

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

EMANUELLY KALOT SENA

PRISCILA QUEIROZ

SILVIANE FAGUNDES

**LIDERANÇA COMO ORDENAMENTO DAS INTERAÇÕES E
RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

SERRA

2016

EMANUELLY KALOT SENA
PRISCILA QUEIROZ
SILVIANE FAGUNDES

**LIDERANÇA COMO ORDENAMENTO DAS INTERAÇÕES E
RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade
Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Msc Herickson Rubim Rangel

SERRA
2016

EMANUELLY KALOT SENA

PRISCILA QUEIROZ

SILVIANE FAGUNDES

**LIDERANÇA COMO ORDENAMENTO DAS INTERAÇÕES E
RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em 12 de Dezembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA:



Prof. Me.: HERICKSON RUBIM RANGEL
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: DANILO SERVULO LIMA TATAGIBA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Me.: RONALDO PAULINO NASCIMENTO
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

LIDERANÇA COMO ORDENAMENTO DAS INTERAÇÕES E RELAÇÕES INTERPESSOAIS¹

SENA, Emanuely Kalot; QUEIROZ, Priscila; FAGUNDES, Silviane²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo enfatizar a importância da liderança nas organizações e discutir como o papel do líder é fundamental no ordenamento das interações, no relacionamento interpessoal e contribui para um bom clima organizacional na empresa. No cenário atual, onde o mercado está cada vez mais concorrido e rigoroso, enfatiza a necessidade de um líder que guiará sua equipe rumo ao sucesso. Assim, a pesquisa é justificada para que possamos entender o papel do líder dentro da organização e de sua relevância para que os objetivos e metas propostos pela organização sejam alcançados. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e estudo de caso a fim de proporcionar informações ao leitor a respeito das temáticas Liderança e relação interpessoal.

Palavras-chave: Liderança. Organização. Influência. Interação. Relações interpessoais. Clima organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm sofrendo transformações significativas, tanto em sua estrutura quanto, nas áreas sociais e culturais, levando a um novo jeito de administrar e analisar os conceitos de liderança (MAXIMIANO, 2011). Há uma nova perspectiva, enfatizando a necessidade de aprofundarmos nossos conhecimentos a cerca do respectivo tema (DAVEL; MACHADO, 2001).

Há um processo de identificação dentro das organizações, onde a identidade do individuo é formada de acordo com as interações ao longo da vida. Segundo Davel e Machado (2001, p. 109) a influencia do líder “contribuem para o ordenamento das interações e relações, atividades e sentimentos das pessoas”.

A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função do relacionamento existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira interpessoal. Assim, sempre se encontra um líder - aquele que

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em administração.

² Alunos do curso de administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2016/2. E-mail dos autores: emanuelyks3@gmail.com, priscila_arcanjo@hotmail.com.br, silviane.fagundes@hotmail.com.

influencia os liderados - aqueles que são influenciados. A influência é um conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra ou outras, que pode ou não ser exercido (CHIAVENATO, 2005, p. 346).

Segundo Ferreira (2012, p. 31) “à medida em que se conhece sobre as teorias de liderança, entende-se que não há um conceito definido e nem um perfil específico de líder a ser aplicado em toda e qualquer situação”. Assim, a liderança vem sendo desenvolvida ao longo do tempo conforme as vivências do ser humano (FERREIRA, 2012). Esse pensamento “faz crer que as características e qualidades necessárias para o exercício da liderança podem ser aprendidas” (FERREIRA, 2012, p. 31), tendo como as principais características do líder a função influenciar pessoas, direcionando os esforços rumo ao mesmo objetivo, de auxiliar no ordenamento das interações e relações interpessoais e na criação de um clima organizacional favorável onde seus liderados possam executar suas tarefas, de forma que tenham produtividade em suas funções.

O objetivo deste artigo é discutir o papel da liderança no ordenamento das interações, na condução das relações interpessoais, na resolução de conflitos e na manutenção de um clima organizacional saudável. Para proporcionar maiores informações ao leitor a respeito do tema, a metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Posteriormente um questionário foi elaborado e aplicado em uma empresa, cujo nome não será citado, respeitando os princípios éticos deste trabalho.

Segundo Robbins (2002, p. 304) “precisamos de líderes que desafiem o *status*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”.

Para Ferreira (2012) o que afeta diretamente no clima organizacional de uma organização são as oportunidades que o indivíduo possui de crescer junto a empresa, ser valorizado profissionalmente. O líder então deve possuir características para criar um ambiente propício onde seus liderados possam desenvolver suas tarefas. O estilo de comandar afeta diretamente as pessoas e seu desempenho dentro da organização e “conforme a diversificação dos estilos de liderança pode-se obter diferentes climas organizacionais” (FERREIRA, 2012, P. 36). Acredita-se, portanto, que o estilo de comandar, influenciar, é determinante para garantir que os objetivos sejam alcançados (FERREIRA, 2012).

2 LIDERANÇA

2.1 Conceito e Estilos de liderança

As organizações estão passando por transformações importantes, o que influencia na administração da mesma. “A liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas” (CHIAVENATO, 2011, p. 119).

