

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS - CEADE

Perfis Autoritários de Liderança

X

**Demandas Atuais da Gestão Estratégica
no Setor Privado**

ROSEMEIRE SANCHES N. SANTOS

São Paulo - SP

2011

ROSEMEIRE SANCHES N. SANTOS

**Perfis Autoritários de Liderança
X
Demandas Atuais da Gestão Estratégica
no Setor Privado**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

São Paulo – SP

2011

DEDICATÓRIA

Ao meu marido e ao meu filho, pela compreensão e carinho, fundamentais para a realização desse trabalho

AGRADECIMENTOS

À minha família que sempre esteve ao meu lado com seu espírito guerreiro.

A minha orientadora, pelos esforços e ensinamentos despendidos à elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos que sempre estiveram me incentivando e ajudando a superar os desafios que surgem durante o meu processo de vida.

Aos colegas de curso que estiveram juntos nesta etapa de muitas dificuldades.

Enfim, a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram na realização de meus objetivos, meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

Introdução.....	9
1. Desenvolvimento Teórico.....	12
1.1 Liderança	12
1.1.1 Características do Líder.....	13
1.1.2 A Credibilidade do Líder	15
1.2 Estilos de Liderança.....	15
1.2.1 Liderança Autoritária ou Autocrática	15
1.2.2 Liderança Liberal	17
1.2.3 Liderança Democrática.....	18
1.3 Abordagens sobre Liderança	20
1.3.1 Liderança Transformacional	20
2. Personalidade Autoritária e sua Permanência nas Empresas.....	22
3. A Arte de Gerenciar	24
4. A Capacidade de Influenciar	26
5. A Utilização Ideal da Autoridade em uma Organização	27
6. Cultura Organizacional	29
6.1 Quadro da Evolução da Cultura Organizacional.....	31
7. Estrutura Organizacional.....	33
8. A Gestão Estratégica	34
9. Metodologia	35
10. Resultado do Estudo.....	35
11. Conclusão.....	45
Referências Bibliográficas	48

Lista de Figuras

Figura 1 - As forças que condicionam os padrões de Liderança	19
Figura 2 – O Iceberg da Cultura Organizacional	30
Figura 3 – Os níveis da Cultura Organizacional	32
Figura 4 - Os níveis de objetivos e planos	34
Figura 5 – Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional de Maslow	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais Características de um Líder de Sucesso	14
Tabela 2 - Estilos de Liderança, segundo Chiavenato	15

RESUMO

Este trabalho tem o intuito de abordar o tema de perfis autoritários de liderança e demandas atuais de gestão estratégica no setor privado, vindo enfatizar a sua importância dentro de uma organização através da diferenciação dos conceitos de chefe, gerente e líder e de acordo com definições de estudiosos da área.

O ser humano tem suas ambições, seus objetivos, suas prioridades, sua personalidade, sua capacidade e habilidades. Mas, quando se forma um grupo de trabalho, todos os participantes se destacam pelas suas habilidades e conhecimentos, pelas suas diferenças individuais. Desta forma esse grupo precisa ser liderado por uma pessoa capacitada para alcançar seus objetivos ou atingir o resultado esperado. A liderança é necessária em todas as atividades, ou seja, em todos os tipos de organização humana e, principalmente, nas empresas onde é uma das principais funções administrativas, destacando-se pela sua complexidade.

Palavra-chave: Líder, liderança, estratégia, organização

ABSTRACT

This work aims to address the issue of authoritarian leadership profiles and demands of today's strategic management in the administrative sector, has been emphasizing its importance within an organization. In order to differentiate the concepts of leader, manager and leader with scholars in the field settings.

Human beings have their ambitions, their goals, priorities, personality, ability and skills. But as it forms a working group, all participants stand out for their skills and knowledge for their individual differences, so this group must be led by a being able to achieve their goals or achieve the expected result. Leadership is needed in all activities, ie, in all activities in all types of human organization, and especially in companies where it is one of the main administrative functions, especially for its complexity.

Keyword: leader, leadership, strategy, organization

Introdução

Assunto que sempre foi muito discutido e que sempre despertou interesse é o tema “Liderança”. Tanto é que reflexões em torno dela remontam a obra de Platão “A República”, e mesmo aos diversos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, passando por vários autores e obras ao longo dos séculos, conforme citado por Bergamini (1994, p. 23). Nos últimos 60 anos esse interesse acirrou-se, especialmente com o advento das teorias científicas da administração e dos estudos organizacionais. Apesar disso, poucos assuntos são tão controversos quanto este não havendo até agora uma definição de aceitação universal.

Cada nova abordagem crítica as anteriores, mas é forçoso reconhecer que todas têm sua validade. Como é de praxe na construção científica, é como se cada escola acrescentasse uma pedra ao edifício conceitual, sem que nenhuma delas detivesse, pelo menos até o momento, a palavra final ou mesmo a condição de abranger todo o sentido do que seja liderança.

O propósito, neste trabalho, é recuperar o que tem sido apresentado pelos estudiosos do tema, comentando alguns pontos específicos, detendo-nos mais demoradamente na visão atual de liderança autoritária. Apresentando ao final conclusão sobre o que foi visto.

Bergamini listou uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, sem que qualquer um deles seja conclusivo.

São eles:

- Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum (Hemphill & Coons, 1957, p. 7);
- Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo (Janda, 1960, p. 35);
- Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p. 24);
- Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada (Jacobs, 1970, p.232);
- Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação' (Stogdill, 1974, p. 411);
- Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização (Katz & Kahn, 1978, p. 528);
e
- Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo' (Rouch & Behling, 1984 p. 46).

Dois pontos, porém, perpassam todos os conceitos – é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder como indivíduo: “de um processo de influência exercido de forma intencional” (BERGAMINI, 1994, p. 15).

A autora entende que Hollander apresenta a definição mais abrangente:

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, apud BERGAMINI, 1994, p. 15).

O objetivo primordial desse estudo é a identificação da função estratégica do líder, no cenário em que vivemos hoje (velocidade de informações, concorrência acirrada) e o benefício ao sucesso, nos mais diferentes prismas de uma organização. Para cumprir estes objetivos serão aprofundados os conhecimentos teóricos em autores de referência.

Os perfis de liderança atuais existentes dentro das organizações são a chave para alcançar o sucesso do planejamento estratégico das mesmas e para isso elas estão investindo fortemente para identificar esses profissionais que possuem características de incentivadores e motivadores.

Sendo assim, o papel do líder é muito importante dentro de uma empresa e deve ser alvo de constante pesquisa.

Contudo, nos diversos estilos de liderança que serão abordados nesta pesquisa teórica bibliográfica, o líder autoritário será foco de análise. Desta forma, se propõe a responder ao problema de pesquisa que deu origem a esta monografia: Como a personalidade autoritária de liderança da primeira metade do século XX se mantém nas empresas do setor privado, em pleno século XXI? E, o que explica esta ocorrência?

O presente trabalho está estruturado em cinco sessões. Após esta, de caráter introdutório, segue o segundo capítulo referente à análise teórica, a sessão 3 apresenta os aspectos metodológicos, na quarta parte são apresentados e discutidos os resultados, a sessão 5 apresenta as conclusões do estudo e por fim apresentam-se as referências.

