O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Larissa Sabino de SOUZA(1); Mayara Carolline SANTOS (2); Elaine Melo da COSTA(3); Marli de Fátima F. S. TACCONI(4)

(1) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Rua Brusque, 2926, Conj. Santa Catarina, Natal-RN, e-mail: larissa_s_souza@hotmail.com
(2) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Rua Brusque, 2926, Conj. Santa Catarina, Natal-RN, e-mail: mayaracmsantos@hotmail.com
(3) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Rua Brusque, 2926, Conj. Santa Catarina, Natal-RN, e-mail: elaine_cinturinha@hotmail.com
(4) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Rua Brusque, 2926, Conj. Santa Catarina, Natal-RN, e-mail: marli.tacconi@ifrn.edu.br

RESUMO

A presente pesquisa encontra sua relevância respaldada no comportamento global da sociedade refletindo sobre a liderança dentro das organizações, tendo em vista que esta é fundamental para o sucesso pessoal e empresarial. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo analisar como vem sendo desenvolvida a liderança organizacional em estabelecimentos localizados no Rio Grande do Norte. O trabalho é de natureza exploratória e descritiva, com a coleta de dados realizada através de entrevista semi-estruturada em três organizações: O Baratão das Embalagens, a Tábua de Carne Restaurante e a Organização X, com a finalidade de observar as habilidades necessárias para um bom líder e analisar se a liderança está funcionando de forma eficiente e eficaz nessas instituições. Os resultados mostram que a liderança pode ser um diferencial organizacional e pessoal que leva ao sucesso ou fracasso de uma organização. Concluí-se que as principais habilidades que um líder deve desenvolver conforme os entrevistados são: capacidade de trabalhar em equipe, saber ouvir as pessoas, ter os valores como base em seus relacionamentos, acreditar na capacidade das pessoas para conseguir extrair o melhor delas, motivar sempre, ter muita criatividade e ser um eterno aprendiz. Assim, os gestores atuais estão de olho nas pessoas que apresentem essas habilidades, para transformá-las em líderes um dia.

Palavras-chave: liderança, líder, organização

1 INTRODUÇÃO

A gestão como área de estudo e de atuação, responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações, tem a importante tarefa de observar quais os principais fatores que podem levá-las a obter êxito no mercado em que estão inseridas.

O ponto de partida é a liderança, onde um líder deve ser preparado para situações adversas, ter capacidade de inspirar as pessoas a trabalharem com dedicação e principalmente ter uma visão clara de onde a organização quer chegar. Pois ele irá auxiliar no desenvolvimento empresarial de forma clara e objetiva. Nesse sentido, atualmente as organizações buscam cada vez mais pessoas que tenham as habilidades necessárias para desenvolver uma liderança com excelência.

Nesse sentido, objetivo deste trabalho era analisar como vem sendo desenvolvida a liderança organizacional em estabelecimentos localizados no Rio Grande do Norte. Para isso, são abordadas questões referentes a definição de liderança organizacional e a liderança como diferencial competitivo, em seguida é apresentada a metodologia e então, levanta-se essas questões na prática norte rio-grandense, em três organizações com atividades diversificadas.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Um administrador e um líder desempenham funções diferentes, o segundo possui um dos fatores mais importantes para o sucesso das organizações: a capacidade de fazer as coisas acontecerem através dos

colaboradores. Para que se tenha um bom administrador é necessário que ele saiba desempenhar vários papeis, porém um dos mais impactantes para a competitividade organizacional é a liderança.

A liderança significa que se está à frente de um grupo, com capacidade de influenciar as pessoas para que possam realizar com satisfação e entusiasmo importantes tarefas. Um líder deve ser um agente de mudanças e sempre pronto para servir as pessoas e a organização na qual ele está inserido. Existem pessoas que nascem lideres, outras aprendem a liderar ao longo da vida.

3 A LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Segundo Wright, kroll, Parnell (2007), um administrador demonstra liderança quando garante a cooperação dos liderados na realização de um objetivo. Assim, a liderança é uma peça fundamental para o bom desempenho de uma equipe e desenvolvimento de uma organização.

Um líder deve conhecer muito bem a cultura organizacional, ou seja, os valores éticos e morais, os princípios, as crenças e as políticas externas e internas existentes na empresa. Segundo Chiavenato (2008), a cultura define a missão da organização e orienta o comportamento dos seus membros no dia-a-dia direcionando suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, o líder deve estar apropriado desta cultura para definir os seus objetivos e alcançar os resultados esperados.

