

**CLAUDIA REGINA ZANCA**

**LIDERANÇA: UM DOM OU UM APRENDIZADO?**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Mirian Palmeira

**Curitiba**

**2006**

*"Quando eu estiver diante de Deus, no fim da vida, espero não ter mais nenhum pingo de talento, para dizer: 'Usei tudo o que me deu'."*

Erma Bombeck

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO I - AS CARACTERÍSTICAS E OS SEUS SIGNIFICADOS

QUADRO II - LÍDERES: CARACTERÍSTICAS QUE MARCARAM ÉPOCA

QUADRO III - LIDERANÇA: DOM OU APRENDIZADO?

QUADRO IV - PESQUISA SOBRE LIDERANÇA - PLANO DE TRABALHO

## RESUMO

ZANCA, C. R. **Liderança: um dom ou um aprendizado?** A liderança é um tema muito discutido no mundo, mas pouco compreendido. Constatou-se que liderar é uma arte e uma árdua tarefa. Esta monografia teve como objetivo compreender a liderança dentro do contexto dom ou aprendizado, já que o líder influencia no sucesso de qualquer organização. A metodologia aplicada para atingir o objetivo baseou-se no método exploratório, efetuado através de levantamentos bibliográficos publicados em livros e revistas. Após, elaborou-se um questionário com questões fechadas o qual foi enviado via e-mail para um grupo selecionado de pessoas. Antes do envio do questionário foi efetuado um primeiro contato com essas pessoas para informar sobre a pesquisa e os objetivos. Alcançou-se o resultado de forma satisfatória, pois foi possível analisar a opinião das pessoas sobre a liderança ser um dom – algo que nasce com o indivíduo –, ou ser um aprendizado – algo adquirido com o passar dos tempos. Concluiu-se que mesmo que a pessoa tenha características próprias para uma futura posição de liderança, nada impede que ela seja desenvolvida para assumir essa função.

**Palavras-chave:** liderança, dom, aprendizado.

## ÍNDICE

### RESUMO

### LISTA DE QUADROS

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>5</b>
2.1 ESTUDO SOBRE ALGUNS LÍDERES E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	5
2.2 CARACTERÍSTICAS INERENTES ÀS PESSOAS QUE LIDERAM: DOM OU APRENDIZADO?.....	12
2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA .....	28
2.4 NÍVEIS DE LIDERANÇA.....	34
2.4.1 Análise dos Estágios .....	34
2.4.2 Análise dos níveis de liderança .....	36
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	39
3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	39
3.3 POPULAÇÃO.....	39
3.4 PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS .....	40
3.5 PLANEJAMENTO DO PROCESSAMENTO E DA ANÁLISE .....	40
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>5 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS HABILIDADES .....</b>	<b>52</b>
<b>6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>60</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar de ser muito discutida, poucos têm essa arte: a de liderar. Para o desenvolvimento desta monografia escolheu-se o tema Liderança: um dom ou um aprendizado? Após observar o comportamento de alguns líderes de várias organizações, levantou-se a seguinte questão: os líderes de hoje atuam de forma consciente e verdadeira, respeitando a si próprio e às demais pessoas, de forma a motivá-las e compreender as suas reais necessidades, bem como as da organização? A liderança é um desenvolvimento pessoal ou é uma característica própria, que nasce com a pessoa? O objetivo geral é compreender a liderança, que é uma função essencial para o sucesso de qualquer organização, dentro do contexto dom ou aprendizado. Os objetivos específicos são: investigar se as características voltadas para a liderança nascem com a pessoa ou se é algo aprendido; verificar se qualquer pessoa poderá exercê-la; apontar o que é uma liderança natural. Para explorar o tema, apontaram-se alguns líderes que se destacaram na história, quais as suas principais características individuais e em comum, e se elas estão voltadas ao dom ou aprendizado. Estudaram-se também algumas teorias sobre liderança, as habilidades e os estágios necessários para essa função, e os diferentes níveis em que ela pode ser exercida dentro da organização.