Uma das hipóteses, a ser verificada, consiste na afirmação de que uma vez que os líderes autoritários, em sua maioria, conseguem pelo modo da opressão e de seu poder exercido, trazer os resultados esperados, as empresas mantêm o líder com perfil autoritário acreditando que podem moldá-lo para o cenário atual, muitas vezes sem se preocupar com a equipe e sua rotatividade.

1. Desenvolvimento Teórico

1.1 Liderança

Para Chiavenato (2004), a habilidade de saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas das empresas, para obter o melhor rendimento, com o máximo de satisfação possível e o mínimo de desgaste. As pessoas que ocupam posições de liderança são parte integrante de um sistema mais amplo de interações que envolvem variáveis como características, necessidades e reações dos liderados, relacionamento com outros líderes, clima organizacional, política administrativa, estrutura organizacional, missão, valores e condições do meio ambiente em que a empresa interage.

Há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. (KOTTER, apud BERGAMINI, 2009, p. 4)

Segundo Maximiano (2000, p. 326) "Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas". Embora existam múltiplas definições para a liderança, destacam-se o fenômeno do grupo e a influência interpessoal exercida em um determinado contexto por meio do processo de comunicação humana para o alcance de determinados objetivos.

Segundo Bergamini (2009, p. 4) "A motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação são apontados como importantes aspectos de liderança eficaz nos últimos três mil anos."

1.1.1 Características do Líder

De acordo com Maximiano (2000, p. 331), "As características individuais importantes para o entendimento dessas diferenças são as habilidades e a motivação. Algumas pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-la."

Na concepção de Bergamini (2009, p. 21), "Os vários estilos de liderança têm sua origem nas diferenças individuais de personalidade. Essas diferenças estão presas às características intelectuais, emocionais, nas experiências vividas, nas expectativas pessoais e na motivação das pessoas. Embora não se tenham ainda dominado todas as variáveis intrínsecas e extrínsecas capazes de determinar esta ou aquela orientação comportamental, é possível observar as diferenças entre os vários líderes que se conhecem."

Segundo Bergamini (2009, p.45),

"O grande desafio já não é mais provar se o líder nasce líder ou se ele pode ser preparado para tanto. O mais importante é conseguir isolar tipos de comportamentos que favoreçam o desempenho bem-sucedido do líder enquanto tal. As empresas precisam de pessoas que dêem início às mudanças substanciais dos mais diferentes tipos para que possam manter-se vivas e, por isso mesmo, buscam configurar, da melhor forma possível, o perfil do líder e de que precisam."

Na compreensão de Azar apud Candeloro (2009), o grande líder deve possuir dez características específicas para conduzir a organização buscando obter resultados excepcionais. O líder deve agir da maneira correta para inspirar e motivar seus liderados no alcance de objetivos.

A seguir a Tabela demonstra as principais características apontadas como características importantes para a obtenção de sucesso no processo de liderança.

Tabela 1 - Principais Características de um Líder de Sucesso

Comete Erros e se Responsabiliza por Eles	Ser líder não é garantia de 100% de acerto. O que importa é se responsabilizar pelo erro, ao invés de culpar o primeiro que aparece, e começar imediatamente a correção e aprender com o erro cometido.
Fica Neutro	Ser líder é ter controle sobre as emoções. Insegurança, intimidação e excessivo controle são sinais de nervosismo do líder. Líderes são pacificadores, devem acalmar e tranquilizar.
Não Externaliza Problemas	Ser líder é não expor todos os problemas, seja de ordem pessoal ou da empresa. Ele deve tentar poupar emoções negativas e focar a equipe em procurar soluções.
Nível Alto de Compreensão	Ser líder é permitir e estimular que os liderados se expressem e dêem opinião sobre como superar desafios e identificar oportunidades. Isso poderá manter a paixão e a diversão pelo trabalho. Deve saber ouvir, entender necessidades e expectativas de cada subordinado.
Produz Outros Líderes	Ser líder é saber que não se pode deter todo o conhecimento. Por isso incentiva e constrói outros líderes sem medo da perda do controle. Não se deve temer a competição interna.
Delega Poder	Ser líder é estar rodeado de pessoas com diferentes habilidades e talentos, diferentes jeitos de ser e pensar. Deve saber direcionar esses talentos para que a diversidade se transforme em criatividade.
Alto Senso de Propósito	Ser líder é ser servidor, não controlador. Seu propósito é um ambiente de trabalho saudável e produtivo e que seus liderados se desenvolvam e cresçam profissionalmente.
Reconhece e Aconselha	Ser líder é dedicar tempo para conversar individualmente com cada membro da equipe, comunicando não só tarefas a serem desempenhadas, mas também como o indivíduo contribui e ajuda toda a equipe.
Usa a Inteligência Emocional	Ser líder é conhecer a si mesmo e as habilidades necessárias para liderar. Usa sua inteligência emocional para serem mais assertivos e atingirem objetivos com mais eficiência.
Autêntico e Honesto	Ser líder é saber dar valor a honestidade e a autenticidade. É acreditar em parcerias com pessoas excepcionais para a formação de alianças de alta qualidade, criando relações onde todos ganham.

Fonte: Azar apud Candeloro (2009)

1.1.2 A Credibilidade do Líder

Segundo Bergamini (2009, p. 47) “A sensibilidade interpessoal do líder apóia-se fortemente na sua habilidade em perceber e diagnosticar os diferentes anseios e expectativas motivacionais dos seguidores.”

1.2 Estilos de Liderança

Tabela 2 - Estilos de Liderança, segundo Chiavenato

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar as decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e orientados pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem aplicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivo e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limitado aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 213)

1.2.1 Liderança Autoritária ou Autocrática

Liderança autocrática, também conhecida como liderança autoritária, é um estilo de liderança caracterizado pelo controle individual sobre todas as decisões e pouca entrada de membros no grupo. Líderes autocráticos normalmente fazem escolhas baseadas em

suas próprias ideias e julgamentos, e raramente aceitam conselhos de seguidores. Liderança autocrática envolve controle absoluto, autoritário sobre um grupo.

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

Para Maximiano (2000, p. 336) "O contrato psicológico alienatório¹ é produto da coerção e produz o desinteresse. Quem obedece está sendo coagido ou deseja evitar o castigo e não está convencido da necessidade de obedecer".

Certamente, generalizando, todos já trabalharam com um grupo de estudantes ou colegas de trabalho em um projeto que descarrilhou por má organização, falta de liderança e uma incapacidade para estabelecer prazos.

Em tais situações, um líder forte, que utiliza um estilo autocrático pode assumir o comando do grupo, atribuir tarefas aos diferentes membros e estabelecer prazos para projetos sólidos para serem concluídos.

Em situações que são particularmente estressantes, como durante conflitos militares, membros do grupo preferem um estilo autocrático. O líder permite que os membros do grupo parem de se concentrar na execução de tarefas específicas sem se preocupar com a tomada de decisões complexas. Isso também permite que os membros do grupo tornem-se altamente qualificados no desempenho de certas tarefas, o que pode ser benéfico para o grupo.

Embora a liderança autocrática possa ser benéfica às vezes, há também muitos casos em que este estilo de liderança pode ser problemático. Pessoas que abusam de um estilo de liderança autocrático são muitas vezes vistas como gestores controladores e ditatoriais, que podem levar a ressentimento entre os membros do grupo.

