



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

DANIELA TRINDADE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO NA CLÍNICA DE SAÚDE BEM ESTAR**

SÃO JOÃO DEL - REI
2012

DANIELA TRINDADE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO NA CLÍNICA DE SAÚDE BEM ESTAR**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Raquel Teixeira de Carvalho.

SÃO JOÃO DEL - REI
2012

DANIELA TRINDADE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO NA CLÍNICA DE SAÚDE BEM ESTAR**

Monografia apresentada curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof^a. Esp. Raquel Teixeira de Carvalho

Prof^a. Esp. Simone Pádua Torres

Prof. Msc. Ademir José de Abreu

Aprovada em: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado força e perseverança durante estes quatro anos de curso.

A minha orientadora, a professora Raquel Teixeira de Carvalho pela paciência, dedicação e incentivo.

Aos médicos, enfermeiros e funcionários da clínica por confiarem em minha pesquisa, o que possibilitou a conclusão deste trabalho com êxito.

Aos professores do curso de graduação em Administração do IPTAN, pela capacitação, dedicação e preocupação em formarem profissionais que possam fazer a diferença no mercado de trabalho.

Em especial a minha mãe Trindade pelo incentivo constante.

E não poderia me esquecer de agradecer também, ao meu primo Ricardo Augusto e todas as amigas e amigos que conquistei ao longo desses quatro anos, por me acalmarem nos momentos de ansiedade e preocupação nessa etapa tão importante em minha vida.

Dedico este trabalho a todos que me acompanharam e que deixei de dar atenção devido à dedicação e empenho para o desenvolvimento deste. E dedico especialmente ao meu irmão Daniel já falecido, mas sempre presente em minha vida e aos meus pais, pela proteção, força, paciência e compreensão.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo a respeito da importância do papel do líder na organização, bem como os conceitos de líder e liderança e mostrando as diferenças entre um líder autoritário e democrático. Há também uma análise, sobre a relação entre liderança e motivação e uma explicação sobre liderança ética. Seguindo a linha de raciocínio serão abordados alguns conflitos organizacionais e soluções que o líder pode colocar em prática para solucioná-los, mostrando também como deve ser a relação entre líderes e liderados, quais as qualidades essenciais que um líder não deve deixar de ter e as diferenças entre líderes e gerentes. Com os resultados, de um questionário aplicado a funcionários e gestores de uma clínica médica, foi possível responder analisar a presença do líder na organização.

Palavras-chave: liderança; papel do líder; líderes e gerentes; funcionários e gestores de uma clínica médica.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Liderança.....	15
FIGURA 2 – Líder Autoritário x Democrático.....	18

QUADROS

QUADRO 1 – O Processo do Conflito.....	24
QUADRO 2 - Técnicas de Administração de Conflitos.....	25

TABELAS

TABELA 1 - Gerentes x Líderes.....	28
------------------------------------	----

GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Para organização a presença de um líder é?.....	31
GRÁFICO 2 – Qual a principal função do líder na organização?.....	31
GRÁFICO 3 – Um bom líder é?.....	32
GRÁFICO 5 – O líder deve procurar manter um bom relacionamento com seus colaboradores?.....	34
GRÁFICO 6 – Quais as principais características de um líder?.....	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA.....	13
1.1 Conceito de líder/liderança.....	13
1.2 Estilo de liderança autoritária x democrática.....	15
1.3 Relação entre liderança e motivação.....	17
1.4 Liderança ética.....	20
2 PAPEL DO LÍDER	22
2.1 O líder e os conflitos organizacionais.....	22
2.2 Relação entre líder e liderados.....	24
2.3 Diferença entre gerente e líder.....	25
2.4 Qualidades essenciais de um líder.....	25
3 ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA DE SAÚDE BEM ESTAR.....	27
3.1 Metodologia de pesquisa.....	27
3.2 História da clínica.....	28
3.3 Análise dos dados.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

Liderança não é apenas chefiar ou controlar um grupo de pessoas. Liderar requer a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a trabalharem em equipe em pró de uma meta, sabendo como gerir os conflitos que ocorreram durante a realização do trabalho e fazendo com que a equipe gere resultados positivos para empresa.

A pesquisa monográfica tem como problema de pesquisa, mostrar a importância do papel do líder na organização?

O objetivo geral é mostrar como um líder é importante para organização. E através dos objetivos específicos, contextualizar os termos líder/liderança; como ele age à frente dos conflitos, algumas características de um bom líder e como diferenciar um líder de um gerente.

O tema pesquisado é atual e de grande importância para sociedade. Pois irá mostrar o porquê é importante ter um líder competente na organização, o que ele pode influenciar e quais os benefícios que isso traz para mesma.

A realização deste estudo monográfico implicará em duas importantes etapas: a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica fundamentada em livros e artigos científicos, que será dividida em dois capítulos.

Na segunda etapa será realizado um estudo de caso em uma organização da área da saúde que visa identificar por meio de questionário e entrevista, a importância da presença de um líder.

No primeiro capítulo serão abordados alguns conceitos relacionados à líder e liderança; os estilos de líder; qual a relação existente entre liderança e motivação e a definição de liderança ética.

O segundo capítulo visa mostrar alguns conflitos organizacionais e algumas soluções que o líder pode estar colocando em prática para contorná-los; a relação com seus colaboradores e algumas qualidades essenciais que um líder não pode deixar de ter.

No terceiro capítulo serão apresentadas as respostas obtidas durante a aplicação de questionário para funcionários e três gestores(médicos, enfermagem e clínica), da empresa escolhido. E como base na análise dos dados obtidos, a resposta para o problema de pesquisa.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA

1.1 Conceito de liderança/líder

Liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar um grupo de pessoas a trabalharem em equipe para atingir uma meta. Para que isso aconteça é necessário que antes de começar o trabalho, o líder estude bem as pessoas pertencentes ao grupo que vai trabalhar, para identificar qual será a melhor forma de influenciá-los.

Segundo Robbins (2009, p.154) liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Para liderar é preciso conhecer o ambiente de trabalho, a equipe que desenvolverá o trabalho, quais são suas carências e suas habilidades; o que a incentiva e o que a desmotiva. E para que isso possa ser feito, é preciso um estudo criterioso sobre essas pessoas, com pensamentos, convicções e características diferentes, o que torna a tarefa complexa. Para Minicucci (2001, p.170) essa capacidade de influência acontece de forma interpessoal, dependendo da situação e processo de comunicação que o líder se encontra dentro da organização. “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta”.

