

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Antonio Joaquim do Nascimento Neto

GESTÃO DE PESSOAS:

A verdadeira importância do líder para uma organização no mercado atual, dinâmico e competitivo, proporcionando uma relação ganha-ganha entre empresa e colaborador

São Paulo

2012

Antonio Joaquim do Nascimento Neto

GESTÃO DE PESSOAS:

A verdadeira importância do líder para uma organização no mercado atual, dinâmico e competitivo, proporcionando uma relação ganha-ganha entre empresa e colaborador

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós Graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista em Administração para Engenheiros.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Élide Jacomini Nunes e Prof^o Dr^o Hélio Y. Seki

São Paulo

2012

“Somos o que repetidamente fazemos,
portanto a excelência não é um ato, más um
hábito”.

Aristóteles

AGRADECIMENTO

Inicialmente agradeço a DEUS por te me dado o prazer da vida.

A todos os meus familiares que tiveram um papel essencial nesta minha conquista, dando força para que eu nunca desistisse deste objetivo, mesmo diante de todas as adversidades que a vida nos proporciona.

A todos os amigos que de alguma forma colaboraram para o sucesso desse trabalho, assim como professores.

RESUMO

Hoje, no universo empresarial, as organizações precisam que seus colaboradores estejam paralelamente envolvidos com os objetivos da organização, haja vista que a evolução da sociedade, naturalmente sugere evolução da relação trabalhador/organização pelo comprometimento, um importante quesito para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço determinado para aperfeiçoar cada vez mais a performance, quanto do funcionário, no que diz respeito ao alcance de seu projeto pessoal. Esse comprometimento parte do líder, aquele que dilui o poder na equipe e a motiva. Nessa direção, esse trabalho focou a importância do líder nas organizações. A justificativa para a escolha do assunto repousa no fato de a liderança organizacional ser um assunto que vem sendo cada vez mais abordado, nos dias atuais diante de competitividade acirrada no universo empresarial. O objetivo foi retratar a importância da liderança nas organizações e qual o papel do líder diante de uma equipe. A conclusão foi a de que o papel do líder está centrado em transmitir a capacidade de liderança por toda sua equipe, tornando as pessoas responsáveis por seu próprio desempenho, ou seja, criando um ambiente em que cada pessoa possa descobrir o que precisa ser feito e fazê-lo bem.

Palavras chave: Organização, Equipe, Liderança, Motivação.

ABSTRACT

Today, the business world, organizations need their employees to be involved with the organization's goals, given that the evolution of society, naturally evolving relationship suggests employee / organization, by commitment, an important item for the development of both the company to the extent that there is a determined effort to improve more and more performance, the employee, with respect to the scope of your project staff. Such involvement is part of the leader, that dilutes the power and motivates the team. In this direction, this work focused on the importance of leading organizations. The justification for the choice of subject matter lies in the fact that organizational leadership is a subject that has been increasingly addressed in these days before strong competitiveness in the business world. The aim was to portray the importance of leadership in organizations and the role of leader on a team. The conclusion was that the leader's role is focused on forward leadership throughout your team, making people responsible for their own performance, or creating an environment where each person can figure out what needs to be done and do it well.

Keywords: Organization, Team, Leadership, Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Tipos de influência.....	18
Quadro 2	Os três estilos de liderança.....	20
Quadro 3	Comportamento das pessoas aos diferentes estilos de liderança.....	22
Quadro 4	As diferentes ênfases dos três estilos de liderança.....	22
Quadro 5	Características do líder.....	31
Quadro 6	Diferença entre níveis de liderança.....	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 GESTÃO E LIDERANÇA.....	15
1.1 Conceitos sobre liderança.....	15
1.2 Habilidades gerenciais.....	16
1.3 Liderança <i>versus</i> Gerenciamento.....	17
1.4 Poder e influência.....	18
2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	19
2.1 Traços dos líderes.....	19
2.2 Teorias comportamentais.....	19
2.2.1 Estilos de liderança.....	20
2.2.2 Liderança orientada para tarefa ou para pessoas.....	23
2.2.3 Grade Gerencial.....	23
2.3 Teorias situacionais.....	24
2.3.1 Modelo contingencial de Fiedler.....	25
2.3.2 Teoria caminho-meta.....	26
2.4 Teoria de Burns sobre liderança transformacional.....	27
2.5 Teoria de Bass sobre liderança transformacional.....	27
2.6 Liderança de cultura organizacional.....	28
2.7 Reconhecimento de necessidade de mudança.....	29
3 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
3.1 Liderança para os tempos atuais.....	30
3.1.1 Características do líder moderno.....	30
3.2 Características da cultura organizacional.....	31
3.2.1 Níveis de liderança.....	32
3.3 Motivação na liderança.....	34
3.3.1 Fatores motivacionais.....	34
3.3.1.1 Ciclo motivacional.....	35
3.3.1.2 Tipos de motivação.....	35
3.3.1.2.1 Motivação intrínseca.....	36
3.3.1.2.2 Motivação extrínseca.....	37
3.3.2 Motivação e desempenho dos colaboradores.....	37
3.3.3 Papéis e responsabilidades do líder.....	38

3.3.3.1 Ações do líder para motivação	39
3.4 Novas tendências na Gestão de Pessoas	40
3.4.1 As Macrotendências da Gestão de Pessoas	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão se deparando com um mercado rico em dinamismo, altamente globalizado, com facilidade de compra/venda de qualquer produto e /ou serviço e sem fronteiras, onde mudanças são comumente introduzidas.

Há tempos as organizações possuíam setores conhecidos como por exemplo, Departamento Pessoal, onde seu princípio fundamental era ser pragmático, ou seja, completamente sistêmico, e pronto para atender as leis/regras pré-estipuladas pela própria organização. Desta maneira, o departamento era responsável em efetuar os registros dos acontecimentos, como faltas, atrasos, pagamentos, entre outros. Bastava um profissional receber a informação por meio do seu chefe para se dirigir ao Departamento Pessoal que o filme que passava em sua mente era sempre o mesmo, serei demitido.

Em outro momento, estudos focados pela maximização da eficiência na produção foram realizados, onde se definiram a divisão das funções do administrador, em como coordenar, comandar, controlar, organizar e planejar, suas equipes e produções. Com estas novas divisões, o chefe assumiu uma grande responsabilidade, a de aumentar a produtividade, eliminando os conflitos pessoais e reduzindo custos.

Ao final do século XIX foram criados cargos para que as organizações pudessem distinguir os responsáveis pelos papéis administrativos e humanos, ou seja, se iniciava uma nova forma de pensamento, entendendo que a forma mecanicista utilizada para controle de seus funcionários não seria a mais adequada. Para obtenção de um melhor rendimento dos seus funcionários e geração, aumento de liquidez do negócio em uma era globalizada não poderia apenas direcionar os esforços visando apenas o próprio negócio de forma sistêmica, mas também entender que uma organização é feita de capital humano, pessoas e que este deve ser sempre valorizado e respeitado.

Diante desta nova mentalidade, o chefe passa a se preocupar um pouco mais com seus funcionários, buscando distinguir suas necessidades pessoas e/ou profissionais, além de alinhá-las com os interesses da instituição defendida. Nos tempos atuais as grandes empresas possuem pessoas responsáveis pela contratação de seus funcionários tentando sempre analisar muito além dos aspectos técnicos, seus princípios, valores, comportamentos, objetivos em longo prazo, ou seja, profissionais que estejam alinhados ou ao menos que se assemelham das missões, visões e valores pré definidos pela organização. Assim, o antigo chefe passou a ser considerado como gestor, assim como o funcionário passou a ser chamado de colaborador.

Se realizada uma pequena comparação entre as definições das funções “chefe” e “gestor”, encontra-se que:

No passado o chefe:

- a) Controlava as pessoas;
- b) Centralizava a autoridade;
- c) Estabelecia os objetivos;
- d) Confrontava e combatia seus funcionários;
- e) Dirigia com regras e regulamentos.

Enquanto, o papel do gestor atual é:

- a) Ser um *coach* e facilitador;
- b) Distribuir a liderança;
- c) Conciliar visão e estratégia;
- d) Colaborar e unificar;
- e) Guiar com valores compartilhados;
- f) Propiciar desenvolvimento e crescimento aos seus subordinados.
- g) Respeitar o colaborador;
- h) Valorizar o trabalho do colaborador.

Conseguir uma mobilização dos seus funcionários pelas atitudes, agregando os aspectos técnicos, é o que podemos definir como um verdadeiro líder. As transformações que marcaram a maneira de administrar as pessoas são analisadas com o objetivo de melhor compreensão das mudanças e suas conseqüentes influências na gestão de pessoas e na transformação do conceito de liderança.

Nessa direção, de acordo com Chiavenato (2004a), a partir da Revolução Industrial surgiram mudanças que influenciaram a formação da atual cultura de Recursos Humanos (RH), em que se visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como recursos de produção. Ao longo dessas transformações as empresas percebem o capital intelectual como principal vantagem competitiva das organizações e passam a investir em desenvolvimento e retenção do conhecimento.

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura

organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. (CHIAVENATO, 2004a, p. 39).

