014.

GARRIDO, Laércio M. **Quero continuar gerente, e agora?** : manual prático sobre a gestão de competências em liderança, como aplicar apreender e ensinar as competências-chave do líder moderno. São Paulo: Nobel, 2004.

GOULART, Iris Barbosa. **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

JOHN, Adair. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992.

MARTINS, Adriana Andrade. **Gestão de Pessoas**: um estudo sobre a relação da qualidade de vida no ambiente de trabalho e a motivação do profissional. [Monografia]. São Paulo: Especialização em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie; 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**: introdução a teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

_____.**Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PERCIA, André; BATISTA, Lídia; SITA, Maurício. ***Team & leader coaching***. São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. [Monografia]. Fortaleza: Especialização em Administração Judiciária da Universidade Estadual Vale do Acaraú; 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

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