



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Gabriela Moreira da Silva

Joice Moreira dos Santos

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

**Pindamonhangaba – SP
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Gabriela Moreira da Silva

Joice Moreira dos Santos

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Willy Ferreira da Silva

**Pindamonhangaba – SP
2012**

GABRIELA MOREIRA DA SILVA
JOICE MOREIRA DOS SANTOS
A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Graduação pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: 05 de Dezembro de 2012

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Dedico este trabalho aos nossos
pais por terem nos ajudado
até o fim desta graduação.

E aos nossos filhos,
João Guilherme
e Ana Beatriz .

AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Pindamonhangaba pela concessão de bolsas de estudo que permitiu que nós atingíssemos nossos objetivos.

Ao professor Willy Ferreira da Silva , pela maneira com que nos orientou no decorrer deste trabalho.

À Biblioteca “ Geraldo Alckimin” pelo auxílio das referências bibliográficas.

“Não faz sentido olhar para trás e pensar; devia ter feito isso ou aquilo, devia ter estado lá. Isso não importa. Vamos inventar o amanhã, e parar de nos preocupar com o passado”

Steve Jobs

RESUMO

O tema gestão na liderança tem por objetivo tratar e apresentar as habilidades necessárias para liderar em tempos de mudanças. Serão apresentadas definições de liderança, tipos de liderança e as bases do poder. Além disso, serão contempladas as características e habilidades necessárias à liderança e a relação entre gestão e liderança. O líder do século XXI busca uma identidade própria, visão estratégica e a sensibilidade de compartilhar valores, com todos os membros da empresa, que devem ser conduzidas para o alcance dos objetivos. Apesar de o ambiente organizacional ser cada vez mais complexo e impreciso, os princípios valorizados pelos liderados, tais como: integridade, confiança, honestidade, lealdade e ética, são universais e atemporais, e ressoam por todo o mundo. Liderança é uma escolha, não um cargo. Nesta nova era a discussão sobre se a liderança é ou não resultado de traços de personalidade, estilos de condução de indivíduos e grupos, ou marca de nascença torna-se irrelevante e até deixa de fazer sentido. O que se quer são pessoas abraçando uma causa que mobilizem outras a fim de que o conteúdo desta causa se torne realidade. O estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas da liderança. Os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais.

Palavra-chave: liderança, habilidade e organizações.

ABSTRACT

The theme in management leadership aims to address and present the skills necessary to lead in times of change. Will be presented definitions of leadership, types of leadership and power bases. Also, included are the characteristics and skills necessary relationship between leadership and management and leadership. The leader of the XXI century seeking their own identity, strategic vision and sensitivity values to share with all members of the company, which must be conducted to achieve the objectives. So be increasingly complex and imprecise, the principles valued led by such as integrity, trust, honesty, loyalty and ethics are universal and timeless, and resonate around the world. Leadership is a choice, not a position.

In this new era the discussion about whether or not the leadership is a result of personality traits, driving styles of individuals and groups, or birthmark becomes irrelevant and even stops making sense. What you want are people embracing a cause that mobilize other so that the contents of this cause a reality. The study of theories about leadership aims to elucidate the nature of the singular figure of the leader through various theoretical approaches to leadership. The roles of leaders combine technical skills, human and conceptual, which apply to different degrees and at different organizational levels.

Keyword: leadership, skill and organizations.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura I- Processos de Gestão.....	17
Figura II- Estilo de Liderança.....	25
Figura III- Processos de Comunicação.....	48
Figura IV- Perfil do Líder brasileiro.....	52
Quadro I- Liderança Transformacional.....	27
Quadro II- Líder orientado para as tarefas ou para pessoas.....	29
Quadro III- Elementos –chave de líderes emocionalmente inteligentes.....	31
Quadro IV- Variáveis da Teoria Situacional.....	35
Quadro V- Características dos líderes carismáticos.....	38
Quadro VI- Alguns traços da personalidade desejáveis do líder.....	40
Quadro VII- Teoria dos traços.....	42

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	12
1.1- Objetivo do Tema.....	13
1.2- Justificativa.....	14
1.3- Métodos.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1- Liderança e Gestão.....	15
2.2- Os líderes.....	15
2.2.1- Papel da Pessoas.....	17
2.2.2- Papel das Empresas.....	18
2.2.3- Processos de Gestão de Pessoas.....	18
2.2.4- Bases Estruturais.....	18
2.2.5- Processos de Apoio.....	19
2.3- Responsabilidade do Líder.....	19
2.3.1- As funções do líder.....	20
2.3.2- Aplicações Práticas do Líder.....	21
2.4- Complexidades e Exigência da Liderança.....	22
2.5- Estilos de Liderança.....	23
2.5.1- Liderança Visionária.....	25
2.5.2- Liderança Transformacional.....	26
2.5.3- A liderança Orientada para as tarefas ou para as pessoas.....	27

2.5.4- Os Elementos-chave de líderes emocionalmente inteligentes.....	30
2.5.5- Nove posturas fundamentais para a liderança eficaz.....	32
2.6- A escolha dos padrões da liderança.....	33
2.7- Teorias Situacionais de Liderança.....	34
2.8- O modelo contingencial de Fieldler.....	35
2.9- A teoria caminho-meta ou a teoria voltada para os objetivos.....	37
2.10- Teorias Neocarísmaticas.....	38
2.11- Teoria sobre traços de personalidade.....	39
2.12- Teoria dos Traços.....	41
2.12.1- Traços centrais da teoria dos traços.....	41
2.13- As bases do poder.....	43
2.14- Cultura Organizacional.....	44
2.14.1- Principais pilares da cultura brasileira.....	46
2.15- A comunicação.....	47
2.15.1- Comunicação descendente.....	49
2.15.2- Comunicação ascendente.....	49
2.15.3- Comunicação Lateral.....	50
2.16- Processo evolutivo da liderança no Brasil.....	50
2.16.1- Perfil do líder brasileiro.....	52
2.17- Futuro na Gestão de pessoas.....	53
2.18- O Líder como Coach.....	53

3. CONCLUSÃO.....56

REFERÊNCIAS.....58

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004), há várias interpretações diferentes do que é liderança, são mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta. Com as diversas concorrências e as mudanças que vem afetando o mercado e as organizações, entende-se que o líder deve exercer vários papéis como uma visão holística, liderança visionária e inteligência emocional, onde o seu foco, seja a integração dos colaboradores, eliminando o individualismo e cultivando o trabalho na equipe, sendo assim capazes de criar e articular visões de futuro. A satisfação dos funcionários é uma responsabilidade dos líderes, por isso tal função é de suma importância para as organizações, a liderança tem desempenhado um papel fundamental nas relações humanas e a capacidade de liderar torna-se associada ao sucesso ou fracasso das equipes e organizações.

Segundo Chiavenato (2002) liderança é um processo de influência, desse modo, podemos considerar que os líderes são indivíduos que, por suas ações, encorajam e estimulam um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. A liderança deverá criar uma arquitetura social capaz de gerar capital intelectual dentro de um contexto em que seja possível obter um desempenho no seu máximo de eficiência, respondendo de forma adequada às rápidas mudanças organizacionais.

Autores como Chiavenato (2005), argumenta que a função do líder era simplesmente a de estabelecer e fazer cumprir os critérios de desempenho determinados para o atendimento dos objetivos empresariais, mais isso mudou, a função passou então a ser aquela que possibilitaria criar facilidades para atingir os objetivos estabelecidos, dando oportunidade de desenvolvimento a todos os seus liderados. O líder precisa saber administrar, e gerir pessoas é um diferencial para enfrentar os desafios dessa década, dessa forma, ele estará fazendo com que sua equipe sinta-se mais participante e motivada aumentando a relação de confiança. A liderança é um processo-chave em todas as organizações.

No decorrer da monografia fica enfatizado qual é a forma e como o líder deve gerir a sua equipe de liderados para que se possa alcançar o objetivo da melhor maneira possível, a evolução da gestão de pessoas no Brasil.

Para que se possa ter uma visão mais ampla a respeito do tema, se faz necessário entender um ponto principal: Qual é a verdadeira importância dos líderes dentro das organizações?

1.1 OBJETIVO DO TEMA

Há não muito tempo atrás, a liderança era exercida de forma bastante simples, o que poderia ser resumido num ditado popular: "manda quem pode, obedece quem tem juízo".

O objetivo do tema é valorizar o capital humano para unir o grupo ao redor de um objetivo comum, um bom líder deve sempre saber lidar com as pessoas, ouvir suas sugestões de melhorias, trabalhar em equipe demonstrando confiança em todos e em si, orientando e proporcionando aos liderados condições para o seu crescimento individual e profissional.

Os líderes precisam ser capazes de ser uma fonte de inspiração, e ser um motivador para a ação necessária ou causa, embora as responsabilidades e funções de um líder possam ser diferentes, o líder precisa ser visto como parte da equipe de trabalho para o objetivo. Este tipo de líder não terá medo de arregaçar as mangas.

“Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”.(ROBBINS, 2002, p. 348)

Observa-se que muitas organizações estão obtendo um bom resultado, investem no desenvolvimento de pessoas. Tais empresas procuram contratar líderes, que possam liderar o comportamento dos funcionários para o alcance dos objetivos e para estimular a motivação na equipe de trabalho. A satisfação dos funcionários é uma responsabilidade dos líderes.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema veio após contado com alguns livros e experiências vivenciadas, liderado versus líder, assim aborda-se definições e posicionamento dos líderes dentro das organizações.

Onde as pessoas que fazem parte do processo possam ser guiadas de forma que o líder conheça suas potencialidades, suas expectativas, e principalmente suas competências, chegando a um objetivo comum de maneira mais eficaz e eficiente, com a nova visão do mundo onde todas as pessoas acabam exercendo influencia uma sobre as outras.

1.3 MÉTODOS

Essa monografia se baseia em pesquisa bibliográfica, descritiva com revisão de literatura científica para analisar os problemas e buscar possíveis soluções para o mesmo dentro da organização.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA E GESTÃO

Araújo (2004) afirma que enquanto o gestor administra, o líder inova. Como entender as diferenças entre a gestão e a liderança, a partir dessa afirmação? Cabe ao gestor planejar, organizar, liderar e controlar. Essas são as suas funções essenciais, independente do tipo de organização em que atua ou se comanda seu próprio negócio. São funções essenciais que garantem a sobrevivência da organização. Enquanto o gestor se encarrega de questões relacionadas à organização, o líder se encarrega da condução dos colaboradores. Pode-se enfatizar que uma das diferenças entre o líder e o liderado é a maneira como ele se comporta e se relaciona.

