

## A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOB O CAPITAL HUMANO

Willer Carlos Oliveira<sup>1</sup>

OLIVEIRA, W. C. A influência da liderança sob o capital humano. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 19, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2018.

**RESUMO:** Pode-se dizer que o capital humano é um dos principais ativos das organizações atuais e do futuro, assim surge a necessidade de gerir este capital. A escassez de bons líderes, o medo do desenvolvimento e a cultura da centralização, dão espaço para a era do conhecimento e aprendizado, começando a predominar a nova gestão dos líderes que desenvolvem líderes. A liderança é um conceito que se transforma ao longo dos tempos, mas que preserva a sua essência, que é explicada como a arte de influenciar e conduzir pessoas. Liderar tornou-se uma competência gerencial em que o líder estimula sua equipe para atingir bons resultados com flexibilidade, inovação e motivação. A liderança está muito além do desenvolvimento operacional de tarefas, ela envolve um trabalho árduo de relacionamento interpessoal e acompanhamento das pessoas que estão sob seu comando. As pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações. Logo, atrair e manter talentos são os grandes desafios da administração de pessoas. Os líderes têm um papel fundamental, pois tudo começa e termina na liderança. Isso significa que os líderes, inevitavelmente melhoram ou complicam a vida da organização e das pessoas que o seguem. A abordagem metodológica desta pesquisa é predominantemente de caráter exploratório, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos. Assim, a presente pesquisa é uma revisão bibliográfica, tendo como objetivo elencar a influência da liderança sob o capital humano. Partindo dos pressupostos apresentados, este trabalho analisou o papel do líder, qual a sua função e principalmente seu papel, suas características e sua influência sob o capital humano da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Líder; Liderança; Poder e Sucesso.

## THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON HUMAN CAPITAL

**ABSTRACT:** Human capital can be considered one of the main assets of current and future organizations and as such, there is a need to manage such capital. The scarcity of good leaders, the fear of development, and the culture of centralization give way to the age of knowledge and learning, with the predominance of the new management, that of leaders developing leaders. The concept of leadership

---

DOI: 10.25110/receu.v19i1.6235

<sup>1</sup>Contador, especialista em Consultoria Empresarial pela UNIPAR, modalidade EAD.

has transformed over time, but it still preserves its essence, which can be explained as the art of influencing and leading people. Leadership has become a managerial competence where the leader encourages his team to achieve good results with flexibility, innovation and motivation. However, leadership is far beyond the operational development of tasks; it involves hard work at interpersonal relationships and follow-up on people who are being led. People are critical to the success of organizations. Therefore, attracting and retaining talent is the greatest people management challenge. Leaders play a key role, since everything starts and ends at leadership. This means that leaders inevitably improve or complicate the life of the organization and the people who follow them. The methodological approach of this research is predominantly exploratory due to the object of study and the objectives that have been defined. Thus, this is a bibliographical review, focusing on highlighting the influence of leadership on human capital. Based on the assumptions presented herein, this paper analyzed the role of the leader, his duties and mainly his importance, characteristics and influence on the human capital of a company.

**KEYWORDS:** Leader; Leadership; Power and Success.

## LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO BAJO EL CAPITAL HUMANO

**RESUMEN:** Se puede decir que el capital humano es uno de los principales activos de las organizaciones actuales y del futuro, así que surge la necesidad de gestionar este capital. La escasez de buenos líderes, el miedo al desarrollo y la cultura de la centralización, dan lugar a la era del conocimiento y el aprendizaje, empezando a predominar la nueva gestión de líderes que desarrollan líderes. El liderazgo es un concepto que se transforma a lo largo de los tiempos, pero que preserva su esencia, que se explica como el arte de influenciar y conducir las personas. Liderar se ha convertido en una competencia gerencial en la que el líder estimula a su equipo para lograr buenos resultados con flexibilidad, innovación y motivación. El liderazgo está mucho más allá del desarrollo operativo de tareas, involucra un trabajo arduo de relación interpersonal y seguimiento de las personas que están bajo su mando. Las personas son fundamentales para el éxito de las organizaciones. Luego, atraer y mantener talentos son los grandes desafíos de la administración de personas. Los líderes tienen un papel fundamental, pues todo comienza y termina en el liderazgo. Esto significa que los líderes inevitablemente mejoran o complican la vida de la organización y de las personas que lo siguen. El enfoque metodológico de esta investigación es predominantemente de carácter exploratorio, en función del objeto de estudio y de los objetivos definidos. Así, la presente investigación es una revisión bibliográfica, teniendo como objetivo enumerar la influencia del liderazgo bajo el capital humano. A partir

de los presupuestos presentados, este trabajo analizó el papel del líder, cuál es su función y principalmente su papel, sus características y su influencia bajo el capital humano de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Líder; Liderazgo; Poder y Éxito.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O capital humano se tornou um dos principais e mais valiosos ativos das organizações, surgindo a necessidade de gerência deste capital. Mas como gerir um ‘ativo’ que trabalha com as suas metas e objetivos próprios?