¹ De acordo com Maximiano, o Contrato Psicológico alienatório é uma forma de obediência sem questionamento, ou seja, totalmente mecânica.

Os líderes autocráticos tomam suas decisões sem consultar o grupo e as pessoas envolvidas podem não gostar de serem incapazes de contribuir com ideias.

Apesar de ter algumas armadilhas potenciais, os líderes podem aprender a usar elementos deste estilo sabiamente. Por exemplo, um estilo autocrático pode ser utilizado de forma eficaz em situações onde o líder é o membro mais experiente do grupo ou tem acesso a informações que outros membros do grupo não têm.

1.2.2 Liderança Liberal

É plenamente contrária da autocrática, “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder” (Chiavenato, 2003, p. 125), a aceção das tarefas é feita pelo próprio grupo, mas é necessário lembrar que para que esse tipo de liderança tenha sucesso é necessário ter um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, pois a liderança liberal dá liberdade a criatividade, iniciativa e faz com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e normalmente as tarefas a serem desenvolvidas tem que ter prazo para serem entregue.

O papel do líder torna-se dispensável já que as decisões são todas do grupo. O líder delega todas as decisões e não detém o controle de seus liderados, têm que definir as diretrizes e esboçar as providências para a obtenção de bons resultados.

Segundo Maximiano (2000, p. 344) "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liderados".

Diversas empresas têm sucesso com a liderança liberal. Exemplo disso é a Microsoft e Google, onde seus funcionários não têm hora para entrar ou sair do trabalho e podem trabalhar em qualquer lugar da empresa sem ter a necessidade de ficar preso a sua sala de trabalho, podendo trabalhar no pátio da empresa ou até mesmo trabalhar em casa. Porém há de ser feita uma ressalva, pois todos os trabalhos têm prazo para serem entregues e metas a serem cumpridas, ou seja, tem as vantagens, mas é importante cumprir as tarefas no tempo estabelecido.

As características da liderança liberal são:

- cooperação voluntária resulta em autoridade,
- fixação de metas imposta pela própria equipe,
- as equipes desenvolvem suas funções quase sem controle ou autoridade, e
- não existe pressão constante.

1.2.3 Liderança Democrática

No estilo democrático de liderar, “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder” (Chiavenato, 2003, p. 125). Por esse motivo, que líder e liderados interagem entre si e dilatam os diálogos sinceros e espontâneas, há concepção de grupos de amizade e relacionamentos cordiais se estabelecem entre os membros da equipe.

Esta postura se divide em consultiva e paternalista. É necessário ter atenção para que ao mesmo tempo em que se tem esse estilo democrático não venha a se criar uma situação adversa como a perda do comando da equipe ou até mesmo uma possível formação de organização informal entre os colaboradores para começarem a requerer direitos que estão fora do planejamento da empresa.

Companhias que trabalham com vendas têm como uma das principais características a liderança democrática que costuma ser aplicada pelo gerente. Em decorrência, disso cria-se um mútuo sentido de culpabilidade e obrigação pessoal resultando em um trabalho de qualidade superior, revelando, assim um alto grau de satisfação dos envolvidos. Além do mais as atividades se realizam normalmente, mesmo em detrimento da ausência do líder. Este líder consegue alcançar o principal alvo da liderança que é a influência interpessoal² sobre aqueles como os quais se relaciona.

As constitutivas desse estilo são interesses mútuos entre a empresa e os liderados, a ambição da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação.

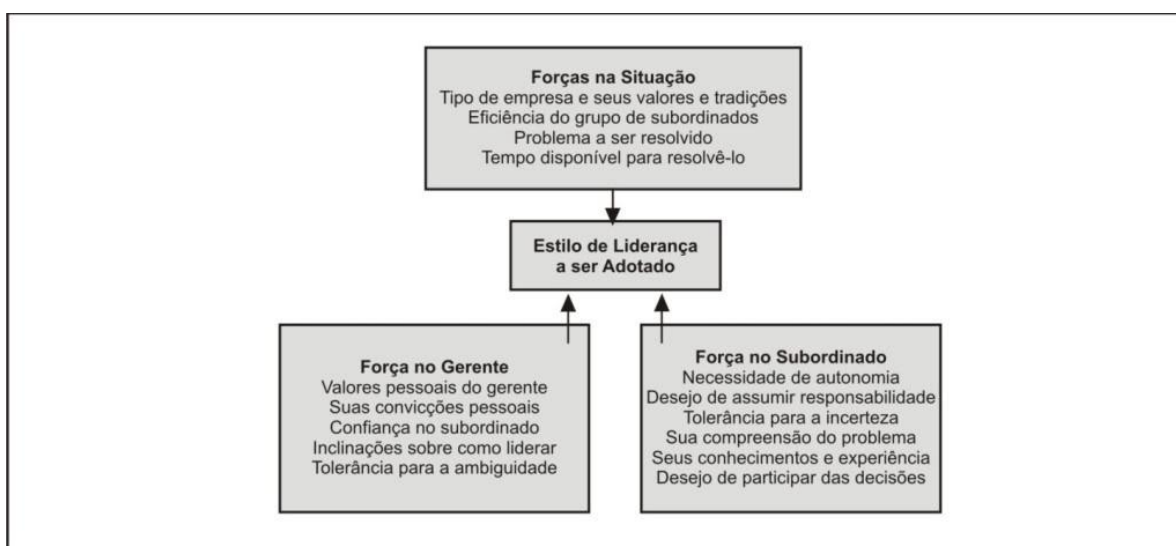
² De acordo com Chiavenato, Influência interpessoal é exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana.

Conforme Maximiano (2000, p. 344), “Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.”

Segundo Vieira (2005) os líderes precisam ser lembrados que ninguém consegue nada sozinho. Devem encontrar pessoas que compensem seus pontos fracos, equilibrando forças e fraquezas e nenhuma pessoa consegue reunir as habilidades que uma organização precisa.

A figura a seguir demonstra as três forças que influenciam na escolha do estilo de liderança a ser adotado pelo administrador. Pode-se notar que o estilo de liderança adotado dependerá das variáveis situacionais e das características pessoais e inerentes ao líder e aos liderados.

Figura 1 - As forças que condicionam os padrões de Liderança



Fonte: Chiavenato (2003, p. 127).

1.3 Abordagens sobre Liderança

Durante as pesquisas foram encontradas teorias contemporâneas sobre liderança, com um tema em comum. Elas têm os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de suas palavras, ideais e comportamentos.

O cargo que cada pessoa ocupa na empresa exige contatos e relações formais com outras pessoas. A inter-relação decorrente das atividades do cargo se prolonga e se amplia além dos momentos de trabalho, propiciando a formação de contatos informais (CHIAVENATO, 2003, p. 131).

A Liderança Informal surge naturalmente entre os grupos de pessoas que ocupam cargos em uma organização formal, construída a partir das relações de amizade no ambiente de trabalho freqüentado por esses grupos. Da mesma maneira que outros tipos de liderança, o líder informal deverá ter certas habilidades e motivações que fará com que ele consiga liderar.

De acordo com Chiavenato (2003), a organização informal emerge do relacionamento entre pessoas que se traduzem por meio de tradições e normas sociais.

Inserido nesse contexto a liderança informal surge por meio de um conjunto de interações que se estabelecem entre os vários indivíduos em uma organização. A principal diferença existente entre elas é que a formal prioriza as posições de hierarquia, enquanto a informal dá ênfase as pessoas e suas relações.

