

## A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA

SILVA, Cristiano Gomes da<sup>1</sup>  
NERES, Dhenesley Tiago Pereira<sup>1</sup>  
PEREIRA, Pedro Marcos<sup>1</sup>  
COSTA, Tatiane Vieira do Prado da<sup>1</sup>  
CORNELIUS, Rui Airton<sup>2</sup>  
tatianeprado22@gmail.com

### RESUMO

O desenvolvimento de líderes tem ganhado importante espaço no contexto organizacional das corporações, tendo em vista que o capital intelectual é vital para o sucesso de toda organização, desta forma o objetivo deste trabalho foi o de analisar a relação existente entre o clima organizacional e o desenvolvimento de lideranças, bem como as principais práticas e políticas de desenvolvimento de líderes. Buscando melhor entendimento o trabalho desenvolvido utilizou-se da metodologia qualitativa e aplicada com referências bibliográficas incluindo pesquisa de campo, averiguando opiniões e afirmações de gestores/líderes dentro de uma grande indústria farmacêutica. Os resultados obtidos foram nitidamente positivos em relação ao quesito treinamento dentro da organização, pois valoriza a mão de obra e desenvolve o potencial dos líderes de gerir corretamente sua equipe em busca dos melhores resultados de eficiência, eficácia e efetividade. Podendo-se concluir que o clima organizacional saudável alinhado com um bom treinamento e desenvolvimento certamente trarão um ambiente de trabalho propício e agradável que consequentemente conseguirá atingir resultados e objetivos satisfatórios.

**Palavras-chave:** Gestão; Desenvolvimento; Meritocracia.

---

<sup>1</sup> Graduando do curso Processos Gerenciais, da Graduação do Centro Universitário FAG-Toledo.

<sup>2</sup> Professor Orientador do curso de MBA – Gestão Empresarial, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.



## 1 INTRODUÇÃO

O capital intelectual tem sido visto como a principal fonte de vantagem competitiva e sustentável, ou seja, o raciocínio e a maneira com que tomamos decisões na maioria das vezes se tornam imprescindível para o sucesso ou fracasso de uma organização ao ponto de uma replicação específica, rara e valiosa para as organizações. Ele depende das relações de confiança que constroem o capital social, presentes nas relações sócias de um grupo, pautadas na confiança, permitindo alcançar objetivos comuns (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

O recurso humano é um dos recursos mais utilizados de uma organização ele é o grande responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa, mesmo com todos os outros recursos e tecnologias, o homem é item essencial para controle e administração do capital financeiro e humano das organizações.

Para que uma empresa seja lucrativa ela não precisa só de hardware e softwares de última geração, mas sim das pessoas que as integram. Ter um ambiente favorável para estas pessoas é de suma importância, pois pessoas não alinhadas com os objetivos da organização ou desmotivadas afetam a lucratividade da empresa. Uma das questões que atinge todas as organizações é de como manter o clima organizacional agradável, para que as pessoas se sintam confortáveis e contribuam para o resultado positivo, da empresa.

Outro problema que as organizações enfrentam é a falta de lideranças qualificadas, o que faz ser necessário por parte das empresas desenvolver líderes é um grande desafio, mas que gera resultados positivos caso obtenham sucesso. O déficit de talento de lideranças disponível é citado como um dos limitadores do crescimento empresarial, dada à importância de lideranças eficazes.

A empresa que conseguir fazer um bom desenvolvimento de Líderes e estes conseguir gerir um clima organizacional favorável terá grande vantagem competitiva no mercado em que atua.

O presente trabalho abordará a temática do clima organizacional, desenvolvimento de lideranças e o impacto que o desenvolvimento de lideranças tem no clima organizacional, com isso, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação existente entre o clima organizacional e o desenvolvimento de lideranças, bem como as principais práticas e políticas de desenvolvimento de líderes.

A importância da gestão de pessoas tem aumentado nas organizações nos últimos anos, temas como clima organizacional, cultura, liderança, entre outros, tomaram destaque para uma administração sólida e de sucesso.