Partindo dessa premissa, surge o papel dos líderes, que devem ter como principal intenção conduzir o capital humano aos fins organizacionais, ou seja, direcionar o caminho para que chegue os objetivos organizacionais e permitindo, também, o crescimento e objetivos individuais dos colaboradores.

O ser humano nasce com a capacidade de ser líder, mas, para que efetivamente seja líder, deve aperfeiçoá-la ao longo da sua vida. Ser líder é ser coadjuvante do desempenho de outras pessoas, é poder influenciar o comportamento alheio, e colaborar para que as equipes alcancem seus objetivos.

A liderança não deve e não pode estar somente no topo das empresas. O ato de liderar tem que acontecer todos os dias, e em todos os tipos de instituições como, igrejas, cooperativas, na família, dentre outros.

Quando os resultados da objetividade empresarial já não geram um diferencial competitivo, surge a era da subjetividade, do intelecto e da humanização. Com isso, emerge também novos desafios de liderança e um maior grau de complexidade de gestão.

A escassez de bons líderes, o medo do desenvolvimento e a cultura da centralização, dão espaço para a era do conhecimento e aprendizado, começando a predominar a gestão dos líderes que desenvolvem líderes. O conhecimento é dividido por completo, o engajamento da equipe e o foco no planejamento estratégico, se tornam a luz no fim do túnel para aquelas empresas que já não suportavam a centralização em excesso.

Ser líder está além de comandar uma nação, um grupo, uma equipe, um setor e/ou uma empresa. A liderança é um conceito que se transforma ao longo dos tempos, mas que preserva a sua essência, que pode ser entendida como a arte de influenciar e conduzir pessoas. Ou seja, uma pessoa que esteja em uma posição de comando, só pode ser considerada “líder” a partir do momento em que consegue influenciar e conduzir os seus comandados.

Este trabalho justificou-se de forma a contribuir para os novos desafios da liderança enfrentados pelas organizações, verificando por meio da literatura as posturas de um líder junto ao capital humano das empresas. Portanto, este tra-

balho teve como objetivo estudar a influência da liderança sob o capital humano.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Aspectos da liderança

Administrar uma empresa hoje mais do que nunca requer mais do que o exercício das funções básicas de gerência como planejar, organizar e controlar. Requer a compreensão do comportamento individual e dos grupos que é importante para a gestão de pessoas e, de modo particular, investigar as questões relacionadas com a liderança, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitudes, processos de mudanças, conflito e dimensionamentos de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações (OLIVEIRA, 2010). Como exemplo, pode se citar as novas gerações que estão chegando ao mercado de trabalho.

Ainda conforme Oliveira (2010), as mudanças estão ocorrendo em uma velocidade impressionante. Depois da era da agricultura, do artesanato, da era industrial e da era das conexões, impulsionadas pelo avanço da tecnologia, principalmente, na área de telefonia e *internet*, o foco principal de valor se deslocou da posse da informação para os relacionamentos.

Se tornar um líder não é uma escolha simples, exige esforço e dedicação. Liderar, em época nenhuma, foi uma tarefa fácil. Na atualidade está ainda mais complexo, visto que um líder precisa ter habilidades e técnicas para lidar com as várias atividades em que está envolvido, e ainda conduzir as pessoas envolvidas nestas atividades, além de treinar seus liderados visando a atender as aspirações tanto pessoais quanto profissionais, enquanto as alinha com o planejamento e interesses organizacionais.

Para Maxwell (2011), não se desenvolve liderança de uma hora para outra. É um processo que dura à vida inteira, e, quanto maior for o empenho, maior será o potencial de se tornar um líder. É necessário que o profissional nunca pare de aprender, nunca esqueça que seu maior valor potencial não está em sua liderança e sim em sua capacidade de identificar pessoas com potencial e ajuda-las a se tornarem líderes de sucesso. Para liderar com sucesso é importante que o profissional supere os desafios e estes acontecem dia-a-dia.