Para que a liderança possa ocorrer de forma eficiente e eficaz um líder deve saber conviver com seus liderados. Sehermerhom (2007: p. 209) acrescenta que:

> "(...) nos cenários atuais de trabalho que exigem um alto desempenho como nos dias de hoje, que enfatizam estruturas horizontais, equipes multifuncionais e projetos, a liderança exige total habilidade networking, a capacidade de criar redes de relacionamento. Dentro das equipes, entre as funções e nas reuniões de trabalho do dia-a-dia, os melhores líderes fazem com que as coisas aconteçam porque são capazes de criar e manter relações positivas de trabalho com outras pessoas".

Uma das maiores habilidades para um bom líder é saber conviver em grupo, para que possa manter relações positivas de trabalho. As organizações vão buscar sempre as pessoas que desempenhem a liderança da melhor forma possível para obter um crescimento organizacional.

No desenvolvimento da liderança o grau de maturidade dos liderados vai influenciar no comportamento do líder diante de sua equipe. A maturidade é a capacidade dos liderados de assumir responsabilidade diante de sua tarefa e do seu próprio comportamento, esta maturidade irá definir o perfil da equipe e a posição que o líder deve assumir diante dela.

O líder irá tomar uma posição de direção quando o liderado não conhece a tarefa, direcionando todos os passos que devem ser seguidos para sua execução. Quando o liderado ainda não tem habilidade necessária para desenvolver a tarefa, mas confia que pode desenvolvê-la, o líder deve orientar a tarefa. Um líder deve incentivar sempre que um liderado não confiar em sua capacidade de desempenhar uma tarefa, mostrando sempre que eles possuem essa capacidade e que poderão alcançar os resultados esperados, basta apenas acreditar em si mesmo. E quando os liderados assumirem total responsabilidade e disposição para a execução da tarefa, o líder passa a utilizar a delegação dentro da equipe. A posição do líder vai depender da situação que os seus liderados se encontrem. Por isso, pode-se caracterizar a liderança como situacional.

4 METODOLOGIA

A proposta do trabalho foi de natureza exploratória e descritiva. Segundo Cervo e Bervian (2002) a pesquisa exploratória tem por finalidade conhecer um fenômeno e descritiva quando a pesquisa observa, registra e analisa os dados sem realizar manipulações.

A coleta dos dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada nas organizações: O Baratão das Embalagens, a Tábua de Carne Restaurante e a Organização X, com a finalidade de observar as habilidades necessárias para um bom líder e analisar se a liderança está funcionando de forma eficiente e eficaz nessas instituições.

As empresas O Baratão das Embalagens e a Tábua de carne fornecerão a autorização para o uso dos nomes de suas empresas nessa pesquisa e a organização X foi designada dessa forma porque não autorizou o uso do nome da empresa. Os resultados da pesquisa estão apresentados a seguir.

5 A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA PRÁTICA NORTE RIO-GRANDENSE

5.1 O Baratão das Embalagens

A empresa tem normas e regras comuns a todos, inclusive para o gestor. Caso o gestor ou um O Baratão das Embalagens é uma empresa de pequeno porte que comercializa embalagens em geral. Foi fundada há três anos no mercado e está comprometido em oferecer aos seus clientes produtos de qualidade, com agilidade nos serviços, tendo como base o compromisso e a transparência com seus clientes para assim continuar construindo uma empresa de excelência em serviços de varejo de embalagens. A Figura 1 apresenta o interior do estabelecimento.

Figura 1 – Interior da loja O Baratão das Embalagens

O programa de gestão da empresa é realizado através da divisão do trabalho por setores, os quais se dividem em comercial, que inclui telemarketing, vendas internas e externas; setores de estoque; financeiro; de compras; de recursos humanos e de controladoria – com participação efetiva do gestor na maioria deles.

Quando o colaborador comete algum erro, é importante que ele reconheça e corrija; deve ter responsabilidade no cumprimento com os horários e com as tarefas e principalmente, ter ética profissional. Através das metas, aliadas ao incentivo (reconhecimento, comissões) o gestor faz com que os subordinados cumpram os objetivos por ele propostos, buscando sempre o crescimento da empresa. Seu relacionamento com os funcionários é bastante informal, com conversas e tendo por base o respeito mútuo, buscando sempre ouvir a opinião dos mesmos e colocando em prática as opiniões dos colaboradores quando possível.

A empresa incentiva e apóia a qualificação profissional de seus colaboradores, dessa forma, vem se mantendo firme no mercado, oferecendo a seus clientes uma excelente qualidade em seus produtos e serviços. Com uma administração centralizada, o gestor espera obter cada vez mais o crescimento e o reconhecimento da empresa no mercado.

5.2 A Tábua de Carne Restaurante

A Tábua de Carne Restaurante é uma empresa de pequeno porte, do ramo alimentício que já está a dezenove anos no mercado. Comprometidos em representar a gastronomia nordestina prestando serviços de alta qualidade, que atendam as necessidades de nossos clientes, através de colaboradores capacitados e motivados. A Figura 2 apresenta a entrada da organização.