Contribuir para os profissionais da área de gestão de pessoas, visando mostrar as principais práticas de desenvolvimento de liderança e também para futuros estudos do impacto da liderança no clima organizacional e do desenvolvimento de lideranças.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

As organizações são compostas de diversos bens, e dentre esses bens as pessoas concretizam a mão de obra que é de grande importância para todo o processo produtivo e que se torna muito valioso em decorrência da especialização que cada profissional deve ter para executar cada função dentro desse processo. Diversas denominações são utilizadas para o termo clima organizacional, como clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, e também clima de confiança.

Chiavenatto (2001), define que esse clima varia de acordo com a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, na maneira em que os integrantes desses ambientes se interagem e diferenciam o seu comportamento.

Complementando, Luz (2003) denomina três palavras-chaves que são a satisfação, percepção e cultura dos colaboradores. Pois de certa forma, esses influenciam o grau de satisfação das pessoas dentro do ambiente empresarial, a percepção que os colaboradores têm dos diferentes aspectos organizacionais que os influenciam, sejam eles negativa ou positivamente, e a cultura diferencia diretamente o clima que haverá dentro do ambiente. Desta forma são questões de suma importância dentro do ambiente de uma empresa, e para o análise e desenvolvimento de novos talentos dentro do quadro de colaboradores ativos.

Segundo Luz (2003, p. 14)

....mais importante que a denominação empregada para clima organizacional é a ideia que se deve ter sobre o tipo de clima nas empresas, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação à organização e às pessoas. Um clima bom (favorável) acontece quando as atitudes são positivas em relação para a organização;



quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento; participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento da maior parte dos funcionários.

Mas para atitudes positivas sejam implantadas e postas em atividade a gestão dos colaboradores é muito importante. Os gestores além de gerir toda a máquina empresarial devem saber trabalhar com a motivação de cada colaborador para que possa usufruir ao máximo o seu valor intelectual e físico nesse processo produtivo.

Nessa linha Tracy (1994) defende que deve ser dado poder a quem esta ao seu lado, ou seja, quem trabalha para você. Desta forma ele definiu dez passos para o “*Empowerment*”:

- 1º informe as pessoas sobre suas responsabilidades;
- 2º dê-lhes autoridade proporcional;
- 3º estabeleça padrões de excelência;
- 4º ofereça treinamento para atingir os padrões de excelência;
- 5º forneça conhecimento e informações;
- 6º dê-lhes *feedback*;
- 7º dê-lhes reconhecimento pelas realizações;
- 8º confie nas pessoas;
- 9º dê-lhes permissão para errar;
- 10º trate-os com dignidade e respeito.

## 2.2 A CULTURA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Todas as organizações por mais que atuem no mesmo ramo, ou seja, que trabalhem com a mesma linha de produtos, possuem características construtivas diferentes, pois desde sua formação os indivíduos que fundaram e desenvolveram esse processo tinham uma linha de pensamento que se diferenciava de outros empresários e isso garante assim o seu sucesso no mercado.

De acordo com Johann (2004), as características culturais que cada organização defende são diferenciadas pelos membros que a compõem, sejam eles internos ou externos. O autor também defendeu que culturas diversificadas referentes a valores, e uma maneira de visualizarmos essa subcultura é pelo comportamento dos colaboradores dentro da empresa, essas características vão ficando mais explicitas quando observando o processo como um

todo, desde o modo como eles se tratando com os outros colegas de trabalho ate o modo em que excutam todas as funções de sua rotina.

A cultura organizacional tem a ver com fatores como uma maneira tradicional da organização fazer algo, suas regras e regulamentações, suas políticas oficiais e suas regras não escritas para não desviar-se de qualquer uma dessas normas. (SCOTT, 2007, p. 73).

Pode-se observar uma grande relação entre o clima e a cultura organizacional, a cultura sendo a causa e o clima a consequência. Esses itens se interagem apesar de se manifestar de forma única. A cultura se manifesta através de arquiteturas, comportamento dos colaboradores, ela diferencia:

A cultura organizacional produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização. É também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização (ROBBINS, 1996, p.3).

