

**SILVIA MARA OLIVEIRA LIMA**

**LIDERANÇA: UM DESAFIO ATUAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios turma 2006.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Vicente Pacheco.

**CURITIBA**

Dedico este trabalho aos meus familiares e companheiro, compreendendo as minhas faltas em benefício da realização deste projeto, à minha mãe (in memoriam) que sempre acreditou em mim e no meu potencial, e aos professores que despenderam de seu tempo para dividir conhecimentos e experiências.

## RESUMO

**LIMA, Silvia Mara Oliveira.** Liderança: um desafio atual. Íntima e imprescindível com o objetivo de levantar um questionamento sobre a postura de líderes dentro de uma organização, apontando-os como não utilizadores das técnicas mais eficientes como estratégia de relacionamento e desenvolvimento dos objetivos individuais da organização.

A metodologia empregada, que se mostrou eficiente e esclarecedora, foi a pesquisa secundária, através de autores da administração e a leitura de publicações recentes, capazes de trazer para esse projeto um estudo do ambiente organizacional, inclusive seus primórdios. As pesquisas já realizadas sobre o tema liderança tornaram possível traçar uma linha sobre as características dessa atividade e como ela pode ser exercida da maneira mais eficiente.

A conclusão está longe de se esgotar nessas páginas porque, apesar do crescente interesse pelo tema, ainda há de se buscar razões muito mais do que acadêmicas para a solução da liderança ruim e suas conseqüências sobre aqueles que dela participam. O principal, nesse momento, é ilustrar e comprovar como essa atividade vem caminhando através dos tempos e apontar como auxiliar líderes a se tornarem merecedores dessa liderança tão buscada por muitos e alcançadas por poucos e sua relação com o poder.

Palavras-chave: organização; chefia; conhecimento; liderança ; atitude.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ENTENDENDO A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
2.1	A ORGANIZAÇÃO COMO ORIGEM.....	3
2.2	ORGANIZAÇÕES E SEUS CENÁRIOS .....	4
2.3	SOBRE A ADMINISTRAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO .....	6
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA</b> .....	<b>10</b>
3.1	O SURGIMENTO DA LIDERANÇA E SEUS LÍDERES .....	10
3.2	DEFININDO LIDERANÇA.....	13
3.3	OS CASOS E ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA.....	19
3.4	INTERESSES DA LIDERANÇA.....	20
3.5	CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER .....	22
3.6	COMPORTAMENTO DE UM LÍDER .....	23
3.7	COMPETÊNCIA DO LÍDER.....	25
3.8	A MOTIVAÇÃO E O LÍDER.....	26
3.9	TIPIFICAÇÃO DE LIDERANÇA .....	28
3.10	PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA SEGUNDO <i>JACK WELCH</i> .....	29
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS:</b> .....	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema proposto neste trabalho “Liderança – um desafio atual” tem como razão principal o interesse em desenvolver um estudo que ilustre baseado em pesquisa secundária, os principais aspectos do líder e como as conseqüências de suas atitudes influenciam seus subordinados.

Liderança, como será apresentada, não possui uma única definição que englobe e sustente todos os aspectos contidos nessa tarefa, mas inúmeros pesquisadores da administração apontam a sua importância no processo de desenvolvimento e sucesso de uma organização.

Mais que isso, um líder capaz de absorver técnicas e princípios e utilização de ferramentas, conseguirá obter de seus subordinados as ações esperadas e principalmente, atingir as metas da organização.

As características ou estilos do líder são fundamentais para a obtenção de resultados, na implantação de mudanças e para despertar o sentido de “time” em seus subordinados, sendo assim, eficiente e tornando-se fonte de conhecimento.

Observamos ainda, que em muitas empresas e principalmente, em muitos profissionais, que a tarefa de líder ainda é tida sem as especiais atenções aos interesses humanos, e sim nos objetivos da organização, esquecendo-se do recurso humano.

A escolha desse tema é ainda pessoal. A vivência e dificuldades enfrentadas nas empresas fizeram-nos questionar sobre o verdadeiro papel de um líder e sua relação direta com a motivação e como essa ciência poderia auxiliá-lo a encontrar as melhores práticas de conduta e relacionamento. Observamos nesse mesmo período o grande número de profissionais não capacitados para a tarefa de liderar grupos, e como isso interfere diretamente na motivação dos indivíduos que fazem parte desse núcleo.

Esse trabalho não tem pretensões de criar novas teorias sobre o tema, mas tem como objetivo questionar a postura de líderes apontando-os como não utilizadores e detentores de algumas ferramentas e estratégias de relacionamento e desenvolvimento da organização. Essa relação deve ser insistida, e esse trabalho

quer mostrar as possibilidades e chances de crescimento desse importante conjunto.

Pretendemos confirmar com a hipótese de que os líderes atuais precisam ter habilidades, dons e estratégias para desenvolverem equipes motivadas e incentivadas ao seu desenvolvimento pela influência de seu líder.

## 2 ENTENDENDO A ORGANIZAÇÃO

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO COMO ORIGEM

Através dos séculos as pessoas se reuniram para alcançar determinados objetivos, primeiro em família, depois em tribos e, posteriormente, em unidades políticas mais sofisticadas. A construção das pirâmides, templos e navios, a criação de governos, fazendas, comércios e as próprias guerras, são provas de que as organizações já ensaiavam a sua atual estrutura, baseada apenas no conceito de que se houvesse uma “organização” entre os indivíduos, os objetivos seriam realizados. Embora esse esforço conjunto para se alcançar algo, não tivesse nome formal, a idéia de “se organizar” espalhava-se por todas as antigas civilizações.

As normas administrativas e princípios de organização pública foram transferindo-se das instituições dos Estados para as instituições da recém formada Igrejas Católicas e para as organizações militares.

A organização da igreja era hierárquica e mostrava-se simples e eficiente, pois a organização mundial opera sob o comando de um só indivíduo. Esse modelo serviu de exemplo para muitas outras organizações que surgiram posteriormente e que buscam experiências bem-sucedidas.

Assim como a igreja, a organização militar serviu como referência na compreensão das organizações, primeiro, porque possuía um princípio de unidade de comando pela qual cada subordinado só poderia ter apenas um superior. Segundo, porque nela surgiu a escala hierárquica, através de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade, através de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade de cada indivíduo.

Com as guerras e sua amplitude mantiveram-se o comando centralizado, mas houve uma descentralização da execução.

Outra contribuição militar foi o princípio da direção, onde se pressupõe que cada soldado deveria saber exatamente o que se esperava dele e o que deveria fazer.

Considerando-se como requisito básico também temos a disciplina para uma boa organização, o que a organização militar pode e muito colaborar. As decisões

devem basear-se na probabilidade e não apenas na lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar para poder minimizá-la, para Carl von Clausewitz (1780-1831), general prussiano que escreveu o “Tratado sobre a Guerra” e os “Princípios de Guerra”.

Com a Revolução industrial a partir de 1776, iniciou-se na Inglaterra e rapidamente se difundiu por todo o mundo civilizado, trouxe mudança do capitalismo comercial para o industrial, assinalando a passagem da Idade Moderna para Contemporânea.

A Revolução Industrial substitui a produção manual pela industrial, a ferramenta pela máquina. Apresenta fases distintas: A do carvão e do ferro (1780-1860); a revolução do aço e da energia elétrica (1860-1914); a energia nuclear (meados do século XX); e a representação da evolução da informática, robótica e do setor de comunicações, que seria pela qual passamos no século XX e estende-se até o século XXI.

Com as novas atividades as empresas industriais precisavam coordenar a mão-de-obra empregada, que agora se tornara um batalhão de operários da nova classe proletária que se criou.

Os empresários preocupavam-se sempre em produzir mais e pelo menor custo, e acabaram deixando de lado a gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo. Assim, a Revolução Industrial, apesar de ter provocado mudanças profundas na estrutura empresarial e econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados.

A Revolução Industrial foi um importante marco na estruturação das organizações, principalmente pelo início das relações entre os operários e empresários, permitindo uma evolução das relações sociais para os dias de hoje.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES E SEUS CENÁRIOS

A origem da palavra organização vem do grego *organon* que significa “Ferramenta ou instrumento”. Podemos observar que normalmente são instrumentos criados para se atingirem fins, segundo Morgan.



As realizações da sociedade moderna só aconteceram porque as pessoas em grupo se envolvem em projetos comuns ou pretendem atingir metas. Fica claro através da análise de alguns autores, que as organizações acontecem ou existem porque um grupo de pessoas se reuniu para atingir um objetivo único. E as pessoas é o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos.

Segundo CHIAVENATO (1979):

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representam um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. “É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A organização requer, pois, o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa”.

GIBSON (1981), também se refere às organizações como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo mais eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. Além disso, criam ambientes, pois tem influência sobre comportamentos, desenvolvem a sociedade e interagem com outras organizações. Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos e eficiência para indicar que ela utiliza corretamente seus recursos.