Mas qual o conceito de liderança? Qual a importância? Para Bateman (1998, p. 335) “um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas”. Chiavenato (2011) também acredita nesse processo de influência e complementa que em todo tipo de organização é necessário haver um líder que saiba conduzir pessoas. Maximiano (2011, p. 277) ainda reforça que “a liderança é o processo de conduzir as ações e influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas”. Uma função carregada de responsabilidade, já que o líder é o grande responsável pelo desempenho de toda a equipe. Para Chiavenato (2005, p. 432), “um líder deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmicas de grupo”. Segundo Duarte e Papa (2011, p. 367) “trata-se da habilidade de atrair seus liderados para que estes estejam motivados a atingir e superar os resultados”. De acordo com Almeida (2014) liderar é influenciar de uma maneira não repressora, e direcionar as atividades de modo que seus liderados alcancem os resultados esperados. Está associada ao processo de influenciar pessoas, se relacionando com a equipe, ajudando a ter um ambiente produtivo, com o objetivo de ajudar a organização a alcançar seus objetivos.

Segundo Almeida (2014, p. 13) “O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder”. No contexto atual onde mercado encontra-se mais acirrado, um público mais exigente e bem informado, fica claro que um líder motivado e que tenha bom relacionamento interpessoal, incentivando seus liderados, alcançará melhores resultados.

De acordo com Ferreira (2012, p. 31):

O perfil de líder deve ser composto por características básicas de integridade tais como respeito, responsabilidade e compromisso, com a crença de que esse comportamento agirá na valorização do trabalhador e no reconhecimento da devida importância no tratamento humano. Dessa forma, mesmo com a existência de várias definições para o significado de liderança encontra-se, com maior procedência, o significado de um ciclo de influência, usualmente por parte de um indivíduo para com um grupo, que é guiado a atingir objetivos em comum.

“Assim, o líder, considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer a organização” (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 110).

As pessoas são importantes dentro da organização e devem estar focadas no trabalho que realizam. Podemos perceber que a empresa, sempre terá que buscar meios para alcançar a satisfação de seus funcionários, e que existem diversas opções que podem ser utilizadas, estabelecendo uma relação de ganha-ganha entre empresa e empregado, e que o papel do líder é importante tanto quanto a motivação pessoal (ALMEIDA, 2014).

Almeida (2014) ainda define a Liderança como um processo social, onde é estabelecida relação de influência entre as pessoas, e cita três estilos de liderança: a Autocrata; a liderança Democrática; e a liderança Liberal. Que são estilos de como o líder se comporta em relação aos seus subordinados (CHIAVENATO, 2011).

Liderança Autocrática- Neste estilo de liderança o líder é dominador absoluto. Ele quem fixa as diretrizes, determina as providências, delega tarefas. Impõe suas ordens, sem participação do grupo (CHIAVENATO, 2011). É um tipo de profissional que desagrega, é impessoal e inibi a criatividade, só é respeitado, pois seus subordinados tem medo da repressão. “O líder de estilo autocrata é aquele que define o que e como deve ser feito, mostrando uma atenção focada mais em tarefas que em relações humanas e que não possui muita confiança nos integrantes da sua equipe” (REIS; LINS, 2012, p. 217).

Liderança Democrática- Neste estilo de liderança o líder propõe a participação do grupo. As diretrizes são debatidas, a divisão de tarefas é de critério da equipe, e o líder torna-se um membro normal do grupo (CHIAVENATO, 2011). “Quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder” (MAXIMIANO, 2011, p. 287). O profissional que adota esse estilo de liderança é receptivo, promove a criatividade, orienta e apoia seus liderados.

Liderança Liberal- Neste caso o líder da total autonomia aos seus liderados. As decisões tomadas tem a mínima participação do líder (CHIAVENATO, 2011). Neste estilo de comandar os subordinados agem livremente, e o que reina neste estilo de liderar é a desorganização.

Podemos dizer que na prática o líder utiliza os três estilos de liderança. “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades” (CHIAVENATO, 2011, p. 121). De acordo com Ferreira (2012, p. 36) “o estilo da liderança não somente influencia como constrói o clima organizacional”.

2.1.1 Características de um líder

No cenário atual é necessário deixar de lado aos antigos padrões tradicionais de liderança hierarquizada e se adaptar ao novo cenário, onde o líder passou a desempenhar um papel fundamental dentro das organizações. Para Martins et al. (2016, p. 3) “a liderança é uma atitude que requer múltiplas habilidades para ser exercida com eficiência; trata-se de um conhecimento e não apenas do exercício de autoridade”. O líder deve então, possuir características e habilidades, que possam influenciar seus liderados, mantê-los motivados, garantindo desta forma a eficácia da equipe. Um bom “líder deve saber identificar e diagnosticar situações complexas, que esteja apto a trabalhar em equipe, que conheça o negócio e saiba a quem recorrer em situações adversas” (DUARTE; PAPA, 2011, p. 365).

Para Fiorelli (2004, p. 200) “Liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas” direcionando as atividades dos membros da equipe, logo contribui para definição do perfil do líder, envolvendo uma relação de hierarquia entre líderes e liderados, utilizando diversas formas de comandar de modo que influencie seus seguidores.

De acordo com Chiavenato (2004) liderar é conduzir, guiar e comandar. Ser líder é ter uma visão ampla, transmitir confiança, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. Um líder saber deve saber aprender tanto quanto ensinar. Quando falamos em pessoas, estamos tratando do principal ativo de uma organização, estamos falando do capital intelectual, de um recurso tão importante que na atual administração temos um setor que trabalha em função delas.