1.3.1 Liderança Transformacional

A liderança Transformacional aparece como sendo a teoria da Gestão de sentido.

Segundo Bergamini (1994) a liderança transformacional pressupõe uma relação mutua entre líder e liderado.

Ocorre na transação a troca entre o líder e liderado. Se o favorecimento deixar de existir corre-se o risco de perder a influência. A transação, portanto, é baseada em fatores extrínsecos, ou externos.

Essa liderança transacional tem como conduta representativa, as recompensas pessoais e materiais atreladas às necessidades dos liderados. É levada em consideração a melhor forma de motivar o subordinado a executar com o máximo de eficiência suas tarefas, recompensando o esforço e resultado alcançado.

Segundo Bergamini (2009, p. 150) “Na liderança transacional, o líder, em lugar de ter a atitude passiva de esperar que os erros ocorram, mantém a predisposição de monitorar constantemente e de forma muito próxima as atividades dos colaboradores para evitar que as falhas ocorram. Neste caso, considera-se que ele assuma uma presença mais ativa.”

A principal qualidade da liderança transformacional é o foco do líder no desenvolvimento, envolvimento e transformação de sua equipe, por meio de estímulos intelectuais, comunicação inspiradora das expectativas, fornecimento de visão expectativa de desenvolvimento e valorização das atividades.

2. Personalidade Autoritária e sua Permanência nas Empresas

Como a personalidade autoritária de liderança da primeira metade do século XX se mantém nas empresas e por quê? O problema de pesquisa que originou esta monografia.

A resposta é muito mais ampla do que a própria pergunta. A investigação iria para tópicos desde históricos políticos que ocorreram na Era Vargas e seu sucessor Juscelino Kubitschek, que até hoje são retratados como grandes figuras para os brasileiros, porque trouxeram mudanças saudáveis para o Brasil, há 50 anos. E muitos se sentem na obrigação de apostar no que está certo, no que era tradicional.

As organizações buscam administrar seus diversos recursos materiais, tecnológicos, financeiros e humanos de uma forma produtiva e melhorada.

Portanto, o líder, que está no topo dessa organização, coloca todo seu conhecimento, e também seu instinto a serviço da empresa, no intento de alcançar objetivos organizacionais e satisfazer necessidades pessoais.

Observa-se que muitas organizações praticamente se igualaram em termos de recursos tecnológicos e materiais e encontram no seu capital humano o seu diferencial competitivo, portanto a principal estratégia da empresa é o desenvolvimento de seu líder, assim, poderá incentivar cada vez mais seus subordinados. Desta forma, é fundamental que uma empresa invista nas pessoas, focando o desenvolvimento de processos criativos para solucionar os problemas existentes.

Para tanto, o líder torna-se uma peça-chave. Devendo ter a capacidade de influenciar os demais, formando equipes voltadas para solucionar as desordens organizacionais de forma criativa e dinâmica. Ao líder cabe influenciar de forma positiva os funcionários, estimulá-los e valorizá-los de forma a aproveitar o potencial de cada indivíduo, ou seja, descobrir o que cada funcionário tem para oferecer à organização em termos de criatividade.

É o gerente (diretor, coordenador-geral, etc.) que lidera a empresa, que faz seus subordinados obterem amor pelo seu trabalho e pela organização, sentindo-se valorizados. Um gerente tem a capacidade de mudar o ambiente de trabalho por meio do afeto e atenção que pode desempenhar com todos seus colaboradores

Entretanto, ao mesmo tempo o gerente pode delegar poder aos seus subordinados e continuar a ser respeitado pela sua função superior. Então o gerente deve ser um líder influenciador, para que exerça o comando por meio da sua habilidade de comunicação e não somente por meio da autoridade.

No campo empresarial, é fundamental que as mudanças ocorram continuamente, pois estas abrem novos caminhos, possibilitando às organizações identificarem pontos a serem modificados para reduzirem custos, aumentar a afetividade entre os colaboradores, e outros fatos que levem a alcançar o sucesso.

Um líder deve dar exemplo a seus seguidores, portanto é necessário que o gerente tenha força de vontade na organização e nas tarefas a serem executadas. A necessidade de se ter uma visão ampla da organização surge para identificar possíveis discriminações internas, avaliar a satisfação dos colaboradores e perceber se cada pessoa valoriza o serviço do superior, do colega e até mesmo do subordinado.

Percebe-se que é por meio da prática e do seu desenvolvimento nos cargos que o gerente pode se tornar um bom profissional.

Mesmo hoje no século XXI, a liderança autoritária aparece efetiva com várias características e traços de personalidade, conforme a situação de uma determinada organização onde seja necessário disciplinar os profissionais que estejam dificultando o desempenho dos trabalhos ou até mesmo nas fábricas que tem muitos funcionários na produção e que a atenção e concentração sejam primordiais, requerendo do líder uma posição mais firme.

Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder enquanto uma situação de estabilidade. Isto mostra que a liderança é necessária em todos os tipos de organização. Sendo assim é possível afirmar que a liderança autoritária também se aplica e pode ser a mais eficaz em determinado momento ou situação.

3. A Arte de Gerenciar

Segundo Chiavenato (2002),

“A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes em todos os demais níveis da organização. A empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. É nesse nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e as necessidades da empresa e transformados em metas e em esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos outros níveis da hierarquia empresarial”.

A existência de uma organização pode ser explicada pelas tarefas a serem executadas que não são possíveis para apenas uma pessoa exercer. Assim, forma-se uma organização, o agrupamento de pessoas com objetivos comuns de produzir bens ou serviços em maior quantidade com menor custo.

Uma característica de suma importância para um gerente é a capacidade de influenciar as pessoas. Outras também importantes são: inteligência, alto nível de energia e carisma. O gerente é o indivíduo que mais deve ter vontade e interesse no âmbito organizacional, pois necessita ter conhecimentos técnicos sobre tarefas dos grupos, não se esquecendo de manter a auto-estima e autoconfiança sempre bem administradas. Um gerente de sucesso é aquele que toma decisões eficazes no momento certo.

Segundo Wagner (2006), um líder tem três objetivos principais, sendo estes, a responsabilidade de aplicar as habilidades dos seguidores, identificar e despertar necessidades que os colaboradores podem controlar e observar se o trabalho é satisfatório para o indivíduo que o executa, para diminuir as frustrações no ambiente de trabalho.

De acordo com Hickman, apud Bergamini (2009, p. 67):

“O administrador, também chamado em alguns casos de gerente, é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado; portanto tem características comportamentais do profissional que garante a identidade da organização ao longo do tempo...

O administrador, personificando uma atitude lógica e racional de monitoramento do ambiente, torna mais fácil viabilizar o atendimento das necessidades cotidianas da organização...”

Por isso entende-se que cabe ao administrador (gerente) aperfeiçoar e utilizar-se do seu pensamento rico em detalhamento na resolução dos problemas concretos inerentes ao dia-a-dia.

É possível ressaltar que seu grande ponto forte é oferecer um trabalho qualitativamente muito bom.