O principal grupo social das organizações é o, isso nas organizações formais, onde as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitos, utilizando-se de recursos, divisão de trabalho e processos de transformação. Mas dentro de toda a organização formal, existe a informal que segue características dos grupos primários (família, amigos, vizinhos), e estão envolvidos diretamente com a cultura e o clima organizacional.

Todos os problemas de uma organização, onde quer que ocorram, constituem problemas de relações humanas. A filosofia da organização para Follet<sup>3</sup>

pode ser resumida em dois aspectos básicos: interpenetração de autoridade ao invés de superioridade e controle sobre fatos mais dos que sobre pessoas, mascarando assim a importância dos indivíduos, seus relacionamentos e sentimentos, como fator importante para o bom funcionamento da organização.

Uma visão interessante do processo de sobrevivência das organizações é o apresentado por MORGAN (1996) onde, alguns autores partem do pressuposto que a empresa é um organismo vivo, com diferentes conjuntos de necessidades, criando a visão organizacional da “seleção natural”. Na opinião deles, a idéia de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui muito mais flexibilidade e poder à organização e muito pouco ao ambiente como força na sobrevivência organizacional. Eles advogam que se deve neutralizar esse desequilíbrio, focalizando a maneira pela qual os ambientes “selecionam” as organizações e que isso pode ser mais bem feito pela análise das populações das organizações e sua ecologia de forma mais ampla.

A natureza, o número e a distribuição de organizações em qualquer tempo dependem da disponibilidade de recursos, bem como da competição dentro e entre diferentes espécies de organizações. O ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, selecionando os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos.

## 2.3 SOBRE A ADMINISTRAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO

A administração sofreu forte influência da Filosofia. Desde o princípio das observações dos filósofos da época, fica clara a humanização quando se referem às organizações. Diferentemente do termo administração, a organização refere-se a pessoas e suas características, atitudes e poder dentro de um sistema, com suas ações relacionando-se diretamente com o ambiente e com outros indivíduos.

Aqui poderíamos citar vários filósofos e suas obras acerca do tema, mas como este não é objeto direto do atual projeto, contamos com a colaboração somente de alguns, como: Platão é a divisão do trabalho (em “A República”); Aristóteles em “A Política”, distinguindo a administração pública em monarquia, aristocracia e democracia; também citar Karl Marx (1818-1883), toda a história da

humanidade sempre foi de luta de classes. A relação entre os homens é econômica e que o surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que fruto da dominação econômica do homem pelo homem.

Com os trabalhos pioneiros de Frederick Wislow Taylor (1856 – 1915) e Henry Fayol (1841 – 1925) a respeito da administração, sendo que o primeiro citado desenvolveu a Escola da Administração Científica, que tinha a preocupação em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho e o segundo que desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, preocupada em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas. Ambos partiram de pontos de vistas diferentes e opostos, mas suas teorias se completaram com relativa coerência.

A Escola científica era formada principalmente por engenheiros, entre eles: Frederick Wislow Taylor, Henry L.Gantt, Henry Ford. Visavam aumentar a produtividade da empresa através do aumento da eficiência no nível operacional, com ênfase na divisão do trabalho. Sendo assim, sua análise parte da base da produção para o topo da organização, buscando a especialização do operário e a organização racional do trabalho e defendendo a pluralização.

Taylor foi o pioneiro da administração científica e um dos mais influentes. Os princípios da sua administração científica ofereceram a base para o modo de trabalhar por toda a primeira metade do século XX. Era também considerado como o “maior inimigo do trabalhador”, pois suas teorias visavam padronizar as atividades de trabalho, para se atingir o melhor modo de fazer as coisas. Defendia cinco princípios básicos: transferência de toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente, utilização de métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho, seleção da melhor pessoa para desempenhar o cargo, treinamento do trabalhador e fiscalização do desempenho do trabalhador.

A teoria Clássica da Administração ou Escola dos Anatomistas e Fisiologistas da Organização era formada principalmente por executivos de empresas. Os mais importantes foram: Henry Fayol, James D. Mooney e Cel. Lyndall F. Urwick. Tinham como objetivo aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição das pessoas dentro da organização e das suas inter-relações estruturais. Suas observações partem do topo para a base, predominando a atenção

com a estrutura organizacional, com os elementos de administração, com os princípios gerais de administração e a departamentalização, defendendo a centralização de um chefe principal.

Os autores dessa escola acreditavam que a administração é um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Utilizavam por base de suas descobertas uma combinação de princípios militares e de engenharia.

Toda a crença básica da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna sugerem que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível. Apesar de isso ser considerado o ideal, podemos afirmar que os teóricos clássicos acabaram dando pouca importância às pessoas dentro da organização. Enquanto frequentemente reconhecem a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, a organização acabou por ser compreendida como um problema técnico. Reconheceram a importância de atingir equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos da organização, através de processos de seleção e treinamento, mas a sua principal orientação foi fazer com que os seres humanos se adequassem às exigências da organização mecanicista.

Os princípios da teoria clássica da administração foram representados na primeira metade do século XX, apesar de hoje seus fundamentos estarem muito difundidos:

- Unidade de comando: Um empregado só deve receber ordens de um único superior;
- Hierarquia: A autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio da unidade de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão;
- Amplitude de controle: o número de pessoas que se reportam a um superior não deve ser tão grande a ponto de criar problemas de comunicação e coordenação;
- Assessoria e linha: A pessoa de assessoria pode oferecer importante ajuda de orientação, mas deve ter cuidado para não violar a linha de autoridade;
- Iniciativa: Deve ser encorajada em todos os níveis da organização;

- - Divisão do trabalho: A administração deve buscar atingir um grau de especialização de forma a permitir que se chegue aos objetivos da organização de maneira eficiente;
- - Autoridade e responsabilidade: Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. Não tem sentido dar a alguém a responsabilidade por um trabalho caso a essa pessoa não seja dada a adequada autoridade para executar tal responsabilidade;
- - Centralização da autoridade: Até certo ponto sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades do pessoal;
- - Disciplina: Obediência, empenho, energia, comportamento e atitudes de respeito devem ser adaptados aos regulamentos e hábitos de organização;
- - Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: Através da firmeza, exemplos, acordos justos e constante supervisão.
- - Equidade: Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos;
- - Estabilidade e manutenção do pessoal: para facilitar o desenvolvimento das habilidades;
- - Espírito de união: Para facilitar a harmonia como uma base de fortificação.
- As duas teorias apesar de serem vendidas em sua época como as melhores maneiras de organizar, se forem olhadas detalhadamente, descobre-se que tais princípios administrativos muitas vezes se encontram nas bases de muitos dos modernos problemas organizacionais.

As organizações sociais perfeitas e distintas não seriam entendidas se os seus membros não trocassem informações entre si, não só por uma questão de sobrevivência individual, mas para a manutenção de outros, como a reprodução e provisionamento de reservas alimentares.

### 3 LIDERANÇA

A liderança é algo familiar, porém não completamente entendida. Acaso fosse menos familiar, não existiriam tantos mitos de liderança. Acaso a compreensão fosse mais clara, não ocorreriam tantas concepções errôneas.

Este estudo evidenciou a complexidade do tema liderança que, não obstante receber estudos desde os primórdios da nossa sociedade provoca fascínio e discussões.

#### 3.1 O SURGIMENTO DA LIDERANÇA E SEUS LÍDERES

O interesse pelo assunto liderança tem uma longa história, mas seu estudo sistemático é recente. Embora a primeira investigação empírica de liderança tenha sido publicada em 1904, foi durante a I Guerra Mundial que esse setor recebeu impulso. No período entre as duas grandes guerras mundiais, deu-se maior importância à identificação de traços de liderança e ao modo como os homens se alçam as posições de chefia. (MORGAN, 1996)

Podemos comentar sobre alguns dos grandes líderes que surgiram durante toda a história da humanidade, que de alguma maneira interferiram no curso dessa história e realizaram seus desejos e ideais.

**Alexandre O Grande**, cedo se destacou como um rapaz inteligente e corajoso. Aristóteles foi o responsável por sua educação, ensinando-o várias disciplinas como: retórica, política, ciências, medicina e geografia. Na arte da guerra recebeu lições de seu pai, militar experiente e corajoso, que lhe transmitiu conhecimentos de estratégia e lhe revelou os dotes de comando.

Com dezoito anos, no comando de um esquadrão, venceu o batalhão de Tebas em Queroneia. Depois do assassinato de seu pai, subiu ao trono da Macedônia e iniciou uma expansão territorial do reino. Conquistou o império persa, Síria e Egito. Fundou Alexandria, cidade que converteu em um dos grandes focos culturais da antiguidade.

