

**Estudos Organizacionais - ESORG**

**Rafael Gonçalves de Andrade**

**PROCESSO DE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, CONFLITO, NEGOCIAÇÃO,  
CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES.**

**Enangrad Pleno**

**Rio de Janeiro  
2021**

# **PROCESSO DE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, CONFLITO, NEGOCIAÇÃO, CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES.**

**Rafael Gonçalves de Andrade**  
**32º Enangrad – Enangrad Pleno**  
**Estudos Organizacionais – ESORG**

## **Resumo**

Diante das intemperanças de um contexto nacional e internacional onde a economia e o mercado apresentam-se instável e variável há uma busca implacável por profissionais que saibam entender os processos nas organizações com habilidade, liderança, inovação, boa comunicação, carisma e entusiasmo em busca da harmonia e equilíbrio no sistema das organizações. O objetivo do presente artigo é mostrar a importância da liderança, sua aplicação e influência nos liderados para o sucesso das organizações e de uma carreira profissional. Percebe-se que cada vez mais as organizações estão dando valor a este tipo de habilidade profissional. A mesma é uma ferramenta peculiar e de grande relevância no momento da busca pelo cumprimento da missão da organização, da disseminação da aprendizagem trazendo valor cultural e crescimento econômico-financeiro nas organizações. O presente trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas e em meio eletrônico. Conclui-se que a atuação deste tipo de profissional deve estar focada na liderança e nas tomadas de decisão a partir de princípios, teorias, conceitos e experiências para enfrentar os desafios, pressões e dificuldades do mercado atual com determinação, flexibilidade, e principalmente, criatividade.

**Palavras-chave:** Liderança. Aprendizagem. Organização.

# PROCESSO DE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, CONFLITO, NEGOCIAÇÃO, CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES.

**Rafael Gonçalves de Andrade**  
**32º Enangrad – Enangrad Pleno**  
**Estudos Organizacionais – ESORG**

## **Abstract**

Given the intemperance of a national and international context where the economy and the market are unstable and variable, there is an unrelenting search for professionals who know how to understand the processes in organizations with skill, leadership, innovation, good communication, charisma and enthusiasm in search of harmony and balance in the system of organizations. The purpose of this article is to show the importance of leadership, its application and influence on the followers for the success of organizations and a professional career. It is noticed that more and more organizations are giving value to this type of professional skill. It is a peculiar and highly relevant tool when searching for the fulfillment of the organization's mission, the dissemination of learning bringing cultural value and economic-financial growth in organizations. The present work was elaborated through bibliographic research in books, articles, specialized magazines and in electronic media. It is concluded that the performance of this type of professional must be focused on leadership and decision making based on principles, theories, concepts and experiences to face the challenges, pressures and difficulties of the current market with determination, flexibility, and especially, creativity.

**Keywords:** Leadership. Learning. Organization.

# Sumário

<b>1 - Introdução</b>	<b>5</b>
<b>2 - Desenvolvimento</b>	<b>5</b>
<b>2.1 – Liderança</b>	<b>5</b>
<b>2.2 - Relevância da liderança nas organizações</b>	<b>7</b>
<b>2.3 – A liderança na visão das organizações</b>	<b>9</b>
<b>2.4 – Atomizando um modelo de Processo de liderança</b>	<b>10</b>
<b>2.5 – Plano de Carreira</b>	<b>11</b>
<b>3 - Conclusão</b>	<b>11</b>
<b>4 - Referências</b>	<b>12</b>

# 1 - Introdução

Na busca pela competitividade e estabilidade num mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada, organizações de diversos ramos e segmentos aprimoram e diversificam seu quadro de pessoal. A liderança é um fator primordial para manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da organização na maioria das vezes depende dos colaboradores. Cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir sua missão de incentivar os liderados para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque.

O líder como um incentivador busca os melhores resultados assim como o desenvolvimento da sua equipe e da organização. Contudo, não há um estilo ideal de se liderar, pois a liderança é decorrida de situações e momentos, ou seja, depende da situação e do problema para se resolver que aparecerá um estilo de líder, pois o mesmo sempre estará pronto às mudanças.

A liderança é muito relevante dentro das organizações, o feedback entre líder e liderado é essencial para a construção do conhecimento. A diferença entre gerenciar e liderar muitas vezes é um obstáculo, pois pode acontecer de o gerente não exercer o papel de líder e o líder não exercer o papel de gerente. Por isso o setor estratégico precisa ter uma boa assessoria e/ou um bom departamento de gestão de pessoas para identificar esse tipo de profissional e saber aproveitá-lo.

