



**FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA FLÁVIA FREITAS DE ARAUJO

O PERFIL DO GERENTE E DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

**FORTALEZA
2014**

FERNANDA FLÁVIA FREITAS DE ARAÚJO

O PERFIL DO GERENTE E DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO como requisito para obtenção do grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a M.^a Rosângela Andrade Pessoa.

FORTALEZA
2014

FERNANDA FLÁVIA FREITAS DE ARAÚJO

O PERFIL DO GERENTE E DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Este estudo monográfico foi apresentado no dia 08 do mês de dezembro de 2014, como requisito para obtenção do grau de Bacharel da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.^a Rosângela Andrade Pessoa
Orientadora – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Prof.^a M.^a Cristiane Madeiro Araújo de Souza
Membro – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Prof.^a M.^a Zaíla Maria de Oliveira
Membro – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

O PERFIL DO GERENTE E DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Fernanda Flávia Freitas de Araújo ¹

Rosângela Andrade Pessoa ²

RESUMO

Atualmente o papel do gerente e do líder tem influenciado no crescimento da organização. Eles são responsáveis por gerir, administrar, planejar, motivar e controlar seus liderados de acordo com as necessidades, desenvolvendo soluções e metas para o desenvolvimento organizacional. Este trabalho tem como objetivo analisar a diferença do gerente e do líder, considerando seus perfis e características desempenhados na organização e compreender o perfil do gerente e do líder no âmbito de suas atribuições para o sucesso organizacional. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica com livros e artigos, estabelecendo foco nas pesquisas e na temática do estudo. No contexto corporativo, líder e gerente são primordiais para a sistematização da empresa, destinando-se a cumprir a missão da mesma, acatando os desafios de forma alinhada e construtiva. O compromisso do colaborador na organização está relacionado com o desempenho do líder. É através dele que é possível obter ou não o alcance dos objetivos propostos pela organização, assim como a cultura nela inserida.

Palavras- chave: Gerente. Líder. Estratégias. Competências.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é marcada por um processo contínuo de transformações em um ritmo constante de mudanças, exigindo profissionais que desenvolvam habilidades de gerenciar e liderar com posturas adequadas à nova realidade que o mercado exige. Percebeu-se que o perfil do gerente não supre todas as necessidades suficientes para alcançar os resultados de uma empresa. Líder passa a ser destaque na nova realidade das empresas com o perfil de motivação e a influência com seu liderado. Constata-se que o papel da liderança tem influenciado muito no desempenho da organização.

O gerente e o líder têm como principal papel mostrar força de vontade, entusiasmo e motivação em tudo que é feito dentro da organização, visando à lucratividade da empresa e a satisfação da equipe no ambiente de trabalho.

¹ Aluna do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO.

² Professora Orientadora da pesquisa. Mestre em

Isso faz com que tenham o reconhecimento e se estimulem cada vez mais para a obtenção de resultados mais satisfatórios.

Segundo Chiavenato (2006, p.42):

Liderança é um tipo de influência intencional que ocorre em determinada situação que envolve poder e autoridade, onde uma pessoa influencia a outra em função de um relacionamento, no sentido de mudar ou provocar o comportamento da outra.

Covey (2003) destaca que o gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas, concentrando-se em conseguir coisas desejadas e deve vir primeiro que o gerenciamento.

Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

Conforme sugere Covey (2003), o papel do líder não é “gerenciar a mudança”, mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como “liderar a mudança”. Contudo, as coisas mudam o tempo todo e os líderes das organizações necessitam quebrar esses paradigmas nos dias atuais.

Um dos aspectos que caracterizam se um profissional é ou não um bom líder é a forma como ele lida com esse “poder”. Mas nem sempre é assim. Existem outros fatores que podem influenciar no perfil de um líder, como a forma com que ele se relaciona com as pessoas de sua equipe. Se ele não estiver preparado para lidar com suas emoções e com as dos outros, pode ser obrigado a enfrentar sérios problemas.

Drucker (1992) relata que os gerentes atuais, através do seu conhecimento, podem ajudar nas ações gerenciais, planejando e sistematizando, facilitando a gestão e ainda compartilhando os seus conhecimentos para com os outros, dentro da mesma organização.

