

## **O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O SUBORDINADO: O DOM DE GERENCIAR PESSOAS**

### **Autoria**

Mateus Bruno de Albuquerque  
Administração/Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium

### **Professor Orientador**

Jovira Maria Serraceni

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo mostrar a capacidade de gerenciar pessoas, a preocupação com o bem-estar de seus subordinados, procurando manter um ambiente agradável que gere resultados para as organizações. O grande desafio de um líder é justamente na habilidade em conciliar pessoas e tarefas sem perder de vista as metas e os objetivos a serem alcançados na organização, trazendo o mercado atual. O líder tem diversas dificuldades no ato de gerenciar pessoas, deve-se adaptar ao ambiente atual da empresa para produzir resultados. Não é simplesmente a capacidade de gerenciar mas sim um dom. O objetivo deste artigo é analisar os tipos de líderes e seu desempenho na organização e seu relacionamento com os subordinados, seja com trabalho em equipe ou individual no ambiente empresarial, aumentando a produtividade e capacidade de atingir as metas para alcançar seus objetivos finais, por meio de ações simples no dia-a-dia da empresa. Podemos também ver como as organizações se comportam na relação com seus colaboradores e métodos de aproximação utilizados para o bom relacionamento entre líder, empresa e subordinados. Este trabalho foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O SUBORDINADO: O DOM DE  
GERENCIAR PESSOAS

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar a capacidade de gerenciar pessoas, a preocupação com o bem-estar de seus subordinados, procurando manter um ambiente agradável que gere resultados para as organizações. O grande desafio de um líder é justamente na habilidade em conciliar pessoas e tarefas sem perder de vista as metas e os objetivos a serem alcançados na organização, trazendo o mercado atual. O líder tem diversas dificuldades no ato de gerenciar pessoas, deve-se adaptar ao ambiente atual da empresa para produzir resultados. Não é simplesmente a capacidade de gerenciar mas sim um dom. O objetivo deste artigo é analisar os tipos de líderes e seu desempenho na organização e seu relacionamento com os subordinados, seja com trabalho em equipe ou individual no ambiente empresarial, aumentando a produtividade e capacidade de atingir as metas para alcançar seus objetivos finais, por meio de ações simples no dia-a-dia da empresa. Podemos também ver como as organizações se comportam na relação com seus colaboradores e métodos de aproximação utilizados para o bom relacionamento entre líder, empresa e subordinados. Este trabalho foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica.

**Palavra-chave:** Líder. Subordinados. Resultados.

## INTRODUÇÃO

A tarefa da pesquisa de liderança consiste em avaliar e solucionar as necessidades dos subordinados na organização, reduzindo as possibilidades de erros e gastos operacionais.

Dessa maneira a liderança é a ligação entre o chefe e o subordinado, proporcionando à estes um ótimo desempenho, seja ele individual ou em equipe. O líder busca o bem-estar do subordinado, provocando-lhe motivação para execução de suas tarefas.

Atualmente, quando um profissional fracassa, mesmo que tenha apenas um desempenho ruim, muitos líderes se eximem de qualquer culpa. Os líderes afirmam muitas vezes que os empregados não entendem as tarefas dadas, mas a responsabilidade nem sempre é do empregado.

Percebe-se uma grande evolução do líder com a equipe, o foco das preocupações tem ido além da concessão de benefícios e outras formas de melhorias do ambiente ligadas mais aos aspectos físicos. Trazendo uma tranquilidade para o funcionário desempenhar seu papel de maneira eficiente, com o apoio do líder como base.

O artigo tem como objetivo, analisar os tipos de líderes e seu desempenho na organização e seu relacionamento com os subordinados, seja com trabalho em equipe ou individual no ambiente empresarial.

Para a realização do artigo utilizou-se o método de revisão bibliográfica abordando os seguintes autores: Leider(2003); Garret, Dias(2003); Goldsmith, Lyon(2003); Hawkins(2003);Petthey(2003); Bardwick(2003); Folkman(2003); Decker(2003).