Covey (2002) valoriza o papel do líder como fundamental para alavancar e possibilitar o alcance da qualidade; porém, é fato que a organização necessita de líderes para encorajar pessoas, embora necessite também de gestores eficazes.

Kotter (1998) considera que a liderança e a gerência ou gestão, apesar de serem sistemas, são distintas e complementares. Em alguns casos, o profissional consegue atuar como gestor e como líder.

2.2 OS LÍDERES

Segundo Chiavenato (2004), os líderes precisam ser capazes de ser uma fonte de inspiração, e ser um motivador para a ação necessária ou causa, embora as responsabilidades e funções de um líder podem ser diferentes, o líder precisa ser visto como parte da equipe de trabalho para o objetivo. Este tipo de líder não terá medo de arregaçar as mangas.

A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influencia é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional [...]. (CHIAVENATO, 2004, p. 446)

De acordo com Chiavenato (2005) uma característica comum dos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra, se o líder tiver uma dúvida seus seguidores terão várias delas. Uma das maiores controvérsias a respeito de liderança diz respeito à possibilidade de identificar características para os líderes, isto é, se existem traços comuns. Hoje, já não se fala mais em liderança como traço psicológico, intrínseco à um indivíduo que uns tem sorte de ter e outros não, ou que uns têm mais que os outros. A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se esperam que o líder deva agir.

Os líderes funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias [...]. (CHIAVENATO, 2004, p. 455)

Segundo Chiavenato (2004) o comportamento do líder será motivador na medida em que ajuda os subordinados a lidarem com as incertezas ambientais. O líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados e que seus esforços levarão às recompensas procuradas.

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos e seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas. (FISCHER, 1992 apud DUTRA, 2002, p.23).

De acordo com Dutra (2002) as empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos. A gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que as pessoas e as empresas possam desenvolver-se mutuamente, deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas, ou seja, fazer com que o profissional se realize dentro e fora das organizações.

Segundo Dutra (2002) deve-se observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como todo, os processos não são suficientes, é necessário um conjunto de políticas e praticas organizacionais que suportem, que sirvam como base na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos, que serão as bases estruturais, conforme a figura abaixo.

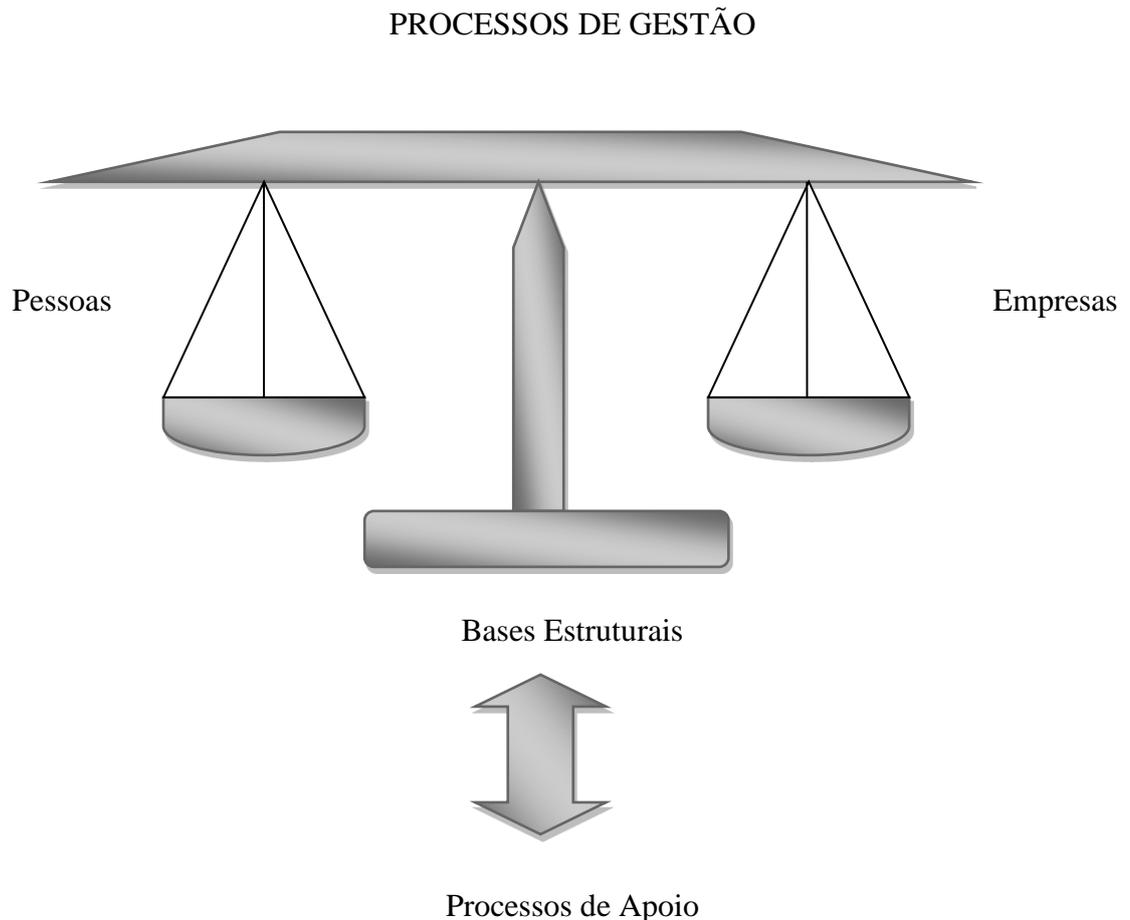


Figura I – Processos de Gestão

Fonte: DUTRA (2002)

2.2.1- Papel das pessoas

De acordo com Dutra (2002) cabem às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e de sua vida particular, passaram a valorizar mais as oportunidades visando o seu bem estar profissional e pessoal. A partir dos últimos anos da década de 90, as pessoas passaram a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na movimentação dentro das organizações e no

mercado de trabalho, contudo o ponto de partida em qualquer das situações é a consciência de si mesmo, é o autoconhecimento e é claro a autoconfiança.

2.2.2 Papel das Empresas

Segundo Dutra (2002) cabe às empresas criarem o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas, e ao fazê-lo conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. Esse papel não é exercitado unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos, etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas. Como esse comprometimento se traduz? Traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um, e para consegui-lo ele necessita ter perfeita consciência de si própria.

2.2.3 Processos de Gestão de Pessoas

Dutra (2002) inicialmente define o que é processo. Processo é um termo emprestado da Biologia e pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra; quando adaptado para a Sociologia, agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associados a ideias de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro dos padrões, e são passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los etc. Quanto aos objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, podemos classificá-los, em função de sua natureza em: movimentação, desenvolvimento e valorização. Esses processos influenciam-se mutuamente, como pode ser observado na figura I.

2.2.4 Bases Estruturais

De acordo com Dutra (2002) chama-se de bases estruturais o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas, esses compromissos são traduzidos no conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento. Estão agrupados aqui os compromissos vinculados ao contrato psicológico

estabelecido entre as pessoas e empresas, ao clima, as dinâmicas interpessoais e as dinâmicas intergrupais, os compromissos ligados à preservação biopsicossocial, ou seja, relacionados à integridade da pessoa; estamos falando de saúde, segurança e ergonomia e dos compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente que se insere, ou seja, compromissos com qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisórios.

2.2.5 Processos de Apoio

Como afirma Dutra (2002) os processos de apoio compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas são fundamentais para que ela possa ser feita ou que tendem a influenciá-la fortemente, esses processos são as informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade. Os processos de informação compreendem todo o fluxo de informação estruturado ou não, que flui da empresa para as pessoas e das pessoas para as empresas. Os processos de comunicação englobam os canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, já as relações sindicais são processos que tratam da relação entre empresa, pessoas e sindicatos representativos dos trabalhadores. As relações com a comunidade compreendem o conjunto de políticas e práticas que balizam as relações entre empresas, pessoas e comunidade.

2.3 RESPONSABILIDADE DO LÍDER

Segundo Robbins (2002), muitos acreditam que a única postura do líder é a de elaborar uma visão que os liderados sejam capazes de adotar como sua, porque é realmente sua. O bom líder empresarial cria uma visão, articula a visão, vive apaixonadamente esta visão e a conduz incansavelmente à realização. Acima de tudo, porém, o bom líder é aberto: são informais. Eles não se apegam aos canais formais de comunicação, circulam pela organização para alcançar diretamente as pessoas.

“ Um líder não é um gerente no sentido normal. Líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo”. (CHIAVENATO, 2005, p.348)

De acordo com Chiavenato (2005) existem quatro responsabilidades básicas dos líderes:

- **O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização.** Um líder bem sucedido é aquele que vê um outro quadro ainda

não atualizado, que vê hoje coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro. Ele faz as pessoas à sua volta entenderem que não é o seu objetivo que tem que ser realizado, e sim o objetivo do grupo, um propósito comum, nascido no desejo de todos.

- **O líder deve comunicar a nova visão.** A organização precisa ser mobilizada para aceitar a nova visão e fazê-la acontecer. Portanto uma característica importante de um bom líder é saber comunicar. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem que ser alcançado e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos.
- **O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento.** O líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. As pessoas confiam em líderes assim. Elas precisam saber qual a posição do líder em relação a organização e como ele se posiciona em relação ao ambiente.
- **Líderes são aprendizes perpétuos.** A aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado é a fonte de energia que mantém a liderança acesa que faz surgir o entendimento, novas ideias e desafios. Além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprendizagem. A criação e transmissão da visão para os seguidores são qualidades indispensáveis ao líder, às vezes para criar uma organização importante, ou transformá-la com êxito é necessária uma liderança carismática. O carisma deriva das necessidades emocionais das pessoas e dos eventos dramáticos associados ao exercício da liderança.

2.3.1 AS FUNÇÕES DO LÍDER

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança é uma subclasse de gerenciamento. As funções do líder são mais especializadas e tangíveis do que a de um gerente. A maneira como o líder desempenha suas funções determina o sucesso ou fracasso de sua organização. As funções do líder incluem:

1. *Arbitragem.* Quando os membros da organização se desentendem quanto ao curso de ação a ser seguido, o líder deve resolver o problema arbitrando ou decidindo a melhor solução. Em qualquer situação, a solução deve ser encontrada de forma consensual e rápida para evitar conflitos ou interrupções.
2. *Sugestões.* O líder deve sugerir ideias e meios para seus subordinados, evitando ordens ou comando. Deve fazer com que os subordinados tenham senso de participação e sejam tratados com dignidade.