Esse autor ressalta que as primeiras mudanças que colaboraram para a construção do atual modelo de gestão de pessoas, ocorreram no período logo após a Revolução Industrial, com o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados e o fenômeno da industrialização em amplitude mundial. O ambiente era de tal forma estável que não oferecia mudanças externas inesperadas, rápidas e consideravelmente desafiadoras, que provocasse uma alteração brusca de objetivos, permitindo que se focasse nos problemas internos e produtividade. As empresas adotavam uma administração centralizadora, regulamentada, inflexível, disciplinada e padronizada. A mão-de-obra era especializada para garantir escalas de produção maiores com custos menores e o estabelecimento de regras padronizava o comportamento dos funcionários. A estrutura da empresa era caracterizada por um organograma piramidal, com muitos níveis hierárquicos, pequena capacidade de processamento da informação e nenhuma capacidade para a inovação.

Ainda conforme o mesmo autor, ainda nesse período surgiu os departamentos de pessoas, encarregados de cumprir exigências legais como admissão, anotação em carteira de trabalho, controle das horas trabalhadas, aplicação de medidas disciplinares, controle de férias etc. Mais adiante surgiram os departamentos de relações industriais que, além das funções dos departamentos de pessoal, tem o papel de administrar o relacionamento da organização com os órgãos sindicais e coordenar internamente os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Esse autor disserta sobre a visão das empresas sobre as pessoas como recursos de produção: “As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra”. (CHIAVENATO, 2004a, p.42).

Nesse contexto, em que o ambiente era estável, previsível e não existiam grandes transformações a ênfase da produtividade resultava em uma liderança autoritária, que tinha como objetivo fazer com que a mão-de-obra trabalhasse o máximo de tempo possível, o mais rápido possível em troca de apenas remuneração. Logo após a Segunda Guerra Mundial, após 1990, as mudanças tornaram-se mais intensas. Esse período é caracterizado pela expansão das transações comerciais, que passaram a ocorrer em escala mundial.

A velocidade da mudança aumentou progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre empresas. (CHIAVENATO, 2004a, p. 36).

Conforme esse autor, as empresas possuíam um novo desafio, acompanhar as mudanças do ambiente e, para isso precisavam ter capacidade para decisões rápidas. Uma estrutura centralizadora possui característica de decisões e processos lentos, desta forma perceberam a necessidade do desenvolvimento de novos modelos de estrutura organizacional que permitissem a inovação. O período pós-guerra também se caracterizou pela dificuldade no recrutamento e aproveitamento da mão-de-obra, levando as organizações à percepção de que não era mais possível colocar as pessoas em ambientes opressivos para trabalharem, passando a valorizar todo o potencial dos seus colaboradores. Percebendo a necessidade de ter bons líderes. Quando a economia se torna global, a tecnologia permite que a informação seja transmitida em segundos, a concorrência se torna mundial. Nesse contexto qualquer acontecimento local impacta na economia mundial, o que torna mudanças cada vez mais constantes e imprevisíveis.

No novo ambiente competitivo global, a liderança passa a ter um aspecto menos autoritário e mais humano. “O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte de seus líderes e gerentes.” (CHIAVENATO, 2004a, p. 42).

A competitividade entre as organizações ganha ênfase nesse ambiente e as empresas que investem em agentes de mudança eficazes, ganham vantagem competitiva. Esses agentes de mudança são os líderes capazes de determinar o caminho a seguir, convencendo e engajando as pessoas para obter sucesso na execução das mudanças.

De acordo com (BERGAMINI, 2002, p.16) “É, sobretudo, na época de crise que o líder se impõe como alguém importante pelo fato de não somente interpretar a realidade do momento, mas também ser capaz de antever qual a direção a ser seguida”.

Na passagem para o século XXI, o ambiente é de total imprevisibilidade e isso exige que as pessoas sejam capazes de liderar quase de forma ininterrupta, em cena aberta. Esse líder, para fazer face aos desafios, se vê na contingência de adotar uma nova forma de pensar. A globalização da economia dificulta precisar de maneira clara a configuração do grupo de seguidores. As linhas mais tipicamente formais dos organogramas estão se dissolvendo e se espalhando por muitas direções inéditas. No entanto, mais do que nunca é necessário levar diferentes grupos de pessoas até o ponto de encarar, abertamente e sem medo, a necessidade inelutável de mudar. (BERGAMINI, 2002, p. 24).

Para essa autora, “[...] trata-se de estar disposto a abandonar o que já é conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranquilidade”.

Contudo, percebe-se que a liderança é fundamental nas organizações devido ao papel fundamental que os líderes representam para um grupo.

Tem-se que um bom líder deve conduzir sua equipe, motivá-la a atingir metas, objetivos, encorajá-los a enfrentar novos desafios para enriquecimento de seus valores profissionais e pessoais. Por essas razões, assim delimita-se o tema com foco voltado à importância dos líderes dentro das organizações. Assim, justifica-se a escolha do assunto por entender que a liderança organizacional é um assunto que vem sendo cada vez mais abordado, nos dias atuais diante de competitividade acirrada no universo empresarial.

O problema de pesquisa converge no seguinte questionamento. No atual mundo globalizado e altamente competitivo, que tipo de líder está sendo necessário para assumir a liderança nas organizações? Como hipótese tem-se que o líder de hoje deve enfrentar e vencer desafios diariamente como, por exemplo, fronteiras sociais, culturais e ambientais, sabendo lidar com diferentes gerações.

O objetivo geral dessa pesquisa foi retratar a importância da liderança nas organizações e qual o papel do líder diante de uma equipe para que ambos tenham êxito, também colocado como ganha-ganha. Para tal intento foi necessário estipular os seguintes objetivos específicos: a) frisar a importância da liderança eficaz, focando líderes que motivam a equipe; b) mostrar como um líder moderno muda o ambiente de trabalho.

1 GESTÃO E LIDERANÇA

1.1 Conceitos sobre liderança

Liderança:

[...] não é um cargo em que o indivíduo desempenhe uma atividade específica. Trata-se, isso sim, de uma atitude, uma função a ser exercida. Logo, não é determinada pela hierarquia em qualquer dimensão. [...] Enquanto a chefia é caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em determinada hierarquia (na família, na empresa, na escola etc.), a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito. (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p. 8).

Liderança e gestão estão relacionadas, embora não signifiquem a mesma coisa. Os gestores monitoram resultados, comparando com os objetivos. Os líderes influenciam sua equipe que pode ou não alcançar e superar as metas de acordo com a estratégia da empresa. Uma pessoa pode ser gestor, líder, ambos ou nenhum deles.

A questão da influência do líder, com o objetivo de direcionamento para o alcance de metas:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2005, p. 283).

Para Hunter (2004, p. 17) “O líder é o responsável pelo crescimento e declínio de qualquer coisa [...]. Não há equipes fracas, apenas líderes fracas”.

“A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”. (HUNTER, 2004, p. 34).

E, sempre que se estabelece um agrupamento humano:

[...] formal ou informal, em qualquer área de atividade, alguém estará liderando o processo em cada momento. A liderança pode ser compartilhada, pode ser alternada, mas nos grupos humanos, mesmo naqueles constituídos de duas pessoas, ela sempre está presente. Portanto, exercer liderança e ser liderado são condições que caracterizam as relações humanas. (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p. 8).

Mas segundo esses autores, não se exerce liderança ou é liderado o tempo todo [...]. É por essa razão que a liderança, [...] é circunstancial. (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p. 9).

1.2 Habilidades gerenciais

Conforme (MAXIMIANO, 2005, p. 140), o sucesso do gerente assim como sua eficiência dentro de uma organização depende basicamente de suas habilidades, habilidade estas também denominadas de competência. O autor destaca que estas habilidades podem ser divididas em oito categorias:

- a) Habilidades de relacionamento com colegas: construir e estabilizar relações com seus subordinados;
- b) Habilidades de liderança: necessárias para sua função como, saber motivar, se impor, orientar, entre outras;
- c) Habilidades de resolução de conflitos: habilidade interpessoal na arbitragem de conflitos entre pessoas e habilidade de tomar decisões;
- d) Habilidades de processamento de informações: construção de redes informais e desenvolvimento de habilidades em saber expressar suas ideias, falando oficialmente como representante da empresa;
- e) Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade: saber lidar com situações adversas, imprevistas, incertas, sempre conseguindo resultados satisfatórios sob o grupo;
- f) Habilidades de alocação de recursos: fornecendo critérios para definição de prioridades;
- g) Habilidades de empreendedor: focado em solução de problemas, buscando sempre oportunidades, assim como com visão para implantação de mudanças organizacionais;
- h) Habilidades de introspecção: relaciona-se com a capacidade de reflexão e autoanálise, em que o gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização.

1.3 Liderança *versus* Gerenciamento

Em tempos recentes, o conceito clássico sobre gerência focando as pessoas como centro do processo era fortemente existente, usual. Sob a ótica das novas organizações, o papel do gerente baseia-se na execução de uma liderança eficaz. Nesse sentido, para Henri

Fayol são funções executivas as atividades de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar:

Previsão - consiste em deduzir as possibilidades do futuro a partir de um conhecimento definido e completo do passado. É perscrutar o futuro e traçar o programa de ação; organização - consiste em definir e estabelecer a estrutura geral da empresa com referência a seus objetivos, seus meios de operação e seu curso futuro como determinado pelo planejamento. É dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento, o organismo material (matérias-primas, utensílios, capitais) e o organismo social (pessoal); Comando - consiste em colocar em funcionamento os serviços definidos pelo planejamento e estabelecidos pela organização. É dirigir o pessoal; coordenação - consiste em trazer harmonia e equilíbrio ao todo. É unificar esforços desconectados e fazê-los homogêneos; controle - consiste em cuidar para que todas as operações sejam sempre executadas de acordo com o plano adotado, com as ordens dadas e os princípios estabelecidos. (FAYOL, 1997, p. 17).