Figura 2 – Fachada do restaurante

Essa organização tem um programa de gestão parcialmente descentralizado. É uma empresa que desenvolve a liderança através da meritocracia, quando surge uma vaga para determinado setor, há uma reunião interna com os gestores e eles decidem quem será o possível colaborador a preencher tal vaga.

Nesta empresa, os lideres tem autonomia para resolverem qualquer problema que haja em seu setor, necessitando de intervenções da diretoria apenas em casos extremos que vão contra todos os princípios da empresa

Segundo o gerente geral da Tábua de Carne, o relacionamento dos gestores com os colaboradores é o mais informal possível, pois todos sabem o que é necessário para que haja um bom ambiente de trabalho e consequentemente um melhor desenvolvimento da empresa. Isto é confirmado por uma das colaboradoras, que está trabalhando na empresa a cerca de três anos e que completa dizendo que além do bom relacionamento, a empresa ainda oferece gratificações àqueles que têm desempenhos elevados, e promove cursos de reciclagem e aperfeiçoamento. Ela ainda afirma que esta, é a melhor empresa que já trabalhou e que tem certeza que todos que ali trabalham, tem a mesma opinião.

5.3 Organização X

A Organização X é uma empresa de grande porte, de sociedade anônima que presta serviços marítimos, já está estabelecida a algumas décadas no mercado.

Essa organização possui um programa de gestão parcialmente descentralizado onde os lideres tem autonomia proporcional ao cargo que lhes compete. Mensalmente é feita uma reunião na base matriz, no estado do Rio de Janeiro, com os lideres das seis bases filiais do país e o corporativo da empresa, onde são colocadas em pauta todas as decisões que foram tomadas, durante o período desde a última reunião, por cada um deles.

A liderança nesta empresa é desenvolvida através da meritocracia, onde a relação que há entre os líderes da base e o Comitê Executivo Operacional da empresa é totalmente formal, já a relação dos mesmos com os liderados de base é mais informal, porém jamais esquecendo o profissionalismo e a ética. Os funcionários realizam cursos de reciclagens conforme calendário anual contido no plano de objetivos e metas do corporativo, realizando treinamentos internos e externos cumprindo a matriz de competência estabelecida para cada função.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi levantado na pesquisa pode-se considerar que a liderança é um diferencial organizacional. Independente do porte da empresa existe uma busca dos gestores em manter a liderança de forma eficiente e eficaz.

Em empresas pequenas, como no O Baratão das Embalagens, onde a liderança é exercida pelo próprio gestor observamos que este procura exercê-la da melhor forma possível, para que possa alcançar suas metas e obter o crescimento da empresa, sua conduta diante de sua equipe é de orientação e incentivo, mostrando que para

os resultados serem alcançados depende do empenho de todos, e eles tem capacidade de desempenhar bem a função que ocupam. No restaurante Tábua de Carne procura observar as pessoas que tem maior habilidade e competência para exercer cargos de liderança, e quando surge a oportunidade essas pessoas ocupam esse cargo, assim o líder assumi uma postura de incentivo, para que cada um possa mostrar sua capacidade de executar sua função e de saber está a frente de um grupo. Na Organização X, por ser uma empresa de grande porte ela não confia aos lideres apenas setores, mas o futuro da própria organização, já que essas pessoas têm que comandar grandes equipes, nesta organização é bastante utilizado a delegação das tarefas. Com essa busca inconstante das organizações por pessoas capazes de ser lideres, acredita-se que a liderança é um fator primordial nas organizações.

As principais habilidades que um líder deve desenvolver conforme os entrevistados foram: capacidade de trabalhar em equipe, saber ouvir as pessoas, ter os valores como base em seus relacionamentos, acreditar na capacidade das pessoas para conseguir extrair o melhor delas, motivar sempre, ter muita criatividade e ser um eterno aprendiz. Assim, os gestores atuais estão de olho nas pessoas que apresentem essas habilidades, para transformá-las em líderes um dia. Pois, para ocupar cargos de liderança é necessária além das habilidades a oportunidade para desempenhar tal papel.

Os gestores atuais sabem que nas mãos do líder está o sucesso ou o fracasso de uma equipe e até de uma organização. Então definimos a liderança com as palavras de Alisson Amorim, gestor de uma das empresas, “líder é aquele que comanda com sabedoria. Muitas vezes juiz da verdade ou dono da injustiça, crítico e criticado, invejado ou enojado, severo e relevante, orgulhoso ou humilde. De uma coisa eu sei, vivo esses momentos. E ser líder é ser amado e odiado!”

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

O BARATÃO DAS EMBALAGENS. Disponível em: <http://www.obarataodasembalagens.com.br>. Acesso em: 20 ago 2009.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TÁBUA DE CARNE RESTAURANTE Acesso em: <http://www.tabuadecarne.com.br>. Acesso em: 20 ago 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.