

## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS

ELTON RAFAEL BENET KRÜGER<sup>1</sup>; FRANCIELLE MOLON DA SILVA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [bennettvirtual@gmail.com](mailto:bennettvirtual@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [franmolon@yahoo.com.br](mailto:franmolon@yahoo.com.br)

### 1. INTRODUÇÃO

As investigações e práticas da liderança têm recebido nova atenção nos últimos anos devido às transformações sem precedentes vividas pelas organizações ao longo do final do último milênio (TIRMIZI, 2002). A liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para alcance de metas, e isso pode decorrer da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional ou não (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN et al., 2010).

O termo “líder” será utilizado aqui como sinônimo de “gerente” ou “gestor”, pois para autores do campo do comportamento organizacional, liderança e gerência não são exatamente fenômenos idênticos (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, & UHL-BIEN, 2010). Enquanto a gerência envolve elaboração de planos formais, desenvolvimento e acompanhamento de estruturas organizacionais e monitoramento de resultados, a liderança envolve o desenvolvimento de uma visão de futuro e a motivação das pessoas para alcance de metas e superação de obstáculos (Robbins, 2005).

Embora exista na literatura consultada particularidades em cada termo, Dorfman (1996), Melo (2004) e Torres (1999) defendem que influência e confiança são elementos que devem estar presentes na função gerencial. Mintzberg (1973) afirma que todos os processos gerenciais envolvem direta ou indiretamente liderança.

Diagnóstico da situação, coleta de informações, análise do problema, estruturação da solução, tomada de decisão, controle da mudança e o desenvolvimento estratégico de motivação e avaliação de resultados em grupos são exemplos de atribuições comuns aos gerentes, e relacionadas ao papel de liderança.

O presente trabalho trata de uma revisão de literatura a partir de uma revisão sistemática em bases de dados eletrônicos nos buscadores dos periódicos (RAC, RAE, RAUSP) e na biblioteca eletrônica (SciELO), compreendidos entre os anos de 2009 a 2013, acerca dos temas *liderança* e *gerenciamento*, focando na análise a respeito de como essas abordagens influenciam a otimização dos processos de informação e decisão no ambiente organizacional.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

Este foi um estudo com delineamento de levantamento, recorte transversal e abordagem qualitativa e quantitativa conforme Severino (2006), tendo como etapa preliminar a revisão bibliográfica sobre o tema em artigos publicados em periódicos. Foi conduzido em três etapas sobre base eletrônica de dados com busca bibliográfica padronizada, utilizando-se das palavras-chave específicas; “liderança” e “Processos Gerenciais”, procurando todos os resumos de estudos pertinentes ao tema proposto compreendido entre os anos de 2009 a 2013 nos buscadores on-line das revistas; RAC (Revista de Administração Contemporânea); RAE (Revista de Administração de Empresas); RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo) e na SciELO (Scientific Electronic Library Online).

Após transcrição literal, as informações foram submetidas à análise temática, a qual se desdobrou em quatro etapas: na pré-análise procedeu-se à leitura flutuante do material transcrito e à constituição do corpo de análise, valorizando-se os procedimentos exploratórios. A seguir, realizou-se uma operação classificatória, visando alcançar os pontos relevantes do texto, os quais foram agrupados, definindo as categorias empíricas por meio da classificação e agregação dos artigos. Na etapa final, realizaram-se o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, pautando-se no referencial teórico e temático do estudo.

Na primeira fase da pesquisa (RAC), através do uso das palavras-chave “liderança” e “processos gerenciais” e delimitação cronológica compreendida entre os anos de 2009 a 2013, foram encontrados; 8 resultados, restando após o primeiro filtro o número de 5 resultados, sendo necessário um terceiro filtro, onde foi obtido o resultado final de 4 artigos relacionados ao tema.

Na segunda fase (RAE), adotando o mesmo método, foram encontrados; 6 resultados, sendo necessário uma filtragem para a conclusão de que, além de resenhas, entrevistas e indicações bibliográficas não houve, durante este período, nenhum artigo relacionado ao tema.

Na terceira fase (RAUSP), foram encontrados; 2 artigos relacionados ao tema, e na quarta e última fase (SciELO), sem a delimitação cronológica, foram encontrados; 337 resultados relacionados ao tema, tendo sido selecionado 4 artigos relacionados ao tema para fins de um melhor embasamento teórico deste levantamento. Dos títulos obtidos a partir desta busca foram selecionados apenas aqueles cujo resumo ou corpo do artigo tivesse relação com o objeto do presente estudo.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos 10 artigos resultantes desta pesquisa quali-quantitativa, foi identificado os seguintes resultados; que o sucesso das organizações depende da sua habilidade em explorar as competências e conhecimentos dos empregados (Armandi et al., 2003); o resgate histórico de WU (2009) que observou no último século que qualquer organização requer gestão, e a gestão requer certos níveis de habilidade de liderança; e a prevalência do conceito de *liderança contingencial da teoria de FIEDLER* (1964, 1967), onde o desempenho do grupo depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder.

A teoria contingencial representa uma mudança nas investigações da liderança na medida em que se deixou de focalizar somente no líder para focalizar

no líder e nas situações onde lidera. Esta teoria enfatizou a importância de haver um ajustamento entre o estilo de liderança e a situação.

#### 4. CONCLUSÕES

Concluimos que, após a leitura dos artigos resultantes desta pesquisa, existe uma escassez de estudos com enfoque na otimização dos processos gerenciais através da liderança, sobretudo no que se refere às relações entre os conceitos de liderança ampla e recorrentemente utilizados nas teorias científica e clássica da Administração onde, em alguns momentos, é distinguida a figura do gerente e ou gestor daquela do líder.

Contudo, os resultados obtidos apontam para a relevância e continuidade de estudos que possam melhor esclarecer as características e atribuições deste que identificamos como um agente otimizador e híbrido “*gerente-líder*”, sob as perspectivas de MINTZBERG (1973), onde todos os processos gerenciais envolvem direta ou indiretamente liderança, e da teoria contingencial de MITCHELL, BIGLAN E FIDLER (1970), onde a premissa básica é de que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRUZ, M. R., NUNES, A. S.; PINHEIRO, P. G. **Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)**. Universidade da Beira Interior: Covilhã, p. 3-16, jan, 2010.

FIEDLER, F. “Engineer the Job to fit the manager”. In.: **Harvard Business Review**; September-October, 1975, pp. 115-122.

FIEDLER, F. Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons; In.: **Human Relations**, 1972. Vol. 25; pp. 391-412.

FIDLER, F, CHEMERS, M E MAHAR, L.: “**Improving leadership effectiveness: the leader match concept**”; New York, 1976.

TIRMIZI, S. The 6-L framework: a model for leadership research and development. In.: **Leadership & Organization Development**, 2002; Vol. 23 (5/6); pp. 269-279.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, Rio de Janeiro, Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1)>. Acesso em: 1 out. 2013.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo, Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/>>. Acesso em: 1 out. 2013.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, São Paulo, Disponível em:  
<<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 1 out. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WU, F (2009): “**The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan**”; The Journal of American Academy of Business; Vol. 14 (2); pp.75-82.