Para Daft (2010, p. 687) no duo “gerenciamento e liderança” gerentes eficazes devem ser líderes também.

[...] liderança significa questionar o status quo para que normas ultrapassadas, improdutivas ou socialmente irresponsáveis possam ser substituídas para enfrentar novos desafios. Entretanto, a liderança não pode substituir o gerenciamento, esta deve somar. Pois, o bom gerenciamento é necessário para ajudar a organização a cumprir os seus atuais compromissos, enquanto a boa liderança é necessária para levar a organização para o futuro. (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2000, p. 4-5).

Assim, um gerente pode - e deve - ser um líder, e vice e versa. Mas há controvérsias:

[...] a liderança não deve ser confundida com direção, nem com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um bom líder é um bom administrador. Na verdade, os líderes devem estar presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. (CHIAVENATO, 2001, p. 558).

Para esse autor, “[...] todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as áreas de atuação”.

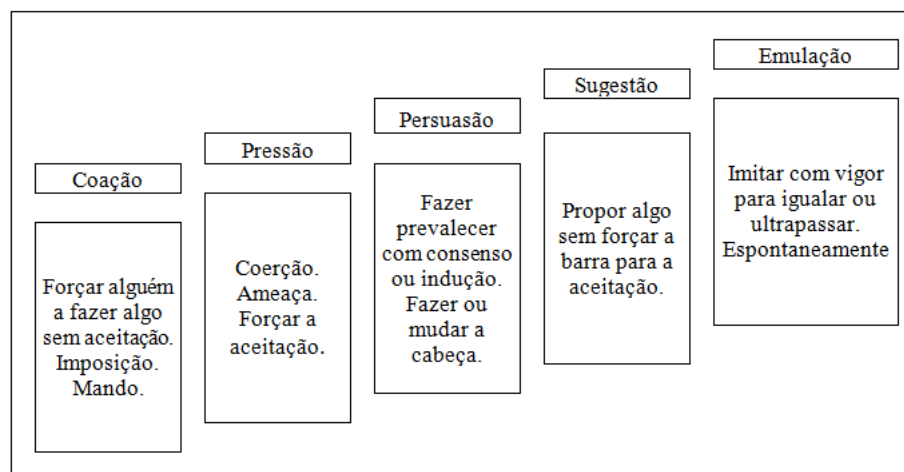
1.4 Poder e influência

Na ótica do Cortella (2009, p.85) a finalidade do poder é servir e, [...] O poder que, em vez de servir, se serve, é um poder que não serve. [...]. (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p. 85).

Mas, de acordo com Oliveira (2006, p. 3), hoje se pode distinguir perfeitamente poder - que exerce influência - e autoridade. No exercício do poder se trabalha por meio do medo e não pela “capacidade [do líder] em difundir em seus comandados a necessidade de se fazer sempre o melhor em benefício do grupo [...], pois assim todos ganham”. No exercício da autoridade, as pessoas trabalham com um objetivo comum, “[...] desde que conscientizadas e comprometidas com o líder”. Assim, “[...] liderança depende de quem você é e não da sua posição ou cargo”.

Mas para Bergamini (2008, p. 112) o poder do líder “[...] está vinculado à habilidade interpessoal, sendo assim anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo”.

O quadro 1 apresenta tipos de influência:



Quadro 1 - Tipos de influência.
Fonte: Chiavenato (2007, p. 307).

Esse autor insiste no argumento que poder e influência são ferramentas que o líder deve administrar por meio do diálogo, do envolvimento amigável entre líderes e liderados.

2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

2.1 Traços dos líderes

Consultando a literatura especializada, se verificou que a teoria dos traços foi um das primeiras tentativas de entender o sucesso da liderança, tendo como princípio fundamental a descoberta das características que fazem das pessoas líderes.

Proporcionando a capacidade de selecionar pessoas com esse perfil, assim como provocar treinamentos e desenvolvimentos para formação de novos líderes. Tendo traços como sendo características pessoais diferenciadas e, onde tal teoria supunha que as pessoas já nascem com tais características, portanto, nascem líderes. Logo, de nada adianta treinar pessoas nas quais não apresentassem estas qualidades.

Com este estudo foi possível levantar, identificar alguns traços que estão relacionados com o sucesso da liderança, no entanto, não é possível se afirmar que uma pessoa que possua um conjunto de características consideradas importantes para a liderança será um líder de sucesso. Os traços necessários para cada situação, organização, são alteradas, isto porque estamos falando de pessoas diferentes, com pensamentos, ideias, comportamentos, necessidades também distintas.

Nessa mesma direção, Bergamini ressalta que: “Fica-se com a impressão de que, de acordo com a Teoria dos Traços, procurou-se estudar aquilo que o líder ideal deve ter, em detrimento daquilo que realmente se passa, ao se configurar o fenômeno de dirigir pessoas na prática”. (BERGAMINI, 2002, p. 100).

2.2 Teorias comportamentais

Segundo Silva (2002, p. 17), “Direcionava o foco no ajustamento pessoal do trabalhador na organização e nos efeitos dos relacionamentos intragrupais e estilos de liderança”.

Dentre as diversas importantes teorias da motivação, a teoria de Abraham Maslow se baseia muito na experiência clínica, em que as necessidades humanas têm origem biológica e estão “[...] dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal necessidades”. (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p.150-151).

2.2.1 Estilos de liderança

Três estilos de liderança são apresentados no quadro 2:

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>Laissez-Faire</i>)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Quadro 2 - Os três estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 309).

Contudo, estilo de liderança pode ser caracterizado como sendo autocrático, democrático ou liberal, que se caracterizam pela centralização ou pela divisão do poder.

O estilo autocrático centraliza as decisões nas mãos do líder, o estilo liberal é caracterizado pelo líder que permite total liberdade para o grupo tomar suas decisões, já o democrático envolve a participação da equipe no processo de tomada de decisão. Na liderança autocrática o líder tem o controle de tudo e de todos e os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha.

O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários. (MAXIMIANO, 2005, p. 293).

Para esse autor, utilizando o estilo de liderança autocrático as pessoas tendem a apresentar um melhor volume de trabalho, por trabalharem sob pressão. Em contra partida tendem a apresentar sinais de frustração, além de tensão e medo do líder. Normalmente o grupo submetido à liderança autocrática, possui uma postura de somente trabalhar na presença

de seu líder. Já com o uso da liderança liberal o líder delega todas as decisões para a equipe e só participa quando é solicitado pelo grupo, fazendo assim com que todos se sintam, sejam, responsáveis pela obtenção do resultado final. Fazendo com que todos se sintam úteis.

Esse comportamento do líder “pode” causar quebra no grupo, quando cada um trabalha por si e não toma decisões em equipe. Nesse estilo de liderança: “O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo.” (CHIAVENATO, 2004b, p. 454).

Normalmente os grupos submetidos à liderança liberal não demonstram os resultados esperados, devido exatamente ao individualismo, quebra do grupo, assim como insatisfação e falta de respeito ao líder.

A liderança democrática enfatiza o trabalho em equipe, membros da equipe participam do processo de tomada de decisão, “O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias.” (CHIAVENATO, 2004b, p. 455).

Na liderança democrática: “O líder reúne-se com o outros para discutir a decisão tomada, embora tenha maior influência sobre a decisão final.” (BERGAMINI, 2002, p. 116).

A liderança democrática pode se configurar em situações demagógicas. Isso ocorre quando toma dimensões extremas, buscando popularidade com os liderados enfatizando o relacionamento interpessoal. Não é difícil de imaginar essa situação, basta lembrar épocas de eleições, o comportamento de líderes partidários.

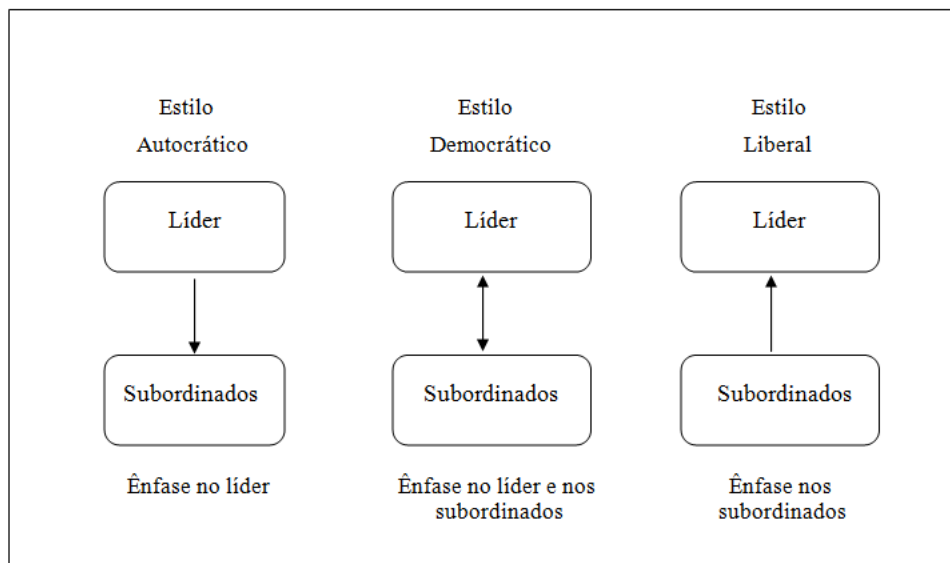
O quadro 3 apresenta uma síntese do elucidado:

Estilo de liderança	Comportamento do líder	Comportamento dos liderados	Observação
Liderança autocrática	Líder duro e impositivo	<ul style="list-style-type: none"> • Forte tensão; • Agressividade; • Frustração; • Nenhuma espontaneidade; • Sem iniciativa; • Sem laços de amizade; • Insatisfação. 	O trabalho era desenvolvido somente na presença do líder, pelo qual na sua ausência os grupos se rebelavam com explosões de indisciplinas.
Liderança liberal	Líder deixa o grupo à vontade	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades intensas; • Produção fraca; • Tarefas eventuais; • Oscilações; • Forte individualismo; • Pouco respeito com o líder. 	Perdia-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho.
Liderança democrática	Líder atuante	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de amizade; • Cordialidade entre o grupo; • Comunicação espontânea; • Clima de satisfação; • Comprometimento pessoal. 	Mesmo quando o líder se ausentava havia relações de comprometimento, impressionante integração, grupal dentro de um clima de satisfação.