Existem determinadas situações dentro de uma organização, que é importante a presença de uma pessoa capacitada para liderar e uma dessas são as reuniões de trabalho, segundo Gil (2009, p.227) a liderança nesse caso é fundamental.

Uma das situações em que se torna mais clara a necessidade de liderança é a de reuniões de trabalho. E como as reuniões se tornam uma atividade cada vez mais constante nas empresas, fica fácil reconhecer o quanto é necessário dispor de pessoas capacitadas para liderá-las.

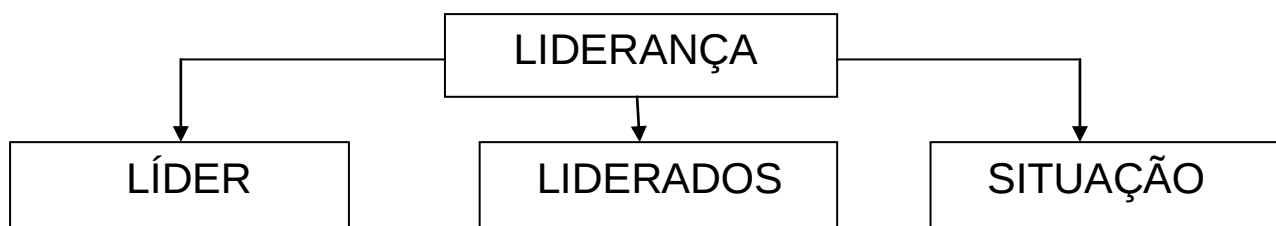
O líder é um individuo com capacidade de influência e conhecimentos, que os utiliza para conduzir um grupo a alcançarem metas preestabelecidas pela organização. E que entende que liderar não é somente dá ordens e controlar como define Robbins (2009, p.154) definição de líder não se resume apenas como alguém que dá ordens, controla e impõe punições. O líder é alguém perspicaz, com

coragem, que trabalha junto ao grupo em busca de idéias e soluções, que sabe punir quando necessário, mas também sabe incentivar quando o trabalho é concluído com o esforço e dedicação.

O líder precisa ter visão de futuro, que motive seus colaboradores a segui-la, segundo, Barrett (1998, p.147) líder é um individuo que adota uma visão e corajosamente busca essa visão de tal modo que isso repercuta na psique das pessoas. Para merecer o título de líder, você deve apoiar algo que ressoe na mente ou no coração das pessoas.

Minicucci (2001, p.169) acredita que a liderança passou a ser avaliada em função de três fatores: o líder; liderados e a situação:

Figura 01- Liderança



Fonte: Minicucci (2001, p.169)

O líder e seus traços de personalidade; os liderados com seus problemas, comportamentos e necessidades; situação do grupo em que liderados e líderes se relacionam entre si. (2001, p.170). Não é possível discutir sobre questões de liderança sem mencionar o líder, os liderados e a situação em que estão envolvidos. Mas não é possível um individuo se torna um líder apenas por apresentar qualidade e habilidades de um, ele precisa querer verdadeiramente ser um líder, porque só assim ele saberá como utilizar adequadamente essas qualidades e habilidades em prol do grupo e da organização. É o que

Gómez (2005, p.124) a coisa mais importante que uma pessoa deve ter para ser um líder é o desejo de ser líder. Sem esse desejo não se começa nada, não se faz nada nem se chega a lugar nenhum, mesmo que essa pessoa tem muitas coisas ao seu favor, tais como: experiência, talento, conhecimento e honestidade, mas senão tiver o desejo de ser um líder, jamais será um.

Ser líder não é fácil e não se consegue ter todas as virtudes necessárias. O ideal é buscar ter o máximo possível de qualidade tais como: lealdade, flexibilidade, determinação, honestidade, coragem, inteligência, ousadia, persistência, responsabilidade, dinamismo, transparência, intuição, modéstia e segurança. E saber as características que precisam ser trabalhadas, como os pontos fortes e fracos, sem esquecer que é muito importante querer ser um líder. O profissional que reúne boa parte das características acima vale ouro no mercado de trabalho. Jordão(2004, p.33). Ser líder exige do individuo um total comprometimento com sua equipe de trabalho e organização.

1.2 Liderança autoritária x democrática

O líder autoritário é aquele que apenas dá ordens, quer vê-las cumpridas com rapidez e não aceita opiniões, porque o seu foco é só a produção e não as pessoas por trás dessa produção. Já o líder democrático acredita que seus colaboradores podem ajudar a melhorar essa produção com novas idéias e opiniões.

Gil (2009, p.222) um líder democrático é focado nos empregados enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os seus empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. O líder autoritário é orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho, seu empregados são vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização. Alguns autores acreditam que a teoria “X” e “Y” pode explicar a diferença entre liderança autoritária e democrática.

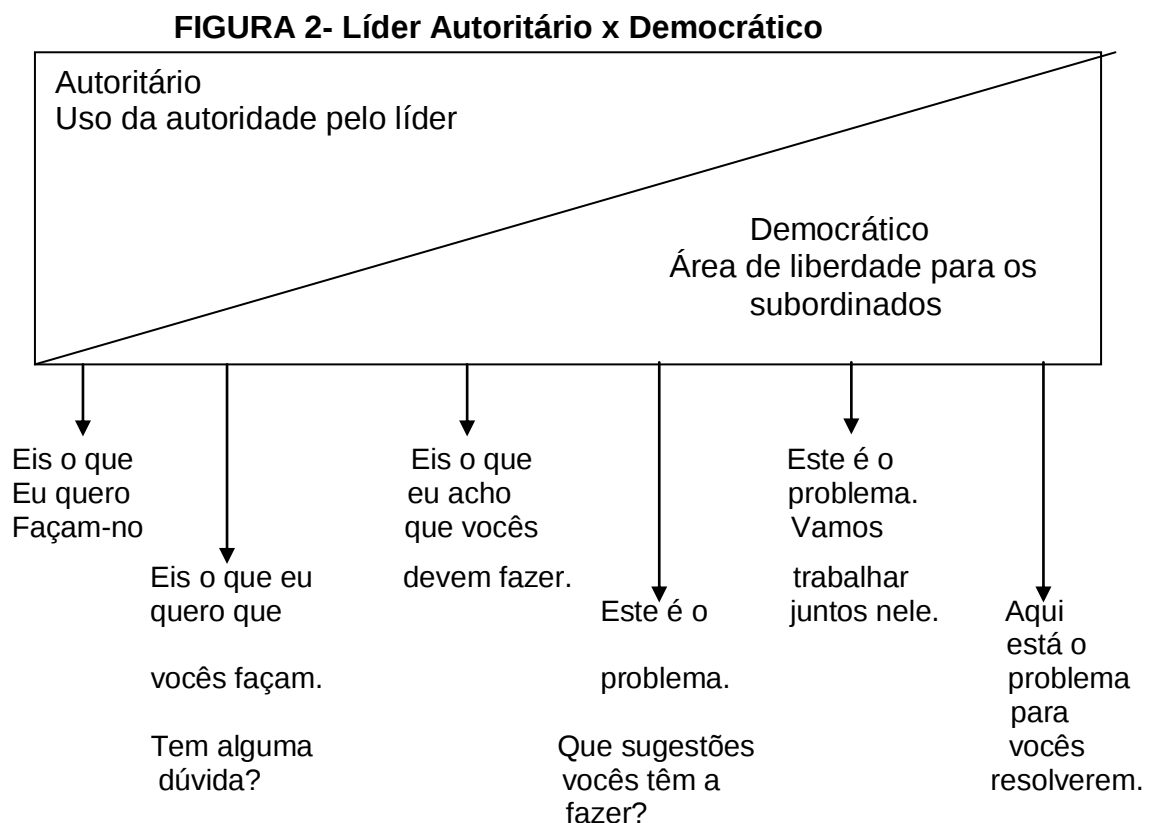
Hersey e Blanchard (1992, p.107) acreditam na teoria X e Y, para explicar a diferença entre um líder autoritário e democrático. O autoritário (teoria X) o poder é decorrente da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. O democrático (teoria Y) o poder é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem basicamente dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho desde que estejam motivadas. Assim no estilo autoritário todas as políticas são determinadas pelo líder e no estilo democrático, as políticas são abertas para discussão e decisão grupal.