Foi proclamado rei da Ásia e sucessor da dinastia persa ao enfrentar e derrotar Dario III. Chegou até a Índia, onde fundou colônias militares e cidades.

Alexandre O Grande morreu na Babilônia, e o império que com tanto esforço edificou, e que produziu a harmoniosa união do Oriente e do Ocidente, começou a desmoronar, pois só um homem com as suas qualidades, poderia governar território tão amplo e complexo. CHIAVENATO (1979)

**Mahatma Gandhi**, líder pacifista indiano e principal, personalidade da independência da Índia. Lutou pelos direitos humanos através de resistência passiva, pregando a não-violência como forma de luta. Foi condenado à prisão e libertado em 1924. Em 1930 liderou uma marcha, para o mar, fazendo com que milhares de pessoas andassem mais de 320 quilômetros para protestar contra os impostos sobre o sal.

Foi morto por um nacionalista hindu que não aceitou a divisão do Paquistão. Conhecido por seu povo como “Mahatma” (grande alma), foi sem dúvida um dos indianos que mais influência teve em nossos dias. CULTURA BRASIL (2007)

**Abraham Lincoln** é lembrado como o presidente que emancipou os escravos dos Estados Unidos, considerado um dos inspiradores da moderna democracia e uma das maiores figuras da história americana.

Ao iniciar seu governo em 1861, enfrentou o separatismo de sete estados escravistas do sul, que teve de enfrentar, após tentativas de negociação, com um exército de apenas mil homens, vontade, profunda fé e confiança no povo. Em um só ano, decuplicou o Exército, organizou a marinha e obteve recursos.

Lincoln foi reeleito presidente em 1864. Morreu assassinado em 1865 quando assistia a um espetáculo de teatro. E-BIOGRAFIAS (2007)

**Adolf Hitler**, ditador alemão considerado o único responsável pela Segunda Guerra Mundial. Hitler teve pouco rendimento na escola e não recebeu o certificado, interrompendo os estudos aos dezesseis anos, e não conseguiu ingressar na Academia de Artes. Foi rejeitado pelo exército da Áustria ao primeiro chamado, mas quando começou a guerra em 1914, apresentou-se como voluntário do exército alemão, iniciando sua empreitada militar, sendo condecorado por duas vezes com a cruz de ferro.

Ele considerava a desigualdade entre as raças e os indivíduos como parte de uma imutável ordem natural e exaltava a raça ariana como o único elemento criativo da humanidade. Toda moralidade e verdade eram julgadas por este critério: de acordo com o interesse e preservação do povo. O maior inimigo do Nazismo era

o rival Marxismo. Além do deste, ele via os Judeus como seu maior inimigo, considerando-se a própria encarnação do mal.

Hitler criou os campos de concentração, matou milhões de pessoas e acabou perdendo o controle da situação por não querer enxergar a organização dos outros países. COBRA (2007)

No Brasil podemos citar **Juscelino Kubitschek**, com um espírito conciliador despertava inveja. Até os adversários admitiam: bastava conhecer sua simpatia para baixar a guarda. O jeito amável e carismático, aliado as promessas desenvolvimentistas, explicam os milhões de votos nas eleições presidenciais de 1955.

No seu governo enfrentou a resistência de oficiais da Aeronáutica, deu anistia a todos os golpistas, desenvolveu a indústria automobilística, aumentou em quinze vezes a produção de petróleo e construiu as hidrelétricas de Furnas e Três Marias. ISTOÉ (2007)

E muitos outros líderes, como Napoleão Bonaparte, Patton, Elisabete I, que influenciaram profundamente a história de seus países.

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais, exige o conhecimento prévio dos caminhos pelas quais passou as teorias administrativas ao longo do tempo. O período em que compreende a Teoria Comportamental, denominou-se “Era Industrial Neoclássica (1050-1990)”, onde a ênfase nas pessoas teve seu início com a “Teoria das Relações Humanas”.

Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência da Hawthorne, realizada na década de 1930 para pesquisar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, no sentido de dar importância ao fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações. As principais conclusões de Hawthorne foram: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como indivíduo isolado; a tarefa da administração é formar líderes capazes de compreender, comunicar e persuadir; a pessoa é motivada essencialmente pela necessidade do trabalho em equipe. Com o impacto da “Teoria das Relações Humanas”, os conceitos antigos, tais como: organização formal, disciplina, departamentalização; passam a ceder lugar para novos conceitos como organização informal, liderança, motivação, grupos sociais, recompensas, etc.



A maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, um tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico. Como conseqüências dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável. Portanto, os fatores básicos da Teoria das Relações Humanas são: organização tratada com grupo de pessoas; ênfase nas pessoas e grupos sociais; sistemas psicológicos motivacionais; liberdade e autonomia do empregado e confiança nas pessoas. No decorrer da “Era Industrial Neoclássica” surge a Teoria Comportamental, a moderna sucessora da Teoria das Relações Humanas.

A Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, que alteravam completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

Existem dois tipos diferentes de liderança em qualquer organização: aqueles que são definidos, ou líderes formais, e aqueles que agem como líderes de maneira informal. Embora diferentes ambos os tipos exerçam comportamentos de liderança para influenciar os outros.

### 3.2 DEFININDO LIDERANÇA

O que podemos observar é que, dos muitos autores que escreveram sobre o tema (Cowley, Stogdill, Homas, Dubin, Hemphill), muitos pontos em comum são verificados, O que difere um dos outros são características pontuais, ora na personalidade do líder, ora na determinância da situação e, até mesmo, na capacidade de obter resultados.

Dentre muitas das definições encontradas temos:

- Líder é o que consegue fazer com que outros o sigam;
- O processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance de suas metas

- O líder é aquele que melhor realize as normas que o grupo valoriza; essa conformidade lhe confere seu posto elevado, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo;
- Liderança é o exercício de autoridade e tomada de decisões;
- O líder é o indivíduo que determina a mudança mais eficaz na atuação do grupo;
- Liderança é a tomada de iniciativas que resultem em um padrão homogêneo de interação em grupo voltada para a solução de problemas mútuos.
- A liderança é o processo pelo qual o indivíduo influencia outros a realizar os objetivos da organização.
- Dentro da organização de uma empresa, o processo de liderança tem a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela gerência.

Todas estas definições nos mostram dois importantes elementos em comum:

Liderança constitui uma relação entre pessoas em que influência e poder estão distribuídos de forma desigual, porém legítima. O poder do líder pode acontecer por consentimento do grupo, através de um contrato de trabalho ou por força da lei;

Não há líderes isolados. Sempre precisa haver seguidores ou subordinados, que consistam, de forma explícita ou não, nessa relação de influência.

Podemos perceber dois tipos de líderes dentro de uma empresa: Primeiro os formais, os quais estão dentro de uma hierarquia e segundo aqueles que embora não sejam líderes de fato agem como tais.

Os líderes inspiram uma visão compartilhada, eles enxergam além do horizonte do tempo e imaginam as oportunidades atraentes, que eles e seus seguidores encontrarão quando alcançarem um destino remoto.

Eles têm o desejo de fazer com que algo aconteça, de mudar o jeito das coisas, de criar algo que ninguém criou antes.

Em certo sentido, os líderes vivem suas vidas de trás para frente. Eles vêem imagens em suas mentes de como aparecerão os resultados, mesmo antes de iniciar o projeto. Essa imagem clara do futuro os empurra para frente.

As visões, no entanto, não são suficientes para criar um movimento organizado ou provocar mudanças significativas na empresa se forem vistas apenas pelos líderes. Uma pessoa sem seguidores não é líder, e as pessoas não seguirão alguém, se não aceitarem as visões dessas pessoas como se fossem suas próprias.

Os líderes não podem apenas comandar as pessoas, podem apenas inspirá-las. Para atrair pessoas para a sua visão, os líderes devem conhecer seus seguidores e falar a linguagem deles. As pessoas devem acreditar que os líderes compreendem suas necessidades e levam em conta seus interesses. Apenas mediante o conhecimento íntimo dos sonhos, das esperanças, das aspirações, das visões e dos valores dessas pessoas é que os líderes podem conseguir apoio.

“A liderança é um diálogo e não um monólogo.” (KOUZES, 1999)

Os líderes forjam uma unidade de propósito ao demonstrar aos seus seguidores como o sonho tem como objetivo o bem comum, mas não podem acender a chama da paixão nos outros se não exprimirem entusiasmo pelo trabalho.

A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder para afetar o comportamento de um seguidor ou seguidores em uma situação. Essa é uma definição generalista, pois é capaz de definir e, ao mesmo tempo, ser aplicável a todas as relações inter-pessoais em que se experimenta a tentativa de influência.