4. A Capacidade de Influenciar

Um líder deve conquistar a lealdade e envolver cada integrante da sua equipe para que consiga estabelecer e alcançar metas em toda a organização, beneficiando assim a produtividade. Um bom líder é aquele que influencia os indivíduos a aumentar a produtividade, também criando um clima favorável às expectativas dos empregados. Assim eles tendem a aumentar seu desempenho, dedicam-se com mais afinco nas tarefas, e justificam o seu desempenho por meio das boas atitudes dos gerentes, do companheirismo agradável e do ambiente agradável.

Para se adquirir respeito e confiança entre líder e seus seguidores, é preciso uma boa relação no ambiente de trabalho.

De acordo com Milkovich (2000), muitos líderes reclamam, pois há uma cobrança na responsabilidade de relacionamentos internos da organização, entretanto não é fornecido ao gerente um treinamento para que ele aprenda a resolver conflitos.

Não há como um líder coordenar todos seus subordinados com as mesmas ações, pois cada indivíduo tem personalidade diferente, sendo necessárias modificações no estilo da liderança. Contudo o gerente não pode ser amigável a apenas uma parcela de subordinados, para que não se faça diferença entre eles.

5. A Utilização Ideal da Autoridade em uma Organização

Conforme Wagner (2006) há três tipos de gerentes:

- os autoritários que tomam quase todas as decisões sozinhas;
- os democratas que trabalham em grupo auxiliando cada subordinado chegar às próprias decisões; e o
- liberal que deixa o grupo trabalhar da maneira que preferir.

O autor complementa que, em grande parte, os funcionários preferem os gerentes democratas ou os liberais, pois os autoritários os tratam como submissos sendo muitas vezes agressivos, existindo grande possibilidade de sair da organização.

Com o acompanhamento direto do gerente autoritário os funcionários parecem ser mais produtivos, entretanto se deixá-los sozinhos eles param de executar seu trabalho. A gerência autoritária está se tornando rara no mundo moderno.

Para que um gerente recebesse o cargo foi necessário mostrar competência, desempenho, autoridade de posição e responsabilidade. Portanto, ele tem liberdade de controlar e verificar as atividades que dirige, permitindo perceber o progresso de cada subordinado, cooperando para empregar de melhor maneira o tempo.

Exercer o cargo de gerente exige o conhecimento de diversas funções, faz-se necessário, prioritariamente, que ocorra uma constante comunicação entre este e os seus subordinados para que quando se tome uma determinada decisão todos tenham plena obrigação de cumprir com as idéias previstas.

Como o gerente tem o poder sobre seus subordinados, assim sendo é possível recompensar seu colaborador ou castigá-lo por algo que fez, pois a liderança proporciona uma sensação de domínio.

Segundo Gellerman (1963) existem líderes que acreditam que as honrarias são mais importantes que resultados operacionais.

Portanto, para relacionar autoridade e métodos de liderança esse autor sugere sete hipóteses de liderança, que se apóiam nos conhecimentos e nas convicções já existentes sobre motivação:

- a) Primeira: todos os investidos de autoridade tendem a utilizá-la em seu próprio benefício, por meio do qual o poder se torna instrumento da satisfação psicológica do líder.
- b) Segunda: a posse de autoridade cria sentimento de culpa, pois o líder tem recordações da sua infância na qual é submetido à vontade dos outros, geralmente deixando impressões indeléveis a respeito da natureza do poder e identificando-se como vítima de injustiças.
- c) Terceira: em virtude dos remorsos que normalmente acompanham o exercício da liderança, o líder utiliza seus meios habituais de aliviá-los, e os recursos de que lança mão para esse fim é que determinam o seu método característico de liderar.
- d) Quarta: a posse do poder torna maior a ambição do mando, isso ocorre porque contribui muito para aumentar a satisfação psicológica do líder.
- e) Quinta: a ambição do poder frequentemente é devida a diferenças de opinião, que sob outros aspectos seriam racionais, a respeito da maneira como a autoridade deve ser distribuída na organização.
- f) Sexta: os líderes mais eficientes são os que habitualmente não precisam se valer da autoridade para assegurarem ou aumentarem prerrogativas a fim de satisfazer seu amor-próprio, porém, que a aplicam como meio de conseguir o que não pode ser obtido de outra forma.
- g) Sétima: como o método de liderar é principalmente uma reação, do tipo de personalidade formada, aos efeitos do exercício do poder, o principal fator determinante dos métodos de liderança de cada organização é a maneira de selecionar gerentes.

Assegura-se que são fatos determinados por variáveis, entre elas a cultura organizacional, e o ambiente ou estrutura.

6. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização, ou seja, o modo institucionalizado de pensar e agir que existem em uma organização.

Chiavenato (2002, p. 690) afirma: “Cultura Organizacional deve privilegiar e valorizar a iniciativa e a inventividade das pessoas, a vontade de mudar o que deve ser mudado e a coragem de ousar e de arriscar”.

Conforme descreve Chiavenato (2004), cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

Schein, apud Bergamini (2009, p. 144) “acredita que cultura pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas.

O autor também afirma que a análise da cultura organizacional deixa claro que a liderança está intercalada com a formação, evolução, transformação e destruição cultural.

Nesse sentido a cultura é criada, em primeiro lugar pelas ações dos líderes.

Portanto o papel da liderança parece decisivo.

Figura 2 – O Iceberg da Cultura Organizacional



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Essas características representam a maneira tradicional de pensar e de fazer as coisas, compartilhados por todos os membros da organização. Essas normas orientam o comportamento desses membros e direcionam suas ações para realização dos objetivos organizacionais.

Cada organização possui sua própria cultura. A cultura organizacional não é estática nem permanente, sofre alteração com o tempo, dependendo de condições internas e externas.

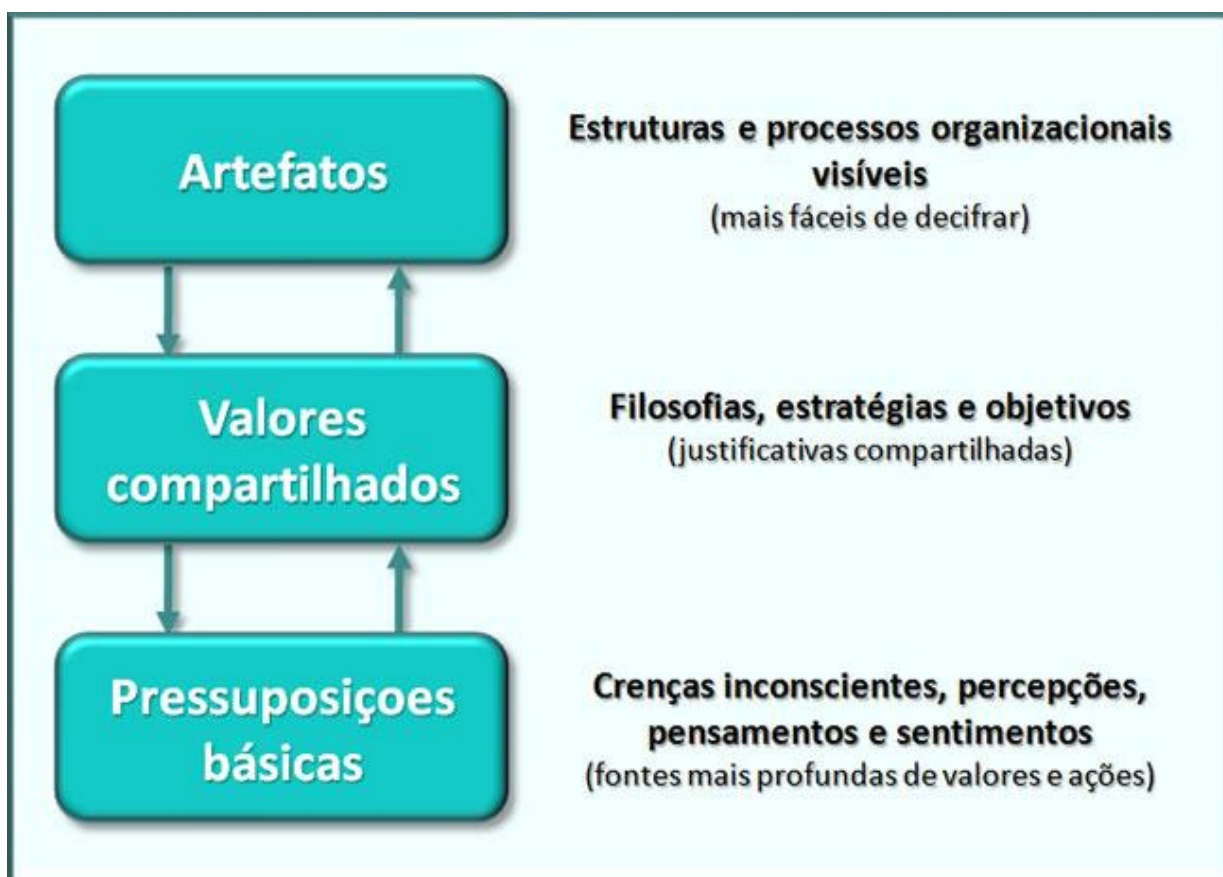
6.1 Quadro da Evolução da Cultura Organizacional