A conduta autoritária aplica-se a teoria X de Douglas McGregor, com uma orientação voltada para a tarefa e ligada a atividades mais operacionais. É o caso do chefe carrasco que ninguém gosta, mas de acordo com o ambiente que ele atua, não dá pra ser muito "bonzinho" não. Já a conduta democrática aplica-se a teoria Y, com uma orientação voltada para o grupo e ligada a atividades de planejamento e gestão. Nesses ambientes se o líder for muito autoritário ele não terá muito sucesso, tem que "saber levar", negociar, e conduzir de maneira mais participativa as decisões da equipe. (TOTALQUALIDADE, 2012, s.p.).

O líder autoritário somente dá ordens e não aceita reclamações ou sugestões e democrático discute com seus colaboradores a melhor forma de trabalhar para ter melhor aproveitamento na produção.

Segundo Jordão (2004, p. 24) o líder autoritário é o que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, exigindo a obediência dos demais. Já o líder democrático considera o grupo com quem trabalha o centro das decisões.

Gil (2009, p.222) abrange a teoria em que Tannenbaum e Schmidt definiram um contínuo que vai de um extremo de comportamento de líder autoritário até o extremo de comportamento de líder democrático, figura 2.



Fonte: Gil (2009, p.222)

A extremidade autoritária mostra que as atitudes do líder são voltadas para tarefas e sua influência sobre seus subordinados é pelo poder. Já a extremidade da democracia é focada no grupo e o líder concede liberdade aos seus subordinados para realizarem o trabalho.

Os líderes cujo comportamento se situa na extremidade autoritária do contínuo tendem a orientar-se para tarefas e a usar seu poder para influenciar seus subordinados. Os líderes cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho. (HERSEY; BLANCHARD, 1992, p.108).

Um líder deve está focado na produção para atingir as metas estipuladas pela organização, mas não deve esquecer de ouvir as pessoas que estão por trás dessa produção, como afirma Gil (2009, p.223).

A consideração pelas pessoas e a orientação para a tarefa são traços independentes um do outro. Não podem, portanto ser vistos como extremos opostos de um contínuo. Um gerente que manifesta consideração pelas pessoas não se torna necessariamente menos voltado para as tarefas. De acordo com a pesquisa realizada nas universidades de Michigan e Estado de Ohio, os gerentes mais bem sucedidos são aqueles que combinam de forma alta, ambas as dimensões, embora conferindo maior ênfase à consideração pelas pessoas.

1.3 Relação entre liderança e motivação

Para que o líder consiga alcançar bom rendimento da equipe, é preciso saber motivar em qualquer situação. Para que a liderança seja eficaz, é necessário que o líder reconheça a dedicação, esforço e comprometimento de seus colaboradores ao realizarem o trabalho. A motivação pode ser grupal ou individual; o líder pode optar pela gratificação material ou delegar autoridade para tomar decisões do setor, ou ainda prêmios como, folgas, passeios, jantares ou até mesmo um elogio. O importante é não deixar de motivar, o trabalho realizado pelos seus colaboradores.

Jordão(2004, p.29) motivação é definir metas pessoais e persegui-las com energia, entusiasmo, otimismo e comprometimento com os objetivos do trabalho. O

líder motivado é uma fonte constante de estímulo para o grupo. Os grandes desafios nas equipes só podem ser vencidos com líderes altamente motivados. As organizações modernas estão impondo a seus líderes férias extraordinárias quando estes apresentam sintomas de esgotamento, como forma de motivação.

A função do líder é estabelecer e cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização, para isso é preciso que reorganize as funções em vista da eficiência e também do interesse econômico dos trabalhadores, que pode ser satisfeito através de vários planos de incentivos como o pagamento por peça. (HERSEY; BLANCHARD, 1992, p.106).

O incentivo em dinheiro é um excelente método para os empregados se sentirem mais motivados a atingirem suas metas com agilidade e eficiência.

Robbins (2005, p.132) os líderes pouco experientes frequentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos, este rotulo presume que o individuo é sempre preguiçoso ou desmotivado. Mas o conhecimento sobre motivação mostra que isso não é verdade. Motivação é o resultado da interação do individuo com a situação. Abraham Maslow (1997, p.05) criou uma teoria para motivação que é a hierarquia das necessidades, segundo ele cada ser humano tem uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

1. Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de torna-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte dos líderes formados na prática.

Douglas McGregor depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários criou duas teorias distintas, as negativas “X” e as positivas “Y”.

1- Teoria “X”: Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível; como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para que atinjam as metas; os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível; a maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

2- Teoria “Y”: Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; a pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade; a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores. A teoria “X” parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a teoria “Y” de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes.

A teoria de dois fatores também conhecida como teoria da higiene-motivação foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Ele acreditava que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso.

Através das teorias de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, é possível perceber que motivação e liderança são interligadas na organização.