## 1.LIDERANÇA

O que é preciso para influenciar as pessoas? O que é preciso para inspirar as pessoas a trabalharem em equipe em torno de um propósito? Primeiramente necessita-se de auto liderança. O caráter do líder pode leva-lo ao sucesso ou até mesmo seu maior fracasso. O grande caráter geralmente acompanha grandeza em qualquer tarefa

O principal papel dos líderes no novo mundo do trabalho é saber as respostas a perguntas que muitos seguidores fazer: “Porque eu deveria segui-lo?” e “Porque eu deveria confiar a você meu sustento?”. Os líderes devem primeiramente olhar no espelho para responder essa questão para si próprios. Eles precisam entender que a liderança se conquista de dentro para fora. O comprometimento genuíno e seguidores engajados surgem quando se fazem primeiramente a si próprio as duras questões de caráter. Trabalhadores que usam o conhecimento não seguem os outros sem enxergar o caminho. (LEIDER, 2003, p.123)

O líder é quem faz a ligação do subordinado com a organização, há uma interligação entre eles.

A primeira qualidade que temos direito de exigir de um chefe, é a competência. Questão de prestígio sem dúvida, porque o chefe se revela notoriamente incapaz perdendo toda a consideração perante os seus subordinados.

Questão de segurança para a comunidade humana que ele tem de dirigir, e, em certo sentido, uma questão de vida ou de morte, porque o chefe (líder) tem essencialmente, por missão, conduzir. Se, por incapacidade, der ordens erradas, arrisca-se a conduzir catástrofes. É um cego que levará, fatalmente, a precipitação do abismo. Podemos notar, de passagem, que a competência num setor profissional não confere, por si mesma.(COURTOIS 1966).

O centro de uma sociedade, economia e comunidade moderna não é a tecnologia, nem a informação tampouco a produtividade. É a instituição gerenciada como o órgão da sociedade para produzir resultados. E a gerência é a ferramenta específica, o instrumento específico, para tornar as instituições capazes de produzir resultados. Isso, porém requer um novo paradigma gerencial final: a preocupação da gerência e sua responsabilidade é tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro ou fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele, comenta Peter Drucker. (GARRET, DIAS, 2003, p.41-2)

O líder deve mostrar sua autoridade aos subordinados, e dar exemplo sobre as disciplinas organizacionais. Quanto maior for a superioridade de cargo, maior será a tentação de se deixar levar pela maioria sobre os subordinados. O líder exemplar é aquele que se esforça para compreender o pensamento dos seus superiores e demonstra originalidade dos seus juízos pessoais com respeito das ordens superiores. Um líder não é cercado apenas por superiores e subordinados.

Na organização, qualquer que seja o seu desenvolvimento, há inúmeros cargos que se apelidarão entre si de colegas ou de inimigos. Um líder preocupado com a motivação dos seus subordinados e com a produtividade da empresa deve conduzir o seu grupo transformando-os em uma equipe geradora de resultados. Este líder tende a fazer com que as pessoas não se preocupem em apenas cumprir objetivos, mas sim cumprir as metas da organização para alcançar os objetivos com a equipe.

## **2 GRANDES DESAFIOS PARA GRANDES GESTORES**

O ambiente em que o líder atua na organização esta cada vez mais complexo. As mudanças, o mercado nacional e global, os novos modelos empresariais e de gestão e os avanços tecnológicos exigem forte desempenho dos gestores para atingir suas metas. Para atender a essas novas características de atuação local, observamos inúmeras formas de associação entre as empresas: aproximação entre os concorrentes e compras de empresas para ter rápido acesso ao novos mercados, associação entre os setores econômicos até então bem distintos, possibilitando a integração de novas tecnologias.