Eras:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de serviços	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valorização da tradição e da experiência.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as Pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração De Pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (1999, p.27).

Mudar a estrutura organizacional não basta para transformar uma organização, é necessário modificar a cultura organizacional, alterando os sistemas onde as pessoas trabalham. Assim, para que a organização possa sobreviver e desenvolver necessita renovar e revitalizar mudando a cultura organizacional.

Figura 3 – Os níveis da Cultura Organizacional



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Nessa mesma definição, Johann (2004, p.72) afirma:

“A Cultura Organizacional abordada em uma organização faz com que ela se diferencie das demais, pois forma-se da confluência de alguns fatores que tem sua origem ou no fundador da empresa (típico das empresas nacionais) ou na Matriz da empresa (típico das empresas multinacionais).”

A essência da cultura organizacional da empresa é expressa pela maneira como ela trata clientes e funcionários, a maneira como ela negocia, o grau de autonomia ou liberdade que existe em seus departamentos e o grau de lealdade expresso por seus empregados com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

A cultura precisa alinhar outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

7. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é o resultado do planejamento dos níveis organizacionais da empresa. Conjunto integrado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma instituição.

Podendo ser representada pelo organograma da empresa. Sendo composta por empregados dos níveis estratégicos, táticos e operacionais, dos diversos órgãos e unidades que correspondem a cada um deles na organização, também a relação e a comunicação entre os níveis hierárquicos e os setores da empresa (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Cruz (2002), há dois tipos de estrutura organizacional, a estrutura formal e informal. Estrutura formal é aquela que aparece nos organogramas da empresa. Foram criadas para que as empresas pudessem dividir e executar as funções administrativas, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais da empresa, fazendo parte de todos os níveis da estrutura organizacional.

Tende a estabelecer a maneira como as interações devem ser operadas no processo produtivo e as relações de hierarquia e comando, responsabilidades e papéis funcionais, cada nível tem que controlar planejar, organizar e dirigir o processo, sob sua responsabilidade.

A Estrutura informal surge da interação social das pessoas, se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa as relações que geralmente não aparecem no organograma.

8. A Gestão Estratégica

A política, da mesma forma que a legislação e as cobranças em um país podem e são diferentes das de outros países. Este é talvez o fator mais impactante para o sucesso dessas empreitadas de aberturas de novas frentes de atuação e de globalização.

A concretização dos objetivos desejados será mais provável se a organização incentivar a postura empreendedora de todos os seus colaboradores.

Figura 4 - Os níveis de objetivos e planos



Figura: Os níveis de objetivos e planos (CHIAVENATO & SAPIRO: 2003, p. 248)

Em muitas empresas a liberdade dos funcionários para a contribuição pode ser um fator desagregador. O que uma empresa pode pensar de seu gerente se as melhores idéias são dadas por seus funcionários? Será ele um gerente despreparado para a função ou será ele um gerente que estimula a criatividade de seus funcionários?

9. Metodologia

Neste trabalho foi apresentada uma abordagem teórica, baseada em argumentos publicados por especialistas e acessíveis ao público em geral como livros e redes eletrônicas.

O objetivo do trabalho enquadrar-se na pesquisa descritiva, pois de acordo com Andrade (2002) ela se destaca por preocupar-se em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos. Com pesquisa bibliográfica, que foram recolhidas informações prévias acerca do tema determinado.

10. Resultado do Estudo

Para o autor Chiavenato (1992, p. 147) a liderança é definida como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para muitos, o título de líder é apenas um dote a mais que as pessoas comuns adquirem, é um dom que possibilita atrair as pessoas pelo carisma, confiança e lealdade, porém, é também o desenvolvimento e aprendizagem contínua dessas habilidades.

Na opinião de Bowditch e Buono (2002, p. 118) “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecimento e atingimento de metas”. Portanto, entende-se que não há líderes sem seguidores.

O cargo de líder não serve somente para efetuar a troca de seus serviços e orientações pelas promoções financeiras. Seu vínculo com seus subordinados é tão complexo que se torna parte da vida dessas pessoas, criando um relacionamento que desperta sentimentos.

Para Bergamini (1994, p. 31), o líder caracteriza-se:

“(...) por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.”

Em alguns casos a tarefa do líder envolve mais do que a determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição.

O líder é, antes de tudo, uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo. Esse empenho gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Drucker (1996, p.1), considerado o pai da administração moderna, afirma que:

“(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio.”

Martens (1987) salienta que um bom líder precisa possuir várias virtudes, entre elas:

“competência (conhecimento, habilidades e atitude/ação), ética (integridade e honestidade), entusiasmo, empatia, autoconfiança, sensibilidade, humildade, imparcialidade, saúde, autoconhecimento, motivação e inteligência acima da média. É fundamental que goste de se relacionar com pessoas, que saiba ouvir e que seja observador.”

A função do líder, dentre tantas é observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo e direcionar para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

Além de várias funções, uma que se destaca é de incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia. E, assim, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais.

No mercado, atualmente, existem vários estilos de liderança, como a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a coaching, a diretiva, a modeladora, a participativa, a visionária, entre outras, que vimos no capítulo anterior. Mas, a justificativa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Situações como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Apesar de existirem estilos de liderança diferentes, todos os bons líderes têm certas características em comum como caráter, carisma, comprometimento, comunicação, discernimento, foco, iniciativa, atenção, responsabilidade, confiança e autodisciplina, que são pré-requisitos da liderança bem-sucedida.