3. *Objetivos*. Os objetivos organizacionais não são automáticos, mas devem ser definidos e fornecidos pelo líder. Para que a organização seja eficaz, os objetivos devem ser viáveis e levar os membros a trabalharem juntos.
4. *Catalisação*. Para iniciar ou aumentar o movimento de uma organização, torna-se necessária certa força, que é fornecida pela ação do líder como catalisador que conduz os membros à ação coletiva.
5. *Segurança*. Para manter uma atitude positiva e otimista frente aos problemas, o líder deve assegurar segurança aos seus seguidores. Essa segurança quanto ao emprego é importante para elevar o moral da equipe.
6. *Representação*. O líder geralmente representa a organização frente aos outros e serve como um símbolo da organização. As pessoas de fora veem a organização através das atitudes do líder e da sua impressão a respeito dele. Uma impressão favorável do líder garante uma impressão favorável da organização.
7. *Inspiração*. Ao fazer com que seus seguidores sintam que o seu trabalho é imprescindível e importante, o líder os inspira a aceitar os objetivos organizacionais de forma entusiástica e a trabalhar eficazmente em direção ao seu alcance.
8. *Orgulho*. A necessidade de reconhecimento e de estima das pessoas pode ser satisfeita através de um orgulho sincero do líder quanto aos seus subordinados. É importante que aprecie e festeje o trabalho das pessoas.

Segundo Maxwell (2007) os líderes lideram as pessoas e gerenciam os processos. Se todo o trabalho em uma organização fosse executado por máquinas, essa organização não precisaria de nenhum líder. Mas as pessoas fazem o trabalho e gerenciam os processos, e pessoas não funcionam como máquinas. Elas têm, sentimento, pensam, tem problemas, esperança e sonhos. Embora possam ser gerenciadas, as pessoas prefeririam muito mais ser lideradas. E, quando são lideradas, seu desempenho alcança níveis muito mais altos.

2.3.2 APLICAÇÕES PRÁTICAS DO LIDER

Segundo Chiavenato (2004) as teorias a respeito da liderança surgem algumas conclusões de ordem prática para dirigir as pessoas. House e Dessler propõem quatro tipos específicos de liderança:

1. *Líder apoiador*. É o líder que se preocupa com os assuntos, bem-estar e necessidades das pessoas. O comportamento do líder é aberto, e o líder cria um clima de equipe e trata os subordinados como iguais.
2. *Líder diretivo*. É o líder que conta aos subordinados exatamente o que pretende fazer. O comportamento do líder inclui planejamento, programação de atividades, estabelecimento de objetivos de desempenho e padrões de comportamento, além de aderência às regras e procedimentos.
3. *Líder participativo*. É o líder que consulta os subordinados a respeito de decisões. O líder pergunta sobre opiniões e sugestões, encoraja a participação na tomada de decisões e faz frequentemente reuniões com os subordinados em seus locais de trabalho. O líder participativo encoraja a discussão em grupos, pede sugestões escritas e utiliza as ideias dos subordinados nas decisões.
4. *Líder orientado para metas ou resultados*. É o líder que formula objetivos claros e desafiadores aos subordinados. O comportamento do líder enfatiza desempenho de alta qualidade e melhorias sobre o desempenho atual. Mostra confiança nos subordinados e ajuda-os na aprendizagem de como alcançar elevados objetivos para melhorar continuamente o desempenho.

Chiavenato (2004) ainda afirma que esses quatro tipos de liderança podem ser praticados pelo mesmo líder, em várias situações. A abordagem voltada para a meta sugere mais flexibilidade do que o modelo contingencial.

2.4 COMPLEXIDADES E EXIGÊNCIAS DA LIDERANÇA

Maxwell (2008) considera que liderar é uma tarefa complexa e nada fácil. Quanto mais o líder se melhora, maior a evidência de seu esforço. A explicação dessa empreitada exigente e complexa é apresentada abaixo:

Liderança é:

- Disposição para assumir riscos;
- Desejo de fazer a diferença;
- Sentir-se incomodado com a realidade;
- Assumir responsabilidades enquanto outros se justificam;
- Disposição para destacar-se no meio da multidão;

- Abrir a mente e o coração;
- Capacidade de refrear o ego em benefício daquilo que é melhor;
- Provocar-nos outros a capacidade de sonhar;
- Inspirar e apresentar uma visão clara de quanto as pessoas podem colaborar;
- Poder de potencializar muitas vidas;
- Construir uma ligação límbica com os liderados;
- Integração do coração mente e alma;
- Capacidade de se importar com os outros e de incentivá-los a descobrir suas próprias capacidades;
- Sonho transformado em realidade;
- Acima de tudo CORAGEM.

Segundo Maxwell (2008) quanto maior for o nível específico de complexidade das atribuições e responsabilidades de um líder, maior a urgência de rever seu perfil, suas competências.

Para Robbins (2000) os líderes precisam poder. Por quê? Como meio de facilitar o alcance da meta. Poder é a capacidade de um líder de influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, de forma que façam algo, que em outras circunstâncias, não fariam. Talvez o aspecto mais importante do poder seja o de que ele é uma função da dependência. Quanto mais alguém é dependente de um líder, maior o poder deste na relação.

2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2004) as teorias sobre estilo de liderança se prescrevem um estilo particular de conduta do líder que provoque resultados finais e satisfação das pessoas. As principais abordagens sobre liderança são: os três estilos de liderança, a liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas e a grade gerencial. O famoso estudo pioneiro sobre liderança, de White e Lippitt, procura verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Os autores abordaram três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática.

1. *Liderança autocrática.* O líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. O subordinado não tem nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador,

emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente a líder.

2. *Liderança liberal.* O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, delas participando apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem nem quanto à quantidade e nem qualidade de trabalho, com fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo.
3. *Liderança democrática.* O líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

Liderança é e sempre será alvo móvel. Se quiser tornar-se um líder melhor, fique à vontade com a mudança. E, se quiser liderar para cima, aprenda a pensar como líder. Pense nas pessoas, pense em progresso e pense no que é intangível. (MAXWELL, 2007, p. 134)

De acordo com Chiavenato (2004) na liderança autocrática, o líder centraliza o poder e matem o controle de tudo e de todos em suas mãos, na liderança liberal, o líder fica em cima do muro e deixa as coisas andarem à solta, sem intervir ou tentar mudar o andamento das coisas. Na liderança democrática, o líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros.

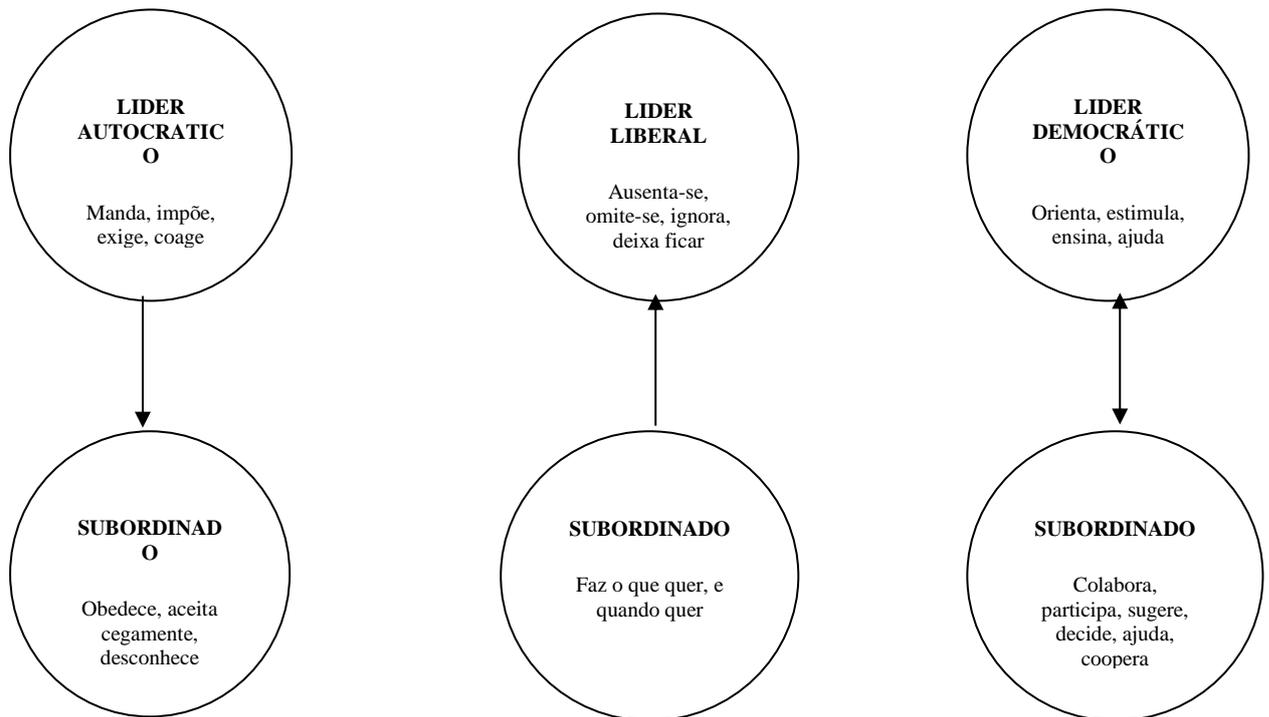


Figura II – Estilos de Liderança

Fonte: Chiavenato (2004)

De acordo com a figura acima Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que, apesar das culturas e de seus impactos no ser humano, o mais importante é identificar as características que cada um possui e saber aproveitá-las e adaptá-las da melhor maneira.

Abaixo segue mais alguns tipos de liderança a qual deve ser mencionada pois são de grande relevância para os estilos de liderança.

2.5.1 LIDERANÇA VISIONÁRIA

Segundo Chiavenato (2004) o líder se sobressai pela sua visão de futuro. Ele consegue enxergar mais à frente do que as demais pessoas. Para ser um visionário o líder precisa adotar cinco princípios:

1. *Desafio do processo*. Seja um pioneiro. Encoraje a criatividade e a inovação e apoie as pessoas com ideias e sugestões. Oriente, norteie, impulse as pessoas, faça-as cometerem erros e aprenderem com eles. Faça com que saiam da mesmice e da rotina e agreguem valor à organização.