Figura 1: Desafios da liderança

1º desafio: dirigir grupos diferentes rumo a um bem comum.
2º desafio: fortalecer a organização ampliada, ajudando-a a estabelecer um sistema de valores baseado em princípios duradouros, universais e de fácil entendimento.
3º desafio: certificar-se que as linhas de comunicação permaneçam bem abertas.
4º desafio: criar sinergia. Para tanto, as pessoas devem focar o nós em vez do eu.
5º desafio: encorajar a cooperação ao invés da competição.
6º desafio: ajudar todos os participantes desse grande esquema a se concentrarem no que mais importa.

Fonte: Adaptado de Drucker (2000, p. 160-161).

A grande dificuldade das empresas está em aumentar a produção, mantendo a folha de pagamento estável e ainda sem desmotivar a equipe. Para isso, é preciso analisar como os funcionários estão sendo delegados para executarem suas funções.

Hunter (2004, p. 21), retrata o tratamento entre as pessoas e afirma que: “É importante tratar outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem”. O respeito com o próximo é o primeiro passo que contribui para o desenvolvimento de um líder.

Para Marques (2014, p.48), é fundamental que os líderes sejam:

Profissionais inspiradores, motivadores, flexíveis, bons comunicadores, gerenciadores de conflitos, planejadores, estrategistas e sobre tudo desenvolvedores, são as particularidades encontradas em um bom líder, que deve saber conduzir, orientar e levar os colaboradores e equipes a desempenharem suas funções e alcançar os resultados esperados.

Os cargos de chefia/liderança precisam ser alinhados a alguns quesitos que podem ser: de qual formar está liderando? Lidero com poder ou com autoridade? Tem muita diferença entre elas, onde liderar com poder segundo Hunter (2004, p. 29): “É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”. Seria definido como uma punição a uma pessoa no qual não execute o que está sendo pedido.

Hunter (2004, p. 29), aborda também que liderar com propriedade: “É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por

causa de sua influência pessoal”. Percebe-se que liderar com autoridade é o recomendado, pois levam as pessoas a fazerem o que foi solicitado, por respeito que ela tem a você. O respeito e a educação acabam influenciando pessoas e respeitando-o naturalmente.

Liderar com autoridade exige muito esforço de comportamento, um líder de sucesso é um espelho para outras pessoas, para influenciá-las terá que dedicar-se no seu comportamento diante delas, sendo: honesto, confiável, cuidadoso, comprometido, bom ouvinte, manter as pessoas responsáveis, tratá-las com respeito, incentivá-las, entusiástica, atitude positiva e gostar de pessoas. Para se tornar um líder não é tão simples.

Quando optamos por amar e nos doar aos outros, estamos aceitando ser pacientes, bons, humildes, respeitosos, abnegados, generosos, honestos e comprometidos. Esses comportamentos exigirão que nos coloquemos a serviço dos outros e nos sacrifiquemos por eles (HUNTER, 2004, p. 96-97).

Todos estão sempre observando um líder, já que são os exemplos importantes para uma carreira e, principalmente de caráter. Para Vergara (2011), a liderança é explicada como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, tendo um papel integrador voltado à cooperação e direcionamento de conflitos nos ambientes em que estes fazem parte. A autora ressalta ainda que a liderança está associada aos estímulos e incentivos que venham provocar motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Esses estímulos e incentivos estão associados ao cumprimento da missão, visão e valores da organização, porque são vistos como um reflexo da atuação do líder junto a sua equipe de trabalho. A atuação do líder será percebida no desempenho, na integração e no desenvolvimento dos seus liderados em relação às expectativas organizacionais.