De acordo com Martins et al. (2016, p. 10)

O verdadeiro líder é aquele que após ouvir as necessidades de um determinado grupo dispõe informações, suporte, apoio moral, incentivo e até mesmo propostas de crescimento profissional para que o grupo volte a desempenhar suas funções com um modelo mental renovado, em busca de realização pessoal e interpessoal, visando à satisfação e bem-estar no seu local de trabalho.

Segundo Martins et al. (2016, p. 13) “há cinco características que são fundamentais para a eficácia de uma liderança bem-sucedida: caráter, competência, foco em resultados, capacidade de se relacionar bem, aptidão para implementar mudanças”.

“A possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuir acentuado senso de oportunidade estratégica” (BERGAMINI, 1994). O líder que tem vasto conhecimento no assunto no que diz respeito à liderança, tem habilidades para mudar toda uma cultura organizacional, porém esse tipo de mudança acontece de modo lento. De acordo com Martins et al. (2016, p. 13) “aptidão para implementar mudanças é importante pois quando os grandes líderes estão diante de uma grande mudança sabem como conduzi-la de maneira eficaz”.

Segundo Martins et al. (2016) um líder deve ter a habilidade de comunicação, deve ter iniciativa, respeito e saber se relacionar. Podemos dizer que a boa comunicação é extremamente importante para a execução das atividades delegadas. A má comunicação gera problemas muitas vezes irreparáveis, as atividades ignoradas ou mal executadas se dão por conta de uma comunicação, sem eficiência ou efetividade. O líder que domina a comunicação alcança níveis de sucesso devido a atividades delegadas serem executadas de forma eficaz. De acordo com Fiorelli (2004, p. 218) “A fala adequada compreende os conteúdos verbais e não verbais. Aqueles exigem correspondência com a escuta, estes, com as posturas a boa fala contém algo de reflexão, até como forma de demonstrar a existência de compreensão”. Segundo Martins et al. (2016, p. 5) “a comunicação talvez seja a ferramenta mais importante da liderança. O ato de comunicar-se pode exercer grande impacto sobre as pessoas e envolve não só palavras, mas também os gestos e o tom de voz”. A habilidade de comunicação também envolve a necessidade de escutar seus liderados, dar atenção é ter empatia não apenas físicas, mas também mental. Ao dar atenção o líder coloca de lado todas as distrações e automaticamente o liderado consegue perceber como ele é importante e como o líder realmente se preocupa com sua equipe. Segundo Fiorelli (2004, p. 218) “a grande dificuldade de escutar encontra-se na falta de modelos efetivos de “escutadores””.

Outra característica do líder é ser honesto para que a confiança seja alicerçada, com isso haverá união entre a equipe. O comportamento do líder deve ser isento de engano e dedicado à verdade a todo custo. É necessário que um bom líder de bom exemplo

de conduta frente aos seus liderados, caso ele perca o controle e tenha comportamento inadequado, certamente seu liderado tenderá a agir de forma irresponsável. “O líder desempenha, querendo ou não, o papel de modelo para o liderado” (FIORELLI, 2004, p. 221).

Humildade é outra característica que o líder precisa possuir, pois os arrogantes são um desastre no relacionamento interpessoal. Para Martins et al. (2016, p. 6) “a habilidade de trabalhar com pessoas e desenvolver relacionamentos é indispensável para uma liderança eficiente, pois não é possível ser um bom líder sem ter capacidade de se relacionar com as pessoas”. Através do egoísmo uma barreira pode ser criada impedindo o bom relacionamento entre líder e liderado. É através de relacionamentos interpessoais que os líderes constroem sua autoimagem, percebendo as qualidades, habilidades e os pontos que devem ser trabalhados para se transformarem em líderes melhores, pois “Os resultados que obtêm dependem de suas habilidades interpessoais e que elas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas” (FIORELLI, 2004, p. 209).

Outro atributo que não podemos deixar de mencionar é o compromisso. Quando falamos de compromisso estamos querendo dizer comprometer-se com os compromissos feitos na vida, seja ela profissional ou pessoal. O líder quando não está comprometido, provavelmente desistirá de exercer seu papel de liderança e voltará a uma posição anterior. O verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, pois o líder se dedica ao aperfeiçoamento de sua equipe, encorajando-os a executarem as atividades de forma eficaz. “líderes demonstram compromisso com as causas que abraçam, por meio de sacrifícios pessoais, e o demonstram de forma inequívoca” (FIORELLI, 2004, P. 208).

De acordo com Fiorelli (2004, p. 222) “faz parte do exercício da liderança a disposição para aceitar e dar *feedback*, com objetivo de assegurar a boa qualidade da comunicação com os liderados”. Até no momento de dar e receber *feedback* o líder precisa estar preparado e conhecer técnicas para não abrir uma lacuna entre ele e seu liderado. Usando técnicas corretas, o *feedback* ajuda na mudança de conduta e de comunicação entre grupos e pessoas, logo teremos mais qualidade nas tarefas executadas.