O relacionamento da empresa com seus parceiros comerciais. Já o clima esta relacionando diretamente ao momento em que esta sendo vivido, e a cultura decorrem a praticas desse clima concretizado por um período de tempo, ou seja, o passado e presente da organização. (NEVES, 2000)

Quando referimo-nos à cultura organizacional, observa-se a características de desenvolvimento de inter-relações dos membros da organização e a capacidade em que os colaboradores têm de se adaptar ao ambiente em que são inseridos, pois o termo cultura identifica de qual forma e o comportamento dos seres nos ambientes em que são inseridos, e toda sua capacidade de mudança em diversas situações de suas rotinas, sejam elas trabalhistas ou até mesmo quando se refere à interação no ambiente de trabalho. (PIRES e MACÊDO, 2005)

### 2.3 O PESO DAS LIDERANÇAS

Liderar vai além de simplesmente chefiar, liderar é motivar, resolver problemas atingir metas, desenvolver novos processos, dar resultados positivos para a organização onde



atua. O sucesso de um líder está na maneira em que motiva sua equipe e tira o máximo possível de cada indivíduo, a fim de obter o resultado esperado pela organização.

O líder tem um peso extraordinário dentro de uma organização, seu papel está ligado diretamente com o resultado positivo ou negativo da empresa. Suas competências estão interligadas para manter um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores desenvolverem seu trabalho da melhor maneira possível.

Hersey e Blanchard (1986, p.117), postulam que:

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de liderar com as necessidades e subjetividades dos seus subordinados, como as necessidades do ser humano não são constantes, o líder enfrenta um desafio enorme para conseguir fazer o seu papel com eficácia.

Os autores Sweetman, Smallwood, Ulrich do livro O Código da liderança (2010, p.22), fazem um estudo das competências necessárias para construir um líder e concluíram que:

De 60% a 70% das competências necessárias para se construir líderes eficazes são as mesmas: Líderes devem ser estrategistas (planejar o futuro e o caminho que será; seguido), executores (colocar ideias em prática) gestores que sabem cativar, motivar e otimizar os talentos, desenvolvedores de capital humano (investir e construir as próximas gerações). Os outros elementos essenciais representam de 30% a 40% para a formação de um líder e estão relacionados a capacidade de ser um diferencial no serviço prestado a investidores e/ou clientes externos.

A grande importância de se ter um líder bem engajado e disciplinando dentro de uma empresa se dá devido à influência direta com o desempenho das pessoas e assim os impulsionar diretamente para os objetivos da empresa. Certamente promoverá resultados satisfatórios e contínuos sem muitos problemas no decorrer do caminho, pois quando a liderança está harmonizada com a equipe e os objetivos da organização o bom resultado fica somente a um passo de ser alcançado e este passo é pôr em prática os projetos que lhe são propostos.

A liderança é um processo essencial de uma organização. Todo administrador deve ser um líder para gerir as pessoas que trabalham em conjunto com ele. A liderança deveria ser uma forma de influenciar todas as transformações necessárias a fim de buscar um processo onde o foco é a resolução de problemas, otimização de recursos, diminuição do tempo na transformação da matéria prima em produtos acabados, qualidade dos serviços e produtos, desenvolvimentos de novos métodos e afins.

## 2.4 A MERITOCRACIA

Segundo (LAWSON e GARROT, 1993, p.1)

Meritocracia é um sistema social no qual recompensas e posições hierárquicas são conquistadas apenas com base nos méritos de cada um, e não levam em conta mais os fatores como, classe, sexo, grupo racial ou saúde. A meritocracia está sendo muito mais usada hoje em dia que antigamente.

Sabe-se que a meritocracia é o ato de receber algo pelo seu próprio mérito, ou seja, não há nenhuma distinção por sexo, raça ou até mesmo classe social, mais sim pelo seu talento, sua competência e dedicação.