## 2.2 Modelos de Liderança

Nota-se, que a liderança é um conceito que precisa ser conhecido por todos aqueles que atuam em uma organização, mas principalmente por aqueles que detêm atividades de comando/chefia. Gil (2014, p. 220), considera que “[...] os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

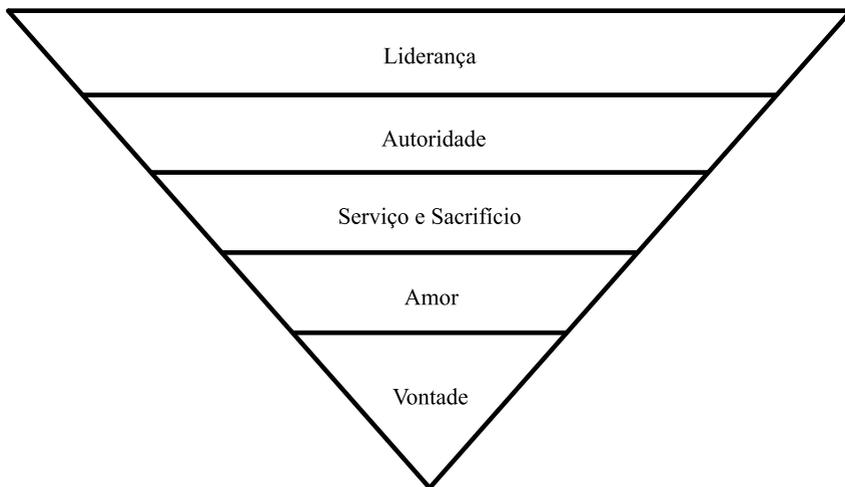
A abordagem de Vergara (2011) e Gil (2014), indicam que a liderança vai além do cargo de chefia ocupado, estando pautada nos vínculos e tipos de

relacionamentos estabelecidos destas chefias com as suas equipes de trabalho.

O líder da atualidade orienta, direciona e desenvolve os seus liderados rumo aos objetivos organizacionais, mas também para os objetivos individuais. Para Stéfano (2005, p. 10), “o líder efetivo de hoje é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento destes”. Complementando as discussões, Maximiano (2011), assegura que quando a liderança é exercida, as partes envolvidas, líderes e liderados, coadunam em um processo de dependência mútua, fazendo com que os motivos dos liderados tornem-se os seus interesses entre as suas necessidades, valores, aspirações e proposições do líder.

Considerando a pirâmide de Hunter, pode-se deduzir que o modelo de liderança deve estar pautado nos pilares da vontade, da ação e do amor.

Figura 2: Modelo de Liderança.



Fonte: Hunter (2004, p. 70)

No contexto atual, com as constantes mudanças tecnológicas e demais transformações que afetam as organizações, o líder torna-se um agente cada vez mais primordial para a manutenção e crescimento dos negócios. A liderança deve ser pautada por confiança, sendo impossível liderar ou ser liderado por pessoas que não reflitam confiança e credibilidade.

A liderança é o guiar pessoas inseridas, ou não, dentro de grupos ou equipes para que possam atingir os resultados esperados da forma mais efetiva. É inerente ao líder a capacidade de estimular seus liderados de uma maneira positiva, influenciar eticamente seus colaboradores, permitindo que possam somar

aos esforços de atingirem as metas estabelecidas, tanto pela equipe quanto da empresa. Cabe também ao líder apresentar as atividades de forma abrangente e delegar responsabilidades relacionadas ao trabalho da equipe. Motivar é uma das funções básicas e primordiais do líder de equipes.

Marques (2014) apresenta dicas para liderar uma equipe, segundo ele o líder não deve ser muito formal, aliviando as tensões do ambiente de trabalho e fazendo reuniões e encontros mais informais. Também deve eliminar as burocracias, agilizando o processo da tomada de decisão, em tempo o autor sugere que o líder seja realista e imparcial, considerando todas as alternativas, que também busque a simplicidade dos processos e ouça as opiniões dos seus colaboradores.

O autor ainda orienta que, o líder deve encarar as mudanças como uma oportunidade, aprendendo a lidar com o novo estimulando a capacidade de antecipação preparando a sua equipe.

O líder, nas suas ações, deve desafiar as tradições, aguçando sugestões dos colaboradores, revertendo o medo. Motivar a sua equipe e demonstrar como o esforço de cada membro da equipe está ajudando no crescimento da empresa; deve ser uma das premissas do líder. Deve ainda, o líder, estimular as ideias, apostando em treinamentos técnicos e humanos, gerenciar menos e delegar mais responsabilidade aos seus liderados, envolvendo-os no processo.

Marques (2014) finaliza as suas dicas para liderar uma equipe sugerindo que o líder seja organizado; que faça listas; que use agenda; que desenvolva planos de ação deixando claros os objetivos e as metas a serem cumpridas; que tome decisões rápidas e agilize o processo; prime pela qualidade; dê *feedback* e que celebre com a sua equipe as conquistas.