De acordo com Martins et al. (2016, p. 6) “Outra competência essencial para exercer influência positiva sobre a sua própria vida ou a vida de outras pessoas é a habilidade

de resolver conflitos” . É importante que o líder saiba resolver conflitos e busque a solução mais sensata pra que possa manter um clima organizacional saudável.

Segundo Duarte e Papa (2011) o principal objetivo é que o líder consiga contribuir com seus liderados, apoiando, treinando e os ajudando a alcançar as metas da organização. Atualmente temos uma ferramenta que contribui para a satisfação e motivação do colaborador, de modo que ele entenda sua relevância para a empresa, que é o Empoderamento, “uma forma de preparar seus colaboradores para uma situação de auto liderança” (DUARTE; PAPA, 2011, p. 368), ou seja, oferecer uma autonomia ao colaborador atrelado a maiores responsabilidades, levando em consideração as limitações de cada um. De acordo com Bateman (1998, p. 335) “Líderes excepcionais tem visão. Conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos”. Cabe ao líder um papel fundamental e estratégico para uma organização mais consistente.

Chiavenato (2004) nos mostra que de fato, os líderes influenciam seguidores. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, ser gerente não significa ser líder.

O líder precisa ser bom ouvinte e dar credibilidade as pessoas, incentivar trabalhos em equipe, estimular, dar ânimo e fazer com que as pessoas possam fazer diferença. É conhecer e entender toda a organização. Muitos administradores acreditam que sendo líderes de excelência, proporcionará melhora em sua carreira profissional e em sua vida pessoal. Logo não será apenas mais um administrador tradicional no mercado de trabalho, mas um verdadeiro líder (CHIAVENATO, 2004).

Bravin (2013) diferencia o ato de liderar com gerenciar. Acredita que o gerente utiliza o poder para definir as regras e estabelecer as diretrizes sem que estas sejam debatidas. Utiliza a coerção para que os subordinados cumpram o que foi imposto sem manifestar suas opiniões. Esse gerente faz com que seus subordinados tenham medo, não respeito, o que gera hostilidade e insatisfação constante para os mesmos e transformando o ambiente de trabalho, literalmente, em um ambiente desagradável e desfavorável.

De acordo com Bravin (2013) os subordinados de um gerente só cumprem suas ordens, pelo fato de possuírem essa obrigação, pois sua influência não atinge de

forma positiva as pessoas. Os subordinados que obedecem a uma gerencia desqualificada, geralmente são inseguros, não exercitam a criatividade, e são desmotivados. A visão que um gerente tem, é que cabe a ele vigiar, pressionar, coordenar, controlar, ameaçar e punir, para que assim a produtividade seja mantida. As atividades propostas são monótonas e repetitivas, desvalorizando a capacidade que a mente possui de criatividade (BRAVIN, 2013). O líder se preocupará em valorizar as características de cada membro da sua equipe e ajustando o potencial de cada um, de acordo com a atividade exercida.

De acordo com Pasetto (2012, p. 63) um individuo não nasce líder, “aprende-se a ser líder, pois certos traços podem ser treinados ao longo do tempo, tornando-se, com isso, efetivos”. Acredita-se então que as habilidades necessárias para a prática da liderança podem ser aprendidas e adquiridas com o decorrer do tempo.

2.2 O processo de interação e clima organizacional

É fato que as organizações passaram por diversas transformações com o decorrer do tempo e para Chiavenato (2014), as mudanças estão ocorrendo tão depressa que a única certeza que se tem é a mudança constante.

De acordo com Chiavenato (2014) as pessoas estão deixando o comodismo de lado e estão buscando novos conhecimentos, qualificações, empregos bem remunerados, cargos importantes, posições sociais e melhores padrões de vidas. O que mudou o modo de administrar. Enquanto as organizações buscam constantemente inovações, melhoria nos processos operacionais, produtividade, lucratividade, participação no mercado, também passou a se preocupar com o relacionamento empregado-empregador e a qualidade de vida de seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2003) as organizações perceberam a necessidade de ter uma atenção maior quando se trata de relacionamento interpessoal. Para Sant’anna et al. (2012, p. 746) “muitas organizações vêm divulgando interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para seu bom desempenho, satisfação e seu bem-estar”.

As pessoas passam mais tempo em seu ambiente organizacional do que em sua própria residência, se relacionam mais tempo com colegas de trabalho do que com sua própria família. “Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro das

organizações” (CHIAVENATO, 2003, p. 2). Manter um clima organizacional saudável é papel fundamental de um líder, para que os liderados exerçam suas atividades de maneira produtiva.

Segundo (ROBBINS, 2009, p. 24) “Satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho”. Quando se trata de motivação, muitos fatores estão envolvidos, como benefícios, política de cargos e salários, mas com a mudança no jeito de administrar as organizações perceberam que seus funcionários dão mais importâncias ao ambiente de trabalho e relacionamento com a alta administração. (ROBBINS, 2009, p. 24) diz que “As evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”.

As temáticas comportamento e relacionamento interpessoal estão relacionados à satisfação no trabalho. Alguns problemas referentes à satisfação estão atrelados com “a falta de habilidades de comunicação dos chefes, a pouca motivação dos empregados, os conflitos entre os membros das equipes e a resistência dos funcionários as reorganizações da empresa são alguns dos assuntos lembrados” (ROBBINS, 2010, p. 1). O que enfatiza a necessidade de um líder com a habilidade para organizar todos esses fatores.