Quadro 3 - Comportamento das pessoas aos diferentes estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 306).

Na seqüência, complementando, apresenta-se no quadro 4 as diferentes ênfases dos estilos de liderança:



Quadro 4 - As diferentes ênfases dos três estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 309).

2.2.2 Liderança orientada para tarefa ou para pessoas

A liderança direcionada a tarefas compreende comportamentos classificados dentro do modelo autocrático, o líder se preocupa muito mais com as tarefas do que com a equipe e processos pré-estabelecidos. Nas organizações orientadas para tarefa a eficiência é menor do que em organizações orientadas para pessoas:

A alta pressão no sentido de 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, absenteísmo, alto nível de desperdício, reclamações trabalhistas contra a organização, queixas frequentes e redução do ritmo de trabalho. (CHIAVENATO, 2004b, p. 457).

Segundo esse autor, a liderança centrada nas pessoas compreende comportamentos classificados dentro do modelo democrático, o líder enfatiza as relações humanas para manter uma equipe de trabalho atuante e se preocupa com as pessoas, com seus sentimentos, aspirações, necessidades, emoções e mostra confiança no trabalho das pessoas, sem precisar de controle excessivo.

Diante disto, pode se considerar que o mais importante é ter espírito de procura, interesse, e ser solidário. Compreendendo que humanização é um processo que não pode faltar no currículo de um líder, daí a importância do treinamento.

2.2.3 Grade Gerencial

Esta teoria busca demonstrar que a preocupação com pessoas e produção são aspectos complementares e não exclusivos.

Para alcançar os objetivos desejados, os líderes devem direcionar seus esforços tanto para com a produção, quanto com as pessoas. Na teoria Grade Gerencial o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas (motivação, satisfação, liderança, comunicação etc.) e o eixo horizontal se refere à preocupação com o trabalho a ser executado. De acordo com Blake e Mouton, melhor é o estilo quanto mais se aproximar de possibilidade “9-9”, líder orientado simultaneamente para pessoas e tarefas. (MAXIMIANO, 2005, p. 298).

Segundo esse autor, as teorias de liderança até agora colocadas procuram isolar algumas dimensões principais da conduta da liderança. Características como perfil

psicológico e comportamento são importantes para a eficácia de um líder, a teoria dos traços coloca características que sem dúvida garantem ao líder essa eficácia.

Até o momento esta teoria de Grade Gerencial é a mais completa das teorias analisadas, tendo o líder focado tanto na produção quanto com as pessoas, não apresentando características isoladas para a eficácia de um líder, mas sim um conjunto de comportamentos, competências e situações.

2.3 Teorias situacionais

A abordagem situacional da liderança analisa a liderança ideal para diferentes perfis de subordinados:

As pessoas com baixa prontidão para a tarefa, em razão da pouca habilidade ou do treinamento, ou insegurança, necessitam de um estilo de liderança diferente do que aquelas que possuem alta prontidão e boas capacidades, habilidades, confiança e desejo de trabalhar. (DAFT, 2010, p. 694).

As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto em que ela ocorre, levando em conta líder, liderados, tarefas, objetivos. A “Teoria de Liderança Situacional ou Modelo de Efetividade do Líder ou Teoria do Ciclo de Vida” desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (2008).

Tais autores reforçam pontos, conceitos diferentes das demais teorias com relação à posição/postura de um gerente em sua liderança, principalmente com o destaque da importância feita no momento em que a liderança gerencial deve ser capaz de, mediante a uma mudança de situação de poder, conseguir provocar uma mudança no estilo de liderança, ou seja, de acordo com a pessoa na qual participa de sua equipe, assim como a situação apresentada pelo ambiente empresarial, sua forma de liderar tem de ser ajustada. As empresas buscam líderes que façam acontecer os resultados, independentemente da equipe, que saibam trabalhar/lidar com a adversidade de seus subordinados, assim como com as diferentes situações profissionais impostas.

Segundo Hersey e Blanchard (2008, p.187), “[...] maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”.

Relaciona-se capacidade com o conhecimento e habilidade necessária para saber o que fazer e como fazer, o que pode ser alcançado através de treinamentos ou explicações. Agora,

disposição estaria diretamente relacionada com empenho, engajamento, com o querer fazer, com a motivação.

A maturidade de uma pessoa ou de um grupo não é única, mas varia de situação para situação. Com isto, o líder eficaz deve ter o discernimento para definir o estilo de liderança mais adequado para tipo de maturidade de seu funcionário e/ou equipe.

“Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento.” (HERSEY; BLANCHARD, 2008, p. 189).

Para que o liderado alcance o nível de maturidade exigido pela organização, líder é necessário que o se crie e conduza um processo de amadurecimento, que normalmente é lento e gradual. Isto porque estamos falando basicamente na transmissão de conhecimento, necessitando de tempo. Neste caso é muito importante a motivação tanto por parte do líder quanto do liderado.

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança. (HERSEY; BLANCHARD, 2008, p. 196).

Para Hersey e Blanchard (2008, p. 193), “[...] a Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e disposição é preciso mais controle e estruturação das tarefas”.

Conforme esses autores, para cada nível de maturidade a maneira de liderança deve ser alterada. Um funcionário considerado com alta maturidade, não é mais necessário apoio sócio-emocional, preferem a autonomia, por se sentir mais importantes pelo fato de que as tarefas e decisões estão sob suas responsabilidades.

2.3.1 Modelo contingencial de Fiedler

O modelo contingencial de Fiedler sugere que os estilos de liderança sejam orientados para relacionamento, ou seja, pessoas, e tarefa, entendendo que o estilo de liderança de uma pessoa é difícil de mudar.

Com base nesta premissa, o objetivo é deslocar o estilo de liderança mais favorável a uma determinada situação existente, alcançando assim o melhor resultado possível. Existem três elementos que podem ser utilizados como critérios para saber se tal situação é favorável

ao líder: qualidade dos relacionamentos com os subordinados, o grau da estruturação da tarefa e a extensão na qual o líder possui autoridade formal sobre seus liderados.

[...] os liderados confiam e respeitam o líder. As tarefas do grupo são claramente definidas, envolvem procedimentos específicos e têm objetivos claros e explícitos. Além disso, o líder possui autoridade formal para dirigir e avaliar os liderados, aliado ao poder de recompensar ou punir. Uma situação poderia ser considerada altamente desfavorável para um líder quando os relacionamentos líder-membro são ruins, as tarefas são altamente desestruturadas e o líder possui pouca autoridade formal. Em uma situação altamente desfavorável, os liderados têm pouco respeito ou confiança no líder, as tarefas são vagas e mal-definidas e faltam procedimentos e orientações definidas e fáceis de identificar. O líder tem pouca autoridade formal para recompensar os subordinados e não possui o poder para recompensar ou punir. (DAFT, 2010, p. 696).

Daí a necessidade de se construir relacionamentos de qualidade junto aos subordinados. Construção esta que envolve aceitação, confiança e também lealdade entre líder e liderado. Quanto a estruturação da atividade, trata-se da situação na qual a tarefa deverá ser realizada: programação e periodicidade. Por fim, a autoridade formal demonstrando a influência inerente à posição do líder.

A combinação destes três critérios possivelmente gerará diferentes graus de favorabilidade, onde:

Quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis (pouca favorabilidade situacional) ou muito favoráveis (muita favorabilidade situacional), o estilo de liderança mais eficaz e, portanto o mais indicado é o voltado para a tarefa. O estilo de liderança orientado para as pessoas é mais eficaz e, portanto o mais indicado, quando a favorabilidade situacional é relativamente média. (CHIAVENATO, 2004b, p. 464).

2.3.2 Teoria caminho-meta

De acordo com a Teoria Caminho-Meta os líderes podem mudar o comportamento para ajustar-se a situação, contrariando a teoria de Fiedler.

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. A consequência desses pressupostos para a liderança é que os liderados serão motivados pelo comportamento ou pelo estilo do líder, à medida que esse estilo ou esse comportamento influenciam as expectativas (caminhos para a meta) e as valências (atratividade da meta). (CHIAVENATO, 2004b, p. 465).

Conforme essa teoria, o comportamento dos líderes pode ser classificado como:

- a) Liderança apoiadora: o líder cria um clima de equipe e trata os subordinados como iguais. Existe a preocupação com o bem-estar dos subordinados.
- b) Liderança diretiva: inclui o estabelecimento de metas, padrões de comportamento, obediência de regras e procedimentos. O líder conta aos subordinados exatamente o que deve fazer.
- c) Liderança participativa: encoraja a tomada de decisão em equipe, incentiva a participação de todos.
- d) Liderança orientada para a realização: o líder coloca metas claras e desafiadoras, demonstra confiança e ajuda na aprendizagem de como alcançar as metas.