Para alcançar os objetivos aplicou-se a pesquisa exploratória com base no levantamento bibliográfico publicado em livros e revistas. Efetuou-se uma pesquisa através de amostra por conveniência, ou seja, direcionada para um grupo específico de pessoas. Elaborou-se um questionário com questões

fechadas e enviou-se eletronicamente para essas pessoas situadas na cidade de Curitiba-PR, que trabalham em pequenas, médias e grandes empresas, públicas e privadas.

De natureza quantitativa, aplicou-se a pesquisa para um grupo de vinte pessoas, composta por dez homens e dez mulheres, realizada no segundo semestre do ano 2006. Efetuou-se a análise base nas características da população escolhida.

Com base no resultado da pesquisa primária, elaborou-se uma proposta voltada ao desenvolvimento de habilidades para a liderança. Com o intuito de ser aplicada em qualquer empresa, a proposta foi baseada nos métodos mais utilizados no mundo segundo uma pesquisa realizada por uma Universidade Norte-Americana. Ao elaborar a proposta objetivou-se levar os líderes atuais para a reflexão sobre a forma de conduta e desenvolvimento de lideranças de maneira a contribuir para o crescimento individual e organizacional.

Escolheu-se o tema Liderança: um dom ou um aprendizado? porque nos dias atuais ouve-se falar muito em liderança, mas, na prática, percebe-se que poucas pessoas compreendem a importância de exercê-la de forma consciente. Que não basta apenas conhecimento técnico para cumprir essa função, é necessário principalmente saber lidar com as pessoas, o que não é uma tarefa muito fácil. E o sucesso da organização e das pessoas envolve uma boa liderança.

Esta monografia encontra-se organizada em seções cujos títulos são: seção 1 Introdução. 2 Fundamentação Teórico-Empírica. Nesta seção apontaram-se as estruturas que compõe o objeto de pesquisa, divididos nos títulos a seguir. 2.1 Estudo sobre alguns líderes e suas características. 2.2 Características inerentes às pessoas que lideram: dom ou aprendizado? 2.3 Teorias sobre

liderança. 2.4 Níveis de Liderança: do aprendizado à evolução e os estágios necessários. 2.4.1 Análise dos estágios. 2.4.2 Análise dos níveis de liderança.

3 Metodologia de Pesquisa. 3.1 Tipo de Pesquisa. 3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados. 3.3 População. 3.4 Planejamento da Coleta de Dados. 3.5 Planejamento do Processamento e Análise. Nesta seção mostra-se a metodologia aplicada e o universo pesquisado.

4 Apresentação e análise dos dados. 5 Proposta de desenvolvimento de novas habilidades voltadas para a liderança. 6 Conclusões, recomendações e sugestões de estudos futuros.

Bibliografia. Anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 ESTUDO SOBRE ALGUNS LÍDERES E SUAS CARACTERÍSTICAS

Para se tornar um líder, algumas características são essenciais. A história mostra nomes fortemente lembrados nos dias atuais. Líderes que até hoje conseguem influenciar as pessoas, pela sua maneira de ser. Para que se possa iniciar uma análise sobre a liderança, no sentido de verificar se ela está mais voltada a uma característica própria, ou com algo a ser desenvolvido, serão mencionados alguns desses líderes. A seguir, um breve histórico de suas vidas, suas características e principais atuações.

- **Sócrates**

Filósofo ateniense, Sócrates (470/469 a.C – 399 a.C), foi um dos principais pensadores da Grécia Antiga, tornando-se conhecido pela sua coragem e pelo seu intelecto. Desde cedo, tinha o hábito de debater e conversar com as pessoas da sua cidade. Realizava seus trabalhos em locais públicos, como praças e ginásios. Sua forma descontraída de dialogar conquistou muitas pessoas, principalmente os jovens, as mulheres e os políticos de sua época. Sócrates queria ensinar os homens a cuidarem de sua própria alma e sabia que essa tarefa não seria fácil. Sócrates era um modelo de bom cidadão. Serviu ao exército e atuou em alguns cargos políticos, mas por pouco tempo. Sua concepção era a formação de cidadãos honestos, sábios e temperados.

A liberdade de seus discursos, a sua atitude crítica e irônica, fez que criasse muitas inimizades pessoais, o que custou a sua vida.