2. *Entusiasta*. Inspire as pessoas com seu entusiasmo pessoal e procure compartilhar uma visão comum. Transforme o trabalho em algo agradável e produtivo, que traga orgulho e entusiasmo às pessoas. Que elas festejam ao marcar um gol, “objetivo ou meta alcançado”.
3. *Ajude as pessoas agir*. Seja um criador de equipes e incentive os esforços e talentos das pessoas. Participação é a palavra-chave. Apoie-se fortemente na equipe, transfira a ela as discussões sobre objetivos e metas, as decisões importantes, a escolha dos meios e métodos, a retroação dos resultados. Faça com que as pessoas se sintam importantes e elas o farão mais importante ainda.
4. *Dê o exemplo*. Utilize um modelo de papel consistente que as pessoas possam e desejem desempenhar. Transparência e objetividade são os meios principais para isso. Total abertura quanto à abordagem dos problemas e soluções, franqueza e sinceridade.
5. *Celebre as realizações*. Traga emoção ao local de trabalho e junte a mente e o coração nas tarefas diárias. Reconheça, festeje e congregue as pessoas. Faça de sua equipe um verdadeiro time integrado e coeso que participa de todo o negócio. A missão e a visão devem ser discutidas frequentemente à medida que os objetivos vão sendo definidos, alcançados e redefinidos.

O líder visionário possui habilidades para transmitir a visão aos demais, tanto em palavras quanto em comportamentos. (ROBBINS, 2002.p.320).

Robbins (2002) afirma que o líder visionário possui habilidade que permite a criação e a articulação de uma visão de futuro possível, atrativa e confiável para a organização. Seu ponto de partida é o contexto e ele objetiva seu aperfeiçoamento. É importante ressaltar que uma visão é uma realidade que ainda precisa se concretizar, mas ele oferece os meios e os fins para alcançá-la.

2.5.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

De acordo com Robbins (2002) Liderança Transformacional que representa os líderes que, além de carismáticos, também oferecem consideração individualizada e incentivo intelectual aos seus liderados. A estratégia desses líderes é o forte interesse no desenvolvimento de seus liderados e na transformação de seus valores como forma de enxergar velhos problemas de novas maneiras.

ESTRATÉGIA	COMO
Desenvolvimento de uma visão clara e de forte apelo para seus liderados.	A visão clara orienta os liderados e estes se sentem entusiasmados para a consecução das metas organizacionais.
Articular uma tática que possibilite vida à visão.	Não deve ser apresentado um plano já elaborado; basta mostrar o caminho mais viável para se atingir a visão.
Assumir sua visão claramente.	As visões devem ser claras, empolgantes e envolventes.
Demonstrar confiança e positivismo em relação sua visão	Somente um líder que confia em seu sucesso incentiva seus liderados a agir de forma árdua para realizar a visão
Demonstrar confiança nas habilidades dos liderados para conduzir essa tática.	Os líderes precisam beneficiar e contribuir com a construção da autoconfiança de seus liderados.

Quadro I – Liderança transformacional

Fonte: Robbins, (2002)

O quadro acima demonstra as características principais da liderança transformacional às quais são: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. O líder transformacional possui estratégias que incentivam e geram o respeito e a confiança por parte de seus liderados, afirma Robbins (2002).

2.5.3 A LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS TAREFAS OU PARA AS PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2004) o verdadeiro líder deve focar a tarefa assim como as pessoas. Precisa dar importância tanto ao trabalho como para quem executa. Essa duplicidade de papéis pode ser assim representada:

- *Liderança centrada na tarefa.* É um estilo de liderança preocupado com a execução da tarefa e com os resultados imediatos. É típica de organizações que costumam concentrar as pessoas em cargos isolados e individualizados, superespecializados, com procedimentos rotineiros e padronizados, seguindo regras e regulamentos. É a

liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

- *Liderança centrada nas pessoas.* É um estilo de liderança preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, mais com os objetivos, sem deixar de lado nível de desempenho desejado.

A alta pressão no sentido em que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os superiores, da parte dos subordinados. No curto prazo, esse tipo de liderança pode promover melhores resultados de eficiência e de produtividade. Porém, no médio prazo, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, rotatividade do pessoal, elevado absentéismo, alto nível de desperdício, queixas frequentes e redução do ritmo de trabalho. Quanto maior a sensação de conflito, tanto menor de nível de produção. Contudo, essa teoria peca pela simplificação e pela redução da liderança a uma única dimensão: orientação para o trabalho ou para as pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.457e 459)

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o líder orientado para as pessoas, que enfatiza relação interpessoal por meio de interesse pessoal pelas necessidades dos funcionários e a aceitação das diferenças pessoas pelos membros do grupo; e o líder orientado para a produção, que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento da metas do grupo. Segue abaixo o quadro que demonstra a relação do líder orientado para tarefa ou para pessoas.

LÍDER ORIENTADO PARA AS TAREFAS	LÍDER ORIENTADO PARA AS PESSOAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento orientado para a finalização do trabalho; • Planeja e estabelece como o trabalho será feito; • Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado; • Define claramente os padrões de trabalho; • Procura completar o trabalho; • Monitora os resultados do desempenho; • Preocupa-se com o trabalho, com os métodos, processos, com as regras e regulamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento orientado para apoiar as pessoas no trabalho; • Atua como apoio e retaguarda para os subordinados; • Desenvolvem relações sociais com os subordinados; • Respeita os sentimentos das pessoas; • É sensível quanto às necessidades; • Mostra confiança nos seguidores; • Preocupam-se com as pessoas, com seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções.

Quadro II- Líder Orientado para as Tarefas ou para as Pessoas

Fonte: Chiavenato, (2004)

Para Robbins (2000) a liderança propicia uma visão, ajudando as pessoas caminharem junta a ela; o gerenciamento monta os planos e a estrutura para alcançar as metas específicas, as organizações precisam tanto de liderança como de gerenciamento.

2.5.4 OS ELEMENTOS-CHAVE DE LIDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

Mudanças contínuas, segundo Heifetz, Grasshow e Linsky (2009), exigem do líder a capacidade do imprevisto que necessita promover a adaptação, acolher e conviver com o desequilíbrio e possibilitar que seus liderados desenvolvem sua liderança. O imprevisto, a convivência com o desequilíbrio e a possibilidade da geração de liderança no liderado são atitudes relacionadas com a capacidade emocional do líder. O líder que não reconhecer e administrar seus aspectos emocionais sentir-se-á pressionado e com dificuldades para conviver com essas transformações. Auto percepção e autoconhecimento são conquistas cruciais para o líder se movimentar com confiança em meio a um contexto constante de mudanças, pois há a urgência de desenvolver competências intelectuais, mas também emocionais. As emocionais respondem às exigências do mercado e aos anseios das pessoas e profissionais, que são muito mais exigentes e carentes de segurança e confiança no líder.

Robbins (2002) pontua que conhecimentos técnicos são fundamentais para o líder, mas desenvolver a inteligência emocional é o caminho do grande líder, que pretende tornar-se líder de si mesmo.

Maxwell (2008) afirma que “a pessoa mais difícil de liderar é você mesmo” e que formulamos conceitos sobre todas as pessoas, menos sobre nós mesmos.

De acordo com Bezerra (1992) o sujeito é movido por forças que desconhece; o verdadeiro sentido de suas experiências está onde sua consciência não pode chegar; ele é um trágico personagem sempre tentando compreender e interpretar as motivações desconhecidas que o governam.

Senge (1998) afirma que uma das formas de melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional está no desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional que podem ser agrupadas em cinco disciplinas da aprendizagem organizacional. As duas primeiras disciplinas envolvem o domínio pessoal e o reconhecimento e a desarticulação dos modelos mentais, e isso só é provável se o líder atender às sugestões de Peter Drucker, que demonstram o papel fundamental do autoconhecimento como fator indispensável para o auto desenvolvimento:

- Conhecer a si mesmo;
- Reconhecer quem é você, suas fraquezas e suas forças;
- Saber onde você vai ficar (onde você se situa).

Conhecer-se é um processo necessário, pois nossas ações e atitudes são norteadas por conteúdo irracionais, muitas vezes totalmente inconscientes.

Para Campbell, Whitehead e Finkelstein (2009), o líder pode tomar uma decisão utilizando-se de experiências anteriores memorizadas e com algumas similaridades com o contexto. Esse processo leva à distorção e prejudica o discernimento e o desempenho profissional. Sócrates já ressaltava importância do conhecimento de si mesmo.

ELEMENTOS	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Autoconsciência	Competência para reconhecer e compreender suas emoções e seu efeito sobre as outras pessoas.	Autoconfiança; Auto avaliação sem distorções.
Autogerenciamento	Capacidade de pensar antes de agir e de administrar impulsos ou emoções perturbadoras.	Confiança, integridade e facilidade para lidar com situações ambíguas e ou novas.
Auto motivação	Forte atração e paixão pelo trabalho e disposição para atingir objetivos.	Forte vontade para alcançar objetivo; Persistência diante das dificuldades; Comprometimento com a empresa.
Empatia	Capacidade de compreender as emoções dos outros, assim como a utilização de comunicação e comportamento assertivo nas relações humanas.	Capacidade para contratar, desenvolver e reter talentos; Aceitação da diversidade para o atendimento a clientes.
Habilidades Sociais	Habilidades interpessoais que possibilitem a criação de redes e o cultivo de afinidades.	Forte capacidade para liderar a mudança; Capacidade e experiência para construir equipes e liderá-las.

Quadro III – Elementos-chave de líderes emocionalmente inteligentes

Fonte: Goleman, (1995)

De acordo com Goleman (1995) para o líder, o desenvolvimento da inteligência emocional potencializa sua assertividade e eficácia nas tomadas de decisão, afinal existe uma interdependência entre a mente emocional e a racional, que devem funcionar em equilíbrio. No entanto, quando o homem é sequestrado pelas paixões ou fortes emoções, a mente emocional assume o comando e inunda o racional. O desenvolvimento da inteligência emocional viabiliza a incorporação de cinco elementos que fazem a diferença na prática do líder e que são apresentados no Quadro III.

2.5.5- NOVE POSTURAS FUNDAMENTAIS PARA A LIDERANÇA EFICAZ

Para Chiavenato (2004), a liderança envolve uma infinidade de detalhes, atitudes e posturas:

1. Delege responsabilidades e defina rumos a seguir e metas a alcançar.
2. Focalize os processos e não as tarefas das pessoas.
3. Dê orientação, informação e retroação às pessoas.
4. Proporcione treinamento e novas habilidades às pessoas.
5. Promova oportunidades para as pessoas e cobre as providências.
6. Fixe metas e objetivos de maneira consensual.
7. Estabeleça prioridades a atender.
8. Encoraje a inovação e a criatividade.
9. Reconheça e recompense o desempenho excepcional.