2.4 Teoria de Burns sobre liderança transformacional

Seguindo as transformações mundiais, a liderança se transforma no sentido de o líder deixar de exercer o papel de uma pessoa controladora, assumindo a postura de um facilitador. Neste caso, para que se exerça a liderança transformacional é necessário que o líder possua algumas características: ousadia, criatividade e, questione todas as possibilidades de tomada de decisão das equipes, ou seja, transfira a necessidade da empresa em desafio aos funcionários, fazendo com que estejam comprometidos. Ao invés de exercer sobre eles o controle.

Inspirar seus seguidores a alcançar sempre algo a mais que seus interesses pessoais, em relação ao esperado pela organização é uma característica dos líderes transformacionais.

2.5 Teoria de Bass sobre liderança transformacional

Considera-se que a liderança transformacional, pode ser traduzida simplesmente por carisma.

Líderes transformacionais se posicionam de tal forma que seus subordinados absorvem confiança em suas colocações, admiração pela sua postura e condução, assim como respeito pela pessoa e profissional.

O líder transformacional age da seguinte forma: os tornar conscientes sobre importância e valor dos resultados no trabalho; fazê-los colocar a empresa em primeiro lugar. Contudo, a liderança transformacional possui vários ingredientes, onde pode se mencionar o carisma, um dos mais importantes.

2.6 Liderança de cultura organizacional

De acordo com Schein (2001, p. 12), o papel do líder como gestor da cultura organizacional, pode “criá-la, modificá-la e até mesmo destruí-la”. Afirmar também que cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, e que nenhuma das duas pode ser entendida por si só. A cultura é produto do aprendizado pela experiência. Dessa forma, a organização pode possuir várias culturas. Um dos maiores problemas referentes à cultura organizacional é identificar as particularidades existentes em uma sociedade (grupo), conseqüentemente dentro de uma cultura mais abrangente. Assim, cultura se traduz em:

Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001, p. 26).

Esse autor procurou desenvolver um modelo com a finalidade do esclarecimento quanto ao surgimento, evolução e modificações da cultura organizacional, através de uma abordagem dinâmica e prática, com base na teoria de grupos e liderança, a partir do estudo da formação de novas organizações defendendo que o processo de formação cultural assemelha-se ao processo de formação de grupos, por meio de padrões compartilhados de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Desta maneira, pode se firmar que sem a existência de um grupo, não há cultura. Assim como o inverso também é verdade. Por isto, que a evolução cultural, como a formação de grupos, é resultado das atividades de liderança.

Schein (2001, p. 64) entende que: “[...] valores e crenças individuais dos líderes e fundadores passaram a ser um conjunto de definições compartilhado e validado pelos novos membros”.

Discutindo liderança, Schein (2001, p. 102), afirma que “[...] a única e essencial função da liderança é a manipulação da cultura.” A partir dessa perspectiva, o autor analisa o papel da liderança em relação à cultura em cada estágio da evolução organizacional.

Há vários atributos desejáveis ao líder para desempenhar esse papel: “Percepção motivação e perfil; força emocional; habilidade para mudar os pressupostos culturais; criação de envolvimento e participação; profundidade da visão.” (SHEIN, 2001, p. 103).

2.7 Reconhecimento de necessidade de mudança

Assim como mencionado no início deste trabalho, o mundo atual vem se deparando com uma grande competição provocada fortemente pela globalização, assim como a tecnologia vêm causando rápidas e profundas alterações.

É preciso observar a excelência no atendimento, na entrega e na personalização de seus produtos/serviços. Com este cenário, o líder tem de agir com atitudes, demonstrando ser pró-ativo, buscando transformar a maneira de enxergar e analisar, dos seus subordinados. Para tanto é preciso se manter atualizado, sempre atento às novas mudanças, tendências e aprender com as mesmas. É preciso investigar o quê da mudança é o conteúdo e o porquê da mudança.

Até algum tempo atrás, o que valia era o poder organizacional do gerente. Hoje, pelo contrário, está se tornando comum, por exemplo, executivos de algumas multinacionais, européias, norte-americanas e de algumas empresas brasileiras, serem treinados no uso de técnicas orientais para desenvolver a intuição e a meditação como forma de maior entendimento de si e dos outros. Tal tendência parece estar se acelerando bastante. A prática empresarial tem demonstrado que a eficácia do poder pessoal transcende, e muito, o poder organizacional. O primeiro depende das habilidades e capacidades humanas inerentes à pessoa do líder. Enquanto que o segundo, independente do ocupante da função gerencial, é determinado pela estrutura hierárquica da empresa. [...] E, até certo ponto, a equipe terá autonomia para aceitar, ou não, o poder outorgado ao líder. Como se vê, a lei do "capataz" não tem mais espaço na organização moderna. Em vez disso, a liderança somente será reconhecida e valorizada, na medida em que possibilitar aos demais colaboradores oportunidades propícias à realização de uma ampla variedade de crenças e valores, muitas vezes ambíguos. E, talvez ainda mais importante, compatibilizá-las com a finalidade econômica e social da organização do trabalho. (DAHIS, 2006, p. 2).

Segundo esse autor, as expectativas de projetos do passado são superadas pelos projetos de hoje, não se pode viver do/no passado.

3 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Liderança para os tempos atuais

Neste momento é de extrema urgência e fundamental relevância, que novos caminhos e projetos sejam criados/construídos, sendo emergentes das necessidades e interesses dos principais responsáveis pela gestão das instituições: os líderes.

O líder deste milênio não será apenas aquele que sabe o “como fazer”, mas, sim, aquele que aprendeu “como ser” - como desenvolver habilidades, qualidades e princípios - e assim vencer a alienação vigente. Desta forma, seu compromisso principal não é com a organização ou com as pessoas, mas consigo mesmo. Este líder busca se conhecer a cada dia, desenvolvendo os valores necessários para se tornar uma pessoa melhor, com novas maneiras de pensar e ver o mundo. (COTRUFO, 2002, p. 15).

Para essa autora, os líderes deste milênio devem preencher todas as funções de liderança distintamente, direcionando as tensões geradas pela diversidade e interdependência, sem deixar de observar a diversidade que integram e incentivam múltiplas visões. Com uma intuição para a interdependência, eles deverão reconhecer conexões sutis entre as pessoas, eventos, instituições e ideologias; moverem-se além do individualismo para uma política de traços comuns e encarar os sérios problemas sociais, sempre imbuídos de fé nas pessoas, e em si para superar os obstáculos que possam surgir.

3.1.1 Características do líder moderno

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 350) “Uma característica comum aos 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”.

Para tanto, pode-se dizer que um líder deve ser capaz de:

- Ter clareza em seus objetivos e alcançá-los;
- Tomar decisões;
- Discernimento quanto as ações em meio a situações desfavoráveis, como uma crise;
- Checar, avaliar as ordens definidas, assim como suas conclusões;
- Conseguir uma relação mais favorável entre qualidades pessoais/individuais x atividades e lugares certos;

- Compreender que a diversidade das pessoas traz forças para equipe;
- Compreender o processo como um todo.

Segundo Maximiano (2000, p. 409) explicita as características pessoais do líder moderno: traços de personalidade, motivações, habilidade pessoais, entre outras.

O quadro 5 apresenta uma síntese dessas características:

Características do líder	
Traços de personalidade	Baseia-se em biografias e situações que alguém desempenhou como líder. Pelo qual os traços de personalidade mais relevantes dos líderes são as relações pessoais e o senso de identidade pessoal.
Motivações do líder	Alguns são líderes por terem habilidades e outros por gostarem de liderar. A pessoa que tem satisfação de liderar tem a condição de influenciar o comportamento dos outros.
Habilidades pessoais	É a liderança focada na habilidade que pode ser desenvolvida. O líder tem como uma das principais habilidades a comunicação onde ele transforma palavras em mensagens convincentes a fim de influenciar seus seguidores. Portanto, a liderança não é um atributo inato, mas uma qualidade que qualquer pessoa pode desenvolver desde que tenha motivação. Com isso o estudo das habilidades torna a liderança uma competência atingível por meio da educação, treinamento e experiência.

Quadro 5 - Características do líder.

Fonte: Maximiano (2005, p. 409-410).

Para esse autor, nenhum líder possui características exatamente iguais as de outros líderes, mas o líder deve ter personalidade marcante, além do fato de suas habilidades serem desenvolvidas a partir de suas ambições, sendo sua maior motivação gostar de liderar.

3.2 Características da cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida:

[...] primeiro, como instrumento de poder institucional e, segundo, como um conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de unidade e direção e colocando a organização como uma fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros. (MOTTA; FREITAS, 2002, p. 66).

Esse autor entende que na competição do mundo corporativo, a receita para o sucesso é: reforçar a cultura organizacional para aperfeiçoar o clima organizacional, investir no

desenvolvimento e na retenção do capital humano e apostar em líderes que consigam o comprometimento das equipes.

Considera-se que não há nada mais poderoso do que a cultura de uma organização. Ela é capaz de fidelizar funcionários ou fazer com que se tornem seus inimigos invisíveis. Desta forma, menciona-se que tudo que acontece em uma organização/empresa, seja para o lado positivo ou negativo, a cultura existente, implantada, disseminada é dita sempre como responsável.