Como resposta,os executivos das empresas mais bem-sucedidas estão examinando todos os aspectos de seus negócios a fim de prover a capacidade de adaptação às mudanças peculiares ao seu mercado. Esses executivos estão esclarecendo a estratégia, corrigindo os objetivos empresariais e implantando novos sistemas.O resultado é que as organizações estão eliminando camadas de administração, montando equipes transfuncionais, instituindo equipes autogeridas, reduzindo a burocracia e impelindo o processo decisório para níveis hierárquicos inferiores.(HAWKINS, PETTEY, 2003, p.341)

Segue os principais desafios dos gestores.

## 2.1. Humanização das Relações e Resultados

No ambiente de trabalho o gestor deve saber como estimular seus subordinados de modo que essa relação seja a mais amigável possível, assim evitando conflitos de interesses entre líder e subordinados, quanto na relação entre eles no ambiente organizacional.

Desse modo os resultados são conquistados de maneira natural sem nenhuma pressão e atritos envolvida.

## 2.2 Produção e Aprendizado

A produção sendo o que move a organização, muitas vezes é colocada como a principal meta a ser cumprida. Assim, o aprendizado dos funcionários fica em segundo plano, sabendo que com um bom aprendizado do funcionário pode se fazer produzir mais, e com essa informação ele pode propor mudanças e melhorias em seu ambiente. Por isso o aprendizado é de suma importância para a organização.

## 2.3. Treinamento e Custos

O treinamento sendo a melhor maneira de introduzir o funcionário na empresa, muitas vezes isso não acontece por querer cortar custos, mas isso muitas vezes na é a melhor alternativa, pois, sem esse treinamento o novo funcionário pode ter problemas na hora de exercer sua função, podendo ate mesmo sofre algum tipo de acidente e trazendo um custo maior ainda para a empresa.

## 2.4. Tecnologia e Produtividade

A tecnologia pode trazer uma maior produtividade, mas claramente deve seguir os itens anteriores, pois sem essa base essa tecnologia não vai ser bem aproveitada, muitas ate dando prejuízos e custos extras por falta de capacitação no manuseio do equipamento.

## 2.5. Inovação e Cultura Interna

Introduzir uma nova cultura na empresa pode ser um grande desafio para os gestores atuais. Muitas empresas por virem de um negocio familiar, pode trazer método já ultrapassados em sua gestão interna. Cabe a esse gestor colocar as novas maneiras de gestão do mercado atual de maneira que seja aceita e implantada na empresa.

## **3. O AMBIENTE**

O exercício de liderança também é muito influenciado pelo ambiente , que exige dos líderes aguçada capacidade de análise e torna seu desafio altamente instigante. Percebe-se que as organizações trouxeram uma mudança ao seu ambiente, que, junto com a mudança organizacional vieram resultados positivos

para os negócios. Passaram a se preocupar em criar um ambiente de trabalho que as pessoas se sentissem respeitadas em sua individualidade, pudessem efetivamente participar da empresa, fossem estimuladas a atuar na equipe e se manifestarem sobre sua criatividade para que seja aplicada e contribuíssem de forma significativa para a produção da organização e para continuidade de sua existência.

Da mesma forma, as organizações tomaram consciência de que não são entidades isoladas do meio em que atuam. Começaram a estruturar ações e políticas de relacionamento com as comunidades que estão inseridas, atuando com as pessoas e o meio ambiente. Elaboraram programas de responsabilidade social, exercendo seu papel de agente social, que pode contribuir muito para o desenvolvimento do País. (GARRET, DIAS, 2003 , p.118)

Desse modo o ambiente de trabalho oferecido pela organização deve oferecer o mínimo de conforto para seus colaboradores. Tanto no aspecto estrutural, exemplo: escritórios com mesas e cadeiras confortáveis, locais para uma pausa com espaço para interação entre funcionários. No chão de fábrica esse conforto se dá na boa ergonomia da máquina a ser operada, uma estrutura de reposição de matéria prima que exija o mínimo de tempo e esforço para ser acessada, em trabalhos muito repetitivos pausas para descanso.

Com algumas dessas melhorias o ambiente de trabalho pode ser de extrema importância para o rendimento de seus funcionários, e cabe ao líder executar e traçar meios que melhore esse ambiente para os funcionários. Também levando em consideração as possibilidades disponíveis na empresa.