A consequência desses pressupostos para a liderança é que os liderados serão motivados pelo comportamento ou pelo estilo do líder. Pesquisas revelam que líderes são eficazes quando fazem com que as recompensas estejam ao alcance dos subordinados e quando fazem com que essas recompensas dependam de realização de meta específicas por parte dos subordinados. [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 465).

Segundo Chiavenato (2005), desde a virada do século, o interesse pela eficiência tem sido enorme. Mas foi com Taylor e com os chamados engenheiros da administração científica que a eficiência alcançou a posição que hoje desfruta no campo da administração e da engenharia. A eficiência é o meio: baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. O bom método, a boa rotina e o procedimento

adequado levam ao aumento da eficiência. O caminho adequado para se chegar à alguma coisa aumenta a eficiência. Fazer bem as coisas, utilizar métodos, procedimentos e rotinas adequadas conduz a eficiência. A eficácia é o resultado: baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho, contudo nem sempre a eficiência e a eficácia andam juntos, pode-se encontrar uma equipe altamente eficiente, mas pouco eficaz, ou uma equipe altamente eficaz, porém desorganizada no seu desempenho. A eficiência mais a eficácia conduzem a excelência. O líder eficaz é centrado em princípios e sabe que as grandes conquistas são obtidas em equipe. Portanto, valoriza o trabalho coletivo, respeita as pessoas e aposta nas diferenças entre elas.

De acordo com Maxwell (2007) a eficácia de uma liderança é notória quando a equipe atinge os resultados e metas da empresa e mantém o resultado independente das mudanças que possam surgir; ou seja; o líder é a referência para os liderados mediante uma situação favorável ou até mesmo em momentos de crise.

2.6 A ESCOLHA DOS PADRÕES DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2004), Tannenbaum e Schmidt consideram que o líder deve escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra. Para ambos a liderança é um fenômeno situacional, pois baseia em três aspectos:

1. *As forças no gerente.* Ou seja, a motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele.
2. *As forças nos subordinados.* Ou seja, a motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados.
3. *As forças nas situações.* Ou seja, as condições dentro das quais a liderança é exercida.

Diante dessas três forças, o líder pode escolher um padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação. Tratam-se de encontrar sintonia certa entre essas três forças interativas.

Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado ou tarefa, de acordo com as forças envolvidas. Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e conforme situação envolvida, em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder

pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros graves e seguidos, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho. (CHIAVENATO, 2004, p. 463)

Segundo Robbins (2000), finalmente, o contexto da liderança não só influencia quais características e estilos de liderança, características do seguidor e comportamento do líder, como também afeta se determinado líder será eficaz.

2.7 TEORIAS SITUACIONAIS DE LIDERANÇA

Para Chiavenato (2004), as teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos etc. Constituem um avanço em relação as teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança. As principais teorias situacionais são: escolha de padrões de liderança, modelo contingencial e teoria do caminho-meta.

Na liderança situacional o líder modifica suas posições e estratégias de acordo com situações influenciadas por diversos fatores contextuais- principalmente pela atuação dos liderados. (NOGUEIRA, 2007, p.147).

Segundo Lacombe (2006), os que advogam que a liderança se exerce em situações específicas, dizem que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingirem objetivos em determinadas situações. Isso não é a mesma coisa que dizer que o líder é o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Os que defendem a tese de liderança situacional advogam que o comportamento do líder na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados.

Hersey e Blanchard (1986) basearam seu modelo em duas variáveis. A primeira variável contempla o comportamento do líder, ou seja, como ele norteia as tarefas e o tipo de relacionamento que mantém com seus seguidores; a segunda relaciona-se à maturidade dos subordinados. Convém ressaltar que a maturidade está relacionada ao desempenho das tarefas e que reconhece a importância do subordinado no processo.

SE OS SUBORDINADOS...	O COMPORTAMENTO DO LÍDER DEVE SER DE
Não estão aptos e não têm vontade de assumir responsabilidades	Comando: orientações claras e específicas
Demonstram alguma vontade e não se sentem preparados para assumir responsabilidades	Venda: oferecer muita orientação para a tarefa objetivando minimizar a falta de habilidade dos liderados e muita ênfase no relacionamento com a intenção de conquistá-los
São capazes e estão dispostos a assumir responsabilidades	Participação: apoiar e ser participativo
São capazes e ambicionam assumir responsabilidades	Delegação: pouca ênfase na tarefa e no relacionamento

Quadro VI - Variáveis da teoria situacional

Fonte: Robbins, (2002)

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) a teoria da liderança situacional foca os seguidores. Essa teoria diz que a liderança bem sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa. Ela reconhece a importância dos seguidores e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar suas limitações de habilidades e motivação.

2.8- O MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLER

De acordo com Chiavenato (2004) o modelo contingencial de Fiedler desenvolveu um modelo de liderança eficaz a partir da ideia que não existe um estilo único e melhor de liderança, que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de

liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. O modelo contingencial se baseia em três fatores situacionais:

1. *Poder de posição do líder*. Refere-se à influência inerente a posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.
2. *Estrutura da tarefa*. Refere-se ao grau de estruturação das tarefas, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo) ou é vago e indefinível (no outro extremo). A eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente. Outras, como atividades criativas ou cargos de assessoria, são os mais difíceis de medir. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança.
3. *Relação entre líder e membros*. Refere-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo. O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimento de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de amizade entre ambos.

As pessoas estão satisfeitas com seu trabalho se acreditam que ele levará a resultados desejáveis, e trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores. (CHIAVENATO, 2004, p. 465)

Para Robbins (2002), a teoria da contingência e a teoria do caminho-objetivo para a eficácia da liderança são os conceitos mais evidenciados. Na teoria contingencial, a eficácia do desempenho do grupo depende do ajuste entre o estilo de intercâmbio do líder com seus subordinados e da medida em que a situação proporciona influência para o líder. A relação entre o líder e os liderados define o grau de confiança, credibilidade e respeito que os subordinados têm para com o seu líder.

2.9 A TEORIA CAMINHO-META OU TEORIA VOLTADA PARA OS OBJETIVOS

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007) a teoria caminho-meta concentra-se na premissa de que é função do líder auxiliar seus subordinados na concretização de suas metas, oferecendo direcionamento e apoio para alinhar as metas dos liderados com os objetivos globais do grupo ou da organização. A teoria enfatiza que o líder pode afetar os anseios e as valências dos liderados, utilizando-se de estratégias que potencializam a eficácia e a motivação dos mesmos. Essas estratégias podem estar baseadas na valência, quando o líder atribui ao subordinado atividades ou tarefas que o mesmo considere valiosas, no esforço que gera a expectativa de desempenho e que pode ser a oferta de treinamento que viabiliza um bom desempenho ou o desempenho que gera recompensa.

Segundo Chiavenato (2004) é uma teoria contingencial que se preocupa em estudar como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, suas metas de auto desenvolvimento e os caminhos para atingir tais metas. A teoria caminho-meta afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais. Seu fundamento reside na teoria da experiência: as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de um indivíduo no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004) as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho se acreditarem que ele levará a resultados desejáveis, e trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores. A consequência desses pressupostos para a liderança é que os liderados serão motivados pelo comportamento ou pelo estilo de líder, à medida que esse estilo ou esse comportamento influenciam as expectativas e as valências. Grande parte do trabalho do líder é mostrar ao liderado o tipo de comportamento que tem maior probabilidade de levar a consecução da meta:

- O grau em que o trabalho ou comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que leva a resultados (expectativas).
- As preferências da pessoa por esses resultados (valências).

2.10-TEORIAS NEOCARISMÁTICAS

Robbins (2002) considera como *Teorias Neocarismáticas* aquelas que possuem três temas contemplados: a valorização dos comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes; a explicação de como alguns líderes consegue atingir altos níveis de comprometimento por parte dos subordinados e a concepção da liderança com os olhos de uma “pessoa comum”. Na *Teoria da Liderança Carismática*, os liderados ou seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas e admiráveis no exercício de liderança. Esses líderes conseguem influenciar seus seguidores utilizando-se de uma *visão* e encontram-se dispostos a correr riscos por esse ideal. Também possuem sensibilidade para detectar limitações ambientais e necessidades de seus liderados, além de comportar-se de forma atípica.

De acordo com Robbins (2002) a teoria de liderança carismática atribuem aos liderados capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança ou de seus líderes quando observam neles determinados comportamentos. Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos: eles têm visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por elas, são sensíveis às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO
Autoconfiança	Seguro em relação a seus critérios e capacidade.
Visão	Meta ideal que leva a mudança de <i>status quo</i> no futuro.
Habilidades para articular a visão	Força motivadora e compreensiva.
Intensas convicções sobre essa visão	São comprometidos e dedicados ao assumir riscos e sacrificar-se para alcançar a visão.
Comportamento atípico para líderes	Comportamento informal e próximo causa a admiração por parte dos liderados.
Consideram-se agentes de mudança	Apresentam-se como agentes de transformação.
Sensibilidade ao ambiente	Fazem leitura apurada e realista do ambiente e dos recursos.

Quadro V – Características dos Líderes Carismáticos

Fonte: Soto, (2002)

Robbins (2002) afirma que a personalidade também está relacionada à liderança carismática: os líderes carismáticos são descritos como extrovertidos, autoconfiantes e ambiciosos. Considere os presidentes Getúlio Vargas e Luiz Inácio Lula da Silva: iguais ou não, eles costumam ser comparados porque ambos possuem as qualidades de líderes carismáticos.

2.11 TEORIAS SOBRE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

De acordo com Chiavenato (2004), as mais antigas teorias sobre liderança se preocupavam em identificar os traços de personalidade capazes de caracterizar os líderes. O pressuposto era que se poderia encontrar-se um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que indicassem os líderes de sucesso, como:

- Habilidade de interpretar objetivos e missões.
- Habilidade de estabelecer prioridades.
- Habilidade de planejar e programar atividades da equipe.
- Facilidade em solucionar problemas e conflitos.
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas.
- Habilidade de delegar responsabilidades aos outros.

ALGUNS TRAÇOS DE PERSONALIDADE DESEJÁVEIS NO LÍDER

- ✓ Inteligência
- ✓ Otimismo
- ✓ Calor humano
- ✓ Comunicabilidade
- ✓ Mente aberta
- ✓ Espírito empreendedor
- ✓ Habilidade humana
- ✓ Empatia
- ✓ Assunção de riscos
- ✓ Criatividade
- ✓ Tolerância
- ✓ Impulso para ação
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Disposição para ouvir
- ✓ Visão do futuro
- ✓ Flexibilidade
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Confiança
- ✓ Maturidade
- ✓ Curiosidade

Quadro VI - Alguns traços de personalidade desejáveis no líder

Fonte: Chiavenato, (2004).