Alguns autores propõem três critérios para avaliar a situação<sup>1</sup>:

1. O próprio gerente (líder): a forma como o líder se comporta é influenciada, principalmente, por sua formação, conhecimento, valores e experiências. E as forças que atuam nesse sentido são: os sistemas de valores, a confiança nos subordinados, as tendências de liderança e a segurança;
2. Os funcionários: as características deles influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. O dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade da escolha para os funcionários, quando estes apresentarem características como: capacidade de identificar os objetivos

---

<sup>1</sup> MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.

da organização, desejo de assumir responsabilidades e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, entre outras;

3. A situação: o clima da organização, a eficácia do grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo, caracterizam a situação dentro da quais os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

HERSEY e BLANCHARD (1976) definem liderança como “um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um novo objetivo em determinada situação”. A liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e através destas. Portanto, um líder deve ocupar-se de tarefas e de relações humanas.

Para eles, a liderança é um processo dinâmico, que varia de situação para situação, com mudanças em líderes, seguidores e situações. Além disso, apontam a maturidade do subordinado avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, e que é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. Essa maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica.

Um dos pontos fortes na teoria deles é o reconhecimento da competência e motivação como elemento importante do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica.

Algumas outras definições de liderança formaram-se através de outros autores, umas aparecendo um pouco simplistas, outras próximas de uma definição completa, mas nenhuma conseguiu alcançar a complexidade de definir liderança.

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”. (MAXIMIANO, 2000)

“A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações, tanto seu quanto de seus seguidores” (PHILLIPS *apud* MAXIMINIANO, 2000).

MAXIMIANO (p.388, 2000) escreveu que a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro elementos:

1. As características do líder;
2. As atitudes, necessidades e outras características dos liderados;
3. As características da organização, em especial a tarefa a ser realizada;
4. A conjuntura social, econômica e política.

Ele apresentou também as clássicas “Teoria X” e “Teoria Y”. “A organização tradicional, com a decisão centralizada, a pirâmide superior-subordinada e o controle exterior do trabalho, se baseiam em suposições a respeito da natureza e da motivação do homem”.

A “Teoria X” supõe que grandes partes das pessoas preferem ser dirigidas, mantendo-se afastadas das responsabilidades, buscando, essencialmente, segurança. A crença dessa filosofia é de que os indivíduos são motivados por dinheiro, vantagens do emprego e ameaça de castigo.

Muitos administradores que aceitam essa teoria e tentam controlar, supervisionar e estruturar seus subordinados, com o objetivo de manter o controle, pois esses indivíduos, para eles, não merecem confiança.

Já a “Teoria Y” supõe que, se o homem tiver condições e ambiente de motivação, ele é capaz de dirigir a si mesmo e a ser criativo no trabalho. Nessa teoria, a administração tinha de ser capaz de motivar os homens para despertar esse potencial individual.

Os administradores que aceitam esse comportamento não controlam e nem supervisionam rigorosamente o ambiente de trabalho.

FIGURA 1: “Teoria X” e “Teoria Y” de Douglas MacGergor

Teoria X	Teoria Y
<p>1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.</p> <p>2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.</p> <p>3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização.</p> <p>4. A motivação ocorre apenas no nível filosófico e de segurança.</p> <p>5. Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada a buscar objetivos da organização.</p>	<p>1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.</p> <p>2. O auto-controle é frequentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.</p> <p>3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.</p> <p>4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.</p> <p>5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.</p>

Fonte: MAXIMIANO, 2000

MAXIMIANO(2000) sugere que o estudo da liderança exige a análise de três elementos: as motivações dos liderados, a natureza da tarefa ou missão e a figura do líder. Defende também que “um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente. Aparentemente, a idéia do consentimento exclui a influência do tipo coercitivo e manipulativo. No entanto, certos grupos baseiam-se na aceitação de um líder que é pessoalmente autoritário ou personifica valores autoritários. Além disso, é difícil dizer se o consentimento é produto das convicções dos liderados ou das habilidades de persuasão do líder”.

Alex Bavelas (*apud* CHIAVENATO, 1979) enfatiza a distinção entre o conceito de ‘liderança como qualidade pessoal’ (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e de ‘liderança como

função' (distribuição dos poderes de tomar decisões dentro de uma organização). Os atos de liderança (planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, punir, etc.) são aqueles que ajudam o grupo a atingir seus objetivos e satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar mais assistência ao grupo, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores probabilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incertezas do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. Bavelas ainda define a liderança como "o processo contínuo de escolha que permite à organização caminhar em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas".

### 3.3 OS CASOS E ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA

Por muitos e durante muito tempo, o tema Liderança foi estudado concentrando-se esforços nos traços de liderança considerados em si mesmos. Não eram levadas em consideração algumas características importantes, e rotulados líderes aqueles que fossem mais inteligentes ou amigáveis. Neste caso, a instrução para liderança seria útil apenas para os que tivessem os traços intrínsecos de líder. Não se havia cogitado a possibilidade do aprendizado sobre a tarefa de liderança como qualquer outra atividade que requer treino e educação.

Os estudos apenas analisavam as características psicológicas e físicas como a diferenciação de líderes para as outras pessoas do grupo. Somente posteriormente surgiram estudos mais elaborados, que buscavam analisar mais profundamente a tarefa de líder, baseados em características mais complexas.

Um estudo realizado em Ohio State University, a equipe de pesquisa definiu a liderança como "o comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo". Nada de novo como definição, mas apresentou uma maneira de mensurar sua teoria, onde limitou o comportamento de líder a duas dimensões: 'Estrutura Inicial' e 'Consideração'. Esse estudo era um modelo comportamental que examinava como as ações do líder eram percebidas pelos outros e como o líder realizava suas atividades.

A 'Estrutura inicial' refere-se ao "comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação". A 'Consideração' refere-se ao "comportamento que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre líder e os membros de sua equipe".

Halpin (*apud* HERSEY, 1976), utilizando um questionário de descrição do comportamento do líder, indicou que "o comportamento de liderança desejável ou eficiente se caracterizava por resultados elevados tanto em estrutura quanto em consideração. Inversamente, o comportamento ineficiente ou indesejável é marcado por baixos resultados nas duas dimensões".

Os estudos empíricos tendem a mostrar que não existe um estilo normativo (melhor) de liderança. Há sim uma adaptação dos bons líderes em seu comportamento de liderança, a fim de atender às necessidades do grupo e da situação específica.

### 3.4 INTERESSES DA LIDERANÇA

Para alguns autores, o interesse pela tarefa tende a ser representado como um comportamento autoritário, dizendo o que deve ser feito e como. Esse líder acredita que o poder deriva da posição que ocupa, defendendo a Teoria X, que diz "o homem é naturalmente preguiçoso e pouco merecedor de confiança". Todas as ações do grupo são estabelecidas unicamente pelo líder. O comportamento que tende para as relações humanas é denominado como comportamento democrático, pois o líder compartilha das responsabilidades, fazendo com que todo o grupo participe do planejamento e da execução das atividades. Acredita que o poder é dado pelo grupo, defendendo a Teoria Y que defende que "os homens podem ser dirigidos por si mesmos e serem criativos no trabalho". Muitas vezes esses dois estilos são identificados ambos em uma mesma definição da situação, mas é reconhecido o conflito potencial na satisfação dos dois interesses.

Quando o comportamento de um líder vai além do democrático, podemos caracterizá-lo como liberal. Este estilo de comportamento permite que os membros



do grupo façam o que desejam fazer, não se estabelecendo programas ou processos e ninguém tenta influir em ninguém. Na realidade, podemos dizer que em uma atmosfera de liberdade, há uma ausência de liderança.

Alguns autores são considerados “revisonistas”, pois se interessavam por fatores externos e econômicos, pela produtividade, pelo status formal, mas não excluem os elementos humanos dentro de uma organização.

Segundo Barnard e Halpin (*apud* HERSEY, 1976) “um bom líder deve contribuir para os dois objetivos principais do grupo: realização de objetivos e manutenção do grupo e ainda, deve facilitar a ação cooperativa deste grupo, sendo eficiente e efetiva”.

Um ótimo exemplo deste processo não muito fácil de integrar os objetivos de todos os indivíduos com os objetivos da organização, é a “administração participativa”. Nela os administradores, superiores e subordinados identificam, em conjunto, seus objetivos comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada um em função dos resultados esperados e usa tais medidas como guias para dirigir a unidade e avaliar a contribuição de cada um de seus membros, criando um compromisso mútuo e elevando a produtividade.

A relação emocional criada entre líder e liderados é uma via de duas mãos, pois há envolvimento, quando eficiente e verdadeiro, de ambas as partes.