#### **4. COMUNICAÇÃO**

O processo de comunicação na organização tem de ser muito bem cuidado, considerado uma via de mão dupla, em que as decisões não são simplesmente informadas, mas compartilhadas com todos os níveis hierárquicos. Entende-se que esse processo requer participação ativa de todos os subordinados.

Esse processo deve seguir o caminho que levará a compreensão de todos, pois assim tudo que foi definido para alcançar os objetivos da empresa, será seguido sem muitas dúvidas envolvidas, agilizando o trabalho não precisando sempre consultar os líderes envolvidos no processo.

Visando atingir o maior número possível dos mais de 23 mil colaboradores, o Grupo Accor utiliza-se de TV interativa, TV sinal aberto, reuniões estruturadas e principalmente, incentiva a abertura e o contato das lideranças com a base. Essa postura também é adotada pela Redecard no aprimoramento de seu canal de comunicação. A Johnson & Johnson adota ações que tornem claras a todos os colaboradores as metas e os objetivos anuais e de médio prazo da organização, que são alinhados aos da América Latina. Preocupação também manifestada pela Nestlé na divulgação de sua estratégia, com a utilização do boletim do presidente. (GARRET, DIAS, 2003 , p.63)

As informações fundamentais para o encaminhamento dos negócios são muitas vezes obtidas junto a colaboradores diretamente vinculados às práticas

organizacionais. Criam-se canais de comunicação dentro das organizações entre seus colaboradores para que esses tipos de informação sejam sistematizados e compartilhados por todos, terão certamente condições de estabelecer estratégias mais realistas e focadas em seu mercado.

Com a comunicação fluindo bem dentro da organização, podemos levantar os aspectos necessários para a construção do ambiente, com já citado, e na boa recepção do feedback, como veremos a seguir.

## **5. FEEDBACK**

Trazer o feedback positivo quanto negativo é uma das responsabilidades do líder, servindo de orientação para seus subordinados alcançarem suas metas, e a da organização. Poucos os trazem, ou os fazem de forma de que não seja bem interpretada.

Aproximadamente seis meses após a sessão de feedback, realiza-se uma versão resumida da avaliação inicial para determinar o impacto do processo sobre o indivíduo e a organização. Os resultados da avaliação dão crédito pelo processo e abordam áreas em que ainda as necessárias mudanças ou chamar a atenção para correções necessárias de meio de curso. (GOLDSMITH, LYON, 2003, p.76)

Um bom feedback traz com clareza os pontos em que o subordinado se saiu bem, seguindo aquele caminho, ou com um mau feedback, sem abordar esses pontos com clareza, as vezes criticando as pessoa sem dar algum rumo em relação ao trabalho que esta sendo feito. Assim desmotivando seus subordinados, e que talvez eles nunca cheguem a alcançar seus objetivos e os da organização.

.O líder implica dizer especificamente às pessoas o que elas estão fazendo certo e o que estão fazendo errado em áreas adstritas ao seu trabalho. Uma vez que um gerente tenha comunicado o problema e o que representaria uma melhoria da performance, ambas as partes formam uma expectativa do futuro. No aconselhamento, por outro lado, as pessoas são engajadas em questões de profunda importância para elas, com relação as quais possuem sentimentos intensos. (BARDWICK,2003,p.321)

Isso traz vantagens, de modo geral o aconselhamento vem através de um feedback, seja ele através de clientes ou em dados de desempenho de trabalho. Nas mãos de um bom líder essas informações servem de rumo para um aconselhamento personalizado para cada subordinado, Tirando sempre ao máximo de seu desempenho através da motivação, que se da com uma boa comunicação e oferecendo o ambiente ideal para o desempenho da função.