Segundo Chiavenato (2004) as críticas aos traços de personalidade residem em dois aspectos. O primeiro é que as características de personalidade são geralmente medidas de maneira pouco precisa. O segundo é que essa teoria não considera a situação dentro da qual existe e funciona a liderança. Ou seja, quais os elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um líder eficaz.

Alguns traços de personalidades são importantes em certas situações, mas não em outras. Um líder de empresa pode ser o último a falar em casa. Muitas vezes, é a situação que define o líder. Quando a situação sofre mudanças, a liderança passa para outras mãos com diferentes características conforme menciona Chiavenato (2004).

2.12 TEORIA DOS TRAÇOS

A Teoria dos Traços utiliza-se dos traços de personalidade, sociais, físicos ou intelectuais para distinguir líderes de não líderes. Essa teoria associa alguns traços como sendo comuns aos líderes: aparência, inteligência, fluência verbal, dinamismo, entusiasmo, iniciativa, autoconfiança, tolerância ao estresse, entre outros. No início do século XX, alguns estudiosos estabeleceram seis traços centrais que abraçam todos os traços necessários para o exercício de liderança. Para Hitt, Miller e Colella (2007) esses traços são fundamentais, mas outros devem ser valorizados, principalmente a flexibilidade e a criatividade, que são tão necessários para este momento histórico de inovação.

Para Nogueira (2007) essa teoria configura o enfoque mais próximo da noção cotidiana de liderança e teve grande destaque entre as décadas de 1920 e 1950. Foi impulsionada pelas pesquisas que procuravam descrever o líder ideal por meio de determinados traços característicos. Para essa linha de estudo, as pessoas possuem traços inatos de personalidade que determinam sua capacidade de liderar. Ao longo da história, grandes líderes como Buda, Napoleão, Churchill e Getúlio Vargas foram descritos com base em seus traços de personalidade. Assim, as teorias dos traços de liderança focam em qualidades e características pessoais.

2.12.1 TRAÇOS CENTRAIS DA TEORIA DOS TRAÇOS

Ao contratar um líder, analisa Robbins (2002), especialista em comportamento organizacional, a empresa deve levar em conta certas características-chave: ambição e energia, vontade de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança. Em síntese, pessoas com os mais diversos traços de personalidade podem ocupar posições de liderança. No Quadro VII, são apresentados, de forma detalhada, os traços centrais dos líderes.

TRAÇO CENTRAL	CATEGORIA
Impulso	Ambição, persistência, tenacidade e iniciativa.
Motivação para liderança	Desejo de conduzir e influenciar outras pessoas, assumir responsabilidade e conquista o poder.
Honestidade e Integridade	Transparência entre o discurso e a ação; transmissão de confiabilidade.
Autoconfiança	Confiança em relação as suas ações. Capacidade de aprender com seus erros e de administrar o estresse e suas emoções.
Capacidade cognitiva	Auto grau de inteligência, beneficiando o processamento de informações complexas e a fácil adaptação em ambientes de intensa mudança.
Conhecimento sobre o negócio	Conhecimento sobre o negócio no qual estão engajados, possibilitando ao líder tomar decisões mais assertivas.

Quadro VI I – Teoria dos traços

Fonte: Hitt, Miller e Colella, (2007)

O fato de o indivíduo apresentar determinados traços a ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que será bem sucedido ao liderar seu grupo no alcance de seus objetivos afirma Robbins, Judge e Sobral (2010).

2.13 AS BASES DO PODER

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. Assim, sempre se encontra um líder – aquele que influencia – e os liderados – aqueles que são influenciados. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influencia de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido. O poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas mesmo quando elas possam resistir. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que exerce em uma estrutura organizacional. A capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados esta muito ligada ao poder que se percebe no líder.

Existem cinco diferentes tipos de poder que um líder pode possuir:

1. *Poder coercitivo*. É o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.
2. *Poder de recompensa*. É o poder que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado pretende obter do líder.
3. *Poder legitimado*. É o poder que decorre do cargo ocupado pelo líder no grupo ou na hierarquia organizacional. Em uma organização formal, o supervisor de primeira linha é percebido como alguém que tem mais poder do que os operários, o gerente tem mais poder do que o supervisor e o diretor tem mais poder que o gerente. É a nivelação hierárquica que estabelece e legitima os escalões de autoridade dentro das organizações.
4. *Poder de competência*. É o poder baseado na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa. Os liderados percebem que o líder como alguém que possui certos conhecimentos ou conceitos que ultrapassam os seus.
5. *Poder de referência*. É o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial. É um poder conhecido popularmente como carisma. O carisma esta sempre por trás das pessoas cujo desempenho vai muito além da sua competência- não importa a profissão. O líder

carismático possui características pessoais marcantes e um certo magnetismo pessoal que influencia fortemente as pessoas.

A verdadeira liderança decorre geralmente do poder de competência e do poder de referencia do líder. Ela se baseia no poder da pessoa do líder. Quando a liderança funciona na base do poder de recompensas, o poder de coerção ou do poder de legitimado, ela se baseia exclusivamente no poder da posição que a organização confere ao líder. O desafio do administrador está em saber migrar decisivamente para o poder de competência e de referencia a fim de exercer uma liderança baseada em seu poder pessoal. (CHIAVENATO, 2004, p.448)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) o poder de recompensa, coercitivo e o legítimo baseiam-se no poder hierárquico ou de posição; já o poder de competência e o de referência tem suas bases no poder da pessoa. Não se pode abordar o tema liderança sem citar a estreita relação com o poder. O poder é utilizado pelo líder como um meio de atingir metas e realizações. Durante um longo período, o poder foi considerado como algo extremamente negativo, porém percebeu-se que ele é necessário ao exercício de liderança, sendo um processo natural no meio grupal ou organizacional.

A definição mais simples de poder segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) é a capacidade que o indivíduo A possui para influenciar o indivíduo B. Uma das diferenças entre liderança e poder encontra-se no fato de que o líder deve possuir um ponto de coerência com seus liderados enquanto o poder só busca essa coerência na relação de dependência. Independente das diferenças, o fato é que liderança e poder estão sempre associados.

Para que se haja um melhor entendimento nos modelos de liderança se faz necessário entender um pouco sobre cultura organizacional.

2.14 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2005), cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de desenvolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele de satisfação com o trabalho.

Segundo Chiavenato (2005), cada organização tem a sua cultura própria, que denominamos cultura organizacional ou cultura corporativa e que ela mantém e cultiva. E por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias.

Assim, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. (CHIAVENATO, 2005, p.38)

Segundo Robbins (2007) a cultura nacional afeta o estilo de liderança de duas maneiras. Ela molda as preferências dos líderes e define o que é aceitável aos subordinados. A cultura de uma organização molda o comportamento do líder por influenciar a seleção de líderes e os valores que os líderes eficazes devem adotar. Quando as organizações buscam preencher postos de liderança, procuram indivíduos cujas características e comportamentos sejam compatíveis a sua cultura organizacional. Do mesmo modo, a cultura informa aos líderes quais comportamentos são aceitáveis e quais são inaceitáveis.

De acordo com Robbins (2007) o resultado é que os estilos de liderança nas organizações tendem a ser mais similares que diferentes; e a “liderança eficaz” é frequentemente avaliada pelo grau em que os traços pessoais e comportamentos do líder se harmonizam com os valores defendidos pela organização. Um líder autocrático, por exemplo, pode ser bem-sucedido ao obter um desempenho elevado do seu grupo de trabalho. Mas se a cultura da organização valoriza e encoraja a liderança orientada para pessoa, esse líder autocrático tenderá a ser avaliado como ineficaz, simplesmente por causa de seu estilo incompatível. Dessa forma, um bom ajuste entre o líder e a cultura parece ser importante na determinação de sua eficácia.

Como líder principal, você tem o poder de um modo como ninguém mais tem para criar uma cultura de liderança positiva em que líderes em potencial floresçam. Se você criar esse ambiente, então as pessoas com potencial para

liderar irão aprender, ganhar experiências e ter reconhecida sua capacidade de trabalho. “Elas irão se tornar o tipo de Líder 360° que engrandece uma organização”. (MAXWEL, 2007, p. 315)

Soto (2002) considera o líder um construtor da cultura organizacional e evidencia a importância das organizações estarem comprometidas com uma missão que contemple a rentabilidade, sem esquecer o compromisso social. O líder, um dos atores fundamentais do processo, para construir uma cultura eficaz necessita superar os obstáculos que podem afetar a produtividade e substituir o medo ou desconfiança por lealdade, confiança, vitalidade e alinhamento das condutas dos profissionais ligados a ele. Segundo o autor, o trabalho humano deve basear-se na participação, integração, criatividade e *empowerment*, e o líder necessita possuir intimidade com essas bases.

2.14.1 PRINCIPAIS PILARES DA CULTURA BRASILEIRA

Segundo Chiavenato (2005), um modelo desenvolvido no livro *Gestão à Brasileira* por um dos autores, articula os três pilares da cultura brasileira na sua interação com as organizações: o poder, as relações e a flexibilidade.

- **O Poder:** nas organizações, essa dimensão tem clara influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. O índice de distância do poder, criado por Geert Hofstede, ajuda a medir tal influência. Relaciona-se com a forma de as pessoas verem a desigualdade na distribuição do poder e do status e com a aceitação ou não desse modelo como forma de organização social. Nas empresas de países em que o índice é maior, o poder é mais concentrado, centralizado. O Brasil é um desses países, embora o discurso dos gestores brasileiros tenha evoluído muito nos últimos anos.
- **As Relações:** essa dimensão é caracterizada por duas faces: a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade e a forma de expressão de sentimentos e emoções. No que se refere às ligações, temos que na sociedade individualistas elas são mais frágeis, pois o relacionamento é mais orientado aos objetivos do indivíduo e de seu núcleo familiar mais próximo, Já nas coletivas é feito desde o berço em grupos coesos. A segunda face, da expressão de sentimentos e emoções, diferencia as sociedades pelo grau em que se manifesta. As sociedades que se expressam com mais clareza são consideradas emocionais, enquanto aquelas que não se colocam abertamente são neutras.