Considerando a pesquisa e teorias de liderança apresentadas até aqui, torna evidente que não há um único estilo ou uma única teoria de liderança. Parece que uma forma de modelo integrado ou de modelo integrador seria um ponto de partida para se tentar compreender mais plenamente o papel do líder. O modelo integrado, segundo GIBSON (1981), deve incluir as seguintes variáveis:

- Autoconsciência do líder – onde o líder não tem consciência do impacto de seu estilo sobre os outros trabalha em condições difíceis;
- Características do grupo – o líder deve fazer um diagnóstico de características grupais como aptidão, maturidade, expectativas, normas, tamanho e coesão. O líder eficaz ajudará o grupo a determinar os caminhos, as metas e os problemas que estão bloqueados a consecução destas metas;
- Compreensão das características individuais – o líder deve ter familiaridade com a complexidade da personalidade, atitudes, percepção e

motivação. O líder eficaz deve integrar os diversos tipos de pessoas no grupo e liderar positivamente tantas pessoas quantas forem possíveis;

- Compreensão da motivação – a motivação está relacionada com o comportamento, desempenho, satisfação e recompensas.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

No início da década de 1900, Taylor<sup>2</sup>, um dos teóricos mais importantes de sua época, afirmava que a administração deveria ser separada de problemas humanos e emoções. Taylor defendia que a função do líder era estabelecer e impor os critérios de realização, a fim de atender aos objetivos da organização. Seu foco era a organização e não para as necessidades do indivíduo. Havia o interesse pela tarefa, pois seria através dela que a organização atingiria seus objetivos.

Entre 1920 e 1930, surge o Movimento das Relações Humanas. Iniciou-se uma nova ordem na maneira de idealizar as atividades do líder. Para esses autores desse movimento, a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidades para o desenvolvimento e o crescimento pessoal. O foco era a necessidade individual do grupo e não as necessidades da organização.

As características que compõe os perfis dos líderes constituem um campo de debates, a legitimidade do poder de liderança às características naturais natas e, algumas vezes, celestiais, de certos indivíduos, para seguir as missões definidas pelos mesmos. Outros estudos foram dirigidos com a meta de constatar correlações do aspecto liderança com as variáveis inteligências, aspecto físico, hereditariedade, todavia, nenhum estudo obteve sucesso em isolar o fator determinante que possibilitava desenvolver a liderança em indivíduos.

Criar um caminho, prover os meios necessários para os outros possam trabalhar, inspirar novas soluções, criar novos processos, são umas das práticas utilizadas para se conseguir grandes feitos dentro da organização, e conseguir um maior empenho das pessoas. A liderança não trata apenas do líder, mas também dos liderados. Estes determinam se alguém possui qualidades de liderança. A alta

---

<sup>2</sup> GIBSON, James L. Organizações: comportamento, estrutura, processos. Tradução Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

direção não pode conferir liderança a alguém que ela seleciona para gerenciar uma unidade, quem vai definir se aquela pessoa deveria ser e será um líder são os seus seguidores.

O tipo de competência buscada pelos seguidores parece variar muito com a posição do líder e a condição da empresa, quanto mais alta a posição do líder, mais as pessoas exigem demonstrações de habilidade em planejamento estratégico e em formulação de políticas.

A inspiração é a expectativa de que o líder seja entusiasmado, energizado e positivo quanto ao futuro. Não basta para um líder ter um sonho a respeito do futuro, ele deve ser capaz de comunicar a visão de forma que encoraje a todos a aderir a ela da maneira que for necessário.

Todas as características são importantes, mas é a combinação dessas qualidades que vai definir o perfil do líder, esse perfil que irá sustentar a credibilidade perante a organização.

### 3.6 COMPORTAMENTO DE UM LÍDER

Ao falarmos de um bom líder, muitas vezes se confunde eficácia com o fato dele ser um bom camarada, de ser estimado e aceito como profissional, ou ter subordinados satisfeitos. A liderança eficaz resume-se em até que ponto o grupo deste líder executa bem suas atribuições.

O grande interesse da maioria das organizações diz respeito a criar ou a encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos com os quais atua. Para isso, devem empenhar-se em reter e motivar seus empregados, pois seu sucesso como líder também pode ser medido pelo sucesso alcançado pelo grupo.

Segundo Jacob W. Getzels (*apud* HERSEY, 1976) o comportamento de um indivíduo numa organização resulta da interação de personalidade e expectativa. Um dos elementos mais importantes de uma situação de liderança é a personalidade do líder. Durante um período de tempo, a partir de experiências, educação e instrução, o líder desenvolve seu estilo, não se referindo ao comportamento na situação, mas à maneira como seus seguidores percebem esse comportamento. Já as expectativas são as percepções que uma pessoa tem de seu

comportamento adequado ou de sua percepção. Elas definem o que devem fazer em variáveis circunstanciais, em seu serviço, e como pensa que os outros devem comportar-se com relação à sua posição. Essa percepção sobre o grupo é importante para o líder. Só assim ele conseguirá avaliar se o seu comportamento está sendo eficiente e se os objetivos serão alcançados. As personalidades e estilos dos seguidores também interferem na atuação do líder, tanto quanto a personalidade e estilo do líder.

Os líderes exemplares conquistam o apoio e a colaboração de todas as pessoas que devem fazer parte do projeto. Envolver todos aqueles que devem participar dos resultados é a grande chave, propiciando as condições possíveis para que devem participar dos resultados é a grande chave, propiciando as condições possíveis para que o trabalho possa ser realizado.

“O líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder as necessidades das situações e dos seguidores. Ele utiliza um estilo adequado de comportamento baseado na situação. Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização”. (Hersey, p.137, 1976)

Esforços para fazer com que as pessoas sintam-se fortes, capazes e compromissadas e permitam que decidam através do compartilhamento do poder. Quando as pessoas têm maior poder de decisão, mais autoridade e mais informação, elas tendem a utilizar suas energias para produzir resultados extraordinários.

O trabalho em equipe, a confiança e a distribuição do poder, são elementos essenciais na gestão do líder. Para se ter sucesso nesses valores é necessário uma relação fundada na credibilidade e na confiança. Sem tais fatores, as pessoas não arriscam. Sem riscos não há mudança, sem mudança não há crescimento.

Os líderes vão à frente. Dão o exemplo e constroem o compromisso por meio de simples ações diárias que criam o progresso e o impulso. Apontam o caminho pelo exemplo pessoal e pela dedicada execução de suas tarefas. Para apontar o caminho com eficiência, devem primeiro ser claros quanto aos princípios básicos de ação. Espera-se que defendam suas crenças, mas seus atos são mais importantes que suas palavras e devem ser coerentes.

De acordo com James Kouzes (*apud* HERSEY, p. 101, 1976), faz parte do trabalho do líder mostrar as pessoas que elas podem vencer. O reconhecimento e a celebração não são simplesmente brincadeiras ou jogos.

Existem teorias que ensinam que os líderes devem ser frios, distantes e analíticos; devem ainda separar as emoções do trabalho. Mas quando os líderes da vida real falam o que mais lhes causa orgulho em suas carreiras, descrevem sentimentos de inspiração, paixão, intensidade, desafio, preocupação com os outros e generosidade.

É certo que os líderes têm de ser energéticos e entusiasmados, mas seus dinamismos não provem de poderes especiais e sim da forte crença em um propósito e da vontade de expressar essa convicção.

Para um administrador é fundamental aprender a diagnosticar seu ambiente, pois ele está ligado aos resultados da eficiência e ao seu estilo de comportamento. O ambiente é o próprio líder, seus seguidores, superiores, colegas, organização e quaisquer outros componentes de interação. E todos esses componentes do ambiente são formados de personalidades e expectativas.

### 3.7 COMPETÊNCIA DO LÍDER

A competência da liderança não consiste necessariamente, na capacitação do líder de dominar a tecnologia operacional básica da organização. Ela pode variar conforme a posição que ele ocupa e com as condições vigentes na empresa. Entretanto, o mais importante é que o líder conheça o negócio e os detalhes que fazem a organização.

No entanto, parece haver uma tendência no sentido de exigir maior competência técnica dos líderes. Embora o líder eficaz de uma empresa de alta tecnologia não precise ser um grande programador de computadores, ele deve compreender as implicações e restrições tecnológicas existentes no negócio.

O ponto chave da influência sobre os membros de uma equipe consiste na fonte de credibilidade do líder, dentre essa característica, podemos resumir em: "Habilidade para desafiar, inspirar, capacitar, mostrar o caminho e encorajar".

Um líder em uma organização típica de trabalho deve, ao mesmo tempo, ser capaz de satisfazer as exigências da organização que o nomeou e, em certo grau, de atender às necessidades de seus subordinados.

Dirigir uma organização significa que a pessoa precisa chegar a certa base para atribuir autoridade, de modo que o poder relativo seja proporcional à responsabilidade e competência. Qualquer atribuição precisa atender a dois critérios: primeiro, ser racional; segundo, ser justa. A racionalidade significa que a distribuição da autoridade é compatível com as metas e objetivos da organização e que os recursos são utilizados economicamente. Uma condição para a cooperação é que haja certo sentido de justiça e equidade na distribuição da autoridade; nesse caso, a autoridade e seus usos serão encarados como legítimos e merecedores de compromissos e trabalho.