Interessante comentário sobre a etimologia desse vocábulo foi elaborado por Sousa (2010, p.13)

A palavra mérito como derivada do verbo latino *mereor*, que significa receber como parte ou como prêmio, fazer-se pagar, ganhar; passando a merecer na língua comum, com o sentido de comportar-se com a relação. A palavra Emérita (muito versado, sábio) é vinda da mesma raiz *mereor*, assim como a palavra meretriz, em cuja base de significação também está presente o ‘receber como parte ou como prêmio, fazer-se ganhar.

Baseados nisso as organizações procuram utilizar esse método como um modelo organizacional para o crescimento e desenvolvimento individual de cada um, mantendo o foco e aplicando essa técnica para assim desempenhar e alcançar o seu objetivo principal, o resultado.

Fica claro que a meritocracia representa a oportunidade de uma geração mais prática, dinâmica, proativa e determinada.

Já, diante do trabalho em equipe e do clima organizacional como um todo fica perceptível que a remuneração é equivalente ao desempenho, e provoca conseqüentemente uma competição, porém com condições igualitárias mais que se sobressai o mais preparado e engajado nessa busca irrelevante e incansável.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*



O *Feedback* é consolidado como uma maneira simples e eficaz de um gestor alinhar as suas expectativas e as da organização para com seus funcionários permitindo-o entender e visualizar os pontos onde necessita de melhoria e os pontos onde tem facilidade de gerir, juntamente com o impacto de suas ações dentro do ciclo sustentável de uma organização. E ainda contribui no processo motivacional do colaborador.

De acordo com Moscovici (2005, p. 54):

*Feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

O *feedback* bem utilizado por um líder pode render inúmeros benefícios, pois aponta pontos fracos que necessitam de desenvolvimento e demonstra pontos fortes para melhorar e alavancar a motivação, o entusiasmo e geram um grande impacto positivo no desempenho dos funcionários. Quando a gestão é transparente e se tem o alinhamento do resultado pretendido dificilmente ocorrem fracassos nos processos e projetos a serem executados.

Williams (2005, p. 59) fala que:

A falta de *feedback* pode ser visualizada por baixo nível de produção; dificuldade de relacionamento; pouca iniciativa; e linguagem corporal. “Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossa habilidade de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação” (WILLIAMS,2005,P.59).

Então, é possível concluir que o clima organizacional e o bom rendimento de uma equipe dentro de uma empresa está ligado diretamente a o *feedback* certo e transparente, entre superior e subordinado não importando a função desempenhada pois todo colaborador de uma organização é um pilar que ajuda a sustentá-la.

## 2.6 MANTER O CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL

O clima organizacional é considerado a principal, ou uma das principais ferramentas de manutenção do trabalho. Ela é capaz de fazer com que seus membros e a organização como um todo atinjam seus objetivos, traçados em sua maioria por metas.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa, (2005, p.12):



O clima organizacional está ligado diretamente à motivação dos membros de uma organização, pois se o clima estiver favorável a probabilidade da satisfação dos mesmos estará em alta, mas também está diretamente proporcional se o clima não for saudável, pois desta forma os mesmos não se sentirão confiantes de que suas necessidades serão satisfeitas.

O clima organizacional está diretamente ligado à estrutura de uma organização, a responsabilidade, aos riscos e recompensas enfrentados diariamente por chefes e demais subordinados.

Silva diz que (2001, p. 14):

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e está acontecendo no ambiente da Organização, em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na Organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da Organização.

Devemos notar que não existe uma fórmula ou modelo básico a ser seguido para as boas práticas de convivência interpessoal dentro de uma organização, há apenas uma adaptação feita e corrigida diariamente entre todos para que promova o sucesso e o bom seguimento desta, entretanto para que isso seja possível, deve-se ter diretamente a satisfação na função que desempenha independentemente qual seja ela.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 MÉTODOS DE PESQUISA**

Segundo Oliveira (2002, p. 116), “a abordagem qualitativa se difere da quantitativa, pelo fato de não haver pretensão de enumerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Fonseca (2002, p.20) esclarece que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A



pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

As organizações estão cada vez mais se utilizando de treinamentos e desenvolvimentos de seus colaboradores, visto que os resultados são bem proveitosos elevando assim a qualidade e a produtividade como um todo.