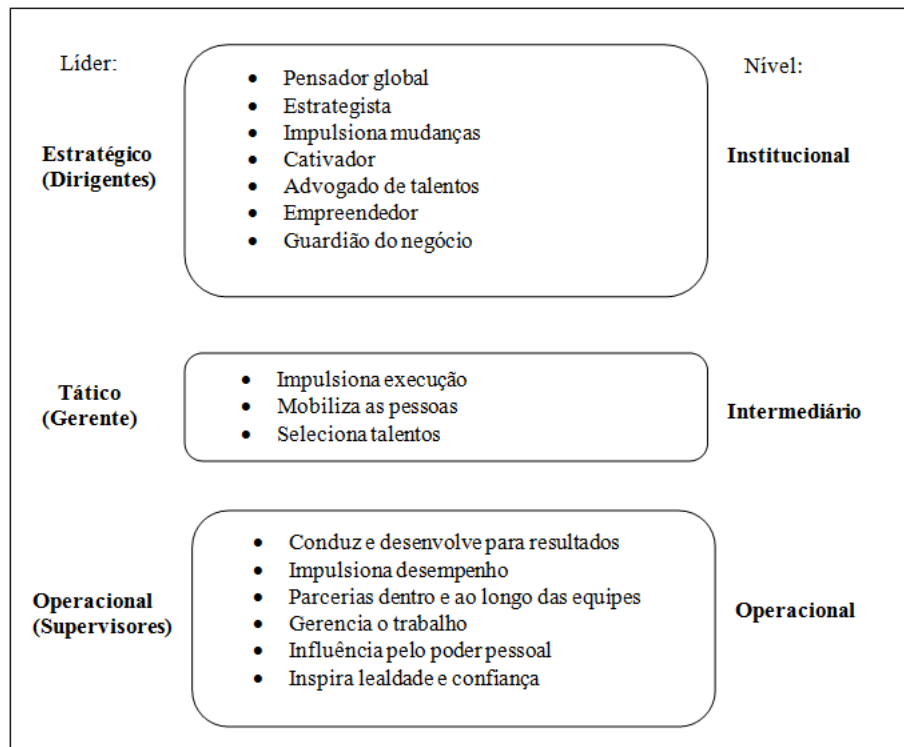
Ao tentar implantar uma mudança nas empresas, logo se observa resistências e comportamentos suficientes para minar os esforços de mudança de qualquer organização. Quando uma mudança funciona, o mérito é do empreendedor que teve determinação, coragem e visão. Quando não é possível, determina-se como responsável a cultura.

Cultura Organizacional é um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001, p. 35).

3.2.1 Níveis de liderança

Segundo Chiavenato (2007, p. 314-314) existem diferentes características de liderança para os diferentes níveis da organização. Cita-se: estratégico, tático, e operacional. Sendo que, os líderes no nível institucional se caracterizam por pensar globalmente, são estrategistas e guardiães do negócio da empresa. Os líderes do nível intermediário são líderes táticos, são impulsionadores da execução e selecionadores de talentos. Já os líderes operacionais desenvolvem as pessoas para o resultado.

O quadro 6 apresenta esquematicamente essas diferenças:



Quadro 6 - Diferença entre os níveis de liderança.
Fonte: Chiavenato (2007, p. 314).

Segundo esse autor, o nível estratégico é a parte pensante, pois nesse nível são estabelecidas as diretrizes para os demais níveis, portanto é uma liderança de nível institucional.

No nível tático, a liderança é de nível intermediário, pois o líder age como selecionador, ou seja, pega o que foi estabelecido pelo nível estratégico e organiza para a execução das tarefas.

Já no nível operacional o líder tem o papel de conduzir, acompanhar o grupo para que alcance os resultados, inspirando lealdade e confiança.

3.3 Motivação na liderança

Nas organizações, produtos e serviços devem satisfazer aos seus clientes, sejam estes internos ou externos.

Nesse sentido é preciso a conscientização de que:

[...] trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influencia o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. (CHIAVENATO, 2005, p. 117).

Segundo Hersey e Blanchard, (2008, p. 4), dentro dessa percepção, pode-se definir Administração como “[...] trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configuraria como as funções básicas da Administração”.

Ainda conforme Hersey e Blanchard (2008, p. 18), “[...] a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos podem ser considerados como sendo desejos e/ou necessidades, inerentes ao indivíduo ou grupo.

3.3.1 Fatores motivacionais

Segundo Vroom (2000, p. 79-80), a motivação possui três fatores relevantes:

- **Expectativas:** são os objetivos individuais e a força do desejo para atingi-lo. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro de uma empresa;
- **Recompensas:** trata-se da relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida;
- **Relações entre expectativas e recompensas:** capacidade notória de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Caso um colaborador passa a acreditar que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa, ou seja, entre custo e benefício ou entre investimento pessoal e retorno.

Pelo elucidado, o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três fatores determinantes, tarefa para um líder eficiente.

3.3.1.1 Ciclo motivacional

Chiavenato (2005, p. 161) explica que “[...] a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva”. Menciona também que o chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem.

Tal autor coloca que todo mecanismo busca encontrar um equilíbrio. Entenda-se mecanismo como um organismo humano. E, com o aparecimento ou surgimento de uma nova necessidade, o equilíbrio tendência a se perder, se desfazer, provocando assim uma tensão interna que perdurará até que tal necessidade seja atendida. Tensão esta que gera ansiedade e sofrimento, contribuindo para elevação no consumo de energia, seja ela física ou mental. A obtenção, o alcance do objetivo é o que fará com que o organismo volte ao seu estado de equilíbrio.

Contudo, pode se definir que o alcance do estado de equilíbrio está diretamente ligado à satisfação de suas necessidades. Toda tensão é eliminada.

Quando esta necessidade não é atendida, a literatura apresenta três maneiras:

- Satisfação da Necessidade: fechamento do ciclo, ou seja, com a realização das necessidades. Por exemplo: quando um funcionário almeja aumento salarial e consegue.
- Frustração da Necessidade: por algum motivo, seja de ordem técnica ou não, fez com que a necessidade não fosse obtida. O ciclo motivacional foi interrompido.
- Compensação da Necessidade: uso de alguma outra ação que compensa a necessidade inicial levantada pelo indivíduo. Necessidade original esta que não foi atendida.

É comum encontrar dentro das organizações soluções alternativas, que compensem quando tais necessidades não são atendidas, isto porque tais frustrações podem gerar sintomas de agressividade ou até mesmo, deixando com que a equipe demonstre abatimento, apatia. Situações nunca desejadas pelas organizações.

3.3.1.2 Tipos de motivação

Motivação em uma pessoa pode se colocada como sendo a existência de um desejo, vontade, necessidade de algo. Um estado interno provocado por esta necessidade, onde provoca reações em nossos comportamentos e decisões em busca sempre deste objetivo.

Quem nunca parou para se perguntar por que fulano não tem a mesma sorte que sicrano? Será que estas pessoas possuem as mesmas ambições, desejos, motivações?

Na verdade, há muito tempo que a motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. Estudos revelam que a grande questão está em descobrir o que leva as pessoas a estarem motivadas, conseqüentemente mais produtivas.

Em virtude destes questionamentos se torna necessário conhecer as classificações dadas para a motivação, na qual se destacam dois tipos importantes para as organizações: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

3.3.1.2.1 Motivação intrínseca

Para Bergamini (2008, p. 82-83) a motivação intrínseca corresponde ao poder que cada um possui em seu interior e que está diretamente ligado as vontades, desejos. Este poder, que também pode ser considerado como energia, serve como impulso à tomada de determinadas ações. Tais impulsos são considerados estilos de comportamento e utilizados pelos indivíduos para estabelecer o equilíbrio. A satisfação não é considerada plena quando tal equilíbrio não é conquistado, pois é exatamente este que leva o ser humano a correr atrás das suas carências em um determinado momento.

Diante desta posição, considera-se que a relação entre estado de carência e motivação é diretamente proporcional, ou seja, quanto maior for à carência, maior também será a motivação. O inverso também é recíproco.

A partir de um insucesso, não conseguindo a obtenção das necessidades levantadas, ameaças físicas e psicológicas são inerentes, provocando novamente um desequilíbrio do organismo. Com isto, afirma-se ser inadequada e ingênua qualquer generalização sobre os tipos de objetivos motivacionais. Isto porque não se pode esquecer que tal assunto está sendo tratado em cima de uma pessoa e, cada uma deve ser portadora de diferente estado de carência interna.

3.3.1.2.2 Motivação extrínseca

Após navegação pelo conceito da motivação intrínseca, onde ficou definido que se refere a impulsos internos existentes em cada pessoa, impulsos particulares, provocando alterações nos comportamentos em busca da obtenção de um objetivo, o outro modelo a ser estudado também está diretamente ligado a mudanças de comportamentos, porém provocados por meio de condicionamento.

Tomando como base esta premissa, onde o comportamento humano é provocado por influências externas, ou seja, elas podem ser modeladas, planejadas, ajustadas através de uso de diversos tipos de artifícios considerados bons ou ruins, recompensas ou punições.

Alguns estudos na linha comportamental sugerem que um desempenho mais satisfatório dos funcionários está diretamente ligado ao uso de recompensas externas, como, por exemplo, comissões, bônus/premiações, entre outros.

3.3.2 Motivação e o desempenho dos colaboradores

A função de um líder nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrário, Vedramini (2000, p. 77) ressalva que, “[...] muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida”. Isso leva a crer que, quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma maior dedicação do que se o líder tivesse estabelecido sozinho, os objetivos de seus colaboradores.