“O verdadeiro líder inspira sua equipe e compreende as necessidades do grupo, além disso, sabe que antes de ideias extraordinárias para motivar seus liderados, deve prover o suprimento das necessidades básicas” (REIS; LINS, 2012, p. 218).

Manter um clima saudável para o desempenho das atividades dos funcionários ainda é um aspecto difícil de manter, mas um meio prático é o relacionamento interpessoal sadio. Para Chiavenato (2014) a organização deve ter em sua alta administração um líder com habilidades humanas para ter um clima organizacional (CO) adequado. “O CO retrata a contínua interação entre as organizações e seu ambiente externo e interno, que se influenciam reciprocamente” (CHIAVENATO, 2014, p. 8). O líder precisa promover a interação de todos os membros da organização, “o administrador define estratégias, efetua diagnósticos e situações, dimensiona recursos, planeja sua ação, resolve problemas, gera inovação e competitividade” (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Para Martins et al. (2016, p. 13) “A capacidade de se relacionar bem, provavelmente, é a característica mais importante da arte de liderar e também a que melhor diferencia o líder extraordinário dos outros líderes”. Este autor acredita que líderes com essa capacidade estimulam seus liderados a alcançar metas desafiadoras, estão preocupados com as necessidades da equipe e apoiam o crescimento profissional.

Para Aguiar (1992) ha uma forma própria de interação entre os membros de um grupo organizacional, e que a influência desses grupos tem se tornado uma preocupação constante de psicólogos sociais. Dentro das organizações, existe um processo de identificação (DAVEL; MACHADO, 2001), no qual um indivíduo passa a se reconhecer no outro e agir como ele. Aguiar (1992, p. 318) “conceitua o líder caracterizando a relação afetiva entre os membros e a “pessoa central” leva a incorporação de sua personalidade no ego de seus seguidores”. Segundo Vergara (1999, p. 74) “liderança é a capacidade de enxergar influência sobre as pessoas”. Fiorelli (2004, p. 204) acredita que “o verdadeiro líder desenvolve no liderado a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular a ação, ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional”. Essa afirmação enfatiza a importância do líder no ordenamento das interações de um grupo. Segundo Mucchielli (1979, p. 35) “pelo fato de um membro ser participante, ele esta em interação com os outros e influencia tanto quanto é influenciado”.

Para que o líder possa conduzir o processo de interação, ele deve estar ciente que uma organização possui diversas personalidades. Segundo Zanelli (1997) as diferenças individuais podem ser apontadas como gerador de conflitos, porém também justifica o processo de interação. “A força que se desenvolve entre as pessoas nasce na afirmação dinâmica das diferenças e na aceitação madura das diferenças” (ZANELLI, 1997, P. 124).

Para Hunt et al. (2014, p. 26) “Uma palavra-chave importante atualmente é diversidade da força de trabalho – a presença de diferenças de sexo, raça e etnia, idade e capacitação física.” Cada pessoa tem um modo de pensar, de se relacionar, de agir, de se comunicar, com sentimentos diversos. “Os funcionários ingressam na organização com a personalidade já bem definida. E suas personalidades exercem uma forte influência sobre o seu comportamento no trabalho” (ROBBINS, 2009, p. 17). Segundo Hunt et al. (2014) os líderes tinham a função de dirigir e controlar as atividades dos outros, e com as mudanças passaram a ter as funções de ajudar e

apoiar o funcionário, “Centra-se o foco na remoção das barreiras que conduzem à rotina estereotipada do trabalho”(ZANELLI, 1997, p. 123).

De acordo com Dias e Borges (2015) a liderança deixa de lado o estilo mecanista, para dar sentido à influência interpessoal, através da habilidade do líder de se comunicar. “A insatisfação está, normalmente, associada à falta de comunicação e às dificuldades nos relacionamentos, que podem funcionar como sabotadores da convivência e do intercâmbio de informação e conhecimento” (DI NIZO, 2007, p.11).

Segundo Zanelli (1997, p. 124)

Para a realização das tarefas e consecução dos objetivos, talvez o maior malefício dos conflitos interpessoais seja a tendência de reter informações, ou mesmo repassá-las com distorções. Este mecanismo, por sua vez, realimenta rancores e atos de vingança. Deteriora o clima de trabalho, instiga cisões e acaba provocando indiferença e desânimo.

Para Martins et al. (2016, p. 5) “Ao comunicar-se, você pode influenciar pensamentos, atitudes, emoções e, conseqüentemente, pode gerar novos comportamentos e resultados”. O autor acredita que a liderança também é um esforço de interação, onde o líder possui um papel diferenciado no convívio de sua equipe.

De acordo com Bergamini (1994), a liderança envolve duas ou mais pessoas e trata-se de um processo de influenciar de forma intencional para alcançar os objetivos e metas organizacionais. Em algumas etapas surgem como principal foco de interesse o estudo do comportamento moderado em liderança, logo podemos dizer que liderança está ligada ao comportamento do indivíduo que tem a capacidade de gerar seguidores. Quando o líder conquista o liderado ele adquire a lealdade e fidelidade do subordinado e juntos como equipe, têm o objetivo de vencer os desafios organizacionais.