O método de pesquisa utilizado foi pesquisa aplicada, bibliográfica e de campo, em uma empresa voltada a produção e pesquisa de medicamentos farmacêuticos. A maneira de abordagem para a obtenção de resultados foi qualitativa, com o objetivo de descrição de visão de seus colaboradores.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

Para a pesquisa um grupo de profissionais foi eleito como o extrato mais coerente para a construção dos objetivos deste trabalho, uma vez que o cenário onde operam engloba grande parte dos anseios das respostas que o estudo busca apresentar, contudo a adesão do grupo escolhido pelos pesquisadores ficou em 70%. Mesmo assim análise dos respondentes foi considerada significativa.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DO GRUPO**

O grupo entrevistado em questão faz parte de uma das empresas destaque em atuação no ramo de medicamentos do país, dentre os colaboradores foram localizadas as seguintes formações acadêmicas: Engenheiro em Mecatrônica, Engenheiro de Materiais, Engenheiro de Produção, Farmacêutico Industrial, Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Pós Graduação em Gestão de Qualidade e Segurança de Alimentos, Pós Graduação em Gestão Empresarial, Bacharel em Administração, MBA em Gerenciamento de Projetos, MBA em Gestão Estratégica em Indústria Farmacêutica.

Foram questionadas as mais diversas maneiras sobre a relação existente entre clima organizacional saudável e o desenvolvimento de lideranças bem como as principais práticas adotadas, e assim serão descritas nos próximos tópicos.

#### 4.2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Percebeu-se que é primordial um treinamento adequado e constante, pois assim é desenvolvido e aprimorado as capacidades suficientes para conduzir um determinado grupo de colaboradores rumo aos objetivos da organização. Essa estratégia promove pessoas tanto na área técnica como na gestão trazendo consigo um excelente desenvolvimento profissional, aumento da produtividade e a melhor organização e distribuição das funções existentes.

#### 4.3 PESSOAS INDICADAS A PARTICIPAREM DO TREINAMENTO DE LIDERANÇAS ASSUMEM CARGOS DE GESTÃO?

Não necessariamente. Algumas vezes os treinamentos são apenas para a preparação de futuros sucessores, o qual visa identificar no proponente ao cargo as características necessárias para o desempenho da função em questão, além de ser crivo para a distinção comportamental das pessoas, ou seja, comportamento técnico (especialistas) e comportamento de lideranças (gestores), visto que os cargos de liderança influenciam e extraem diretamente o melhor desempenho de cada um, em outras é para o aprimoramento de pessoas que já exercem cargos de lideranças.

#### 4.4 QUAIS OS COMPORTAMENTO DE UMA EQUIPE QUANDO UM DOS SEUS INTEGRANTES É SELECIONADO A PARTICIPAR DE TRINAMENTO DE LIDERANÇAS?

Vai depender muito da maturidade de toda a equipe, antes é necessário realizar uma leitura do ambiente e prepará-la para um fato como este, por outro lado cria uma competitividade natural e motiva a equipe, principalmente o selecionado devido a



oportunidade de crescimento dentro da organização, a satisfação, a ampliação de conhecimento e as novas técnicas e ferramentas de gestão que serão apresentadas. Esse comportamento é de ganho entre ambas as partes, porque tanto a organização como os novos líderes têm consigo pensamentos diferentes que irão agregar em novas estratégias e planos de crescimento e desenvolvimento organizacional.

#### 4.5 AS DIFERENÇAS ENTRE FORMAR UM LÍDER DE UMA ORGANIZAÇÃO E CONTRATAE UM PROFISSIONAL EXTERNO JÁ PREPARADO

Essa diferença existe e é considerada bem significativa, pois a formação interna trás muito mais benefícios para a organização, tais como: a adaptação de um líder formado internamente é mais rápida visto que esse colaborador já esta alinhado com os valores, a cultura, o formato de funcionamento, conhece todo o processo, as diretrizes e normas da empresa, além de que, no geral a motivação de pessoas interessadas em assumir cargos de gestão e crescimento profissional sejam maiores.