- **Flexibilidade:** a flexibilidade é um atributo distintivo da nossa cultura, representa na verdade, uma categoria com duas faces, logo percebidas pelos estrangeiros que visitam o Brasil: adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade é identificada nas empresas que demonstraram grande agilidade para se ajustar, por exemplo, aos vários pacotes econômicos governamentais. A rigor o conceito não se relaciona com produzir algo novo, não é criação em sentido puro, mas a capacidade de se exercitar dentro de limites prefixados. O conceito de criatividade, este sim está associado a inovação e se manifesta por exemplo, nos festejos carnavalescos, nas atividades esportivas, e em outras iniciativas populares. A iniciativa ocorre em situações em que existe igualdade de fato ou direito. Além de todos esses pilares também se faz necessário uma boa comunicação, por isso a importância deste na função dos líderes.

2.15 A COMUNICAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2005), a comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas, a comunicação recebe a máxima prioridade de todos os executivos. Para compreender adequadamente o conceito de comunicação, o primeiro passo é envolvê-lo com outros dois conceitos: o de dados e o de informação.

- Dado é o registro ou anotação de um determinado evento ou ocorrência. Um banco de dados, por exemplo, é um meio de acumular e armazenar conjunto de dados para serem posteriormente combinados e processados. Os dados em si são destituídos de sentido ou de significado, pois na realidade são grupos de símbolos não aleatórios representando quantidades, ações, coisas etc. quando um conjunto de dados possui um significado temos uma informação.
- Informação é um conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo. Seja do ponto de vista popular como do ponto de vista científico, o conceito de informação envolve um processo de redução de incerteza. Na linguagem popular, a ideia de informação está ligada a de novidade e de utilidade, pois a informação é o conhecimento disponível para uso imediato que permite orientar a ação ao reduzir a margem de incerteza que cerca as decisões cotidianas.

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja

comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. (CHIAVENATO, 2005, p. 149)

Segundo Chiavenato (2005), a informação é a substância dos sistemas de comunicação em suas várias formas: impulsos eletrônicos, palavras faladas ou escritas, símbolos ou sinais, mensagem etc. A comunicação é um processo cíclico composto de seis etapas:

1. *Emissão ou Fonte*: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem. Trata-se do ponto de origem da mensagem. Mais que isso: trata-se da origem e da geração do insumo que ingressa e alimenta o sistema de comunicação.
2. *Transmissor ou codificador*: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que transporta a mensagem devidamente codificada por algum canal até o receptor de quem a recebe (destino).
3. *Canal*: é o espaço situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constitui dois pontos fisicamente distantes entre si.
4. *Receptor ou decodificador*: é o equipamento que liga o canal ao destino. O receptor sintoniza a mensagem codificada ao canal e a capta para, então decodificá-la. Se a comunicação é oral, a recepção é garantida por uma boa audição.
5. *Destino*: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. Trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e compreende. Mais que isso: trata-se da saída do sistema e que determina o seu grau de eficácia.
6. *Ruído*: é um elemento intrometido no sistema e altamente prejudicial ao seu funcionamento. Na realidade, o ruído é uma interferência estranha a mensagem, tornando a comunicação menos eficaz. Ruído significa todo e qualquer distúrbio ou barulho indesejável.

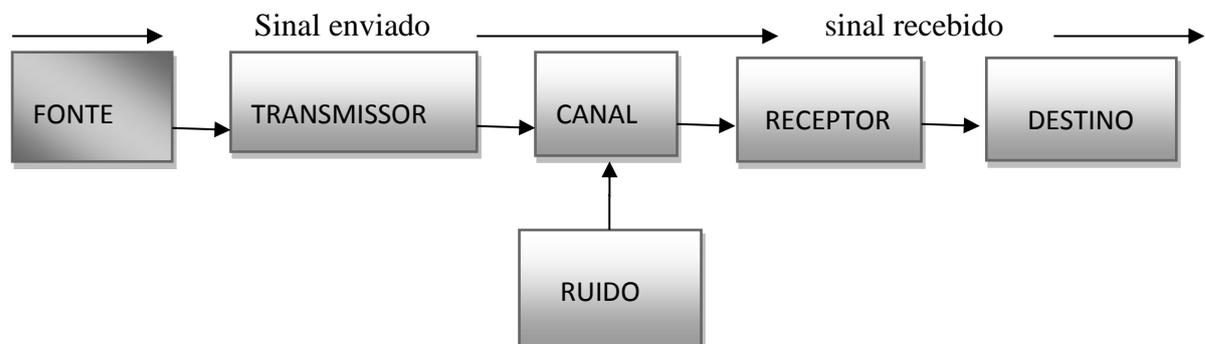


Figura III – Processo de comunicação

Fonte: Chiavento (2002)

De acordo com Chiavenato (2005) o processo de comunicação é sistêmico, pois cada etapa constitui um subsistema ou parte integrante do conjunto. A figura a acima permite representar graficamente o processo de comunicação como um todo.

2.15.1 COMUNICAÇÃO DESCENDENTE

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação dentro de um grupo ou organização, a qual flui dos níveis mais altos para os níveis mais baixos, é chamada de descendente. Ela é usada pelos gestores e líderes que se comunicam com os funcionários para atribuir tarefas, fornece instruções de trabalho, informam políticas e procedimentos, identificam problemas que necessitam de atenção e fornecem feedback sobre o desempenho.

Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que ao usar a comunicação descendente os administradores devem explicar as razões pelas quais uma decisão foi tomada, ressaltam ainda que um estudo revelou que os funcionários tem duas vezes mais comprometimento com as mudanças quando as razões subjacentes são explicadas por completo.

2.15.2 COMUNICAÇÃO ASCENDENTE

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer o feedback aos gestores, informá-los sobre os progressos em relação as metas e relatar os problemas que estão ocorrendo.

A comunicação ascendente mantém os dirigentes informados acerca de como os funcionários se sentem em relação ao trabalho, aos colegas, e a organização em geral. Os administradores também contam com este tipo de comunicação para obter ideias sobre como melhorar as coisas. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 328.)

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), para conseguir ter uma comunicação ascendente eficaz, o subordinado deve procurar reduzir as distrações, comunicar-se por meios de tópicos, e não de parágrafos, apoiar suas opiniões com ações factíveis e fazer um planejamento de atividades para garantir que usará bem a atenção de seu chefe.

2.15.3 COMUNICAÇÃO LATERAL

Quando a comunicação de dá entre membros de um mesmo grupo, gestores de um mesmo grupo ou nível ou entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro de uma organização, dizemos que isso é uma forma de comunicação lateral, afirma Robbins, Judge e Sobral (2010).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), em alguns casos, essas relações laterais são estabelecidas de maneira formal. Com frequência, elas são criadas informalmente para provocar um curto circuito na hierarquia vertical e agilizar a ação. Assim, a comunicação lateral pode ser no ponto de vista dos dirigentes da empresa uma coisa boa ou ruim.

2.16 PROCESSO EVOLUTIVO DA LIDERANÇA NO BRASIL

De acordo com Dutra (2002) no caso brasileiro, o processo evolutivo passou por fases peculiares de nossa história. Para a maior parte dos autores brasileiros, a evolução das relações de trabalho e da gestão de pessoas no Brasil segue as fases históricas:

- **Até 1930 (primeira republica):** nesse período assistimos a uma atividade industrial incipiente, resultado do esgotamento do modelo exportador cafeeiro, que transferiu parte dos recursos excedentes desse setor para a atividade industrial.

A política de gestão da força de trabalho assumia contornos variados conforme o setor de atividade. Em pequenas empresas de setores como gráfico, sapatos, mobiliário, nos quais ainda predominava atividade semi-artesanal, as distâncias hierárquicas e de qualificação entre patrão e empregados eram menores, manifestando-se padrões mais informais de gestão. No setor têxtil, o grau de mecanização era maior e o número de empregados por unidade fabril superior. A imposição coercitiva da disciplina do trabalho fabril constituía a mola mestra do sistema de gestão de uma mão-de-obra de baixa qualificação composta por homens, mulheres e crianças. Essa disciplina era exercida por diversos escalões hierárquicos, intermediando relações extremamente predatórias entre capital e trabalho.

(DUTRA , 2002, p. 31 apud FLEURY e FISHER, 1992:7).

- **De 1930 a 1945 (estado Novo):** esse período é caracterizado pela formatação de um corpo de leis, para disciplinar as relações de capital de trabalho, pela criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores de empresas e pela formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho. Nesse período, há o fortalecimento da atividade industrial no país, e, ao final dele, é iniciada uma indústria de base. Esse conjunto de fatos gera a pressão para que as empresas busquem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. Ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, que duram até os dias atuais em uma grande parte das empresas brasileiras, em que a atividade de gestão de pessoas resume-se a atender as exigências legais.
- **De 1945 a 1964 (Segunda Republica):** o país vive nesse período um processo de redemocratização preocupado com desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Empresas multinacionais são estimuladas a instalar-se, trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas. Essas práticas estavam baseadas no paradigma taylorista/fordista e foram disseminadas para as demais empresas brasileiras e ratificadas na formação de quadros de dirigentes empresariais brasileiros. Esse momento marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, extremamente impregnada do referencial taylorista.
- **Após 1964:** o início desse período é marcado por um regime de exceção, em que o referencial taylorista de gestão de pessoas e toda a estrutura de controle das relações de capital e trabalho montado no estado novo são reforçados. Associados ao regime de exceção, o país vive nos anos 70 um período de grande expansão econômica, em que o paradigma taylorista/ fordista de gestão encontra terreno fértil para sua expansão e consolidação. Cria-se um paradoxo interessante: enquanto na Europa e nos EUA esse paradigma é extremamente criticado, no Brasil é cultuado e maravilha a grande maioria dos dirigentes empresariais brasileiros. O desenvolvimento econômico da década de 70 trouxe maior competitividade por quadros e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas. A década de 80 inicia-se no país um clima conturbado entre empresas e trabalhadores, e são valorizadas as competências de negociação. Com o

surgimento de uma crise o país vê-se forçado a estimular as exportações e as empresas começam a voltar-se para o mercado externo, tendo de efetuar ajustes em seus modelos de gestão. Esse processo afeta os setores da economia de forma diferente: alguns são mais pressionados para maior competitividade, outros não. Será somente com a abertura da economia e a estabilidade econômica e política que ocorre a partir de 1994, que a pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais intensa. A compreensão das bases formadoras da gestão de pessoas que orientam sua evolução é fundamental para compreendermos o momento atual e os desafios que nos aguardam.