Para Dias e Borges (2015) não existe liderança isolada, o foco está cada vez mais voltado para as equipes, já que um indivíduo depende do outro para ter bom desempenho. De acordo com Zanelli (1997, p. 123) “a conotação dada à palavra equipe tornou-se algo que significa muito mais do que grupo”, devido à necessidade de fortalecer a interação, para manter-se competitivo no mercado.

Segundo Hollander citado por Bergamini (1994, p. 103):

O processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade.

Portanto a liderança não é apenas um cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

O líder então se torna fundamental nesse processo, pois precisa fazer com que a participação do grupo esteja em foco com os objetivos organizacionais, deixando clara a influência distribuída (MUCCHIELLI, 1979), “liberando a criatividade individual e permitindo que colabore ativamente nas atividades laborais” (AGUIAR, 1992, p. 247).

De acordo com Aguiar (1992) independente de um individuo ocupar um cargo na direção da organização, isso não pode defini-lo como líder. Para ser caracterizado um líder é necessário adquirir confiança e ser aceito involuntariamente. A confiança é algo muito importante para a eficiência da interação na organização, por isso entende que essa confiança não pode ser imposta, mas sim deve ser conquistado pelo líder ao decorrer do processo de interação com seus funcionários (CAPRONI, 2002). “O conceito de líder envolve, portanto, a aceitação voluntaria de sua autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo” (AGUIAR, 1992, p. 319).

Para proporcionar um ambiente de bem-estar, os líderes devem aumentar o envolvimento dos funcionários no cotidiano da organização. Para Seterk (2013, p. 124) “Os elementos-chave para a integração das pessoas na empresa são: inserção na cultura da empresa; visão de futuro; visão compartilhada de objetivos; e meta e valores éticos”. Aguiar (1992) ainda afirma que dentro dessa abordagem sobre interação o líder desenvolverá traços de liderança diferentes para cada grupo, onde cada situação exigirá um comportamento diferente, representando uma abordagem ampla e flexível. “Um bom líder não deve apresentar somente um tipo fixo de liderança, mas deve se adequar a cada equipe e situação que se depara, tendo como foco de atenção os objetivos e resultados esperados” (REIS; LINS, 2012, p. 217).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica utilizando artigos e livros já publicados. De acordo com Gil (2006, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos”.

Os dados foram coletados e filtrados, por se tratar de um tema amplo e complexo. O resultado permitiu uma quantidade ampla de conteúdo, e direcionamos o artigo para

um estudo de caso, “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2006, p. 54).

Um questionário foi utilizado para a coleta de dados com objetivo de discutir sobre o papel da liderança e sua importância no processo de interação, no relacionamento interpessoal e na construção de um clima organizacional saudável. O questionário foi aplicado na empresa X, denominada desta forma para preservar a identidade da empresa, com a participação de 94 colaboradores. Ao fim dessa coleta de dados, dispomos de dados suficientes para análise e interpretação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pesquisa de campo

Para melhor entendimento da pesquisa bibliográfica, buscamos no cotidiano de uma organização a importância de um líder de acordo com a visão de seus liderados.

A coleta de dados foi realizada em um material de 10 perguntas de múltipla escolha, sem a necessidade de identificação do colaborador, contando com 94 entrevistados, entre o período de 12 a 14 de outubro de 2016, com objetivo de análise do perfil do funcionário, as opiniões e desejos. Seguindo os princípios éticos o nome da empresa não será citado.

Para a pesquisa foi selecionado um único setor da organização, no qual nos foi permitido acesso, subdivido em setor de compras, infraestrutura, transporte e logística, manutenção predial, monitoramento, contas a pagar, contas a receber, TI e telefonia.

Perfil dos pesquisados

Do perfil dos 94 pesquisados totalizando 100%, que responderam ao questionário, foi constatado, que 60% dos funcionários possui idade superior aos 30 anos de idade, a maior parte pertencente ao sexo masculino. 75% desses funcionários já estão trabalhando na empresa há mais de 1 ano.

Análise dos dados

A pesquisa trata-se de um levantamento quantitativo e qualitativo. A partir da coleta de dados foi possível fazer um levantamento estatístico descritivo ligado ao relacionamento entre o líder e os liderados, que será exposto abaixo:

Pergunta de Nº 1 - Qual a sua idade?

Dos 94 funcionários pesquisados, cerca de 40% responderam que tem entre 18 a 30 anos, 38% responderam entre 31 a 40 anos, 12% entre 41 a 50 anos, 10% entre 51 a 60 anos e nenhuma pessoa respondeu que tem acima de 60 anos.

Pergunta de Nº 2 – Qual o seu sexo?

A classificação foi de 54% para sexo masculino, 45% para sexo feminino e 1% optou por não responder a questão.

Pergunta de Nº 3 - Há quanto tempo você trabalha nesse setor?

Tivemos o seguinte resultado, cerca de 24% dos pesquisados estão no setor a menos de 1 ano, 40% estão no setor por 1 a 5 anos, 10% estão de 6 a 10 anos, 11% estão de 11 a 15 anos e 14% corresponde a funcionários que possui acima de 16 anos no setor.

Pergunta de Nº 4 – Como você avalia seu chefe imediato?

Segundo a opinião dos pesquisados a avaliação referente ao líder do setor é positiva, pois com cerca de 40% dos entrevistados avaliam seu líder como ótimo e 50% avaliam como Bom. Já a porcentagem de regular ficou em cerca de 10% e nenhum respondeu que o líder do setor é ruim.