Pati (2013) aborda que a ascensão profissional hoje passa necessariamente pelo sucesso em liderar uma equipe, sendo esta uma exigência básica para assumir um cargo de chefia. Porém, nem sempre todos estão preparados para esta posição dentro da empresa. Um dos motivos que explicam, muitas vezes, o despreparo de alguns chefes é a escassez de talentos que tem forçado organizações a acelerarem a carreira dos jovens, promovendo-os a chefes antes da hora.

Tendo como uma das principais tarefas do líder influenciar as pessoas, não são incomuns, pessoas que são tituladas como líderes não saberem se portar para esta função e, muito menos, têm um perfil que se aproxima. Muitas pessoas não nasceram para ser líder.

Mas, os líderes também cometem erros, e alguns deles é apontado por Marques (2014) ao afirmar que alguns podem ser bonzinhos ou carrascos, enxergar membros da equipe como apenas subordinados, ser incongruente, achar que um estilo de gestão funciona para todos, não dedicar tempo às pessoas da equipe, assumir as tarefas que delegou, rotular a equipe e se impor pelo poder. Ao agir desta forma, os líderes, colocam todos o trabalho da equipe em risco, visto que

ele não desempenha seu papel de forma a influenciar positivamente as pessoas.

Porém, o verdadeiro líder não tem a função de ser o melhor em tudo, mas sim, conhecer um pouco de tudo, de toda a realidade da empresa e conseguir com suas potencialidades ajustar os pormenores presentes na instituição, aprimorando as suas potencialidades e a dos seus liderados.

O líder deve encorajar e inspirar a sua equipe dando abertura para as pessoas que estão abaixo na hierarquia do processo, permitindo a ascensão funcional e não criando barreiras, uma equipe dentro de uma empresa deve ser o reflexo do seu líder, mostrando se ela está bem estruturada ou não.

Liderar tornou-se uma competência gerencial em que o líder estimula sua equipe para atingir bons resultados com flexibilidade, inovação e motivação para o trabalho a ser desenvolvido, apresentando conhecimento da função que está exercendo.

Percebe-se assim, que a liderança está muito além do desenvolvimento operacional de tarefas, ela envolve um trabalho árduo de relacionamento interpessoal e acompanhamento das pessoas que estão sob comando. Barbieri (2012), destaca cinco pontos que ele chamou de “as cinco vias de liderança”, como caminhos que explicam as notáveis realizações de líderes que se destacaram em vários segmentos de negócios, conforme segue: a) A aceitação do desafio; b) A capacidade de inspirar uma visão compartilhada; c) O apoio e o *empowerment* dos colaboradores para que ajam, experimentem e decidam; d) A habilidade de indicar o caminho por meio do exemplo; e, e) A motivação por meio do cuidado e do conhecimento dos colaboradores.

Para o autor, o cumprimento dessas cinco vias caracteriza o exercício e a busca da excelência na liderança, além disso, aponta para uma liderança inovadora, que mostra líderes envolvidos com as situações e em contato contínuo com as pessoas de suas equipes, transformando a liderança em algo que se aprende e que deve ser compartilhado em diferentes níveis e situações.

O líder tem papel fundamental atualmente, e por isso deve agir com bom senso e muito estudo, se preparar para o cargo ocupado e procurar o melhor para todas as partes. Para ser um bom líder, o profissional precisa ter algumas características.

#### Quadro 1: Características dos novos líderes

Habilidades para projetar relacionamentos: Relações poderosas e de sucesso requerem a criação de uma cultura nova e de estruturas sustentáveis únicas para as necessidades da relação.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Habilidades para promover a mudança sistêmica: Liderar em direção ao futuro exigirá dos líderes a capacidade de construir alicerces para o compartilhamento, de modo que a contribuição do que é incomum seja tão importante quanto experimentar o que é comum entre as partes.
Habilidades para distinguir e trabalhar com sistemas conservadores, criativos e de desenvolvimento: Os sistemas conservadores são projetados para manter a situação atual em contínua melhoria [...] os sistemas criativos materializam novos futuros [...] e os sistemas de desenvolvimento são como as 'parteiras' que deslocam uma possibilidade nova ao longo de um espectro, desde os primeiros sinais de sua viabilidade até estar completamente emplumada [...].
Habilidade para gerar conforto com risco enquanto constrói a confiança: Os líderes devem aprender a gerar a confiança concedida, aquela que as pessoas precisam desenvolver com as outras, obtendo ação e resultados [...].
Habilidade para valorizar a diversidade como fonte de contribuição: [...] os líderes precisam fazer mais do que estabelecer uma área de concordância entre as pessoas. Eles também precisam estabelecer uma área incomum, a área da diversidade [...].