Sócrates aparecia como um líder de uma aristocracia intelectual. Em suas conversas se passava por uma pessoa ignorante, propositalmente, apenas para forçá-las a usar a razão. Fazia com que as pessoas encontrassem as respostas dos seus problemas, dentro de si próprias. E quando as pessoas faziam essa descoberta, se sentiam iluminadas. Foi assim que Sócrates conquistou muitos discípulos. Seus ensinamentos eram direcionados no entendimento dos conceitos com justiça, amor e virtude. Buscava melhorar a si próprio e aos outros, através do conhecimento.

Acusado de corromper a mocidade, negar os deuses da própria Pátria introduzindo outros, e impiedade, Sócrates foi condenado à morte em Atenas, aos 71 anos de idade.

- **Aníbal**

- Conhecido pelo seu grande desempenho na segunda Guerra púnica contra a República de Roma, Aníbal (247 a.C. – 183 a.C), foi um general destacado, tático e líder militar. Cresceu na atual Espanha e acompanhou seu pai a estabelecer uma província.

Teve uma postura agressiva em relação a Roma e, durante uma de suas campanhas, acabou ficando cego de um olho e perdendo metade de suas tropas. Orgulhoso, não enfraqueceu contra os romanos, porém a guerra gradualmente acabou se voltando para ele mesmo, obrigando-o a recuar com seu exército. Em 183 a.C., se suicidou, por volta de seus 64 anos.

Aníbal foi um dos maiores generais da história. Seu gênio militar baseava-se na habilidade de utilizar combinadamente cavalaria e infantaria e na capacidade de inspirar profunda lealdade em exércitos mercenários.

- **Caio Júlio César**

Nascido em 13 de julho 100/101 a.C, Caio Júlio César foi um líder militar e político da República de Roma. Sua bravura em combate e sua capacidade de liderança foram destacadas durante uma campanha na Cilícia, quando estava em serviço militar. Iniciou a carreira como advogado, onde ficou conhecido pela sua oratória, considerada brilhante. Atuou em cargos políticos e governou províncias. Após ter recusado o diadema real que lhe foi proposto, o que causou uma conspiração entre os descontentes e nostálgicos da República, César foi assassinado em pleno Senado, em 15 de março, 44 a.C.

César foi bem sucedido em todas as suas campanhas, independentemente do local em que estivesse ou período do ano. Suas vitórias em batalhas e guerrilhas deveram-se à sua versatilidade, baseadas numa disciplina rigorosa e no amor que os soldados lhe tinham, bem como no uso inovador que dava à cavalaria romana.

- **Mahatma Gandhi**

Mohandas Karamchand Gandhi, mais conhecido como “Mahatma Gandhi”, liderou mais de 250 milhões de hindus, exercendo seus ideais de pacifismo e de busca por justiça. Nasceu em 02 de outubro de 1869, na Índia Ocidental. Coursou

a faculdade de Direito em Londres. Iniciou sua trajetória política advogando contra as leis discriminatórias, após sofrer um acidente em 1893. Gandhi foi jogado para fora de um trem, em Pietermaritzburg, após ter recusado a transferência da primeira classe em que viajava, para a terceira.

Baseado na filosofia de Henry Salt, tornou-se adepto ao vegetarianismo, concluindo que uma dieta deve ser suficiente para as necessidades do corpo humano. Jejuava com muita frequência e usava constantemente o jejum como uma estratégia política, ou seja, uma forma de protesto.

Gandhi participou de vários movimentos, entre eles, a independência da Índia, conquistada com seu sacrifício pessoal e sua persistência.

O princípio de Gandhi era a não violência e a busca da verdade. A premissa do Ódio que seguiu, era baseada no pecado e não o pecador: “Desde que nós vivemos espiritualmente, ferir ou atacar outra pessoa é igual a atacar a si mesmo, e embora nós possamos atacar um sistema injusto, nós sempre temos que amar as pessoas envolvidas”.

Gandhi foi assassinado aos 78 anos, em 30 de janeiro de 1948, por um hindu. Foi um grande líder, e é lembrado até os dias de hoje, pois muitas pessoas continuam exercendo seus ideais: a pregação pela paz, pela não violência e pela verdade.

- **Che Guevara**

Ernesto Guevara de la Serna, conhecido como Che Guevara ou El Che, foi um dos mais famosos revolucionários da história.