É natural que discutir questões de trabalho seja mais cômodo de menos intimidante para os gerentes e subordinados do que discutir questões pessoais, mas emoções profundas frequentemente também afetam a performance no trabalho. Quando isso for verdade, as emoções e quaisquer questões pessoais subjacentes também devem ser abordadas e resolvidas. Os gerentes poderão encontrar qualquer uma das seguintes situações entre os subordinados. (BARDWICK,2003,p.321)



Esse aconselhamento para se tornar eficaz quando se traz mudanças nas atitudes e percepções e comportamento das pessoas. Tanto nas soluções de problemas na organização quanto em suas vidas pessoais.

### 5.1 Como convencer os subordinados a aceitarem o feedback?

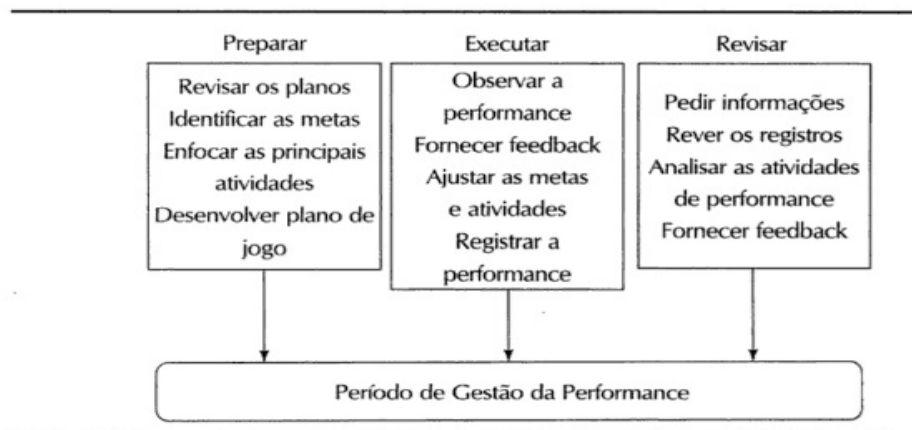
O feedback funciona como elo de comunicação entre o que se pensa e o que é feito. O relacionamento de líderes e subordinados começa com a ajuda para os que estão sendo aconselhados a aceitarem o feedback. Primeiramente ouvir o feedback, saber separar o que realmente está sendo colocado é algo positivo que deve-se ser acolhido como feedback, ou ser apenas um ruído que deve ser ignorado.

Existe atualmente nas organizações vários canais pelos quais, ela é bombardeada de ruídos externos e internos. Que se dá através de e-mails, o próprio SAC da empresa, reuniões por onde se propaga o ruído. Em relação a isso vale apenas ter pessoas especializadas em saber filtrar o realmente de ser utilizado como feedback positivo, não algo que levará a lugar algum. Quando o feedback foi capitado de maneira clara e objetiva, o próximo passo é aceitar o que foi proposto.

Cabe ao líder aconselhar seus subordinados a ouvirem o feedback e se conscientizar sobre. Caso isso não ocorra, o que foi filtrado anteriormente não servirá de nada e continuará como esta.

A aceitação significa mais do que um relacionamento passivo do feedback. Significa recebê-lo ou aceitá-lo e acreditar que as percepções dos outros são válidas. É possível ouvir o feedback dos outros, e até acreditar nele, enquanto se continua pensando: “E daí?”, “Isso realmente importa”. A aceitação significa acreditar que de fato, “temos um problema”. (FOLKMAN,2003,p.335)

Figura 1: Ciclo do COACHING de performance.



Fonte: (CHEVALIER, HERSEY, 2003, p.284)

Havendo a aceitação do *feedback* vale ressaltar a priorização nas pessoas responsáveis pela mudança e focar esforços em alguns comportamentos. Utilizando-se desse conceito podemos demonstrar como alguns comportamentos são responsáveis pelo grosso de nossa performance, de modo que seja focado somente no que realmente irá aumentar a performance. A ideia é concentrar os esforços nos

comportamentos com alcançaram o melhor desempenho. E para que ocorra o esforço de mudança bem sucedido, devemos revisar o feedback eu recebemos e determinar o melhor caminho, alcançando a melhor performance. Os líderes devem dar o apoio necessário para identificar os pontos a serem modificados, proporcionando mudanças drásticas. Com todos os pontos identificados, é a hora de por a mudança em ação.