Pergunta de Nº 5 – Como é o relacionamento entre você e seu chefe imediato?

Quando se trata de relacionamento, 34% dos pesquisados responderam que é ótimo, enquanto cerca de 57% dos liderados responderam que é bom, 9% responderam que é regular. Nenhum colaborador respondeu que o relacionamento com o líder é ruim.

Pergunta de Nº 6 – Você participa das decisões tomadas no seu setor de trabalho?

Em relação a participação nas tomadas de decisões os funcionários estão mais divididos em suas respostas. Cerca de 21% dos entrevistados informam que sempre participam das tomadas de decisões, 31% disseram que quase sempre participam, 40% já informam que raramente participam e 8% nunca participam das tomadas de decisões do setor.

Pergunta de Nº 7 – Como você avalia o estilo de liderança do seu chefe imediato?

Dos 94 questionários respondidos, 72% dos funcionários informam que o líder é democrático – líder que propõe a participação do grupo, 16% dos funcionários informam quem o líder é Autocrático – é aquele que toma as decisões sozinho, 11% informam que o líder é Liberal – aquele que proporciona total autonomia aos seus liderados, e tivemos 1% dos pesquisados que não opinaram.

Pergunta de Nº 8 – Seu chefe imediato reconhece seus esforços e o trabalho realizado fornecendo um *feedback*?

Quando se trata do reconhecimento do esforço e do trabalho realizado pelo funcionário com o fornecimento de um *feedback* o resultado mostra que: 29% acreditam que sempre são reconhecidos, 37% responderam que quase sempre tem o reconhecimento com um *feedback*, já 9% raramente tem o esforço reconhecido enquanto 1% nunca tem o trabalho reconhecido, e 1% optou em não responder.

Pergunta de Nº 9 – Os conflitos que surgem entre os colaboradores do seu setor, são resolvidos de forma justa pelo seu chefe imediato?

Em relação a resoluções dos conflitos que surgem no setor da empresa X, dos 94 pesquisados, 50% responderam que os conflitos sempre são resolvidos de forma justa pelo líder, 39% responderam que quase sempre são resolvidos de forma justa, 9% dos pesquisados acreditam que raramente os conflitos que surgem são resolvidos de forma justa, 1% dizem que nunca são resolvidos de forma justa e 1% preferiu não opinar.

Pergunta de nº 10 – Seu chefe imediato proporciona um bom relacionamento entre sua equipe?

Dos 94 colaboradores entrevistados 63% responderam que o líder sempre proporciona um bom relacionamento entre a sua equipe, 27% dizem que quase sempre proporciona, 9% disseram que raramente o líder proporciona um bom relacionamento em equipe, enquanto 1% respondeu que nunca e 1% preferiu não opinar.

De acordo com os dados coletados, constatamos que a maioria dos funcionários do setor pesquisado é do sexo masculino, com idade superior a trinta anos e a grande maioria estão trabalhando a mais de um ano na empresa.

Percebemos que o líder em questão contribui para o sucesso da equipe. A maioria dos entrevistados avalia o líder como bom, e sua liderança agrada aos funcionários. O líder do setor mantém bom relacionamento com os seus liderados, no entanto, de acordo com o resultado da pesquisa, é uma questão a ser aperfeiçoada, já que a construção de relacionamentos é indispensável ao líder. A capacidade de se relacionar bem é uma das principais características para o exercício da liderança, o que o diferencia de outros líderes. De acordo com Martins et al. (2016, p. 5) “para alcançar seus objetivos, tanto pessoais quanto profissionais, é necessário obter cooperação de outras pessoas. Isso só é possível se o líder construir relacionamentos que tenham como base confiança e credibilidade”.

Embora o líder seja considerado bom e manter bom relacionamento, a proporção de funcionários que responderam raramente participar das decisões é grande, o que nos faz entender que o estilo de liderança seria autocrática, porém quando perguntados sobre qual o estilo de liderança se aplicaria ao seu chefe imediato, 72% dos funcionários informam que o líder é democrático, ou seja, promove a participação do grupo nas tomadas de decisões. Neste ponto da pesquisa, surgiu um conflito de informações. De acordo com o referencial teórico deste artigo, não há um padrão específico de estilo de liderança, mas a questão é saber em quais circunstâncias usar cada uma delas.

O líder fornece *feedback* aos seus seguidores, o que contribui para o alcance de metas e objetivos organizacionais, pois aperfeiçoa as atividades que precisam ser aprimoradas e reconhece os esforços e trabalhos realizados. A maioria considera que o líder resolve os conflitos internos de forma justa e contribui para o bom relacionamento entre a equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em todo o referencial teórico deste artigo, podemos concluir que a temática liderança é um assunto amplamente estudado, e ao mesmo tempo muito complexo. A principal definição para o termo liderança é o papel de influência que o líder exerce sobre seus liderados, e não há um estilo de liderança específico, mas a grande dificuldade está em saber qual estilo usar, pois a forma de comandar vai afetar diretamente as pessoas e os resultados obtidos.