A escolha desse tema apresenta aspectos fundamentais, ensinamentos e conclusões que mostram o perfil do gerente e do líder na organização, mostrando que se faz cada vez mais necessário nas organizações o papel desempenhado por esses profissionais, para o sucesso organizacional.

O artigo tem como objetivo, analisar a diferença do gerente e do líder, considerando seus perfis e características desempenhados na organização e compreender o perfil do gerente e do líder no âmbito de suas atribuições, para o sucesso organizacional.

Sendo assim, apresenta-se como problemática desse estudo o seguinte: Que papéis exercem o gerente e o líder na organização, no desempenho de suas atribuições e como o gerenciamento e a liderança contribuem para o sucesso organizacional?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos, características e influências do gerente e do líder

Dichter (1974) conceitua gerência como sendo algo para organizar. O propósito da gerência é alcançar resultados. Para uma gerente ser bem sucedido é necessário um aprendizado contínuo. O autor descreve um tipo de gerente desinibido, mais inovador e observador no ambiente de trabalho.

Drucker (1992) ressalta que o gerente é a direção de negócios, é planejador, controlador da execução dos trabalhos dos seus subordinados no dia a dia da organização. O gerente precisa ter atitude para inserir mudanças, tanto no âmbito de sua vida profissional quanto pessoal. É necessário vislumbrar o crescimento para visualizar, planejar e executar conquistas como gerente empreendedor, desenvolvendo satisfação em todas as áreas da sua vida.

O líder é a pessoa que tem o poder da liderança dentro do grupo e sua opinião é a mais valorizada. O líder, sem dispor necessariamente de autoridade hierárquica, tem também capacidade de decidir a atuação do grupo, segundo a influência que exerce e vem determinada pela autoridade moral sobre o resto da equipe. “Liderança representa a sua capacidade de

influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p.105).

Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens no conceito de liderança:

a) Preocupação com o que o líder é: associa-se à liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Como um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder, independentemente de suas características pessoais, e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos: o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança (NAMIKI et al. apud BERGAMINI, 1997).

c) Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Os autores procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação.

Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente (BERGAMINI, 1997).

Os autores adeptos desta corrente contestam a ideia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

“A liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas” (ROBBINS, 2000, p.371).

Assim, surgirá a capacidade de influenciar outras pessoas a fazerem suas escolhas, motivarem-se e inspirarem-se em tudo que fizerem.

O líder gosta do que faz e exerce as suas atividades com emoção e razão, motivando a ele mesmo e a equipe, tem pensamentos estratégicos, é capaz de inovar e tomar decisões. Com isso, tem boa comunicação, é empático, traz facilidades, ajuda a equipe, está presente nos desenvolvimentos, exerce seu papel e vence os desafios que são propostos para a função. Através destas características, o líder obtém melhores resultados da sua equipe.

Oliveira (2006, p.27) afirma que “do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido.”

Segundo Lewin (apud PEREIRA, 1999), para ser um líder, para o bem ou para o mal, é preciso escolher uma entre as três características relativas ao processo do exercício da liderança: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de liderança.

Tipos de Líder	Descrição
Liderança Autocrática	O líder manda, ou seja, exige obediência, e na qual compete a ele, líder, delinear as regras de ação e tomar as decisões. Não admite erros e nem ouve outras opiniões que diferem das dele.
Liderança Democrática	Definida pela ideia de que o líder consulta, extrai ideias e sugestões do grupo, que, por sua vez, é encorajado a participar das deliberações e a traçar objetivos comuns.
Liderança Liberal	O líder sugere, comporta-se como um centro de informações do grupo, que dispõe de ampla liberdade de movimentos, decidindo, das regras aos objetivos. Resumo: o líder ministra os meios e as facilidades.

Fonte: Adaptado de Lewin (apud PEREIRA, 1999).

2.2 Papéis, habilidades e competências do gerente e do líder

O papel do gerente é administrar, promover poder, ou seja, autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de seus subordinados.