### 3.8 A MOTIVAÇÃO E O LÍDER

Quando as pessoas trabalham com líderes que admiram e respeitam, elas se sentem melhores em relação a si mesmas. Os líderes dignos de crédito elevam a auto-estima. Os líderes que fazem a diferença nos outros fazem com que as pessoas sintam que elas também têm condições de fazer a diferença. Libertam o espírito das pessoas e lhes dão condições de ser mais do que elas julgavam capazes.

Os líderes que são admirados não se colocam no centro, lá eles colocam os outros. Não buscam a atenção das pessoas; eles dão atenção aos outros. Eles não se voltam para a satisfação dos seus próprios objetivos, procuram maneiras de atender as necessidades e interesses de seus liderados. Não são egocêntricos, eles se concentram no liderado.

Segundo White (1998), quando as pessoas percebem que seus superiores têm credibilidade, é bem provável que:

- Tenham orgulho de dizer aos outros que fazem parte da organização.
- Tenham um forte sentido de equipe
- Vejam seus próprios valores pessoais compatíveis com os da organização

- Sintam a ligação e o compromisso com a organização
- Tenham sentido de propriedade da organização

Somente com a conquista da credibilidade é possível criar um compromisso entre a equipe. E esse permitirá que as pessoas regenerem grandes empresas, comunidades e participem da concorrência global. Os líderes empresariais no mundo inteiro colocam a qualidade do produto e as iniciativas de melhoria da qualidade dos serviços, em prioridade na suas agendas.

Para ser um líder, deve-se adquirir profunda compreensão dos valores e desejos coletivos dos seus liderados. A liderança é uma relação e as relações fortes se estabelecem com a compreensão mútua. A liderança é um diálogo, não um monólogo. Os liderados passam a acreditar nos seus líderes, vê-los como dignos de confiança, quando acreditam que os líderes defendem sinceramente os seus interesses.

Os líderes que são claramente interessados apenas nas suas próprias agendas, no seu próprio crescimento e no seu próprio bem estar, não serão seguidos voluntariamente e nem motivarão uma organização.

Compreender e valorizar as necessidades e os valores dos liderados esta mais difícil no complexo ambiente de trabalho de hoje. Os líderes sabem que a compaixão para com as lutas alheias, para a diversidade de culturas e crenças enriquece a todos. Portanto, os líderes compreendem amplamente os seus liderados e buscam a diversidade de pontos de vista, tornando-se mais adaptável e flexível.

Ao pesquisar as características de liderança percebe-se que nas pesquisas, os líderes mais bem sucedidos mostraram características semelhantes e a maior parte delas estão ligadas à inteligência emocional, contrapondo com a idéia de que as pessoas mais bem sucedidas são as mais bem preparadas tecnicamente.

Daniel Goleman, pai da inteligência emocional, estudou modelos de competência de 188 empresas, para determinar quais habilidades pessoais contribuíram para um desempenho acima da média e até que ponto elas eram importantes, foram classificadas as habilidades pessoais em três categorias: as técnicas; as cognitivas (raciocínio lógico) e as que demonstrassem inteligência emocional e estas foram subdividas em cinco – auto-conhecimento, auto-controle, auto-motivação, empatia e sociabilidade, estas características apresentam-se em outras pesquisas com denominações diferentes. GOLEMAN (2000)

A inteligência emocional mostrou-se duas vezes mais importante do que os outros itens cada vez mais à medida que sobem os níveis hierárquicos, onde as diferenças de conhecimento técnico são desprezíveis. Por isso torna-se indispensável desenvolver estes componentes, para se obter uma liderança eficaz ao invés de uma gerência eficiente. GOLEMAN (2000)

### 3.9 TIPIFICAÇÃO DE LIDERANÇA

É comum encontramos estudos que tipificam a liderança. Assim, é possível localizar:

- Liderança orientada para a tarefa – compreende os comportamentos do líder classificados dentro do modelo autocrático de uso da autoridade;
- Liderança orientada para pessoas – compreende os comportamentos do líder classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade;
- Liderança bidimensional – o líder pode combinar os dois estilos, tarefa e pessoas, em seu comportamento, ou enfatiza-los simultaneamente;
- Liderança situacional – para ser eficaz, o estilo do líder tem de se ajustar à situação;
- Liderança transacional – o líder promete uma recompensa (psicológica ou material) em troca de obediência dos seguidores;
- Liderança de fundo carismático – baseia-se nas qualidades pessoais do líder;
- Liderança diretiva – o líder tende a deixar os subordinados saberem o que se espera deles;
- Liderança apoiadora – o líder trata os subordinados como iguais;
- Liderança participativa – o líder consulta os subordinados e usa suas sugestões e idéias antes de tomar decisões;
- Liderança orientada para a consecução ou para o resultado – o líder estabelece metas cheias de desafios, espera que o desempenho dos subordinados seja o máximo e está continuamente procurando aprimorar o desempenho;



- Liderança emergente – o líder emerge em um grupo que antes se encontrava sem líder;
- Liderança formal – o líder é eleito pela organização de que seu grupo pertence, inclui aqui os líderes eleitos;
- Liderança tentada – o líder tenta ter alguma influência direta no comportamento de outro;
- Liderança triunfante – o líder está interessado apenas nos triunfos, tende a acentuar seu poder de posição e emprega uma supervisão rigorosa;
- Liderança eficiente – o líder aplica o ordem pessoal e pode ser caracterizado por uma supervisão mais geral e é aceito pelos seguidores;
- Liderança moral – o poder é dado aos outros para que contribuam com a sociedade, em lugar de concentrar poderes sobre os outros;
- Liderança autoritária – o líder tem poder absoluto e é inquestionável. É o tipo de liderança dominadora mais evidente;
- Liderança manipuladora – o líder tira proveito de todas as situações para os seus próprios interesses;
- Liderança “sabe tudo” – o líder utiliza o seu conhecimento para dominar, sentindo-se superior;
- Liderança paternalista – o líder considera-se superior e não confia nas capacidades do grupo, é superprotetor e controlador.

### 3.10 PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA SEGUNDO JACK WELCH

Jack Welch ao longo dos 20 anos que esteve a frente da GE, pode desenvolver grandes habilidades e enfrentar muitos e grandes desafios com relação a motivação de seus colaboradores.

Desenvolver muitos programas para ouvir o que os colaboradores tinham a sugerir e expressar.

Como fundamentos principais, declarou que o líder verdadeiro preciso Liderar, ou seja, motivar as pessoas a executar ações que realizem seus objetivos; que é preciso ser mais informal para que as pessoas se sintam a vontade para se expressar; que a burocracia precisa ser eliminada para que as tomada de decisões

sejam mais rápidas ; que é preciso encarar a realidade para poder traçar objetivos; e que simplicidade é que se consegue a excelência; as mudanças precisam ser vistas como fonte de oportunidades; a motivação das pessoas precisa vir da liderança; a inteligência precisa ser privilegiada e as tradições desafiadas; que não se pode esquecer de valores como ética e compromisso; é preciso expressar uma visão para que os objetivos sejam claros e de conhecimento de todos; as boas idéias são bem-vindas venham de quem vier; as mudanças são permanentes e que é preciso se divertir no trabalho.

Ele conquistou muito de seus colaboradores e somente desta forma é que pode obter os resultados que atingiu, transformando a GE numa empresa tradicional na “empresa mais competitiva do mundo”, como sua audaciosa visão se propôs.

## 4 METODOLOGIA

Temos como principal objetivo levantar questões sobre a liderança nos tempos atuais, apontando as hipóteses de perfil nato ou em desenvolvimento para o cumprimento desta atividade.

Segundo DENCKER (1998), “a pesquisa bibliográfica permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de dados históricos”. THOMPSON (1987) defende a importância da pesquisa secundária, pois acreditam que há aproveitamento da literatura especializada, idéias, dados, parte-se de ponto avançado para a elaboração do ensaio. Se ganha tempo, em sentido histórico. De outro lado, evita-se um tipo de abordagem classificável como simplória.

A pesquisa secundária é o levantamento, a seleção e, conseqüentemente, o fichamento dos documentos de interesse para o estudo de determinado assunto. Antes de divulgar conclusões, é importante saber tudo sobre o que já foi escrito e estudado. Este tipo de pesquisa, também pode ser realizado para se conhecer a evolução de um assunto ou atualizar os conhecimentos sobre ele.

Baseando-nos em pesquisas secundárias, envolvendo os mais diversos autores da administração, comunicação, marketing, política, psicologia, que trouxeram suas contribuições de diferentes maneiras e conseguiram atestar os tópicos que envolvem a atividade de liderança dentro das organizações.

Mais que isso, foi necessário buscarmos os conhecimentos relativos ao desenvolvimento das organizações através dos tempos, o que nos permitiu criar visões de uma atuação para o futuro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tentativa de concluir um projeto como este só nos permite abrir mais caminhos para continuarmos na busca das melhores práticas e definição de liderança, procurando identificar uma “fórmula” para a melhor realização desta tarefa.