O maior desafio da liderança é a motivação da equipe. Pois a motivação divide-se em dois fatores humanos:

1- Pessoal intrínseca: o estímulo é interno e não depende de outros.

2- Pessoal extrínseca: o estímulo se origina de fora para dentro, havendo uma relação de ajuda do próximo. Essa motivação é difícil, pois depende de uma relação de querer, o interior do indivíduo pode estar suprimido e sem estímulo de superar desafios.

Portanto a função do líder não é motivar seus colaboradores e sim mantê-los motivados. (MARQUES, 2011, p.46). Para motivar é preciso estar motivado. O líder tem sempre que estar motivado para motivar sua equipe, e isso apesar de parecer simples, acaba por se tornar uma tarefa difícil como relata Jordão (2004, p.37). “A tarefa dos líderes de hoje é simples e difícil: precisam encontrar as melhores

peessoas que puderem motivá-las para que façam o trabalho da melhor forma possível e a maneira delas próprias.”

1.4 Liderança Ética

É preciso que o líder seja cauteloso ao lidar com emoções de seus colaboradores, porque essa pode ser uma ferramenta muito perigosa nas mãos de alguém despreparado. A capacidade de raciocínio dos colaboradores também pode ser utilizada pelo líder, como meio de alcançar os objetivos organizacionais.

Segundo Gómez (2005, p.134) o líder, diferente do administrador, usa de recursos intangíveis e emocionais da organização, tais como: valores, princípios éticos, estados de ânimo, atitudes, relacionamentos interpessoais, pautas de comportamento. A liderança ética não despreza nenhum dos aspectos, mas tampouco abusa deles.

Quando o líder for utilizar de sua influência perante a equipe deve fazer de forma justa e leal, não deve manipular seus colaboradores para uma ação que trará somente benefício para si próprio, mas sim direcioná-los para uma ação que trará benefícios para toda equipe.

Somente em datas mais recentes os pesquisadores de ética e liderança começaram a considerar as implicações éticas dos líderes. Por que agora? Uma das razões é a descoberta de que muitos líderes de conotação mundial do passado tiveram serias deficiências éticas e causaram tremenda frustração nos admiradores desses líderes. (SOTO, 2002, p.241).

A ética toca a questão da liderança de diversas maneiras. Um líder pode manipular as atitudes e o comportamento de seus liderados, para atingir a meta estipulada pela organização, mas estará em falta com seus princípios éticos, depende da situação. O líder carismático sem ética tem maior probabilidade de utilizar seu carisma para aumentar seu poder sobre os liderados em proveito próprio. Existe também a questão do abuso de autoridade quando, por exemplo, um líder recebe altos salários e gratificações ao mesmo tempo em que pede para corta custos e demite funcionários com longo tempo de empresa. (ROBBINS, 2009, p.290).

Não adianta um líder ter grande influência sobre a sua equipe, se não tiver o respeito e confiança da mesma. Os colaboradores precisam ter motivos para

respeitar a competência e qualidades de seu líder, porém para que isso aconteça é necessário que o líder aja de forma justa e correta, respeitando seus princípios éticos.

2 O PAPEL DO LÍDER

2.1 O líder e alguns conflitos organizacionais

A presença do líder na organização não serve só para motivar, desenvolver, trabalhar idéias e gerir o crescimento da mesma, ele também tem papel fundamental na gestão de conflitos. A organização é composta por grupos de pessoas e essas estão inteiradas num sistema de relações interpessoais, onde os conflitos se tornam inevitáveis, saber administrá-los e limitar as suas conseqüências faz toda diferença. “Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno(intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intra-organizacional e interorganizacional.” (CUIAVENATO, 2005, p. 416). Neste caso o líder faz o papel do negociador, que confronta as ideias para evitar que as próprias pessoas se confrontem. “Negociação é a procura comum da regulação das divergências”. (GIL, 2009, p. 246).

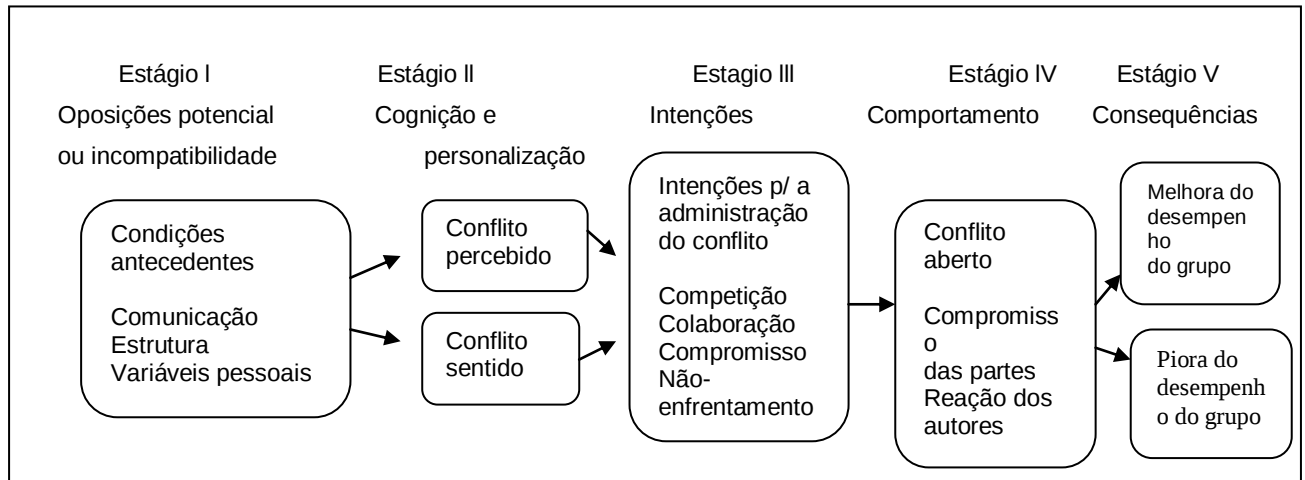
O líder deve analisar cada conflito com bastante cautela e procurar promover um acordo entre as partes para que não haja prejuízos para organização.

Chiavenato (2005, p.416) diz que os conflitos podem acontecer em três níveis de gravidade:

- 1- Conflito percebido. Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
- 2- Conflito experienciado. Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente, onde não deixa transparecer com clareza.
- 3- Conflito manifestado. Quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

O autor Robbins discorda em parte de Chiavenato, para ele os conflitos não acontecem exatamente em três níveis, mas sim em cinco estágios distintos. Robbins (2006, p. 328) acredita que os conflitos dentro da organização acontecem por um processo que apresenta cinco estágios como mostra o diagrama do quadro 1.