Muitos de nós abordamos a mudança pessoal com grande entusiasmo mas pouco planejamento. Embora o entusiasmo seja importante, talvez até crítico, só entusiasmo raramente é suficiente. Quando indagados sobre como planejamos executar uma mudança, geralmente respondemos: “Eu simplesmente vou fazer.” (FOLKMAN,2003,p.335)

Simplesmente isso não basta, temos que criar alguns tópicos a serem seguidos, exemplo: Tornar a mudança personalizada para a meta, criar uma visão clara e objetiva tendo um destino, visual, simples, desafiadora mas realista e coerente com a nossa personalidade. E o principal de tudo obter o apoio de todos. Se dedique um tempo identificando pessoas que apoiaram o esforço de mudança

Tanto ouvir e aceitar o feedback são necessários para melhorar a nossa eficácia. O líder tem o papel de ajudar e motivar, que é extremamente importante no alcance das metas, fazer todo o grupo aceitar o feedback e acolhê-lo de maneira positiva, colocando tudo que foi proposto em prática, trabalhando com extrema confiança no líder, desse modo as metas traçadas anteriormente serão alcançadas no menor tempo possível.

## **6. ACONSELHAMENTO DE LÍDERES COM FEEDBACK 3X3**

Um estilo suave e curto que se encaixa para líderes que querem ir direto ao ponto. O modelo consiste em dar três pontos fortes (manter) e três pontos fracos (melhorar) com análises nas performances do grupo, ele força a dar um feedback equilibrado, pois estão sendo os fatores de análise.

Com o modelo 3x3, você foca nas primeiras ideias que veem à cabeça, mesmo não sendo as mais importantes, se forem comuns entre todos se tornaram mais fáceis de serem colocadas em prática. Muitos não se sentem à vontade em dar os pontos negativos, deixando o aconselhamento mais difícil e a solução do problema também. O feedback 3x3 cria escolhas forçadas, sendo forçado a avaliar com equilíbrio. Como isso todos se sentem apoiados ao mesmo tempo que são indicados os pontos a serem trabalhados, sendo de suma importância para o líder e o grupo.

Pode-se dar o feedback três por três em praticamente qualquer situação. O líder pode pedi-lo durante ou após um discurso ou reunião. O consultor de carreira pode dá-lo a um líder de forma sistemática. Ele pode ser focado em certas características ou dado em termos gerais e amplos. É flexível e adaptável. É de extrema utilidade quando você o solicita para si próprio e o dá para os outros. Receber três pontos de feedback por vez permite que as pessoas façam correções de curso, como um míssil teleguiado, enquanto seguem adiante e para cima. Elas continuamente recebem feedback, continuamente atualizam a consciência de suas aptidões e hábitos e

continuamente fazem correções de curso. Essa é a melhor maneira de atingir o alvo. (DECKER,2003,p.313)

## **7. LÍDERES COMPETENTES**

Medições de performance e responsabilidade são de extrema importância no mundo dos negócios, que servem de ferramentas de feedback para os líderes.

O que importa é ter feedback em relação às aptidões que levam à excelência de performance em uma organização. A sombra de um líder alcança longe, e o comportamento do líder tem impacto muito além dos resultados imediatos, porque o líder está sempre mostrando através do exemplo. O que o líder faz fala tão alto que, frequentemente, comunica mais do que o que é dito, principalmente se parecer incoerente com o que foi dito. Assim, o líder nas três competências de liderança seguintes é o que traz a maior recompensa em termos de ações pelas outras pessoas e de resultado. Que são: Ter foco, ser responsável e sempre olhar adiante. (DECKER,2003,p.315)

São todas essas competências que tornam o feedback de suma importância para o líder. Ajudando em rumos de estratégias, melhoria no modo em que estão trabalhando para alcançar os objetivos traçados, além de trazer uma confiança maior no trabalho que está sendo feito e o que está sendo passado para o grupo.