Portanto, entende-se que se a liderança mantiver o comportamento de centralizar as decisões quanto às definições dos objetivos, possivelmente haverá uma tendência muito grande de a equipe não realizar um bom trabalho, apresentando informações irreais, apenas para cumprir com sua responsabilidade, sem se preocupar com tais consequências.

Outro ponto importante a ser analisado é no caso de sua equipe não conseguir realizar, cumprir o objetivo determinado, pode-se dizer que o simples criticar, em vez de elevar a produtividade, acaba indo na contra mão, diminuindo o nível de motivação dos funcionários. Portanto, em casos como este o líder precisa primeiramente manter um equilíbrio, analisar todo o contexto, antes de aplicar alguma correção. Cabe mencionar que tal correção nunca deve ser feita na frente de outras pessoas.

3.3.3 Papeis e responsabilidade do líder

As diferenças entre as funções de chefe e empregados eram muito claras, um impunha as regras e mandava, enquanto o outro apenas obedecia, em troca de segurança. Desta forma, o papel da liderança era o de ser a cabeça pensante, tomar as decisões sobre o futuro da organização. O empregado representava a linha de frente, a força, contratada para dar andamento às tarefas impostas.

Conforme cita Bom Sucesso (2002, p. 329), o papel da autoridade ainda é muito encontrado na cultura Brasileira, traduzindo e transmitindo aos líderes a responsabilidade na condução dos processos.

Em geral, os funcionários preferem que as determinações sejam passadas diretamente pelo líder, sem a necessidade de terceiros, representantes.

Quando há a necessidade de definir ou discutir cenários, apresentar mudanças, explicar decisões, estratégias, ao invés de apenas informar formalmente, experimente reunir a equipe e, juntos discutam os pontos, tragam a equipe para perto de você. Faça-os sentirem importantes para o negócio. Transmita a equipe o sentimento de que se todos trabalharem por um mesmo ideal, o resultado será mais facilmente conquistado. É claro que algumas colocações mais incisivas devem ser feitas, afinal decisões devem ser tomadas e a liderança é quem coloca a decisão final.

O líder tem que ser forte para concretizar mudanças, possuir um poder institucional que chame para si o papel de fiador da mudança, que incorpore não apenas o discurso a favor da mudança, mas sim que promova condições necessárias a sua viabilização.

Com tudo, afirma-se que toda a liderança tem de ir se ajustando às necessidades da organização, quanto aos seus liderados, tendo em vista que estes liderados nos dias de hoje não são mais considerados apenas como uma “força”, capaz de executar uma função, uma tarefa, são talentos que devem ser considerados como riqueza de conhecimentos, devem ser respeitados. Patrimônio intelectual.

O certo é que mesmo exercendo papéis de liderança, as pessoas nunca sabem tudo e nem mesmo o que sabem sempre é o mais correto. (BOM SUCESSO, 2002, p. 329-330).

Ainda nesta linha, o autor descreve que o líder atual deve sempre se manter atualizado quanto as maneiras de liderar e, principalmente buscando conhecer ao máximo seus subordinados, isto porque dentro das organizações não existe dúvida de que uma das principais responsabilidades da liderança é encontrar, liberar e direcionar da melhor maneira possível as energias, o potencial de cada pessoa. Sempre preparado para lidar com as adversidades provocadas pelas mudanças.

A finalidade do poder é servir e, [...] O poder que, em vez de servir, se serve, é um poder que não serve. [...]. (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p. 85)

Atualmente o desejo de todas as organizações é encontrar exatamente líderes capazes de servir, que busquem o aprendizado também junto aos seus liderados, com a disposição de sempre ouvir suas opiniões, colocações.

Desta mesma forma, Vedramini (2000, p. 114-115) destaca que uma liderança eficaz é considerada quanto ocorre apoio aos seus liderados, auxiliando-os a alcançar amadurecimento, assim como um crescimento profissional, além de torná-los capazes e dispostos à execução de suas tarefas.

3.3.3.1 Ações do líder para motivação

Com base em todos os conceitos até aqui vistos, já é possível afirmar que o papel da liderança é fundamental para o desenvolvimento de uma organização, em todos os departamentos, isto porque, a forma com que os líderes conduzem suas equipes é que definirá até onde poderão chegar, ou seja, mostrará se conseguirão ou não o atendimento das metas pré-estabelecidas, os objetivos traçados. E, é neste momento que a motivação das equipes será medida. O líder deve sempre buscar retirar ao máximo de seus subordinados, motivando-os e fazendo com que se sintam sempre o sentimento de “ser importante” para o negócio (VEDRAMINI, 2000, p. 115-116).

Outro autor que destaca a questão de motivação é Bom Sucesso (2002, p. 330-331), onde as metas somente são atendidas, alcançadas, quando há uma liderança forte, com poder institucional, que consegue de alguma maneira incorporar na equipe as vantagens que as mudanças proporcionam. Além de verbalizar todos estes pontos, dão condições reais, para sua viabilização.

Essa leitura enfatiza o papel do líder, pois este é o foco principal no impulso à mudança, embora se saiba que nenhum deles promoveram revoluções por conta própria, mas sim juntamente com seu grupo de liderados motivados e prontos para viabilizar o sucesso nas operações.

Vale a pena ressaltar que a forma/padrão de liderança poderá e/ou deverá sofrer mudanças de acordo com o subordinado que estiver sendo direcionado, assim como conforme a situação envolvida.

É natural que quanto maior for a maturidade e eficiência de seu subordinado, a tendência é que sua liberdade nas decisões também sejam aumentadas.

A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe: A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2005, p. 167).

Para esse autor, dentre algumas atitudes do líder para com sua equipe ressalta-se a importância de implantar programas participativos, incentivar trabalhos em grupos, estimular a criatividade, promover um bom ambiente de trabalho, definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe, delegar autoridade conscientemente, implantar avaliação de desempenho e cobrar resultados.

Os próximos dois tópicos que serão abordados serão tratados diretamente na ótica de Chiavenato.

3.4 Novas tendências na Gestão de Pessoas

O autor Chiavenato (2010, p557 – 559) coloca um questionamento que muitos empresários devem estar se fazendo em meio a tantas mudanças existentes no mundo. Qual o futuro da área de Gestão de Pessoas? Para onde vai? Deve ser mantida ou extinguida?

Todo este questionamento se faz necessário, afinal o mundo mudou, com isto as organizações também mudaram ou estão em processos de mudança. Muito alinhado com a introdução deste trabalho, diante de um mundo atualmente globalizado, competição desenfreada, cobrança pela redução de custos, foco em cliente, direcionando todos estes esforços basicamente para o objetivo de uma melhor competitividade.

Ou seja, com todas estas mudanças, por que a área de Gestão de Pessoas não devem também sofrer alterações?

Ainda, o autor menciona que a resposta aos questionamentos acima devem possuir duas vertentes. Isto porque, se nas organizações onde o departamento de Gestão de Pessoas não possui interferências, não agrega “nada” ao negócio da empresa, ou até mesmo não favorece ajustes às demandas no novo ambiente. Este deve ser eliminado. Se suas funções forem apenas a de regulamentar o comportamento das pessoas, controlar e aplicar medidas para melhorarem seus desempenhos. Em situação como esta, a gestão das pessoas podem muito bem acabar sendo descentralizada, ou seja, se transferindo aos demais departamentos. Com ou sem o auxílio de profissionais terceirizados, especializados.

Por outro lado, se nas organizações onde a área de Gestão de Pessoas possui efetivamente participação no negócio da empresa. Este departamento se torna indispensável quando consegue de alguma forma reduzir os desalinhamentos no que tange as missões, visões e valores da organização, criando culturas de comprometimento e engajamento.

Precisa haver um consenso que uma organização não se muda apenas atualizando seus computadores, renovando seus processos, trocando suas máquinas por mais modernas, desenvolvendo produtos.

Todos estes pontos acabam sendo considerado como consequência e não causa. Isto porque para que uma empresa mude, inicialmente deverão ocorrer mudanças de atitudes e comportamentos, assim como mentalidade. Más, tais mudanças devem começar basicamente no topo da organização, para que em seguida seja disseminada aos colaboradores.

3.4.1 As Macrotendências da Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2010, p559 – 563) tais macrotendências são resumidas em doze tópicos.

- 1) Uma nova filosofia de ação: As pessoas passam a ser consideradas não mais como apenas recursos, más seres humanos, que possuem características, diferenças, conhecimentos, habilidades e personalidades singulares. As pessoas não devem ser administradas, processo sim. Elas devem ser consideradas como responsáveis pela condução e ação do negócio da empresa, utilizando seus conhecimentos, habilidades e recursos disponíveis, em pró ao atendimento as metas estabelecidas. Existe a necessidade de compreensão que o principal cliente da organização é seu principal colaborador.
- 2) Uma nítida e rápida tendência para o downsizing: Basicamente se coloca a questão de reestruturação da área, reduzida e enxugada ao menor nível possível. Deixando com que o departamento fique apenas com seu core business. Busca-se com tais ajustes, a convergência para uma empresa flexível e ágil, com criatividade e inovadora, com um alto comprometimento de todos seus colaboradores.
- 3) Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna: o grande objetivo é a migração para um departamento com foco em clientes e usuários internos, deixando uma cultura focada na função para processo. Transferindo as demais atividades consideradas não essenciais, á terceiros, buscando uma migração de custo fixo para custo variável. Melhorando assim a relação custo/benefício.
- 4) Gradativa transferência de decisões e ações da área de recursos humanos para a gerência de linha: Entende-se que administrar pessoas trata-se de uma função, tarefa nada simples. Ao contrario, difícil e de grande importância, por isto a

centralização não é vista com bons olhos. Os gerentes de linha tornam-se os gestores de seus subordinados, ganhando autonomia nas decisões e ações, passando a ser responsável pela multiplicação dos processos de preparação e desenvolvido destes. Tendo que os colaboradores passaram a ser o principal cliente dentro de uma empresa, este deve ser muito bem direcionado e trabalhado, com isto o nível gerencial assume um alto nível de compromisso para com a organização. A área de Gestão de Pessoa passa então a se preocupar com a produtividade do capital intelectual, assim como com o desempenho gerencial, vinculando suas participações aos objetivos da organização.