Um dos maiores problemas dos jovens nos tempos atuais podemos identificar como sendo a comodidade. Desde muito cedo, nossos pais escolhem nossas roupas, nossos colegas, o colégio em que vamos estudar, a maneira de se portar, o que devo gostar e o que não devo gostar. E assim somos criados para que os demais nos sirvam, sem ao menos sabermos fazer, para poder exigir.

Este projeto tem o intuito de propor esta reflexão, pois para liderarmos precisamos sabê-lo.

Entendemos que a primeira atitude de um líder é descobrir se é um líder. Entedemos que para ser um líder exige alguns pré-requisitos e para isso é necessário descobrir se há um líder em você. Mas que de forma alguma não devemos imitar os demais e nunca deixarmos de sermos nós mesmos.

Muitas vezes, o que isso exige é descobrir quem você realmente é e por ponderadamente essa introvisão para funcionar. Tal condição é tão importante que merece um bocado de reflexão tranqüila. Faça a si mesmo, e de modo direto, a pergunta seguinte: “Que qualidades pessoais possuo que podem ser transformadas em qualidades de liderança?”

Segundo Robert L. Grandall (*apud* DENKER, 1998), uma dessas qualidades é a capacidade aguçada de prever mudanças. Não importa o que estas qualidades sejam para você – uma persistência inabalável, uma mente que quando se aferra a uma idéia não a solta mais, uma grande imaginação, uma atitude positiva, um forte senso de valores - deixe que elas floresçam e se transformem em liderança. E nunca esqueça que atos falam mais que palavras.

O líder dos tempos atuais estabelece padrões e cumpre-os. Nunca faz uma proposta que não irá cumprir.

Este é o primeiro passo para identificar se você é ou não um líder dos tempos modernos.

Para os tempos atuais não são mais tolerados os modelos antigos de “patrão” onde o berro era a ferramenta mais utilizada para se conseguir atingir as metas e objetivos.

Um número cada vez maior de pessoas, nas empresas e em outros ramos de atividades, começa agora a compreender que a boa comunicação é realmente importante. A capacidade de se comunicar bem é o que acende um fogueira nas pessoas. É o que transforma grandes idéias em ações. É o que torna possível todas as realizações.

Comunicar-se bem, no entanto, não é nada de terrivelmente complicado, pelo menos não em teoria. Comunicar-se, afinal de contas, é uma coisa que todos fazemos, aliás, desde os tempos em que usávamos fraldas. Pelo menos, pensávamos que sim. A verdadeira comunicação, a comunicação eficaz, contudo, é moeda relativamente escassa no mundo adulto.

Não há nenhuma receita secreta de boa comunicação, embora existam alguns conceitos básicos que podemos aprender com relativa facilidade. Alguns passos de uma comunicação eficaz:

1. Transforme a comunicação em prioridade máxima
2. Seja aberto às pessoas
3. Crie um ambiente favorável à comunicação

Sem dominar esta que é uma fundamental capacidade humana – a de comunicar-se e escutar o que os outros dizem – ninguém poderá ter sucesso por muito tempo, quer seja na empresa, escola ou família.

A verdade é que a comunicação tem tanto de habilidade quanto de arte. Trata-se de um processo em que vale a pena pensar e praticar mais do que a maioria faz. Envolve, às vezes, demonstrar vulnerabilidade pessoal, pois temos que expor as idéias na linha de fogo, o que nem sempre é fácil. Requer trabalho e tempo. Técnicas precisam ser aprendidas e praticadas regularmente. Mas a prática leva à perfeição.

Também constitui trabalho de um líder motivar e manter motivados seus liderados, e para isso necessita constantemente fomentar sentimentos tais como:

“Estamos nisto juntos”. “Somos parte de uma equipe”, “O que fazemos é valioso”, “Nós somos os melhores”. É neste solo que cresce a motivação autêntica.

Dê às pessoas um senso real de finalidade, a sensação de que estão trabalhando por um objetivo valioso, mutuamente importante. É daí que brota a motivação autêntica. Motivação e não apenas a aparência de trabalhar. Motivação para exceder-se.

Portanto, dê as pessoas o reconhecimento que elas merecem. Estimule-as. Treine-as. Peça-lhes opiniões. Deixe que tomem decisões. Divida com elas a glória. Faça com que lhe dêem conselhos e siga-os quando puder. Faça com que saibam como são valiosas. Encoraje-as a assumir riscos. Dê-lhes liberdade de trabalho como julgam melhor e transmita-lhes, saindo do caminho, a confiança que possui em suas habilidades.

Podemos citar aqui três importantes conceitos de comportamento humano, elaborados a partir de técnicas específicas de motivação:

1. Empregados tem que ser incluídos em todas as partes do processo, em todos os passos do caminho. O fundamental é o trabalho em equipe, não a hierarquia.
2. Pessoas devem ser tratadas como indivíduos. Reconheça-lhes sempre a importância e respeite-as. Elas são pessoas e depois, empregados.
3. Trabalho de qualidade superior deve ser estimulado, reconhecido e recompensado. Todos reagem a expectativas. Se tratar pessoas como se elas fossem capazes e espertas, é exatamente dessa maneira que elas vão trabalhar.

E vale lembrar que não poderemos esperar de nossos colaboradores nada além do que nós mesmos fazemos.

Uma terceira atitude de líder é manifestar interesse autêntico pelos outros – não há melhor maneira de fazer com que os outros se interessem por você. Eles reagem bem as pessoas que se interessam sinceramente por eles. Não podem deixar de reagir dessa maneira.

Um dos fatos mais fundamentais da psicologia humana é nos sentirmos lisonjados com a atenção que os outros nos concedem. É uma atenção que nos faz sentir especial. Importantes. Queremos ter à volta pessoas que demonstram

interesse por nós. Queremos mantê-las bem perto. E tendemos a retribuir o interesse demonstrando interesse por elas.

Sorria para as pessoas. Aprenda-lhes o nome e como pronunciá-lo. Descubra como é escrito. Pergunte sobre o marido ou esposa, e os filhos.

Pessoas reagem imediatamente a uma manifestação sincera de calor humano. Seja sincero. Interesse honesto, do fundo do coração, tem que ser cultivado e leva tempo para crescer.

Outra grande lição valiosa na vida do líder atual é o escutar para aprender.

Há duas boas razões para escutar com atenção o que os outros nos dizem. Aprendemos coisas dessa maneira e as pessoas tornam-se sensíveis a quem as escuta com atenção.

A importância de escutar com atenção são vital para todas as pessoas, em toda a parte, em todas as ocasiões, que tem esperança de se comunicar.

Escutar é a habilidade isolada mais importante de toda a comunicação. Mais importante do que a voz poderosa. Do que falar muitas línguas. Do que o jeito para escrever.

A comunicação eficaz começa realmente com a boa escuta. O surpreendente é como são poucas as pessoas que fazem isso, ainda que líderes bem-sucedidos sejam quase sempre os que aprenderam o valor de ouvir atentamente.

Temos que ser capazes de desligar nosso “transmissor” e escutar – ligar o “receptor” e deixar que a outra pessoa articule idéias e as desenvolva.

Ninguém pode de maneira alguma, saber de tudo. Escutar é a melhor maneira isolada de aprender. Isso significa ouvir a empregados, a clientes, a seus amigos e à família. Não significa tornar-se cativo das opiniões dos outros, mas significa ouvi-los até o fim.

Pessoas, em toda parte, gostam quando as escutam e sempre reagem bem às pessoas que as escutam. Escutar é uma das melhores técnicas de que dispomos para mostrar respeito por alguém. É nossa maneira de dizer: o que você pensa, faz e acredita é importante para mim.

O segredo de influenciar pessoas não reside tanto em ser um bom orador como em ser um bom ouvinte.

Como enunciando no início deste projeto, as grandes empresas antigas, eram estruturadas como pirâmides: trabalhadores na base e, de baixo para cima, linhas sucessivas de chefes e gerentes de nível médio. Toda esta forma, complicada cadeia de comando estrangulava o trabalho criativo. E agora, neste mundo com mudanças tão vertiginosas, como sobreviveriam? A empresa moderna não pode ser uma organização composta de chefe e subordinados. Ela tem que se organizar como uma equipe.