Nasceu na Argentina, em 14 de junho de 1928. Seu sonho, de atravessar a América do Sul em uma moto, se concretizou em 1952. A viagem fez com que tivesse uma nova visão da América do Sul: de que deveria ser uma única entidade econômica e cultural.

Para Guevara, as desigualdades sociais somente acabariam com uma revolução. Após acabar os estudos de medicina, passou a se dedicar à política. Seu humanismo ficou mais forte, bem como a certeza de pôr em prática seus pensamentos revolucionários, quando efetuou uma segunda viagem pela América do Sul, vendo de perto a miséria, os povos indefesos e doentes.

Conheceu Fidel Castro, que organizou e liderou o movimento guerrilheiro 26 de Julho, com o objetivo de tomar o poder de Cuba. A coragem e o talento em combate destacam-se em Guevara, fazendo com que se tornasse um dos homens de confiança de Fidel Castro. A responsabilidade de Guevara passa a ser médico revolucionário, tornado-se, aos poucos, líder natural, e conquistando seguidores rebeldes.

Os revolucionários conseguem a vitória, e o poder de Cuba é assumido por Fidel Castro, sendo seu braço direito, Guevara, nas posições de Embaixador, Presidente do Banco Nacional e Ministro da Indústria. Ao se opor à principal força de apoio ao regime cubano, é deixado de lado por Fidel Castro.

Guevara acaba propagando seus ideais revolucionários pelo mundo, porém foi capturado e executado na Bolívia, em 08 de outubro de 1967.

Mesmo morto, o seu retrato é visto em várias partes do mundo. Che Guevara simboliza uma época de revolução, de humanismo e luta pela igualdade social.

- **Martin Luther King**

Martin Luther King, nascido em 15 de janeiro de 1929, em Atlanta, Geórgia, foi um dos grandes líderes do movimento americano pelos direitos civis. Formou-se no Seminário Teólogo de Crozer, sendo o presidente da turma de 1951. Fez pós-graduação na Universidade de Boston. Seus estudos o levaram a aderir às idéias do líder pacifista indiano Mahatma Gandhi, já referenciado, tornando a base da sua filosofia o protesto não violento. Em 1954, foi designado como pastor da Igreja Batista, em Montgomery, no Alabama.

King lutou pelo fim da desigualdade racial. Tornou-se um líder reconhecido após participar do boicote ao ônibus de Montgomery – um protesto em função da prisão de Rosa Parks, uma mulher negra que recusou ceder seu lugar no ônibus a uma passageira branca. Com o respeito adquirido, King acabou sendo presidente da Conferência de Lideranças Cristãs do Sul.

Após a sua morte, em 04 de abril de 1968, seu nome acabou sendo um dos mais referenciados na história dos Estados Unidos, e pode-se dizer também, do mundo.

- **Bernardo Rocha de Rezende**

Mais conhecido como Bernardinho, o técnico da Seleção Brasileira de Vôlei é um dos nomes mais citados atualmente quando se fala de liderança. Nascido em 25 de agosto de 1959, no Rio de Janeiro, começou a jogar vôlei em 1972, no Fluminense. Disputou olimpíadas, foi campeão brasileiro e sul-americano. De jogador a técnico, obteve novas vitórias. Líder de um dos esportes nacionais, sua

estratégia baseia-se em motivação, trabalho em equipe, exigência constante e o não estímulo ao ego. Para Bernardinho, “o líder é muito conhecido por meio dos seus liderados”. Ou seja, a forma de liderança é importante. Preza a transparência e o que os liderados consideram útil.

Além de técnico, hoje Bernardinho é muito procurado por executivos para ministrar palestras. Lidar com talentos, formar equipes vencedoras, trabalhar egos e gerenciar conflitos são alguns dos assuntos abordados.

Bernardinho diz que “enquanto líder, sua função é extrair de seus atletas o que eles têm de melhor a dar”, e que “liderança tem a ver com desenvolvimento de confiança. Que para exigir, é preciso dar condições para tal, porém, antes de exigir, deve servir”.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS INERENTES ÀS PESSOAS QUE LIDERAM: DOM OU APRENDIZADO?