Nos tópicos a seguir, estarei ampliando o conhecimento sobre liderança divulgando a importância da liderança nas organizações, a visão da liderança pelas organizações e o mais especial, atomizando um modelo de processo de liderança. Todo profissional depende de motivação para exercer com êxito suas funções, sendo eles líderes ou liderados. No último tópico, falarei sobre o plano de carreira que tem como objetivo motivar e incentivar os profissionais para um melhor desempenho, atingindo uma hierarquia mais elevada na organização, satisfazendo suas necessidades assim como explica a teoria de Maslow.

## 2 - Desenvolvimento

### 2.1 - Liderança

A liderança é uma forma de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a um bom desempenho de acordo com suas necessidades e as necessidades das organizações. É a habilidade de motivar e integrar as

peças com a finalidade de potencializar seu desempenho levando a organização a cumprir com excelência sua missão.

A liderança é chave para o sucesso da organização, pois todo setor há pessoas e pessoas precisam ser treinadas, orientadas, controladas e motivadas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104):

“Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.”

Nem sempre o líder é alguém que tem um cargo de chefia, ele pode ser um profissional que possui traços e características de liderança.

Há vários conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183):

“A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

A liderança está diretamente ligada a influenciar pessoas na tomada de decisão envolvendo uma relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações.

A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente da organização, muitas vezes, os colaboradores se empenham mais do que o gerente na tomada de decisão e se tornam líderes. Na opinião de Hansey e Blanchard (1986, p. 117):

“Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender a situação específica e as necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.”

Para ser um líder de sucesso tem que conhecer e avaliar o ambiente de trabalho. Ainda de acordo com Hensey e Blanchard (1986, p. 155):

“O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.”

Pode-se afirmar que é necessário o líder conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores na organização, pois o clima organizacional e a mudança da cultura estão diretamente ligados ao fator motivação. Segundo Chiavenato (1998, p. 91):

“O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável

quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.”

Como mencionado pelo autor, o clima no ambiente de trabalho é o responsável pela motivação dos colaboradores.

A liderança traz consigo diversas técnicas de coordenar pessoas e situações. De acordo com Hensey e Blanchard (1986, p. 117):

“Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.”

A análise feita é que não existe um único estilo de liderar. O verdadeiro líder sempre está pronto para as mudanças conforme as necessidades da comunicação.

## **2.2 - Relevância da liderança nas organizações**

A liderança possui muitos atributos que possam facilitar a gestão nas organizações sejam elas públicas ou privadas. Organizações bem-sucedidas sempre possui bons líderes. A liderança, às vezes, é confundida com gerência. Nem sempre um gerente é um líder numa organização, mas um bom gerente deve ter habilidades como responsabilidade, coerência na tomada de decisão, saber se comunicar e cumprir a missão da organização.

A liderança é um enorme diferencial em qualquer organização. De acordo com Chiavenato (2005, p.182):

“Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.”

Diante disso, vemos que toda organização precisa de um líder que lute pelos objetivos dos liderados e da organização. O líder preocupa-se com seus liderados e faz com que um grupo seja uma equipe de trabalho fazendo com que todos “vistam a camisa da organização” buscando sempre seu desenvolvimento e crescimento.

Organizações que colocam em prática a liderança, são melhor posicionadas no mercado, pois possuem uma equipe treinada e qualificada entregando melhor produto e/ou serviços ao consumidor final.

Para um líder obter sucesso ele deve treinar, orientar e desenvolver sua equipe com uma boa comunicação, motivação e reconhecimento pessoal. A liderança existe para trazer solução nos conflitos. *De acordo com Chiavenato (2005, p.184) “Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da*

*distribuição de tomar decisões.*” Sendo assim, a liderança pode constituir um grupo para aumentar a satisfação das necessidades e evitar sua diminuição.

A comunicação é a base da boa liderança, *Chiavenato (2005, p.185) também afirma que “Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção.”* O verdadeiro líder, tem o poder de influenciar seus liderados a cooperarem. O objetivo do líder é fazer com que a organização cumpra suas metas e seus objetivos.

“O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer as necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo, escolhendo as soluções e ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder. (Chiavenato 2005, p.185).”

Um líder bem-sucedido deve saber lidar com os aspectos positivos e negativos. Deve obter o poder, mas sempre em face positiva, que se caracteriza por uma preocupação com os objetivos da equipe e não somente com os próprios, o fator chave do poder é a humildade.

De acordo com Hill (1986, p.136) a liderança e a motivação estão focadas em um feedback:

“A importância de um feedback ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado.”

O feedback em uma relação entre líder e liderado é de fundamental importância, pois mostra a atenção nas tarefas, revitalizando a motivação em cada colaborador.