Nesse sentido de influenciar, e após o estudo de caso, concluímos que o líder contribui muito para o sucesso da organização, tem grande importância no ordenamento das interações, no trabalho em equipe, sabe se relacionar com os outros indivíduos e o grande responsável por manter o clima organizacional saudável, um setor agradável no qual as necessidades dos colaboradores sejam atendidas. O bom relacionamento interpessoal impacta as pessoas no ambiente de trabalho, isso leva a uma melhora na produtividade e qualidade das atividades e tarefas desenvolvidas. Pode-se afirmar que o líder é importante na resolução de conflitos, cabe a ele desempenhar um papel intermediador analisando o problema, elaborando estratégias e desenvolvendo o plano de ação para sanar qualquer conflito de forma justa, e tomar a atitude apropriada para evitar novas situações desse tipo.

Por não haver um perfil específico de liderar, acreditamos que as características e habilidades de um grande líder, possam ser apreendidas e desenvolvidas com o tempo de acordo com a vivência do indivíduo. Precisamos de líderes que inspirem que tenham a visão ampla do futuro e que direcionem os esforços da equipe rumo ao mesmo objetivo, assim irá atingir os resultados esperados pela organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. – São Paulo: Exeellus editora, 1992.

ALMEIDA, Claudia Ramos de. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Terceiro Setor e Gestão**. V.8, n.1, p. 12-20. 2014.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Scott A. Snell; Tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114. 1994

BRAVIN, Pablo De Paula. Líder e Gerente: Quais são as diferenças entre os dois. 2013. Disponível em: < <http://geracaoempreende.com.br/v2/assuntos/gestao/lider-e-gerente-quais-sao-as-diferencas-existent-entre-os-dois/> > Data de acesso: 06/04/2016

CAPRONI, Paula J. – **Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional** – Tradução Ruth Gabriela Bahr: - revista técnica: Silvio Olivo; São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**– 7. ed. rev. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão.

_____. **I. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**– 3 ed. Editora Monale, São Paulo, 2014.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **RAC**, v.5, n.3, p. 107-126, 2001.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Read. Rev. eletrôn. adm.** vol.21, Porto Alegre. 2015. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468> > Acesso em: 20/10/2016.

DI NIZO, Renata – **O meu, o seu, o nosso querer: ferramentas para a comunicação interpessoal** – São Paulo: Ágora, 2007.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. Utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Rev. Adm. UFSM**, v. 4, n. 3, p. 364-377. 2011.

FERREIRA, Elkie Larissa Oliveira da Silva Brandão. A Influência da Relação Líder – Liderado no Clima Organizacional. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, Ed 2, Vol2, p 29 -50, 2012.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e pratica**-4 ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**– 4ed- 8. Reimpr.- São Paulo. Atlas, 2006.

HUNT, J. G.; SCHERMERHORN, J. R.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**- 3 ed., Editora Bookman Companhia, São Paulo, 2014.

MARTINS, Lucimara Vicente et al. Liderança e sua importância nas organizações: um estudo na empresa Novartis. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2238-8605, Ano 5, n. 7, p. 1 a 36. 2016. Disponível em: <http://www.faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero07/2-Lideranca.pdf> Acesso em: 18/10/2016

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana a revolução digital** - 6 ed – 8. Reimpr – São Paulo: Atlas, 2011.

MUCCHIELLI, Roger, 1919- **Psicologia**; tradução Seanne- Marie Claire Pucheu- São Paulo: Martins Fontes, 1979.

PASETTO, Neusa Salete Vitola – **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia [livro eletrônico]** – Neusa Salete Vitola Pasetto, Fernando Eduardo Mesadri – Curitiba: InterSaberes, 2012.

REIS, Cibele Alves da Silva; LINS, Amanda Micoski. Motivação e liderança: um estudo no contexto da iniciação científica na utfpr – Curitiba. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR** - v. 12 - n. 22 - 1º sem. - p. 213 a 225, 2012 - ISSN 1679-348X

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. - 14. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010. Título original: Organizational behavior.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2009. Título original: Essentials of organizational behavior. 8. ed. americana.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira – Bem-estar no trabalho: Relações em estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários – **Rev. adm. contemp**, Rio de Janeiro, v.16, n.5, art 6, p. 744-766, 2012. Disponível em: > <http://www.anpad.org.br/rac> < Acesso em: 19/11/2016

SETERK, Paulo – **Responsabilidade social e competência interpessoal [livro eletrônico]** – 2.ed – Curitiba: InterSaber, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do Desempenho Pessoal e Organizacional: Bases para o Desenvolvimento de Equipe de Consultores. **RAC**, n.2, v.1, p. 121-143, 1997.

LEADERSHIP AS PLANNING OF INTERACTION AND RELATIONS INTERPERSONAL

ABSTRACT

The purpose of this article is to emphasize the importance of leadership in organizations and to discuss how the leader's role is fundamental in ordering interactions, in interpersonal relationships, and contributes to a good organizational climate in the company. In today's scenario, where the market is increasingly competitive and demanding, it is clear the importance of a leader who will direct his team towards success. Thus, the research is justified so that we can understand the role of the leader within the organization and its importance so that the organizational objectives and goals are achieved. The methodology used was a bibliographical research, and a case study in order to provide information to the reader about the topics Leadership and interpersonal relationship.

Keywords: Leadership. Organization. Influence. Interaction. Interpersonal relations. organizational climate.