As personalidades descritas anteriormente são distintas, os acontecimentos ocorreram em épocas diferentes, e os estilos de liderança dos mais variados. Mas, o que esses líderes têm em comum?

Para ser um líder, é necessário ter seguidores. Pessoas que querem seguir o mesmo caminho, que aceitem o que foi proposto e que alcancem o mesmo objetivo.

Através dos exemplos mencionados, pode-se notar que a liderança nasceu naturalmente, não foi imposta. Algumas características como amor, humanismo, inspiração, disciplina, coragem, habilidade, conhecimento, motivação e o ato de servir foram essenciais para que esses homens, naturalmente, conquistassem seguidores.

Mahatma Gandhi, mesmo morto, possui centenas, milhares de seguidores no mundo. As pessoas se inspiram nele e dão continuidade ao seu trabalho, aos seus pensamentos. E esse é um fato curioso, pois já não há uma troca de idéias, não há um relacionamento. Apenas uma percepção e aceitação do modo com que pensava e agia; de querer levar adiante os seus objetivos.

Hoje em dia, têm-se os gerentes, os administradores, os coordenadores, os gestores. E é uma árdua tarefa transformar qualquer um deles em líder. Pois, para que ele se torne um, é preciso que a equipe assim o eleja. Os gerentes, os administradores, possuem os atributos necessários para desempenhar as suas funções: responsabilidade, agilidade, planejamento, controle, produtividade. Já o líder, precisa saber como direcionar as atividades, como criar equipes de trabalho,

como motivar as pessoas. Ele precisa conquistá-las, com sua forma de ser, pensar e agir. Ele precisa inspirá-las, fazer com que elas dêem o melhor de si nas suas atividades e que se sintam felizes com o que estão fazendo. Líder é aquela pessoa que você admira, é nele que você quer se espelhar para desenvolver o seu trabalho. Uma equipe bem sucedida é o resultado do trabalho de um líder inspirador.

Além de inspirador, outras características são essenciais. Cada pessoa tem as suas características próprias, mas nada impede que sejam desenvolvidas, trabalhadas para este fim: liderar. Porém, requer disciplina e consciência.

Abaixo as principais características que um líder deve possuir para exercer uma liderança com sucesso (HUNTER, 2004 e ADAIR, 2006), e que podem fazer a diferença nessa árdua tarefa de liderar.

- **Capacidade de influenciar pessoas**

Há uma grande diferença em ser um gerente e ser um líder. O gerente é aquela pessoa que gerencia números, relatórios, planilhas, atividades. Enfim, gerencia coisas. O líder é aquele que influencia as pessoas, de forma a inspirá-los, a fazer com que todos visem o mesmo objetivo e cheguem ao mesmo lugar. O líder precisa ser visto como uma autoridade, e não como um homem de poder. A autoridade faz com que as pessoas o respeitem e façam as tarefas solicitadas de boa vontade. Sua influência pessoal deve ser forte e, como consequência, bem recebida. Já o poder, faz com que a pessoa sinta-se obrigada a fazer algo, contra a sua própria vontade. É diferente fazer porque “pediu” de fazer porque “mandou”. A forma com que será solicitada a tarefa é muito influente, a qual poderá ter um

resultado positivo ou negativo. E quando negativo, já é possível concluir que aquela pessoa não é um líder e sim aquele que manda, ou seja, uma pessoa capaz de ameaçar o seu liderado, caso não obedeça as suas ordens.

Apresento aqui a experiência de trabalhar em um determinado departamento, onde o líder da equipe era extremamente inseguro e ameaçador. A equipe era desmotivada, mal se cumprimentava pela manhã. Não havia um espírito de equipe, onde “juntos venceremos”. Em reuniões, as opiniões não eram bem vindas. O líder não deixava a equipe expor as suas idéias e mesmo quando as tinham, o “medo” muitas vezes não as deixava falar. Ou seja, mesmo no mundo moderno, ainda existem pessoas que resistem ao conceito de ser um líder motivador, inspirador, encorajador. Querem ter o poder em suas mãos e intimidar as pessoas, fazer com que sintam-se incapazes de crescer na organização. Podem até solicitar alguma idéia ou solução da sua equipe, mas geralmente não as aceita, o que acaba por inibir as pessoas e a criar um clima baixo astral no departamento. No exemplo acima, o resultado era visível e não poderia ser outro: um departamento onde ninguém queria ficar.