A motivação está diretamente ligada a liderança, pois influencia o comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2005, p.214):

“A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.”

Quando o colaborador trabalha motivado ele esforça-se para realizar suas tarefas. De acordo com Stephen (1999, p.142):

“Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isso permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.”

É claro que há uma técnica adequada a cada situação, assim como há também uma técnica voltada para a motivação dos colaboradores. O conceito de liderança está sendo inovado no contexto organizacional de acordo com as necessidades encontradas no que se refere as organizações e seus colaboradores. A motivação é a palavra chave de um líder, pois o papel da liderança dentro das organizações é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do ambiente de trabalho, assim sendo seu

resultado levantará lucros para a organização e conseqüentemente para seus colaboradores.

## 2.3 – A liderança na visão das organizações

Atualmente, o mercado Nacional e Internacional e, principalmente, as Transnacionais, passaram a contemplar total apoio ao profissional líder, pois é ele que tem como diferencial trazer melhorias para o ambiente de trabalho, o crescimento e o desenvolvimento de todos os envolvidos.

Segundo Krause (1999, p.81):

“Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente o que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combina com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis.”

Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, organizações com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais. De acordo com o mesmo autor:

“Um líder se preocupa com suas próprias fraquezas e procura aperfeiçoar-se a partir do seu interior. Quando uma pessoa exige dos outros a perfeição, mas nunca corrige seus problemas que emanam de seu interior, não pode ser um líder.”

Um líder deve sempre buscar a perfeição trazendo benefícios para si e para todos ao seu redor. As organizações exigem que o líder tenha capacitação conforme seu planejamento e suas necessidades, a fim de que sua missão seja cumprida, sendo assim, um líder precisa usar a racionalidade ou a racionalidade limitada de forma abrangente e atuar em seu espaço profissional.

De acordo com Vergara (2000, p.104):

“A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.”

O líder encontrará as mais diversas situações para coordenar sua liderança. A essência, ou seja, a força do líder dentro de uma organização se dá através do reconhecimento.

Krause (1999, p.83) coloca:

“Honre-as com reconhecimento, presenteie-as com recompensas significativas e as pessoas virão avidamente juntar-se a você. Trate-as com cortesia, inspire nelas confiança e as pessoas trabalharão duro avidamente. Dê a elas treinamento, forneça o melhor equipamento para que trabalhem com segurança e eficácia, e as pessoas avidamente cumprirão prazos e metas.”

O líder que reconhece o valor de seus colaboradores é recompensado, pois ele faz com que a equipe se doe e realize suas tarefas com maior empenho. Liderar também é entender as pessoas, aceitar seus limites e dificuldades, sempre ensinando a buscar o caminho correto, especificadamente através de exemplos.

## 2.4 – Atomizando um modelo de Processo de liderança

Ser um Líder é ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Assim, não há organização de sucesso sem que seus profissionais sejam motivados e treinados para cumprir seus objetivos. As organizações precisam se ajustar ao cenário de mudanças e transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, com isso Chiavenato (2005, p.306) afirma:

“O executivo como construtor de equipes, modelador do trabalho, selecionador de colaboradores, treinador, líder e condutor, incentivador, avaliador e recompensador do desempenho excelente. Mas existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com as pessoas.”

O líder é uma figura pautada dentro da organização, se ele souber guiar os colaboradores para seguir o melhor caminho ganhará os objetivos almejados pela organização. Todo profissional possui seus objetivos individuais. A relação entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos, mas esses objetivos nem sempre são os mesmos, ou seja, quase nunca são os mesmos. É neste momento que a habilidade da liderança faz toda a diferença. É preciso sempre ter um equilíbrio entre as partes. A relação precisa ser ganha-ganha, Teoria da Equidade. O Líder precisa, inicialmente, compreender qual a necessidade do profissional para classificá-lo de acordo com a Hierarquia de Maslow para que durante a aplicação das técnicas o profissional possa ascender na pirâmide e levar a organização ao mesmo crescimento. Em seguida, compreender que a motivação precisa sair de dentro, precisa despertar a ambição do profissional. O contexto no ambiente de trabalho, ou seja, tudo que está ao seu redor e que não é interno não o motivam, mas afeta o nível motivacional, é, pois, necessário ter atenção para não levar a insatisfação. É “chave” mapear cada profissional para uma melhor compreensão, Teoria Situacional, e a partir desse contexto identificar as técnicas a serem trabalhadas individuais como Direção, Persuasão, Participação e Delegação. Partindo da “Direção” é preciso determinar a atividade do profissional. Um modelo de gestão que mistura a Teoria X de McGregor, Fiedler e o modelo que condiciona o comportamento do profissional, Teoria do Reforço, pois nesse momento é preciso usar a manipulação para os estímulos serem bem aplicados. É uma técnica muito eficaz, principalmente, com novatos. A “Persuasão” é explicar a tarefa de forma persuasiva, convencer, porém sempre dando um suporte ao profissional e aproveitando certos momentos para interação. Essa técnica individual torna-se tão importante quanto a dos outros, pois é essencial na persuasão considerar o fator da diferença pessoal para aplicar a técnica de motivação de Vroom, e usar a retroação e a avaliação para o profissional saber como ele está se saindo. Isso tende a obter melhores resultados. A técnica bem aplicada a organização ganha mais um líder, pois cada profissional tem habilidade, desejo e necessidades diferentes. A “Participação” enfatiza o compartilhamento de ideias do profissional na tomada de decisão em relação ao trabalho desenvolvido. É a mais tranquila. Aplica-se uma liderança democrática. A “Delegação” é aplicar a Teoria Y de McGregor. Deixa-se o profissional tomar suas próprias decisões em relação ao trabalho e assumir suas responsabilidades. Como o Líder acredita no potencial do profissional, delega poderes para que ele assuma responsabilidades e crie um ambiente empreendedor no