Chiavenato (1992) destaca três diferentes estilos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática. Já para Adair (1992) além destes três estilos acrescenta como básico, também, o estilo laissez-faire ou faça o que quiser, que se assemelha ao modelo liberal. Na visão de Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986, p. 32) os estilos que se destacam são os da

“[...] direção, do treinamento, do apoio e delegação”. Porém, o que se percebe é que cada estilo tem seu devido valor dentro de sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade militar, em que as pessoas precisam de uma liderança mais firme.

As hipóteses de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

Em algumas situações a liderança pode ser confundida com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser, necessariamente, um bom líder. O líder nem sempre é um gerente ou chefe. Na realidade, os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação.

Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança e é por meio desse ponto que objetivos e necessidades são transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial.

A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional.

Na opinião de Cusins (1994, p. 9)

“ [...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”.

Uma das tarefas do líder é que ele passa a maior parte do tempo convencendo as pessoas a seguirem suas idéias.

Na função de chefe, ele não precisa agir dessa forma, ele apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos programados. O líder atua para o avanço da equipe, o chefe trabalha para atingir suas aspirações. O líder ouve com atenção as idéias dos elementos do grupo. Neste caso, o chefe faz com que todos ouçam com atenção as suas determinações. O líder acredita no alcance do bom trabalho, visando a motivação, já o chefe não se importa com essa psicologia motivacional, seu interesse principal é obter lucro.

O líder aceita reclamações, procurando melhorar sempre, e o chefe é aquele que mais se mostra descontente com os funcionários.

Apesar de todas essas diferenças, em algumas empresas ainda se confunde o papel do líder com o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Já liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, por meio de um processo de relações interpessoais adequadas à consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes.

Mas, a cada dia que passa, essa diferença se torna mais aparente, fato pelo qual o termo “chefe” está sendo substituído pelas expressões: supervisor, inspetor, coordenador entre outros.

Para os autores Montana e Charnov (1998, p. 221) um líder formal

“[...] é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor, e a quantidade de poder é determinada pela posição ocupada”.

Mesmo conscientes de que devem seguir as orientações do gerente ou diretor, nem sempre os responsáveis têm a habilidade de conduzir os colaboradores a atingir os objetivos propostos.

Em situações assim, é que pode atuar o líder informal, que não tem o mesmo título de liderança oficial, mas tem o dom e a capacidade de influenciar seus companheiros.

O líder informal não cumpre liderança normativa, legal e nem sempre possui cargos importantes. É uma pessoa comum, porém, com extraordinário brilho pessoal, fruto de traços de inteligência, de comportamento ético, de domínio técnico a respeito de temas específicos e de ótimo relacionamento interpessoal. Impõe-se com naturalidade e conquista o respeito e admiração dos companheiros, pelo simples fato de ser uma pessoa completamente natural e autêntica. Portanto, suas ações ou decisões são previamente analisadas, com o intuito de evitar futuras preocupações.

Para Chiavenato (1992, p. 165), a motivação pode ser conceituada como o

“[...] esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo, é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, e que a motivação é a mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas”.

Analisando a motivação que um indivíduo recebe a fim de realizar alguma atividade, e a liderança como a capacidade de influenciar, destaca-se a relação entre os termos, na qual o líder provoca estímulos que geram motivação nas pessoas.

Na opinião de Bergamini (1994, p. 57)

“[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está chegando a um momento no qual falar de um assunto implica necessariamente abordar também o outro”.

O responsável, sendo gerente ou chefe por cumprir a liderança tem a obrigação influenciar e motivar seus subordinados continuamente. No entanto não é uma tarefa fácil, pois cada indivíduo possui suas aspirações e desejos, e algumas vezes seus objetivos conflitam-se com os objetivos das organizações.

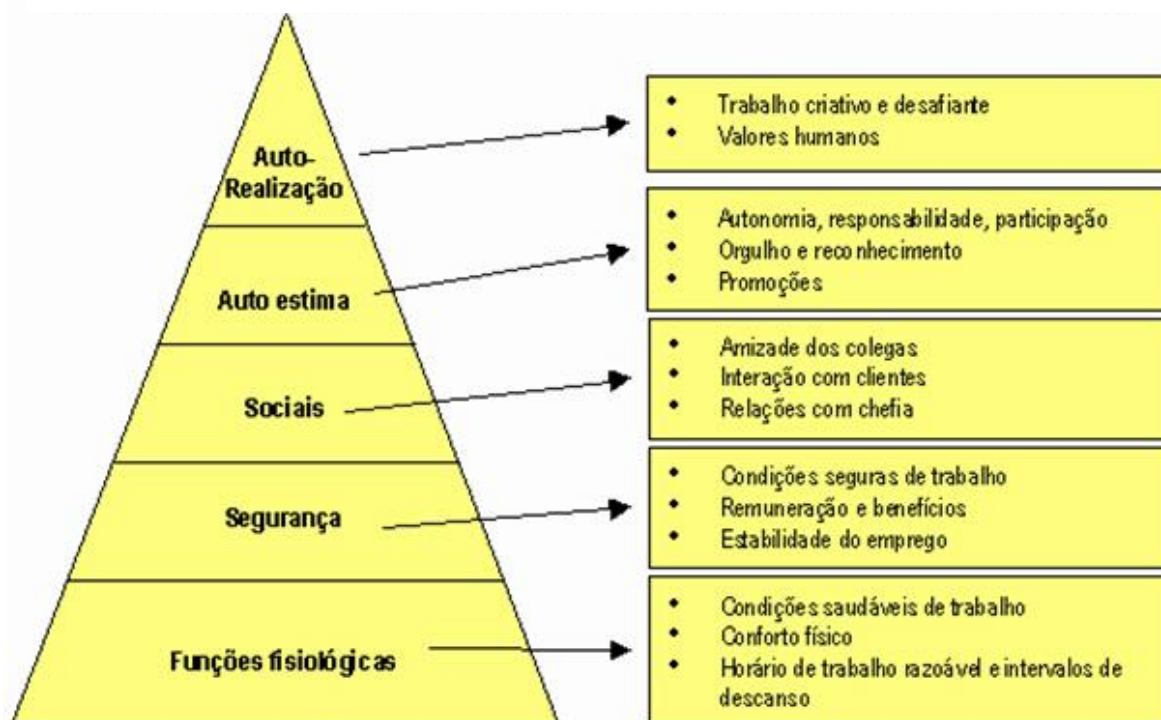
Abaixo, seguem algumas diferenças entre visões de chefe e líder:

CHEFE	LIDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Esta aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança – Capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24. Adaptada pelo autor.

A teoria de Maslow, segundo Chiavenato (1994) apresentou uma pirâmide que pode ajudar os líderes na tentativa de influência dos indivíduos, em que a base de sua pirâmide estão as necessidades menos significativas e no topo estão as mais sofisticadas.

Figura 5 – Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional de Maslow



Fonte: Adaptado por Chiavenato (1994, p. 170)

A motivação que está no topo liga as crescentes recompensas pessoais dos subordinados, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido, reduzindo os bloqueios e as armadilhas durante todo o percurso. Não deve focar os benefícios somente para o grupo, deve também proporcionar a satisfação individual.

Sempre haverá uma empolgação por parte da equipe, uma vez que os mesmos forem motivados, a retribuição deverá ocorrer simplesmente em devolver ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas.

Para Chiavenato (1992, pg. 160) diz que

“ [...] a habilidade de liderança não é nata. Nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho”.