Segundo Quinn et al. (2003), o líder sabe fazer as coisas acontecerem. Ele precisa ser um executor, ou seja, conseguir transformar ideias e estratégias em ações e realizações. Deve decidir e escolher caminhos, selecionar pessoas, montar equipes e saber programar mudanças. Fazer acontecer significa ter autoridade ou ter o poder. Um gestor utiliza mais sua autoridade para conseguir um bom rendimento da equipe, enquanto um líder usa suas fontes de poder para influenciar.

Atualmente, os líderes devem atuar como agentes de ligação entre a empresa e seus liderados, fornecendo a direção a ser seguida pela equipe, sobre a atuação e sobre os resultados da equipe. E o que a empresa espera de seus colaboradores é que possam atingir seus objetivos, sendo esta a razão maior da existência da organização.

O gerente tem habilidades de fazer com que as coisas sejam executadas, planejando antes de determinado processo, estando à frente, mantendo o impulso para fazer com que as coisas aconteçam, ou seja, descobrindo o que está acontecendo; reagindo a situações que surgem e a novos problemas; respondendo às demandas e solicitações. Estes papéis envolvem comunicação, relações interpessoais, análise de informações e tomada de decisões. Principais habilidades do gerente: delegador, responsável, experiente, competente, planejador, organizador, líder, controlador e tomador de decisões.

Para Quinn et al. (2003), para ser um bom gerente é preciso não só habilidade para desempenhar o seu papel, mas também a capacidade de equilibrar os diferentes papéis de modo adequado.

Para Zarifian (1994 apud FLEURY; FLEURY, 2000), a competência é associada a saber agir, mobilizar recursos, saber aprender, ter visão estratégica e que as competências devem agregar valor econômico e social para a organização. As competências são sempre o ambiente social em que o

indivíduo está e é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência, ou seja, o gerente deve procurar analisar a situação para tomar providências e decisões.

Segundo Hunter (2004), o líder tem que ter a boa comunicação com os integrantes das equipes, ter flexibilidade para lidar com pessoas, sabedoria para criar estratégias, acreditar em seu potencial próprio, ter entusiasmo, enfim, são inúmeras as competências que um líder deve possuir. Os líderes representam a eficácia do grupo e da organização e são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização possui colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar, de uma forma bem clara, pode ser entendido como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinjam os objetivos propostos pela organização, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Diferenças do gerente e líder.

GERÊNCIA (TRADICIONAL)	LIDERANÇA
Elabora agendas com planos.	Desenvolvimento de visões e estratégias.
Redes de relacionamentos por meio de hierarquia formal.	Redes de relacionamento convergentes.
Ação pelo comando.	Ação pela inspiração;
Rigidez.	Flexibilidade.
Controle.	Autonomia.
Administra.	Inova.
Focada nos sistemas e estruturas.	Focaliza as pessoas.
Visão limitada.	Perspectiva ampla.
Aceita o <i>status quo</i>.	Questiona o quê e o por que.
Faz corretamente.	Faz a coisa certa.

Fonte: Tolfo (2004, p. 277).

À gerência e à liderança foram atribuídas funções de planejamento, organização controle e administração, sendo que ao líder cabe o papel

principal de atuar junto às pessoas, buscar e alcançar com motivação, desenvolvimento, flexibilidade e entusiasmo os objetivos traçados.

O gerente é aquele que organiza, planeja e controla a organização, visando o aumento da sua produtividade e sua inserção no mercado e desenvolve a criação e o gerenciamento da empresa com: *marketing*, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle.

Para se tornar um gerente, deve-se reagir positivamente diante dos problemas que surgem no dia a dia. É preciso ser um perseverante e ser um alicerce em tudo o que se faz, mudar hábitos, o que só pode acontecer se houver a perseverança como a realização de metas, resultando na melhora da autoestima de todos.

Contudo, para os gerentes, suas metas são as metas da organização, da cultura da empresa. Metas gerenciais surgem de necessidades, não de desejos. Não há espaço para metas pessoais, desejos próprios de mudança. Seu comportamento é impessoal, até passivo em relação a metas.

O Gerente precisa ter atitude para inserir mudanças no âmbito de sua vida profissional e pessoal. É necessário vislumbrar o crescimento para visualizar, planejar e executar conquistas como gerente empreendedor, desenvolvendo satisfação em todas as áreas da sua vida.