Percebe-se uma evolução gradual na forma de relacionamento das organizações com seus colaboradores. Cada organização segue seu ritmo de desenvolvimento, mas de maneira geral tem-se detectado a preocupação em buscar melhorias na forma de gestão do ambiente organizacional. (GARRET, DIAS, 2003 , p.118)

Com esse atributo de líder competente, lhe passará a confiança e o respeito necessário para dirigir um grupo de trabalho, sendo requisitado sempre que algum funcionário achar necessário. Desse modo, o líder terá sempre um bom feedback, e quando propor medidas para a melhoria de seu ambiente organizacional terá melhor aceitação e resultados que foram planejados.

Na gestão do ambiente organizacional, deve-se ainda levar em conta a integração das pessoas em seu local de trabalho. Não se trata aqui de apenas promover a adaptação às condições físicas do ambiente, mas, principalmente, de facilitar a aceitação das pessoas pelos diferentes grupos da empresa, como também sua adaptação aos valores e à cultura da organização. (GARRET, DIAS, 2003 , p.128)

Existem várias formas de se tornar um líder competente, exemplo, ter a capacidade de ouvir e ter empatia pelas pessoas, ser convicto em suas escolhas, pois assim terá a confiança das pessoas, colocar a mão na massa, desse modo todos podem ver seu empenho para que todo o trabalho proposto aconteça da melhor maneira possível trazendo seus subordinados para seu lado.

Caso não tenha esses atributos, isso pode ser aprimorado com curso e palestras voltadas para a formação de líderes competente. Assim se tornando um bom líder não somente mais um chefe.

### **Conclusão**

Concluimos que o líder é quem faz o elo de ligação do subordinado com a organização, e deve existir uma ligação entre eles. Sabemos também que o chefe necessariamente é um líder. Líder deve ser o exemplo a ser seguido na organização e modo que passe sua autoridade sem impor o que vai ser feito, mas sim guiando e dando apoio para ser alcançar o objetivo.

O líder precisa de vários meios para que seja possível passar confiança aos seus subordinados, que vai desde ambiente, comunicação entre subordinados e líder. E o feedback interno e externo, que se torna a principal ferramenta de trabalho para o líder, o feedback traz o caminho ser seguido, ou seja os pontos positivos do trabalho que esta sendo feito e o aspecto negativo o que precisa ser melhorado. Com esse foco traçado cabe a ele procurar a melhor ferramenta para a soluções de pontos negativos e fazendo a manutenção dos pontos positivos. Com podemos concluir que sem um líder é a principal ferramenta para o sucesso da organização

O líder influência diretamente ao subordinado quando demonstra que pode ser auxilio quando preciso. Um líder não é aquele que só comanda, é também aquele que capacita, causa motivação. É o maior instrumento de ligação para com a empresa. Procura estar preparado para qualquer situação seja ela interna ou externa no ambiente organizacional.

O mercado se modifica, e o líder deve seguir o nível de modificação para ser sempre exemplo para os subordinados. Se colocando a disposição para solucionar conflitos, problemas no ambiente, e ter a capacidade de identificar os problemas antes que sejam relatos por seus subordinados.

Desse modo o líder deve cada vez mais se preparar para esses desafios, de modo que possa passar uma imagem de confiança em suas escolhas, na solução de conflitos internos e externos, estar sempre estudando o mercado para propor a melhor alternativa a ser seguida.

## REFERÊNCIAS

COURTOIS, G. **Escola de Chefes**. Traduzido por Fernando Ferraz. São Paulo, 1966.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. Atlas. São Paulo, 1996.

GARRET, Alexandre; DIAS, Fernando L. **Grandes ideias, líderes especiais, empresas vitoriosas**: o ato de gerenciar pessoas com sucesso. Editora Gente, 2003.

GOLDSMITH, Marshall. LYON, Laurence. FREAS, Alyssa. **Coaching o exercício da liderança**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.