Fonte: Adaptado de Drucker (2000, p. 266 -268).

A liderança é uma temática muito difundida nos dias atuais e é muito comum ouvir a máxima “precisamos de líderes”. Para Bergamini (1994), a liderança é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente, pois refere-se a um processo de influência exercido de forma intencional.

Para Fiorelli (2000, p. 173), liderança: “É a capacidade de exercer influência sobre as pessoas.” Assim, percebe-se que é necessário que seja positiva essa influência, o líder deve contagiar e envolver pessoas, assim, como para Lotz e Gramms, (2014, p. 172), “assume papel estratégico tanto para o desenvolvimento da equipe quanto para o estímulo da aprendizagem nas organizações”.

Sabe-se que cada indivíduo pode ser líder de uma pequena estrutura informal, mas o administrador precisa identificar quem é o líder informal que está acima dos outros, para assegurar que essa liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa.

O exercício da liderança é uma resposta aos anseios e expectativas de necessidades específicas, já que o papel da liderança é sempre transitório. Dentro das organizações, pode-se perceber diversos tipos de liderança.

Dentro de todos os aspectos da liderança, percebe-se os aspectos autoritário, democrático e situacional, como as principais características encontradas nos vários tipos de líderes. Segundo Maxwell (2011), a liderança autoritária é

exercida, geralmente, em situações de emergência, quando não há tempo para se construir o consenso. Nesse caso, o líder assume e centraliza completamente as tomadas de decisão, de forma rígida e sem espaço para questionamentos. É o caso, por exemplo, das lideranças em períodos de guerra, acidentes e emergências.

Já a liderança democrática, também conhecida como liderança liberal, ocorre principalmente, nos momentos em que a equipe está em processo de deliberações de longo prazo, tais como construção de planejamento ou elaboração de diretrizes e políticas organizacionais (MAXWELL, 2011).

O papel da liderança é exercido em rodízio por todos os membros da equipe, que colocam suas posições de igual para igual. Por fim Maxwell (2011) aborda a liderança situacional que nesse caso, o líder, além de interagir com todos os elementos da equipe, busca colocar em destaques os aspectos externos da situação. Para isso, convida para participar do processo decisório pessoas externas à equipe, em caráter transitório. É o caso das lideranças que envolvem consultores, auditorias etc.

Muito utilizada para superar desafios complexos, nos quais certo grau de distanciamento é necessário, ou seja, as pessoas, por estarem muito próximas ou envolvidas em demasia com a situação, não conseguem analisar todos os aspectos relevantes para encontrar uma solução.

É importante salientar que liderar não significa considerar somente a opinião da maioria. Perceptivelmente, é a minoria que emite a melhor opinião quando se trata de solução de problemas. O importante é ouvir a todos e conseguir destacar os elementos positivos que cada um dos envolvidos elencou, num processo em que todos são tratados com respeito e consideração.

Ao contrapor todo o trabalho bibliográfico, percebe-se que Maquiavel (2011), tem toda razão ao afirmar em seu livro "O Príncipe", que um líder pode ser temido e amado ao mesmo tempo. Conforme discutido, um líder deve primeiro inspirar pessoas para motivar o crescimento e desenvolvimento do seu grupo, ele deve também ter total liberdade para tomar qualquer decisão que não seja agradável ao seu grupo ou equipe, visando o bem maior, logo, os seus comandados, devem gostar do seu líder para trabalhar com ele e também temê-lo.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações. Atrair e manter talentos são os grandes desafios da administração de pessoas. O início desse desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas. Quando isso é feito, as pessoas contribuirão com todo seu potencial, criatividade e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sabe-se que todas as pessoas que ocupam cargos de comando em uma organização precisam estar aptas nas atividades de coordenar, delegar, orientar, capacitar e tantas outras que estão voltadas à condução de pessoa, mas nem sempre este trabalho é realizado com uma abordagem de liderança.