Eis a importância de se ter respeito e admiração por alguém que lidera, de querer levar para frente os seus ideais, com energia, vontade e alegria, onde todos podem compartilhar e comemorar o resultado alcançado.

- **Amor**

O amor é o respeito pelas pessoas. Respeito pela forma de pensar de cada um, pela sua individualidade. Como disse Vince Lombardi, “não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder devo

amá-los”. Amor é a lealdade, a verdade. Todos devem estar conscientes de que encontram-se no mesmo barco, em uma única direção e com objetivos em comum.

O amor é paciente, não é arrogante, nem egoísta. Vamos retomar a experiência daquele departamento. Uma situação que ocorria com frequência era de os colegas de trabalho ficarem uns contra os outros e, a partir daí, pensarem somente em si, o que acabava por prejudicar o andamento das atividades, e a abalar o relacionamento interpessoal. Após algum tempo, pode-se observar que esse fato ocorria em função do próprio líder, que não costumava inspirar amor pela sua equipe, nem mesmo harmonizar o relacionamento entre as pessoas do próprio setor.

- **Paciência**

O líder precisa ser paciente, ter autocontrole. Gritar e perder o controle em uma determinada situação, faz com que a equipe também perca o autocontrole e desenvolva incorretamente a atividade que estava a executar naquele momento. É preciso mostrar paciência, calma. Quando alguém da equipe faz algo de errado, a melhor forma de corrigi-lo é conversar individualmente. A pessoa deve sentir-se à vontade para falar o que ocorreu e o líder deve ouvi-lo, atenciosamente, para que seja possível mostrar o caminho correto, as melhores alternativas e pedir para que isso não volte a acontecer novamente. Gritar com a pessoa, ainda mais na frente dos demais colegas é uma falta grave, pois além da pessoa se sentir humilhada diante da situação, o respeito, a confiança, a motivação simplesmente desaparecem. O medo das pessoas também fica mais forte, o que as impedem

que seja relatado o que realmente aconteceu. As pessoas observam a atitude do líder e ele pode perder muito com isso. Ou ganhar. Dependerá da sua forma de conduzir a situação.

- **Atenção**

As pessoas precisam de cuidado, de atenção. Precisam se sentir importantes pelo que são e pelo que fazem. Cada uma é um pedaço da organização e tem a sua história para contar. O líder precisa saber ouvir com atenção cada palavra. Muitas vezes, a solução para aquele problema está naquela frase que o líder deixou de ouvir, ou não deu a atenção merecida.

A tarefa de ouvir ativamente a outra pessoa requer disciplina, pois a mente humana acaba dispersando quando o outro está falando. Ou são assimiladas somente algumas palavras, ou capta-se somente o que se quer ouvir. E, em alguns momentos, pensa-se em outras coisas que nada tem a ver com o que está sendo dito, ou até mesmo, na formulação da resposta que será dada. E assim, deixa-se de ouvir, de prestar atenção.

É necessário um sacrifício, uma doação de si mesmo para que seja ouvido atenciosamente o que a outra pessoa está querendo transmitir. É preciso ouvir, como se fosse você que estivesse a falar, é preciso sentir como se fosse você que estivesse a sentir. É preciso olhar nos seus olhos, compreendê-la, decifrar as suas necessidades.

O papel do líder é dar atenção às pessoas, satisfazer as suas reais necessidades. As pessoas precisam ser apreciadas. E o líder está ali também para isso.

- **Humildade**

O líder deve ser verdadeiro com ele mesmo e com as pessoas. Não deve ser arrogante, achar que sabe tudo e que tem a resposta para todos. Pelo contrário, deve assumir quando não sabe e ainda propor que juntos descubram a resposta. Ninguém nasce com sabedoria e não tem a obrigação para tal. As pessoas precisam uma das outras. Os arrogantes criam a ilusão que são auto-suficientes, que não precisam de ninguém, que sabem tudo e acabam tornando-se individualistas, o que não faz parte da característica de um verdadeiro líder.

O líder precisa ser humilde e não simplesmente parecer que é. Ou seja, fazer com que suas ações sejam iguais às das suas palavras.