Já um profissional quem vem externamente traz consigo vícios muitas das vezes indesejáveis, claro que não se devem esquecer as vantagens da troca de *know-how* e de *benchmarks*, mas, no entanto as desvantagens são grandiosas e visivelmente notórias.

#### 4.6 QUAIS IMPACTOS TRAZIDOS PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL COM O DESENVOLVIMENTO INTERNO DE LÍDERES?

Unanimemente é visto como impacto positivo, pois demonstra que a organização valoriza a mão de obra existente, capacita o desenvolvimento de pessoas com potencial gerando resultados de forma rápida, prática e ágil, também, é sinal de motivação para outros colaboradores a se prepararem para futuras oportunidades, inclusive para a equipe como um todo existe a sensação ter um líder mais próximo, atuante e aberto para receber novas ideias e melhorias.

#### 4.7 O TREINAMENTO TEÓRICO OFERECIDO PARA FUTUROS LÍDERES É SUFICIENTE, OU O GESTOR IMEDIATO DEVE TER PARTICIPAÇÃO ATIVA E CONSTANTE?

Com certeza é de grande valia a parte teórica, mais é necessário um acompanhamento, entretanto não deve ser duradouro, pois o novo gestor deve ter suas próprias características e não trabalhar sendo influenciado totalmente, mas sim dar suporte técnico para que ele adquira confiança em seu novo desafio e se tornando assim muitas das vezes um espelho, um pilar para potencializar seu sucesso.

#### 4.8 O QUE UM BOM LÍDER DEVE TER PARA MANTER UM CLIMA ORGANIZACIONAL AGRADÁVEL?

Primeiramente deve seguir fielmente os conceitos de missão, visão e valores da organização, estar sempre alinhado com suas metas e objetivos, engajar e focar a equipe para obterem todos um bom resultado, focar no crescimento individual de cada liderado, manter o respeito nas relações, ser imparcial, ter bom humor, proximidade, domínio sobre os assuntos tratados, tomar as decisões mais assertivas possíveis, dar apoio, ser parte integrante e atuante da equipe, transmitir confiança, ter bom relacionamento interpessoal, boa comunicação, ética, senso de justiça e principalmente ter responsabilidade.

#### 4.9 QUAIS IMPACTOS UM LÍDER MAL DESENVOLVIDO DESEMPENHA EM SUA EQUIPE?

O impacto é considerado muito alto, já que o líder é visto como referência e orientação, portanto, geram inúmeras adversidades tais como: descontentamento, desmotivação, resultados inatingíveis, conflitos internos, e consequentemente rotatividade na equipe.

#### 4.10 O QUE UM LÍDER BEM TREINADO E CAPACITADO PARA ASSUMIR UM CARGO DEVE TER COMO PRINCIPAIS QUALIDADES?

Primeiramente ele deve enxergar os momentos oportunos para aplicar ferramentas de gestão em três diferentes esferas: Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, e Gestão de



Recursos, fortalecendo sua comunicação não somente com toda a sua equipe, mas também com os demais setores da organização. Deve ser ético, compreensivo, ter visão sistêmica, senso de urgência, flexibilidade, foco, transparência, confiança, humildade, honestidade, criatividade, conhecimento, persuasão, atitude, responsabilidade, e imparcialidade para agir preventivamente aos problemas.

#### 4.11 UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL, PROPICIA UMA FORMA DE LIDERANÇA MAIS ADEQUADA?

Certamente que um clima apropriado seja consequência de lideranças fortes e com objetivos em comum, e influências negativas dificultam a boa atuação, porém isso não deve se tornar um ambiente cômodo, ou seja, ambientes onde não existam desafios não há vontade de crescimento.

#### 4.12 QUAIS RELAÇÕES ENTRE A IMAGEM QUE UM GESTOR CARREGA CONSIGO E A INFLUÊNCIA DISSO PARA TODA A EQUIPE NO SEU DIA A DIA?