Havendo um esforço muito grande em treinamento dessa prática, poderá trazer maior confiança quando necessária.

Segundo Drucker (1996) para um líder ser completo ele precisa ter oito atitudes:

- 1) É necessário indagar sobre as providências a serem tomadas;
- 2) trazer as coisas certas para a empresa;
- 3) ter um plano de ação claro;
- 4) não fugir das responsabilidades;
- 5) ser um bom comunicador;
- 6) ter foco em oportunidades, não em problemas,
- 7) transformar as reuniões em acontecimentos produtivos; e
- 8) usar o pronome pessoal “nós” e evitar o “eu”.

O comando eficiente requer consciência das ações e fatos ocorridos no grupo, bem como a visão e a resolução apropriada para cada situação. Por essa razão, não existem exercícios ou fórmulas que garantam uma liderança bem-sucedida. Porém, vale ressaltar que atitudes coerentes e bem pensadas aumentam a probabilidade de um líder alcançar a eficiência.

O início dos estudos sobre liderança, essa teoria dá ostentação a características pessoais do líder que, segundo Bergamini (1994, p. 29). Na concepção de Stogdill e Mann, citados por Bergamini (1994, p. 29), existem cerca de 124 projetos nesse sentido, listando “aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes”. Sociabilidade, habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle e busca de responsabilidade são alguns exemplos de traços apontados pela teoria.

A maior preocupação dessa abordagem é mostrar o que é o líder, sem se preocupar em correlacionar as características com a produtividade ou a eficácia do processo de liderança.

A conjectura dos traços é uma das mais antigas a respeito da liderança. Uma descrição é a qualidade ou característica da personalidade.

Diante desta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, que o diferencia das demais pessoas.

São pequenos detalhes que marcam, por meio das quais pode entusiasmar os demais.

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passariam a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições.

Isso permite imaginar que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de fazê-los posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

11. Conclusão

Como foi dito na Introdução e recuperando o propósito desse trabalho era apresentar e comentar o tema liderança no geral e mais demoradamente na visão atual de liderança autoritária.

O objetivo primordial era identificar a função estratégica do líder no cenário em que vivemos hoje e se o estilo de liderança autoritária se mantém nas empresas no século XXI.

Foi observado, conforme desenvolvimento do Capítulo 2 que o líder é o ponto chave para o sucesso das empresas e é por meio de sua liderança que os objetivos serão atingidos.

Uma liderança eficaz depende muito da forma como é colocada em prática.

No atual momento em que as empresas estão vivendo, a necessidade de se atualizarem e serem dinâmicas é inevitável, portanto velhas idéias para administrar um grupo de pessoas estão sendo revistas e atualizadas, até porque é necessário.

É importante lembrar que o trabalho com o ser humano é muito complexo e exige muita habilidade para lidar com diversos grupos de pessoas. Conhecer, estudar e se atualizar constantemente é fundamental nessa sociedade moderna, buscar novos métodos, ser sempre focado nos objetivos e manter sempre fiel aos seus princípios e ter atitude e coragem são características para um bom líder.

Liderar é uma arte e isso cabe a cada pessoa saber como será colocada em prática esta arte.

De acordo com que foi exposto, é preciso ter equilíbrio ao se adotar qualquer um dos estilos de liderança supracitado, haja vista que não existe um estilo de liderança que seja aplicável em todas as situações.

Dentro dessa concepção foi visto que a liderança esta atrelada a uma situação e consiste numa relação das necessidades existentes entre um individuo e um grupo.

E quando há uma necessidade, o líder surge com objetivos específicos e apresenta o estilo de liderança mais adequado àquela situação, sendo ela plausível de alterações conforme as necessidades.

Vários pontos foram levantados durante o desenvolvimento dessa monografia apontando que não há um estilo de liderança ideal e sim o que se adapta melhor para cada tipo de organização e seu propósito.

Desde os tempos da idade média, as atividades em grupo desenvolvidas pelo homem já exigiam a necessidade de um líder, para se estabelecer os métodos de trabalho para se alcançar os objetivos planejados, e isso sempre foi feito por meio da liderança. Com as constantes mudanças que o mercado vem sofrendo nas últimas décadas, e a cada dia vem apresentando um quadro de competição crescente, e a própria evolução contínua do homem, foi necessário o desenvolvimento de novos métodos de liderar as pessoas, a fim de atingir os objetivos empresariais.

As empresas nos dias de hoje buscam destaque no mercado sobre seus concorrentes e têm necessidade de potencializar a capacidade de seus colaboradores, caminhando para atingirem as vantagens competitivas do fator humano.

Espera-se com essa competitividade possibilitar o controle do fator mais variável dentro dos processos organizacionais e de liderança, pois habilitará as próprias pessoas a se organizarem de maneira mais produtiva e eficiente. Esta mudança de comportamento modificará radicalmente o quadro atual de envolvimento e comprometimento dos colaboradores dentro das organizações.

A influência mútua entre os processos da empresa e o processo de liderança, é necessário conhecer o contexto organizacional, onde líderes, liderados e grupos são elementos que estão constantemente se relacionando. Dentro deste contexto está o ser humano, o qual por sua vez, reage de forma não padronizada frente aos acontecimentos no trabalho e em sua vida pessoal, o que se reflete diretamente nas atividades da empresa. Daí vem a importância do líder dentro da organização.

Os melhoramentos para a empresa, quando conta com um líder, são inúmeros, pois é nele que se concentra a atenção de todos, ele é quem irá conduzir ou influenciar os demais componentes da organização.

Concluindo podemos então dizer que com o passar do tempo o conceito de liderança vem se transformando e demonstrando que não existe uma maneira específica de liderar, ou seja, cada líder tem seu próprio estilo de conduzir as pessoas, e é disso que as organizações precisam para se diferenciar em um ambiente de grande competitividade.

Referências Bibliográficas

www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca – em: 08/10/11

ADAIR, J. Liderança para o sucesso. São Paulo: Nobel, 1992.

ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

_____ O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2009.

_____ Liderança: administração do sentido. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P. e ZIGARMI, D. Liderança e gerente minuto. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BOTELHO, E. F. Do gerente ao líder: A Evolução do Profissional. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CANDELORO, R. As dez características dos grandes líderes. Jul. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres/31676/>>. Acesso em: 05/11/ 2011.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____ Recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994

_____ Recursos humanos: edição compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. & SAPIRO, A. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____ Teoria geral da administração. São Paulo: Campus, 2004.

CRUZ, T. Gerência do Conhecimento. Ed. Cobra, São Paulo, 2002.

CUSINS, P. Gerente de sucesso. São Paulo: Clio, 1994.

DRUCKER, P F. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GELLERMAN, S. W. G. Motivação e Produtividade. New York: American Management Association, 1963.

IANNINI, P. P. Chefia e liderança: capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

JOHANN, S. L. Gestão da Cultura Corporativa: Como as Organizações de Alto Desempenho Gerenciam Sua Cultura Organizacional. São Paulo: Ed. Saraiva. 2004.

MARTENS, R. Coaches guide to sport psychology. Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1987.

MAXIMIANO, A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T. Administração de recursos humanos. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, J. P., CHARNOV, H. B. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIEIRA, E. As lições de Rudolph Giuliani sobre liderança. Nov. 2005. Disponível em: administradores.com.br. Acesso em: 05/11/2011.

WAGNER III, J. A. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.