QUADRO 1- O Processo do Conflito



Fonte: Stephen (2006, p.328)

É recomendável que o líder estude e procure compreender os níveis e os estágios de um conflito, para que possa ter uma visão mais ampla do problema e pode assim encontrar possíveis soluções para o mesmo.

É inevitável que conflitos aconteçam em uma organização pelos vários fatores citados acima, porém o líder deve ser perspicaz a algumas técnicas de resolução que podem ser de grande ajuda. Robbins (2006, p. 333) relata algumas dessas técnicas de resolução de conflitos no quadro 02.

QUADRO 02- Técnicas de Administração de Conflitos

Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação das partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso- digamos: dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho- a expansão desse, pode criar uma solução ganha – ganha.
Não – enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses em comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre a mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alterações de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relação humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
Alterações de variáveis	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferência, cria estruturas de posição coordenadas etc.

Fonte: Stephen (2006, p. 333)

2.2 Relação entre líder e liderados

O bom relacionamento entre líderes e liderados é de vital para o bom andamento das atividades dentro da empresa. É importante que haja um grau de companheirismo do líder para com o grupo.

Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. (CHIAVENATO, 2005, p. 403).

Para que o líder tenha uma boa relação com seus colaboradores, é preciso tenha além de um bom diálogo, que ele também saiba escutar com atenção o que seus liderados têm a dizer, porque isso faz toda a diferença“. Escutar significa está atento para ouvir, dispor-se a ouvir o máximo com a maior fidedignidade possível, o que significa não se distrair enquanto o interlocutor fala, não avaliar ou interpretar o que está sendo dito e não se preocupar com a resposta a ser dada.” (GIL, 2009, p.78).

Saber ouvir e ser ouvido são características muito importantes no convívio entre líderes e subordinados. Mas para o bom andamento dessa relação é preciso também, que haja cooperação, proteção, assistência e disciplina.

Para Chiavenato (2005, p. 403) a cooperação deve ser feita a partir do processo decisório e do controle das atividades, para obter mais comprometimento da parte dos mesmos. A proteção significa fazer com que os funcionários se sintam seguros e confortáveis em seus locais de trabalho, evitam possíveis retaliações físicas ou perseguições do ponto de vista psicológico. A assistência deve responder as necessidades especiais de cada funcionário, dando-lhes suporte e apoio. O líder deve deixar claro para os seus colaboradores as regras das organizações.

Um outro fator muito importante na relação em que o líder estabelece com seus colaboradores é a conquista da confiança e do respeito. Não é possível manter uma relação amigável se não houver conquista desses dois sentimentos entre as partes envolvidas. “A falta da confiança em quem lidera faz com que os subalternos

distorçam ou interpretem mal suas idéias, mensagens e propostas, por considerar que elas têm segundas intenções”. (GÓMEZ, 2005, p.161).

2.3 Qualidades essenciais de um líder

Existem certas qualidades que são essenciais em um líder, para que o mesmo consiga conquistar o comprometimento de seus colaboradores.

Segundo Jordão (2004, p.28), um indivíduo precisa de treze qualidades essenciais para ser um bom líder: integridade, entusiasmo firmeza, motivação, saúde, empatia, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, competência, criatividade e humanidade.

Além dessas qualidades o líder também deve saber comandar, ter domínio dos métodos de direção, saber como agir com seus liderados tendo conhecimento sobre eles, mostrar-se sempre forte, relacionar-se bem com as pessoas e aperfeiçoar bem seus métodos de comunicação.

“Capacidade de comando, domínio dos métodos de direção, carisma, boa aparência pessoal, conhecimento, da psicologia humana, destreza oratória, caráter forte, honestidade, facilidade para se relacionar com as pessoas, simpatia, capacidade de comunicação”. (GOMÉZ, 2005, p. 124).

Não é possível um grupo ou equipe ter entusiasmo e motivação ao realizar uma tarefa, se seu líder não estiver provido dessas qualidades essenciais. Ele deve estar sempre atento às reações da sua equipe e procurando se aperfeiçoar.

2.4 Líderes X Gerentes

Saber distinguir um líder de um gerente é muito importante, porque torna possível compreender quem administra os bens e serviços e quem exerce domínio e influência dentro da organização. “O gerente é a pessoa que gera ou administra negócios, bens ou serviços e o líder é quem exerce domínio e influência baseada no prestígio pessoal e aceitação pelos dirigidos”. (MARQUES, 2006, p. 65).

Os gerentes são responsáveis por administrar e alocar os recursos e elementos organizacionais, enquanto os líderes buscam mudanças e inovações, complementando assim um ao outro.

Para Chiavenato (2007, p. 76) os gerentes são os organizadores de negócios isto é, pessoas impulsionadoras por disciplina, estrutura e organização. São os responsáveis por alocar recursos, alinhar elementos organizacionais, aproveitar eficiência de escala e de escopo, bem como alcançar previsibilidade de resultados superiores de negócios, com sua habilidade em criar organizações eficientes e bem sucedidas. Os líderes são os agentes de mudança e transformação que buscam incessantemente alcançar resultados impossíveis. Eles vêem possibilidades e oportunidades de negócios que outros abandonaram ou não conseguem enxergar.

Apesar das diferenças que caracterizam os líderes e gerentes, são eles os agentes responsáveis pelas mudanças na organização. Por isso torna se necessário que toda organização tenha seu líder e seu gerente, porque um complementa o outro.

“Em geral, o gerente tem mais conhecimento das exigências técnicas para a mudança, ao passo que o líder tem uma melhor compreensão das exigências motivacionais e comportamentais que os seguidores necessitam ter, no início da mudança às habilidades do líder são essenciais e assim que a mudança se inicia as habilidades do gerente são necessárias para o andamento do processo”. (MAXWELL, 2008, p. 70).