Para formar equipes afinadas e até mesmo um grande treinador dificilmente pode-se, da noite para o dia, modelar um grupo vencedor. Mas, quem espera ser líder agora e no futuro, é bom que comece a dominar algumas técnicas básicas de treinamento:

- Crie um sentido compartilhado de finalidade – pessoas que trabalham juntas podem realizar façanhas incríveis. O que dá à equipe esse empurrão especial é a visão unificada compartilhada pelos membros individuais. As idéias, a criatividade terão que vir, em última análise, do próprio grupo. Mas, é necessário um líder forte para focalizar toda essa energia – esclarecer a visão, fixar objetivos, ajudar todos a compreender o que significa a equipe, demonstrar aos membros que o que fizerem produzirá um impacto sobre o mundo externo.
- Transforme os objetivos em objetivos da equipe. A menos que toda a equipe vença, ninguém vence. Bons líderes sempre enfatizam a maneira como se encaixa a contribuição de cada um.
- Trate as pessoas com individualidades. Quando indivíduos se reúnem em equipes, a individualidade de cada um não se evapora de repente. Eles continuam a ter personalidades diferentes. E habilidades diferentes. E também diferentes esperanças e receios. O líder talentoso reconhece as diferenças, compreende-as e as utiliza em proveito da equipe.
- Torne cada membro responsável pelo produto da equipe. Pessoas precisam sentir que suas contribuições são importantes. Se isso não acontecer, dedicarão menos do que a atenção completa às tarefas de que forem encarregadas.



- Divida a glória, aceite a culpa. Quando a equipe se conduz bem e seu trabalho é reconhecido, cabe ao líder a responsabilidade de distribuir os benefícios entre todos.
- No tocante as críticas, seja um líder esperto e assuma o enfoque diametralmente oposto.
- Aproveite todas as oportunidades para instilar confiança na equipe. O grande líder acredita sinceramente na equipe e compartilha essa crença com todos seus membros. Valoriza e engrandece sua equipe.
- Envolver-se e permaneça envolvido. A presença em todos os momentos faz com que o líder esteja atento a todas as ocorrências permitindo a ele maior nível de intuição e experiência.
- Seja um mentor. Constitua função de o líder desenvolver os talentos e fortalecer os membros da equipe. Reforce a confiança que tem nos talentos dos membros da equipe. Dê-lhes padrões a cumprir. Constitua obrigação sua como líder assumir uma autêntica responsabilidade pela vida e carreira dos membros da equipe.

A maior recompensa que um líder pode receber é um grupo de indivíduos talentosos, autoconfiantes e cooperativos, todos eles prontos para liderar.

A maioria das pessoas vitoriosas na vida aprendeu, com o passar dos anos, que fazer com que os outros se sintam importantes raramente é conseguido com um único ou mesmo com alguns gestos grandiosos. Na verdade, é um processo constituído de muitos pequenos gestos. Demonstrando respeito, solidariedade e dignidade às pessoas que trabalham conosco, reconhecendo que elas são seres humanos e que existem fora do ambiente do trabalho.

Portanto, trate empregado como colegas e jamais assuma ares superiores, berre ordens ou censure acicamente. Ponha-se no lugar da outra pessoa. Não adote ares condescendentes. Envolver as pessoas. Lance-lhes desafios. Solicite-lhes as idéias. Estimule-as a cooperar. A idéia de melhoramento e crescimento contínuos no desenvolvimento de suas capacidades é, no fim, o fator mais importante que motiva as pessoas.

Um líder também se deve preocupar em estabelecer metas claras, desafiantes e viáveis. Estabeleça metas – metas que constituam um desafio – mas que sejam também realistas claras e mensuráveis em curto e médio prazo.

Metas nos dão um alvo contra o qual atirar. Mantêm focalizados nossos esforços. Permitem-nos medir o sucesso que porventura estejamos alcançando.

O líder também é alguém concentrado e disciplinado. Em termos práticos, isso significa que você tem que se lembrar qual é a sua meta básica – em seguida trabalhe sem desfalecimentos para alcançar a meta.

E não esqueça de persistir, o que nem sempre é fácil. Você tem que treinar para cruzar cada etapa, completar cada detalhe de todos os trabalhos, todas as vezes. É isso o que torna pessoas mais valiosas para a empresa, mais importantes para a organização, mais confiáveis para colegas e amigos, jamais descurando de detalhe algum.

Pessoas que provam que merecem confiança recebem maiores oportunidades para demonstrar o quão confiáveis podem realmente ser.

A concentração, capacidade de ignorar distrações e aplicar-se apenas ao que é importante – essa é a diferença. Líderes nunca perdem a concentração. Mantêm a atenção no fundamental.

Também é fundamental para o líder atual manter uma posição de pensamento e atitude positivos. Ao contrário do que a maioria quer acreditar, influências externas não determinam geralmente a felicidade pessoal. O que importa é como reagimos a elas, sejam boas ou más. Você é aquilo que pensa.

Também é fundamental manter o bom humor. Nunca esqueça que esse elemento simples ajuda a manter a perspectiva. Os sentimentos positivos, autoconfiantes, o ajudam não só a realizar mais, mas fazem com que outras pessoas queiram ligar-se a você. Todos nós respondemos às atitudes dos demais.

O líder atual é entusiasmado. A melhor maneira de se entusiasmar alguém com uma idéia é você mesmo entusiasmar-se com ela. E demonstrar. O entusiasmo é um sentimento que deve vir de dentro, não deve ser confundido com agitação barulhenta.

O entusiasmo verdadeiro é composto por seriedade e confiança. Sinta-se emocionado com alguma coisa e manifeste confiança em sua capacidade de lidar com ela. Isso é tudo que o entusiasmo necessita.

Por fim, percebemos que o líder atual é composto de ação e emoção. Ele nunca poderá ser uma dessas coisas isoladamente. Ele é revestido de inúmeros talentos natos, que vem do interior, mas também de atitudes que através da prática constante com o ser humano, lhe fornecem subsídios para seu desenvolvimento. Fica claro que este assunto ainda é merecedor de muitos estudos e avaliações, pois este trabalho de decifrar o líder atual só está começando, pois percebemos que as atuais empresas ainda não estão preparadas para esta figura mais humana, em muitos casos esses líderes tornam-se verdadeiros “*et’s*” nas organizações, e quando reconhecidos são desligados das mesmas por não incorporar a visão da empresa ainda decadente.

O líder atual é aquele que possui um coração aberto e sensível, sem deixar nunca de ser realista e objetivo. Exercer a liderança e o desejo de contribuir para uma organização a resolver questões importantes, de melhorar a qualidade de vida dos circunstantes.

Vale lembrar que este líder não é um super-herói. Todos nós temos nossos limites. Às vezes, teremos que nos ausentar de toda esta função para recarregar as energias e voltar para novamente influenciar pessoas. Aliás, em todo o tempo de desenvolvimento deste trabalho, esta foi a maior e fundamental característica do líder atual, conseguir influenciar pessoas, pois quando influenciemos alguém, este sim será uma pessoa motivada para realizar suas atividades.

**REFERÊNCIAS:**

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979

COBRA, Rubem Queiroz. **Vultos e episódios da Época Contemporânea: Hitler**. Disponível em: < <http://www.cobra.pages.nom.br/fc-hitler.html>> Acesso em 27 mai 2007.

COVEY, Stephen R.. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficientes**. São Paulo: Editora Beste Seller, 1989.

Cultura Brasil, **Mahatma Gandhi**. Disponível em: < [www.culturabrasil.pro.br/gandhi.htm](http://www.culturabrasil.pro.br/gandhi.htm)> Acesso em 27 mai 2007.

DENKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter. **De líder para líder**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

DRUCKER, Peter. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

DRUCKER, Peter. **Seja seu Próprio Gerente**. HSM Management, São Paulo: Editora Savana, 2001.

E-BIOGRAFIAS. **Abraham Lincoln**. Disponível em: < [http://www.e-biografias.net/biografias/abraham\\_lincoln.php](http://www.e-biografias.net/biografias/abraham_lincoln.php)> Acesso em 27 mai 2007.

GIBSON, James L. *et all* **Organizações: comportamento, cultura, estrutura, processos**. Tradução Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

GOLEMAN, Daniel. **Do que é feito um líder**. HSM Management, São Paulo: Editora Savana, 2000.

HEIFETZ, Ronald A. *et all.* **Liderança no fio da Navalha.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 2ª reimpressão.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos.** Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo, EPU: Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1974, 1976 reimpressão.

ISTOÉ. **Líderes e Estadistas: Juscelino Kubitschek.** Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoe/biblioteca/brasileiro/lideres/est1.htm>> Acesso em 27 mai 2007.

KOTLER, John P.. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James M.; **O Poder das Equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KRAMES, Jeffrey A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEVINE, Stuart R.. **O líder em você/** Stuart R. Levine, Michael A. Crom. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LUZ, Ricardo. **Desenvolvimento de Chefia.** São Paulo: Editora LTr, 1999

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000. 5ª ed.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini. Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THOMPSON, Augusto. **Manual de orientação para preparo de monografias: destinada, especialmente, a bacharelados e iniciantes.** Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

WHITE, Randall P.; HODGSON, Philip; CRAINER, Stuart; **A Liderança do Futuro.** São Paulo: Nobel, 1998.