2.16.1 PERFIL DO LÍDER BRASILEIRO

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), não se pode falar em capital humano sem que se inclua a gestão e o desenvolvimento de lideranças. Tem sido cada vez maior o desafio que essas áreas representam para as empresas desde a transição, já no final do século XX, para uma economia de serviços pós-industrial. Em algumas situações, a gestão e o desenvolvimento de líderes competem em importância com a criação de riquezas, como os recursos naturais e os meios de produções duráveis.

No entanto, ainda se busca muitas respostas sobre a maneira e o momento adequado de investir em áreas tão intangíveis. (TANURE, EVANS E PUCIK, 2007, p.141)

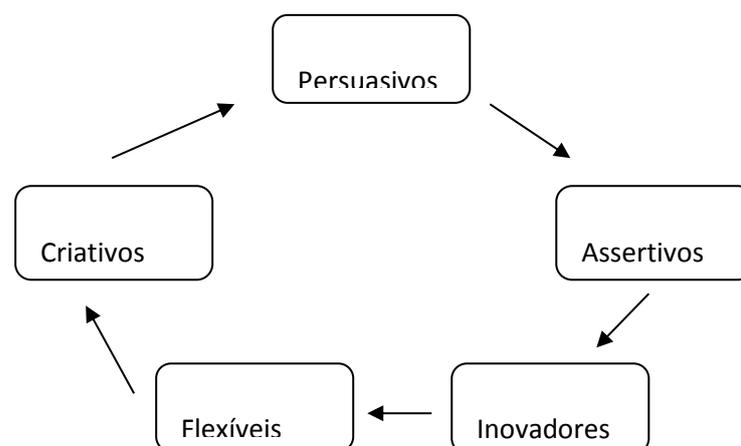


Figura III: Perfil do Líder brasileiro

Fonte: Pesquisa da Caliper

2.17 FUTURO NA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Dutra (2002) necessitamos de novas formas de gerir pessoas, as empresas de forma natural e instantânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender as demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Será possível que até a metade da primeira década de 2000 as empresas mais importantes estarão gerindo as pessoas de acordo e utilizando as ferramentas adequadas para tal gestão.

Podemos prever também que as empresas necessitarão de um número crescente de trabalhadores especializados. Essas pessoas necessitarão de atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho; serão, portanto, mais exigentes em sua relação com as empresas. (DUTRA, 2002, p. 206)

Segundo Dutra (2002) , as relações de trabalho se tornarão mais complexas, tanto por conta da transformação das expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, quanto pela entrada de intermediários na relação entre pessoas e empresas. A maior complexidade das empresas, tanto nos termos tecnológicos quanto das relações organizacionais, irá gerar um aumento de seu padrão de exigência em relação as pessoas, essa maior exigência não será somente em termos da qualificação e/ ou formação das pessoas, mas também de sua capacidade de resposta para as necessidades da empresa e/ou negócio.

Dutra (2002) define com precisão quais são as competências demandadas pela empresa e pela sociedade será um fator essencial para garantir a sustentação de vantagens competitivas e para melhor foco aos investimentos em educação. Esse movimento será liderado pelas organizações e rapidamente outros segmentos da sociedade se incorporarão a ele.

2.18 O LÍDER COMO COACH

De acordo com Chiavenato (2002) os executivos estão se transformando em treinadores ou *coaches* e deixando de lado as suas antigas características de gerentes convencionais. Hoje os executivos fornecem instruções, orientação, direção, aconselhamento,

estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar continuamente seu desempenho no trabalho. O que é preciso para um executivo se transformar em um treinador ou coach? Existem três habilidades gerais que os executivos devem desenvolver se realmente querem ajudar seus funcionários a gerar progressos no seu desempenho:

1. *Habilidade de inventar maneiras de melhorar o desempenho e a capacidade das pessoas:* o coach busca continuamente oportunidades para o funcionário expandir suas capacidades e melhorar seu desempenho:
 - Observando diariamente o comportamento da pessoa.
 - Fazendo perguntas: “Por que você faz essa tarefa dessa maneira?” “Isso pode ser melhorado?” “Que outras abordagens poderiam ser usadas?”
 - Mostrando interesse na pessoa como indivíduo e não como empregado ou ocupante de cargo. Respeitando sua individualidade e sua personalidade.
 - Ouvindo o subordinado e procurando entender suas aspirações e carências.

2. *Capacidade de criar um clima de apoio e suporte as pessoas:* o coach procura eliminar barreiras ao desenvolvimento e criar um clima que estimule o melhor desempenho:
 - Criando um ambiente de trabalho que contribua para a troca livre e aberta das idéias e sugestões entre as pessoas.
 - Oferecendo ajuda e assistência e dando aconselhamento e direção aos subordinados.
 - Incentivando as pessoas com entusiasmo e vibração e sem fazer ameaças.
 - Usando os erros das pessoas como oportunidades de aprendizado. Mudança implica riscos e as pessoas devem perceber que os erros não serão punidos, mas que construirão as bases de aprendizado.
 - Reduzindo obstáculos. Quais os fatores críticos de sucesso que – se eliminadas as barreiras e dificuldades que os cercam – ajudariam as pessoas a melhorarem seu desempenho?
 - Reconhecendo o valor da contribuição de cada pessoa para as metas da unidade e recompensando da melhor maneira possível.

- Assumindo responsabilidade pessoal pelo resultado geral, sem tirar a responsabilidade das pessoas. Validando os esforços quando as pessoas têm sucesso e apontando quando elas falham.
3. *Capacidade de influenciar pessoas e mudar seus comportamentos:* o coach está interessado em crescimento e desenvolvimento continuado:
- Incentivando a melhoria contínua. Reconhecendo e recompensando pequenas melhorias, ajudando as pessoas a trabalharem em direção a melhoria contínua. Não há limites superiores absolutos para o desempenho das pessoas.
 - Usando um estilo facilitador e colaborador. As pessoas responderão melhor à aceitação de mudanças se participarem da identificação e escolha das ideias de melhoria. Quando elas ajudam a diagnosticar, uma situação se sente mais donas da solução e não parte do problema.
 - Dividindo tarefas difíceis em pedaços mais simples e de dificuldade crescente. Assim, as pessoas podem alcançar sucesso em tarefas mais simples e serem incentivadas a assumir tarefas gradativamente mais difíceis.
 - Modelando as qualidades que se esperam das pessoas. Se o propósito é abertura, dedicação, comprometimento e responsabilidade das pessoas, o coach deve ele mesmo demonstrar essas qualidades. As pessoas devem vê-lo como um modelo de conduta.

3. CONCLUSÃO

Antigamente os gestores das organizações tinham um perfil mais autoritário e isso o tornava distante dos seus colaboradores, o único objetivo da empresa era atingir o maior lucro possível para cumprir o resultado daquele período, sem se preocupar com o clima organizacional. Atualmente mais do que delegar atividades e acompanhar resultados, o líder deve se preocupar com o bem estar e a satisfação de sua equipe, além de transmitir os valores da empresa e assim trabalhar em cima dos objetivos da organização.

Hoje se vivencia um mundo que passa por constantes transformações e mudanças que ocorre a cada minuto, e nós como futuros administradores não podemos deixar passar despercebidas essas mudanças, temos que acompanhá-las e nos adequar a elas.

Consegue-se então definir a diferença entre liderar e exercer o poder, pois quem usa o poder nem sempre deteria a liderança, o poder pode ser recebido já à liderança precisa ser desenvolvida. O bom líder é aquele que tem a consciência que ele não faz nada sozinho, não chega a nenhum resultado pressionando e colocando medo em outras pessoas, e sim consegue seus objetivos valorizando o capital humano que ele tem nas mãos, e é claro, sem esquecer que o líder do futuro é aquele que melhor se adaptar as constantes mudanças.

Os gestores devem se conscientizar que mais do que “chefes”, eles tem papéis essenciais como o de planejar, organizar, coordenar e principalmente, controlar as atividades e os projetos elaborados e implantados na empresa, a participação do líder deve ser motivadora de forma integral, orientadora, pois pessoas bem orientadas e acompanhadas ao longo do expediente trabalham com mais qualidade e responsabilidade.

O que a empresa tem como missão, visão e valor devem ser representados pelo líder e, conseqüentemente refletir em sua equipe, pode concluir que liderar seja a habilidade de atender as reais necessidades de seus liderados e atende-las para criar uma imagem positiva da organização e de seu gestor, pois a final o líder é quem cria o ambiente de motivação e influencia dentro das organizações, ele precisa ter como principal característica; determinação. Os líderes e seus liderados não são só movidos à salários como muitas organizações ainda acreditam, eles são movidos a desafios, são pessoas que buscam crescimento e reconhecimento profissional, pois atingindo tais objetivos, o dinheiro será apenas uma consequência.

Muito se fala a respeito do líder que seja coach, ultimamente esse termo vem sendo muito utilizado nas empresas, não necessariamente para designar um cargo, mas um papel

profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

É por essa razão que no decorrer da monografia enfatiza-se sobre os papéis dos líderes e os modelos de liderança pois essas funções são de extrema importância dentro das organizações, sem elas perde-se a base da ligação entre colaboradores e chefia. É através de uma liderança eficaz que conseguimos com a ajuda de nossos subordinados o melhor objetivo possível para a tarefa designada. Sem esquecer que o líder do futuro será aquele que melhor se adaptar às constantes mudanças. No entanto, uma forte capacidade de adaptação não será suficiente para que o líder do futuro consiga alcançar os seus objetivos. Ele terá, acima de tudo, que saber ouvir e confiar, ele deve dar o exemplo através da sua postura perante a vida e os outros, proporcionando o conforto de quem o segue, assumindo o compromisso com aquilo que está a fazer, conseguindo, dessa maneira, alcançar as metas a que se propôs.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras São Paulo: Atlas, 2004.
- BEZERRA J. B. Considerações sobre terapêuticas ambulatoriais em saúde mental. In: TUNDIS, S. A. & COSTA, N. R.(Org). **Cidadania e loucura**: políticas de saúde mental no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1992.
- CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, Jo FINKESTEIN, Sydney. **Por que os bons líderes tomam decisões ruins**. Harvard Business Review, 2009.
- COVEY, S. R., **Liderança baseada em princípios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DUTRA, J.C. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HEIFETZ, R; GRASSHOW, A. e LINSKY, M. **Liderança em uma crise** (permanente). Harvard Business Review, 2009.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: As teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C. e COLELLA, A. **Comportamento Organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KOTTER, J. What leaders really do. **Harvard Business Review on Leadership**. Harvard: Harvard Business Press, 1998.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G., **Administração: princípios e tendências**, 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da Liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, J. C. **O líder 360°**: como desenvolver seu poder de influencia a partir de qualquer ponto na estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