Na construção de um projeto, a presença de um líder e um gerente é inevitável, porém eles podem ser confundidos, existem algumas diferenças nas atitudes dos mesmos que podem ajudar a identificar quem está administrando e quem está desenvolvendo o projeto. Possi (2006, p.172) apresenta algumas dessas diferenças na Tabela 01 a seguir:

TABELA 01 GERENTES X LÍDERES

GERENTES	LÍDERES
ADMINISTRAM	INOVAM
PRESERVAM / UTILIZAM	DESENVOLVEM
CONCENTRAM-SE NAS TAREFAS DO DIA-A-DIA	TEM VISÃO DE LOGO PRAZO
PERGUNTAM “QUANDO” E “COMO”	PERGUNTAM “PORQUE”
MANTÊM O STATUS QUO	QUESTIONAM
O QUE VOCÊ FARÁ HOJE? FUTURO	ONDE VOCÊ PODE INFLUENCIAR O

Fonte: Possi (2006, p.172)

3 ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA DE SAÚDE BEM ESTAR

3.1 Metodologia de pesquisa

Quanto à natureza é uma pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto à forma de abordagem (segundo Gil, 1991) trata-se uma pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto aos objetivos será uma pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e materiais disponibilizado na Internet. O estudo de caso, envolve o estudo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Conforme Boaventura (2004), o estudo de caso pode ser aplicado na Economia, em Educação, Medicina, Administração e Direito, tendo em vista o seu efeito prático, empírico e indutivo de pensar e praticar o ensino. Segundo Boaventura (2004, p. 120), acerca do método, a partir das colocações do seu inventor afirma: “O crescimento da aprendizagem era buscado no estudo de uma série de casos que, dessa forma, adestrava o raciocínio na análise concreta e

minucioso e sucessivo das fases e peculiaridades dos casos estudados”.

3.2 História da Clínica

A Clínica escolhida foi inaugurada em abril de 1989, pela iniciativa de 20 médicos da cidade de São João del Rei, que visavam oferecer a população do bairro de matozinhos, consultas médicas, exames laboratoriais, raios-X, ultra-sonografia, eletrocardiografia e endoscopia digestiva, estabelecendo convenio com varias empresas locais e regionais. Iniciou suas atividades a principio em uma casa alugada e depois construiu sua sede própria na rua Carlos Henrique, nº55 no bairro de matozinhos.

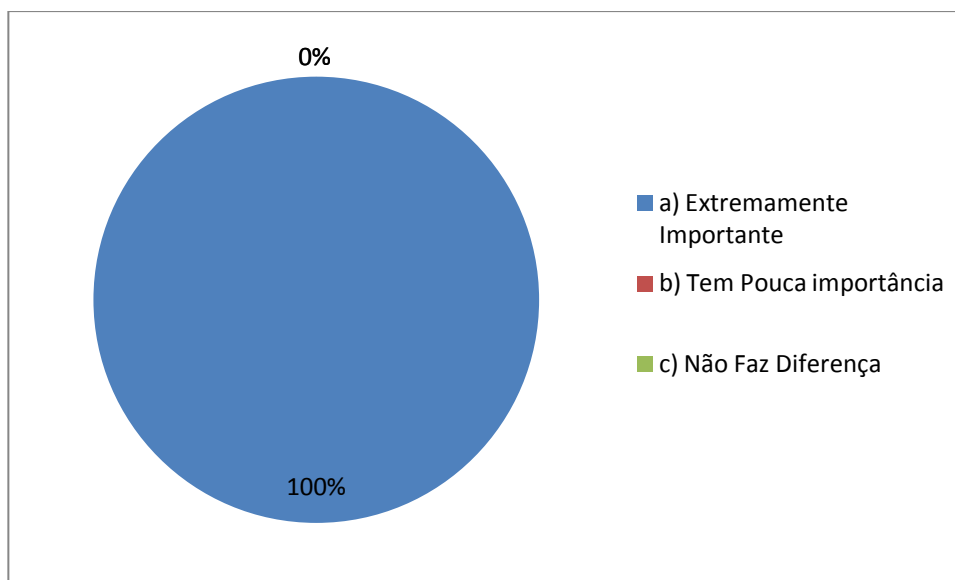
Com o tempo ela criou seu plano de saúde, o Plamedh, que disponibiliza aos seus conveniados, internações hospitalares no Hospital Nossa Senhora das Mercês em São João del Rei e na Santa Casa de Belo Horizonte. Também criou o convenio familiar da clinica, o Pro família, que dá descontos nas consultas e exames, o conveniado paga uma parcela pequena por mês e pode incluir toda a família. Hoje a clinica conta com a presença de 32 funcionários e 32 médicos de especialidades diferentes e um bioquímico. A clínica funciona em sua sede de 07h30minh as 18h00minh de segunda à sexta-feira.

3.3 Análise dos dados da pesquisa

Foi elaborado dois questionários (segue em anexo) com perguntas contendo opções de resposta, relacionadas ao papel do líder. Foram escolhidos dez funcionários de setores diferentes e três gestores da clínica para responder a essas perguntas. O perfil das pessoas escolhidas variam entre homens e mulheres, entre 28 à 59 anos. Com uma variação de tempo de serviço de 2 à 23 anos.

De acordo com a primeira pergunta que se refere a importância da presença do líder na organização, constatou-se que sua presença é de extrema importância como mostra o gráfico a seguir:

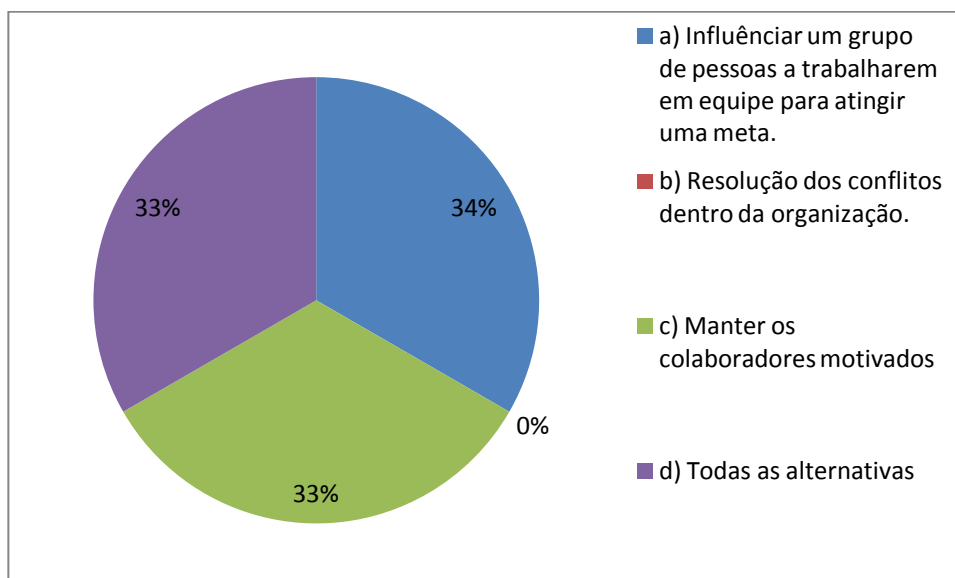
GRÁFICO 1- Para organização a presença de um líder é?



Fonte: Clínica de Saúde Bem Estar (2012, s.p.)