trabalho. Nesta etapa o controle é menor e configura-se através do feedback. A finalidade é construir um ambiente de transformação e de aprendizagem organizacional estimulando as habilidades cognitivas, analíticas, comportamentais e de atitude. O ciclo forma uma espiral criando uma gestão contínua do conhecimento.

## **2.5 – Plano de Carreira**

O plano de carreira é um dos fatores que melhor contribui para a motivação do grupo de trabalho. O conceito de plano de carreira é estabelecido por metas e trajetórias dos colaboradores, além de elevar o grau de motivação possui como vantagem o crescimento profissional, melhor desempenho na produtividade, melhor clima organizacional e necessidade de desenvolvimento profissional.

Segundo Montana & Charnov (2006, p.202):

“(...) um plano de carreira é uma progressão de cargos interligados, cada um dos quais fornecendo habilidades e/ou experiências necessárias para o avanço para o cargo seguinte.”

A finalidade das etapas de progressão não consiste em apenas atrair profissionais capacitados e sim manter pessoas competentes trabalhando na organização.

## **3 - Conclusão**

Conclui-se que liderança é relacionada com a utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas. Um líder deve buscar se comunicar com seus funcionários e guiá-los em busca dos objetivos da organização. Os conceitos de liderança têm relação com o poder, a influência e as pessoas. O líder é aquele que inova, é original, desenvolve, focaliza as pessoas, inspira confiança, tem perspectiva de longo prazo, faz as coisas certas e desafia o status quo. O poder nas organizações pode influenciar. Quando o poder é coercivo o comportamento do subordinado é alterado devido o medo da punição. Quando o poder é legítimo a obediência existe devido a posição hierárquica do subordinado. Quando o poder é de recompensa, de competência ou de referência o comportamento do subordinado é incentivado de maneira positiva devido a capacidade de incentivo, de carisma, de personalidade, de reconhecimento, do conhecimento e das ideias do líder. As primeiras teorias de liderança imaginavam ser possível a identificação de certos traços de personalidade nos líderes, de forma a poder encontrar mais facilmente líderes em potencial. Os traços são os aspectos pessoais que distinguem as pessoas, como valores, confiança, inteligência e aparência. Assim, seriam analisadas as características dos líderes conhecidos e depois se buscariam pessoas que tivessem as mesmas características desses líderes. Nesta teoria existia a premissa de que o

líder não podia ser treinado, ele já nascia líder. O problema é que estas características são de difícil mensuração. Como seria, por exemplo, avaliar um aspecto como o controle emocional, a oratória, a vestimenta, etc? As teorias comportamentais, outra teoria, focam não só no que os líderes eram, mas, também, como agiam. Aqui, a premissa é que o líder pode ser treinado. De todas, a Teoria da Liderança Situacional seria a mais adequada. Ela apoia-se no relacionamento entre a maturidade dos empregados e o comportamento do líder em relação ao relacionamento e à tarefa, pois os empregados variam muito seu nível de maturidade, habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de desejar o sucesso. Pessoas com maior habilidade, experiência e segurança deveriam receber um comportamento diferente do líder do que as pessoas que não têm esses atributos. A liderança bem-sucedida só pode ser alcançada por meio de um estilo adequado a cada situação. Para finalizar deixo uma mensagem aos atuais e futuro líderes: Procure ser um líder transformacional.

## 4 - Referências

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HILL, N. C. **Como melhorar o desempenho dos empregados**. São Paulo: EPU, 1986.

KRAUSE, D. G. **A força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