- 5) Uma intensa ligação com o negócio da empresa: Gestão de Pessoas está cada vez mais em sinergia com o planejamento estratégico das empresas, significando foco em resultado, definindo como premissa o comprometimento pessoal de cada colaborador para com a lucratividade, produtividade, flexibilidade, crescimento.
- 6) Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações: Comunicações diretas, programas de sugestões, convenções, participação nas tomas de decisões, possibilidade na escolha das tarefas, assim como as maneiras para execução das mesmas, flexibilidade no horário de trabalho, possibilidade de trabalhos in home-office, consolidam uma forma de administrar consultiva e participativa. Atualmente o clima organizacional vem ganhando importância na Gestão de Pessoas, assim como a qualidade de vida. Entenda-se como qualidade de vida dentro de uma organização a união de: boa remuneração, bons benefícios, cargos bem desenhados, liderança eficaz, motivação intensiva, entre outros. O fato é que a produção de um colaborador dificilmente será satisfatório se o mesmo não estiver satisfeito com sua “qualidade de vida”. Em resumo, o retorno vale o investimento. Para este novo cenário as organizações estão buscando o estreitamento entre os níveis hierárquicos.
- 7) Utilização de mecanismo de motivação e de realização pessoal: As empresas estão passando a compreender e valorizar que cada funcionário possui objetivo e necessidades pessoais. O levantamento das necessidades de capacitação passou a ser de responsabilidade de seu liderado, gerência. Da mesma forma os subordinados passam a se conscientizar quanto a necessidade de seu auto desenvolvimento. Em consequência, juntos traçam metas e objetivos a serem atingidos.

- 8) Adequação das práticas e políticas de Gestão de Pessoa às diferenças individuais das pessoas: Ao invés de padronizar regras e procedimentos, as organizações estão passando a oferecer aos colaboradores, alternativas, escolhas alinhadas com seus desejos e necessidades, novamente entendendo que cada ser humano é diferente do outro. Estes menus são tanto no âmbito de benefícios, quanto treinamentos, plano de carreira, etc.
- 9) Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo: Foco no atendimento ao cliente, com treinamentos constantes, intensos e cíclicos, sempre buscando atualizações. Trabalhos centralizados, migrando para trabalhos em equipe, servindo como forma de interação social. Apenas a satisfação do cliente não é mais considerada positiva, busca-se superar suas expectativas.
- 10) Forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa: Agregar valor, maximizar lucro, aumentar a riqueza dos acionistas, assim como elevando o valor do patrimônio humano. A Gestão de Pessoas tem sua participação quanto à conscientização das pessoas no sentido de gerar tais valores dentro da organização.
- 11) Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro: Deixando de preservar o passado e passando a se preocupar com o futuro da organização. Sempre com pensamento que tudo pode ser melhorado, qualidade de vida, resultados, ou seja, não se conformar com o já conquistado. Melhoria contínua e impulso para renovação e vitalidade.
- 12) Utilização intensiva do benchmarking como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços: Surge-se a necessidade de comparar os processos e operações com outras empresas bem sucedidas. No meio deste cenário, provoca-se naturalmente uma competição natural entre as empresas, buscando oferecer as melhores práticas.

Todas estas macrotendências refletem exatamente a necessidade de adequação das organizações ao mundo atual competitivo, com desafios constantes e, para isto, buscam contar com sua maior riqueza, seus colaboradores (capital humano) para alcançar seus resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a um mundo estático, com pequenas e poucas alterações, com um estilo de gestão burocrática e autoritária, no passado acreditava-se que para uma pessoa ser líder em uma organização, este devesse nascer líder, logo cravavam que apenas uma pequena (mínima) parcela da sociedade nasciam com as qualidades, traços psicológicos de um líder. Enfim, dizia-se que as características necessárias para ser um líder eram extremamente de ordem genética e não conquistadas, trabalhadas.

Porém, após algumas transformações, tanto no âmbito tecnológico, quanto de globalização, fizeram com que muitos estudos passassem a ser realizados no que tange o assunto Gestão de Pessoas, alterando o conceito fundamental, principalmente colocando que não existe um padrão definido destas capacidades, assim como traços de personalidades que um líder deva possuir. Isto porque conforme destacado ao longo de todo este trabalho, foi possível visualizar que o ambiente externo também tem grande influência na definição destas características, ou seja, dependendo da situação na qual a liderança se encontra perante o(s) seu(s) subordinado(s), ele deverá agir de uma maneira.

Estilos de lideranças dependem diretamente da situação na qual o líder está envolvido, assim como quais são as características de seu subordinado.

Diante destas colocações, entenda-se que não é porque uma pessoa seja considerada um bom líder em um determinado cargo, departamento, este terá o mesmo rendimento se receber o convite para assumir outra área, outra equipe. Talvez esta situação possa ser considerada como a colocação de “desafios” e acreditar que haverá existo, más não podemos garantir. Da mesma forma deve ser compreendido para diferentes níveis organizacionais, afinal, as pressões serão outras, conseqüentemente, a atmosfera envolvida será alterada.

Alguns pontos foram abordados como características fundamentais que um líder deve possuir, onde vale o destaque de: habilidades de relacionamento, habilidades na resolução de conflitos, habilidades no processo de informações, diferenciação entre poder e influência, prontidão para ouvir e colocar-se no lugar de seu subordinado, implantar motivação constante em sua equipe, disposição em “servir” os liderados, capaz de trabalhar com diferentes perfis psicológicos, assim como definir em conjunto com sua equipe metas tangíveis e envolventes, definir os treinamentos necessários para cada cargo/função, transmitindo ao colaborador que o mesmo deve se preocupar com sua auto-capacitação.

Desta mesma forma, o trabalho também foi abordado quanto às adequações que a área de Gestão de Pessoas, antigamente conhecida como Recursos Humanos, passou a sofrer. Tanto na questão estrutural, quanto nas definições das atividades. Tendo como premissa fundamental uma participação direta e efetiva nos negócios da empresa, ou seja, deixando de ser apenas uma área de apoio. Devendo sempre buscar reduzir os desalinhamentos quanto às missões visões e valores da empresa, assim como a criação de culturas organizacionais de comprometimento, agregar valor a “marca” e conseqüentemente aos acionistas.

Seguindo, tanto os departamentos quanto os funcionários devem estar alinhados com as culturas organizacionais existentes e, levar todos estes conceitos ao mercado, sendo capaz de gerar um maior equilíbrio entre receita e custos. Para uma melhor medição, sempre criar indicadores de performance interna e indicadores externo de rentabilidade.

Então, as lideranças devem possuir um estilo focado e orientado para resultados, sempre com muita abertura e confiança junto a sua equipe.

Conclui-se que diante do todas estas análises e colocações, seja possível responder assim ao problema de pesquisa: No atual mundo globalizado e altamente competitivo, que tipo de líder está sendo necessário para assumir a liderança nas organizações?

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Motivação e liderança: uma questão de estilo*. 4. ed. São Paulo: 2006.
- _____. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOM SUCESSO, E. P. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004a.
- _____. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- _____. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.
- _____. *Teoria geral da administração: abordagem prescritivas e normativas da administração*. 4. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 2001.
- CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. *Liderança em foco*. Campinas: Papyrus, 2009.
- COTRUFO, A. P. *Liderança em uma empresa do setor de cosméticos: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Planejamento Estratégico Organizacional. UFSC. Florianópolis/SC, 2002. Disponível em: <biblioteca.universia.net/.../lideranca...empresa-do-setor-cosmeticos.../598356.html>. Acesso em: 5 jun. 2012.
- DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DAHIS, A. *O valor da intuição*. (2006, 2f.). Disponível em: <<http://www.via6.com/topico.php?tid=92825&cid=9177>>. Acesso em: 3 jun. 2012.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e*

controle. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, M. Teoria Comportamental. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/teoria-comportamental>>. Acesso em: 6 jul 2012.

FONSECA, K. T. *O que é motivação?*. dez. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4285>>. Acesso em: 5 jul. 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores de organizações*. 4. ed. São Paulo: EPU, 2008.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. *Gestão estratégica: princípios e prática*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

HUNTER, J. C. *O monge e o executivo*. São Paulo: Sextante, 2004.

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

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. (Orgs.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

OLIVEIRA, J. F. (Coord.). *Profissão líder*. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, R. D.; OLIVEIRA, G. R. A liderança e sua relação com a gestão do conhecimento: um estudo de campo. *Congresso Nacional de Administração, Comunicação Social e Sistemas de Informação CONACISIS*, 2000. 15f. Disponível em: <administradores.com.br/informe...lideranca.../download/>. Acesso em: 04 jul. 2012.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, R. O. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

VEDRAMINI, P. *Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador*. Florianópolis: UFSC, 2000.

VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004.