É fato que um bom gestor é o principal responsável pelo clima organizacional e pela produtividade de seu setor, mas isso não seria possível se não houver justiça e honestidade com os subordinados, devendo ser implantado todos os dias uma série de melhorias intrapessoais demonstrando com isso todo o envolvimento da equipe, tentar absorver somente o que é positivo e aprender com os erros.

### 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho era o de analisar a relação existente entre o clima organizacional e o desenvolvimento de lideranças, bem como as práticas e políticas de desenvolvimento de líderes, desta forma concluiu-se que para que uma empresa ou organização possua um clima organizacional saudável envolve uma série de fatores, mas entre estes o mais importante, o treinamento e o desenvolvimento de gestores.

Com a evolução dos tempos e com a busca incessante por obter mais com menos, os líderes são desafiados a extrair de seus liderados o máximo possível, mas sempre estando à

frente dos mesmos e os apoiando, encorajando lhes a assumir responsabilidades e os incentivando a participarem nas tomadas de decisões das equipes a qual participam, mas para que isso aconteça, um bom líder deve estar preparado, sempre disposto a assumir novas responsabilidades, de maneira com que não influencie de forma negativa no clima organizacional.

Para que um líder consiga desenvolver todas as suas aptidões técnicas o mesmo deve ser treinado constantemente de maneira prática e usar todos os conhecimentos teóricos em seu dia a dia. A quem diga que um bom líder já traz de berço todas as aptidões necessárias para influenciar pessoas, outros dizem que para ser um bom gestor de equipe o mesmo deve ser o melhor técnico dentro da equipe, porém muitas vezes isto não acontece.

No entanto, para que uma pessoa assuma uma função de suma importância dentro de uma equipe, a mesma saiba que a essência de um bom líder é servir e não ser servido, mas existem algumas habilidades que os mesmos trazem de berço e com o passar do tempo e do trabalho em equipe as mesmas se afluam, mas isso não exime a nem substitui um bom treinamento.

Por isso todos os treinamentos possíveis são essenciais para que o mesmo se desenvolva e consiga ser um disseminador do conhecimento e da boa vivência na organização e com isso obter resultados acima do esperado.

Contudo, é almejado que um líder abrace possibilidades para que novos trabalhos a cerca do tema possam ser explorados e a questão da importância dos líderes no mundo empresarial.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BLANCHARD, H. e. (1986). Aplicação do modelo de liderança situacional.

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. \_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006; GUERREIRO, Reinado. Mensuração do resultado econômico. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991;

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



JANINE NAHAPIET, Sumantra Ghoshal. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2. (Apr., 1998), pp. 242-266. Stable URL: [://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v26.pdf](http://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v26.pdf)

JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da Cultura Corporativa. Ed. Saraiva, 2004. São Paulo

LAWSON, T. Central de Sociologia, Obtido no dia 07/06/06 às 20h36min no endereço: [www.sociology.org.uk/tece1n1.htm](http://www.sociology.org.uk/tece1n1.htm)

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. MARINS, Luiz. Desmistificando a motivação: no trabalho e na vida. São Paulo: Harbra, 2007.

NEVES, José Gonçalves das. Clima Organizacional, Cultura Organizacional. RH Editora, 2000

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTR, 2000.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006. vol.40, n.1, pp.81-104. Acessado em 13/06/2011

ROBBINS, S.(1996). Comportamento organizacional. SP, Prentice Hall.

SCOTT, Gini Graham. Trabalhe comigo! Resolvendo conflitos em seu ambiente de trabalho. São Paulo: Landscape, 2007.

SILVA, R. C. (2001). Clima organizacional: definições, relação com a cultura organizacional e pesquisa de clima. Monografia, Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília, Brasília.

SOBRAL, FILIPE; PECI, ALKETA. Administração teoria e prática no contexto brasileiro. 2.ed. São Paulo: Pearson E. do Brasil, 2013.

SOUSA, Frederico de. O Verbo latino peto. Blog do Fred – Crítica e Cultura, 01 abr. 2010. Disponível em: <http://blog.educacional.com.br/fredericosousa/category/etimologia/> Acesso em: 11 abr. 2011.

TRACY, D. 10 passos para o *empowerment*: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.