Considerando os pontos abordados até o momento nesta discussão, chega-se a seguinte indagação: haveria uma maneira ideal para liderar? Sempre que se estuda sobre um tema e começa-se a compreendê-lo é comum que busque uma forma de executá-lo adequadamente. Mas, analisa-se que existem os mais diferentes tipos de empresas, que detêm em sua estrutura uma diversidade de pessoas, atuando em diversos departamentos, sendo comandadas por diferentes tipos e perfis de chefias. Resumir a liderança a uma única forma ideal seria um tipo de reducionismo da tarefa de conduzir pessoas.

Como visto, os líderes podem ser: democráticos, autocráticos, flexíveis, orientados para os seus funcionários, focados na tarefa, liberais, dentre tantos outros comportamentos. E estas formas de liderar devem estar pautadas nos elementos que formam o cenário de atuação desta liderança, ou seja, os liderados, o contexto, o ambiente, etc.

Quando se busca definir uma forma de liderar, deve-se concentrar em todos os elementos do contexto de atuação, podendo inclusive variar ao longo dos tempos, pois uma mesma pessoa pode exercer diferentes formas de liderar conforme a necessidade manifestada pelo ambiente em que atua.

Como é possível então avaliar se a liderança está sendo realmente exercida? Notando se as pessoas sob o comando da chefia avaliada são influenciadas e conduzidas sem que se use do poder coercitivo para tal feito.

Nota-se assim a necessidade de exercer na prática o conceito de envolvimento e integração com a equipe de trabalho, buscando explorar o que cada um tem de melhor, ao mesmo tempo em que orienta para o uso “deste melhor” em prol da organização e de si próprio.

Hoje, liderar não é uma tarefa fácil, visto que a busca pela excelência é constante e torna-se decisivo contar com as pessoas certas. Não há organização que se molde ao colaborador, mas é preciso buscar aquele colaborador que tenha valores, crenças e propósitos que melhor se alinhem à empresa.

Após os debates bibliográficos deste trabalho, percebe-se que as características básicas e importantes para que o líder tenha sucesso na atual conjuntura empresarial é cooperar com a equipe; dividir e delegar responsabilidades; ter um bom canal de comunicação; valorizar os empregados; ser objetivo nas críticas e os elogios serem feitos com clareza; apresentar alternativas de ação que são escolhidas pelo grupo; elevar o nome do grupo; possuir autocontrole e poder de discernimento; conhecer as tecnologias e usar sempre o terno nós.

Em resumo um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo

e decisivo para que assim possa ter condições de fazer um processo de liderança com sucesso. Esse processo não se trata apenas de técnica a ser aprendida, mas sim uma atitude para ser vivenciada. Pode-se dizer que para se tornar um verdadeiro líder, o indivíduo não adianta mudar apenas a maneira de agir, é preciso mudar a maneira de pensar.

## REFERÊNCIAS

ANTÔNIO, J. **Diferença entre grupo e equipe em:** conceitos referentes ao tema: desenvolvimento de grupos nas organizações. Disponível em: <http://migre.me/wkTPZ> Acesso em: 20 fev. 2017.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações:** práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH.** São Paulo: Lafonte, 2011.

BONAMIGO, C. A. **Guia didático:** metodologia da pesquisa científica. Umuarama: Unipar, 2015.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI STÉFANO, R. **O líder coach:** líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DRUCKER, P. F. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro:** visões, estratégicas e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, P. F. **Liderança para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2000.

- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. **Liderança e coaching**: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. Rev. de Ciências Gerencias v. 13, n. 18, p. 17-41, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 31.ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- KOTTER, P. J. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LOTZ, C.; GRAMMS, G. **Coaching e mentoring**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- MARQUES, J. R. **O que é liderança situacional**. Disponível em: <http://migre.me/wkTQx>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: L&PM Editores, 2011.
- MAXIMIANO, A C. A. **Teoria geral da administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: siga-as e as pessoas o seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro de liderança 2**. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2011.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, M. C. S (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- NANNI, G. **Guia Didático**: gestão de equipes. Paraná, Unipar, 2015.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Integrare, 2010.

PIERUCCINI, J. C. **O desenvolvimento de equipes na melhoria de resultados organizacionais.** 2002. Disponível em: <http://migre.me/wkTPb>. Acesso em: 20 mar. 2017.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, W. **Identificando os papéis na equipe.** 2014. Disponível em: <http://migre.me/wkTOv>, Acesso em: 20 fev. 2017.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2011.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder.** São Paulo: Gente, 1999.