3 METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com o intuito de subsidiar o desenvolvimento do referencial teórico do mesmo.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita, documentos eletrônicos. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Realizado o levantamento do conteúdo pertinente, o mesmo foi organizado e redigido de forma a facilitar a sua análise final.

Desta forma, foi possível apresentar uma síntese bibliográfica com critérios de inclusão: artigos com textos completos, publicados em português, nos campos de Administração, que abordassem o tema Gerenciamento e Liderança como foco principal, utilizando como palavras-chaves presentes: “Gerente”, “Líder”, “e Liderança” elaborada sob dois aspectos: perfil do gerente e líder na organização.

De acordo com a fundamentação teórica, embasada por livros e artigos, obteve-se como resultados que para o sucesso organizacional, o perfil do gerente é conseguir resultados através de pessoas com o modelo mais técnico, porém esse gerente deverá ter o espírito de líder. Caso a organização não disponha de distinções de cargos. No entanto há de perceber que se houver a distinção de cargos, o líder deverá ser sempre a pessoa motivadora, inovadora, possuindo seguidores e conseguindo o sucesso organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo descrever o papel do líder e do gerente nas organizações, apresentando um dos temas mais importantes da administração: gerenciamento e liderança nas organizações. A liderança pode ser vista não somente como habilidade pessoal, mas com uma capacidade de influenciar as pessoas, tendo o poder sobre seus seguidores. Contudo o gerente é responsável pelo cumprimento de prazos, determinação de metas, dominando o planejamento e prevendo o que vai acontecer no futuro da organização.

O presente trabalho apresentou os perfis dentro da organização. Observou-se em alguns autores de livros, revistas e artigos, que as empresas não possuem a prática de contratar as duas pessoas, o gerente se tornou um líder, vislumbrando o crescimento organizacional, sendo responsável por gerir a produtividade da equipe em todo este processo.

O compromisso do colaborador na organização está relacionado ao desempenho do líder. É através dele que é possível obter ou não a identificação dos objetivos propostos pela organização, assim como a cultura nela inserida. Essa relação pode interferir na produtividade, criatividade, satisfação e motivação. O gerente deve envolver-se com seus liderados, estabelecendo metas e objetivos, defendendo e buscando melhorias, preocupando-se com os seus liderados como pessoas, tendo afinidade, para obter uma boa relação.

Conclui-se que, atualmente, o gerente assume o perfil de líder visando à lucratividade e a satisfação de seus liderados para o alcance de resultados satisfatórios e o sucesso organizacional. Os perfis pesquisados nesse estudo abrangem características que apontam vários estilos e comportamentos que, de certa forma, contribuem para o crescimento e desenvolvimento do gerente-líder, com mais produtividade e motivação.

Sugere-se para futuras pesquisas o tema abordado seja desenvolvido por um único tipo de pesquisa, gerente-líder para o desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

Currently the role of manager and leader has influenced the growth of the organization. They are responsible for managing, administering, plan, motivate and control their subordinates according to the needs, developing solutions and goals for organizational development. This work aims to analyze the difference manager and leader, considering their profiles and characteristics performed in the organization and understand the profile manager and leader within its powers to organizational success. Methodologically, we developed a literature with books and articles, establishing research focus and the theme of the study. In the corporate context, leader and manager are essential for the systematization of the company but is intended to fulfill the mission of the same, respecting the challenges of aligned and constructively. The developer's commitment to the organization is related to the leader's performance. It is through it that you can get or do not achieve the goals proposed by the organization, as well as culture inserted therein.

Keywords: Manager. Leader. Strategies. Skills.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A motivação nas organizações**. Tradução de 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal**. Tradução de Alberto Cabral Fusaro e Marcia do Carmo Felismino Fusaro. 14. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2003.

DICHTER, Ernest. **O gerente nu**. São Paulo: Summus, 1974.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Tradução de Jorge Fortes. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Lema. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Traduzido por Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; McGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Setphen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. 524p.

TOLFO, Suzana da Rosa. A liderança: da teoria dos traços ao *coach*. In: BITENCOURT, Claudia; BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.