Através da análise do gráfico é possível notar que para os funcionários da clínica, a presença do líder é extremamente importante.

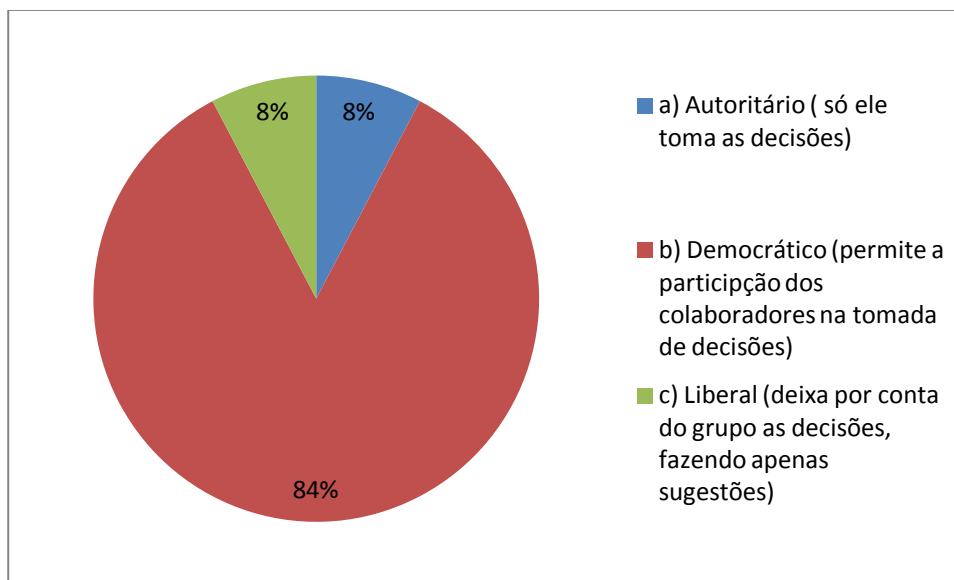
GRÁFICO 2- Qual a principal função do líder na organização?



Fonte: Clínica de Saúde Bem Estar (2012, s.p.)

O gráfico mostra que a opinião dos gestores da clínica se divide no que diz respeito à principal função do líder. Então conclui-se que as três alternativas fazem parte da função do líder.

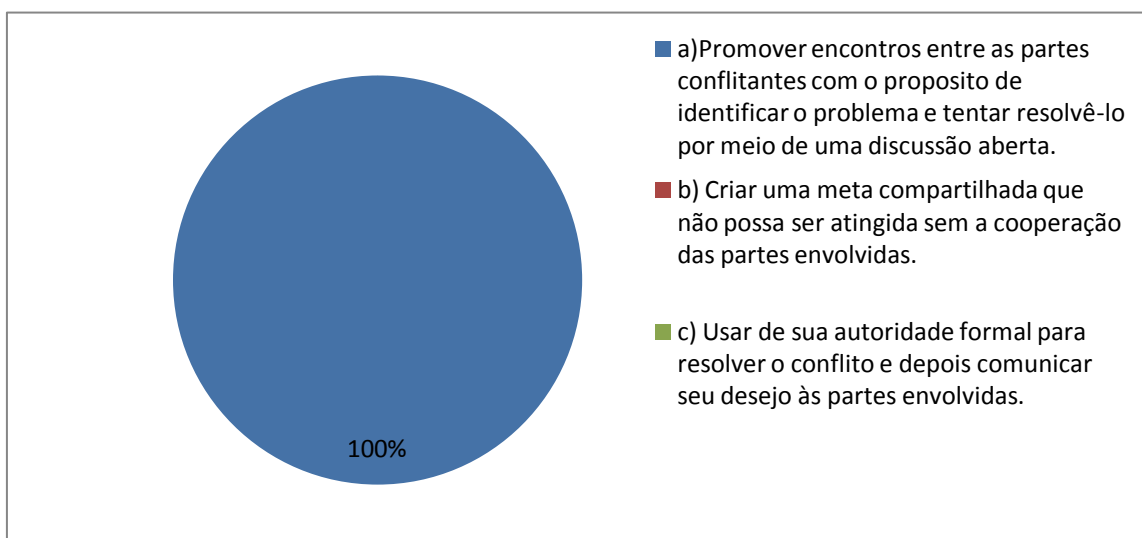
GRÁFICO 3- Um bom líder é?



Fonte: Clínica de Saúde Bem Estar (2012, s.p.)

Na análise do gráfico mostra que na opinião dos funcionários e gestores da clínica, o bom líder é aquele que tem o estilo de liderança democrático.

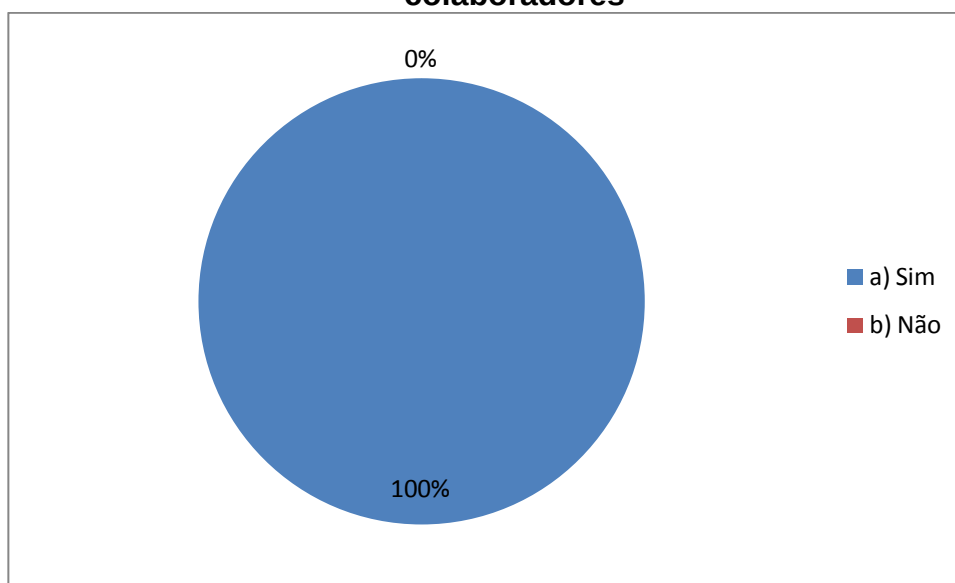
GRÁFICO 4 – Qual a melhor forma de um líder resolver um conflito dentro da organização?



Fonte: Clínica de Saúde Bem Estar (2012, s.p.)

Na opinião dos gestores e funcionários, quando houver um conflito dentro da clínica, o líder deve promover encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e tentar resolvê-lo por meio de uma discussão aberta. Está seria a melhor forma de resolver o conflito.

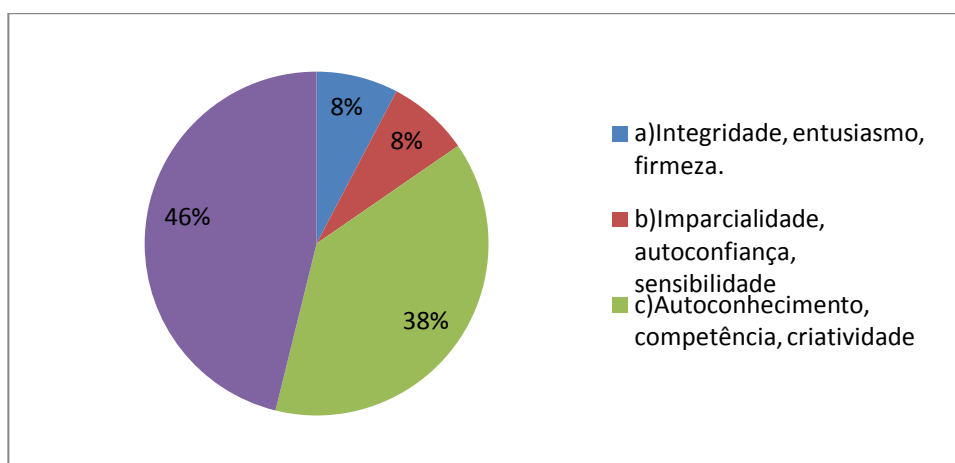
GRÁFICO 5- O líder deve procurar manter um bom relacionaemnto com seus colaboradores



Fonte: Clínica de Saúde Bem Estar (2012, s.p.)

Diante da análise do gráfico, é evidente que o líder deve procurar manter um bom relacionamento com seus colaboradores.

GRÁFICO 6- Quais as principais características de um líder?



Fonte: Clínica de Saúde Bem Estar (2012, s.p.)

Analisando o gráfico é possível perceber que nesta questão os funcionários e gestores, se dividiram um pouco, mas em sua grande maioria eles acreditam que o líder deve ter todas essas características e não só algumas citadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto foi possível perceber a importância do papel do líder na organização. A organização necessita de liderança para que bom e lucrativo trabalho seja desenvolvido. Para a aplicação dessa liderança contamos com a presença do líder que influenciar as pessoas a trabalharem em prol do crescimento da empresa em forma de metas preestabelecidas.

Através de sua capacidade e de seus conhecimentos de líder, conduz grupos de pessoas a atingirem metas trabalhando em equipe, mostrando que seu papel é indispensável. Pessoas motivadas trabalham mais e melhor, trazendo rendimentos. O líder desenvolve novas idéias buscando o crescimento para organização e auxiliando também na resolução de conflitos, o que é inevitável quando pessoas com idéias e objetivos diferentes têm que trabalhar juntas para alcançar uma meta. Nesse contexto é fundamental que o líder procure um acordo entre as partes conflitantes, para que não haja prejuízos.

O convívio e o bom relacionamento com os colaboradores estabelecem uma relação de confiança e respeito entre líderes e liderados.

Os líderes são muito confundidos com gerentes, porém a uma grande diferença entre eles, líder não administra bens ou serviços, ele exerce o domínio e a influência sobre as pessoas dentro da organização.

Porque todos esses motivos e mais os citados no trabalho desenvolvido, o líder tem papel fundamental na vida da organização. Mas não basta dizer-se “líder”, é preciso ter atitude e acima de tudo querer ser um bom líder, buscando sempre o aprimoramento, para si próprio, para os colaboradores e para organização.

REFERÊNCIAS

BARRETT, richard. *Libertando a alma da empresa: como transforma a organização numa entidade viva*. 10 ed. São Paulo: Cultrix Ltda, 2006.

BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

_____. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

ERVILHA, A.J. Limão. *Liderando equipes para otimizar resultados*. 2 ed. São Paulo: Nobel, 2005.

FRANCISCO, Luiz. *Liderança Empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança Ética: um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

HERSEY ; BLANCHARD. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1992.

CLINICASAOLUCAS. (2012). *História da organização*. Disponível em: <[HTTP://www.clinicasaolucas.com.br](http://www.clinicasaolucas.com.br)> Acesso em: 23 set. 2012.

HUNTER, James. *O Monge e o Executivo: como se torna um líder servidor; os princípios da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JORDÃO, Sonia. *A Arte de Liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. 2 ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004.

MARQUES, Fábio. *Guia prático da excelência em serviços*. 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2006.

MARQUES, Wagner luiz. *Ciências empresariais*. 1 ed. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda, 2011.

MAXWELL, John c. *Você nasceu para liderar*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

POSSI, Marcus. *Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport Ltda, 2006.

RENESCH, John. *Liderança para uma nova era*. 9 ed. São Paulo: Cultrix Ltda, 2003.

_____. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. 1 ed. São Paulo: Thomson: 2002.

_____. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TOTALQUALIDADE. (2012). *Diferentes estilos de liderança*. Disponível em: <<http://www.totalqualidade.com.br/2012/05/diferentes-estilos-de-lideranca-por.html>> Acesso em: 23 set. 2012.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO

Entrevistado

- a) Idade:
- b) Sexo:
- c) Tempo de serviço na Empresa:
- d) Grau de escolaridade:

1. Para a organização a presença de um líder é?

- a) Extremamente importante
- b) Pouco importante
- c) Não faz diferença

2. Qual a principal função do líder na organização?

- a) Influenciar um grupo de pessoas a trabalharem em equipe para atingir uma meta.
- b) Resolução dos conflitos dentro da organização.
- c) Manter os colaboradores motivados.
- d) Todas as três alternativas.

3. Um bom líder é ?

- a) Autoritário (Só ele toma as decisões).
- b) Democrático (permite a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões).
- c) Liberal (deixa por conta do grupo as decisões, fazendo apenas sugestões).

4. O que o líder deve fazer para resolver um conflito?

- a) Promover encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e tentar resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
- b) Criar uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação das partes conflitantes.
- c) Usar de sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.

5. O líder deve procurar manter um bom relacionamento com seus colaboradores?

- a) Sim
- b) Não
- c) Deve manter-se indiferente

6. Quais as principais características de um líder?

- a) Integridade, entusiasmo firmeza
- b) Imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade
- c) Autoconhecimento, competência, criatividade