- **Respeito**

Pode-se notar que uma característica está interligada à outra. O respeito é o amor pelo próximo, como já mencionado anteriormente. É fazer com que a pessoa sinta-se importante pelo que faz. Quando isso não acontece, a revolta toma conta de si, ou a desmotivação aparece. Ela passa a achar que não faz parte da mesma equipe. Conseqüentemente, o resultado e o clima tornam-se negativos. Todos são importantes e devem ser tratados com respeito. A organização existe porque existem as pessoas. Sem elas, não haveria motivo de ser. O líder precisa ter interesse no sucesso dos seus liderados e incentivá-los para que isso aconteça.

Respeito significa aceitar a opinião do outro. Significa fazer o que foi prometido, seja a realização de uma atividade, seja o cumprimento de um horário

de reunião, o tempo dispensado nessa reunião, o assunto tratado. Respeito é obedecer aos limites do próximo.

- **Abnegação**

Uma das características de um grande líder é satisfazer as necessidades do próximo, antes das suas. É não ser egoísta. Dar às pessoas o que for realmente necessário para o seu bem estar físico e mental. Para tanto, é preciso perceber que necessidade é diferente de vontade. Por exemplo, comprar um sapato porque aquele que se tem está furado, é diferente de comprar um sapato para combinar com uma determinada roupa que se possui. O primeiro caso é uma necessidade, o segundo, é uma vontade, um desejo.

- **Perdão**

O líder deve ser capaz de perdoar, de não guardar ressentimentos, pois esse destrói relações e a própria personalidade humana. “Perdoar é a capacidade de saber lidar afirmativamente com as diversas situações, e desapegar-se totalmente de qualquer migalha de ressentimento que possa existir”.

Aquele líder falado anteriormente, que era inseguro e ameaçador, guardava ressentimentos, e as suas atitudes, seu modo de tratar as pessoas, eram levadas pelo lado pessoal, visivelmente. Não era capaz de perdoar e a resposta era recíproca, os liderados não o perdoavam pelos seus atos e pelas suas palavras.

- **Honestidade**

A honestidade é a verdade, é não omitir as informações, não iludir as pessoas com algo que não pode ser atingido, é esclarecer todas as dúvidas, é transmitir não somente as boas notícias, como as más também. É dar um retorno para as pessoas, não deixá-las esperando por algo que foi questionado, fazendo-o de forma justa, sem mentiras, com firmeza. É deixá-las livre de qualquer engano.

Algumas pessoas não falam a verdade com medo de perder o prestígio e admiração que sempre tiveram.

É claro, é muito bom quando se ouve um elogio. Quem não quer ouvir. Mas é preciso ouvir críticas também, pois é em cima delas que se cresce. São elas que fazem com que as pessoas sejam melhores do que são. O líder deve saber transmitir com verdade, e o ouvinte, precisa entender, aceitar e trabalhar dentro de si essa informação.

Certa vez, ao participar de um grupo de teatro, um dos integrantes falou para todos que deveriam fazer o que foi proposto, que era falar com “sotaque nordestino”, pois a peça se passava numa pequena cidade do nordeste. E fazer sem ter vergonha, porque todos estavam ali para isso. É claro, algumas pessoas tomaram para si a mensagem. A princípio, notou-se uma pequena revolta, mas depois de uma análise calma e serena da situação, era verdade. Poucos integrantes estavam a fazer o “sotaque nordestino”. A lição de tudo isso é que, quando a crítica do próximo é aceita, o benefício é para a própria pessoa. É para se aperfeiçoar, ser melhor, pois somente se cresce com tudo isso e o resultado acaba por ser positivo e gratificante.

Seja boa ou ruim a crítica ou a notícia, ela deve ser falada, com cuidado e com honestidade.

- **Compromisso**

Esse item pode ser considerado um dos mais importantes para um líder: o compromisso, que significa “se comprometer com os demais compromissos da vida”. É cumprir com as suas escolhas, não estar somente envolvido e sim, comprometido. Nas organizações, existem muitas pessoas escorregadias, popularmente conhecidas como “estilo sabonete”. Ou seja, se envolvem no processo, mas não se comprometem.

O líder precisa inspirar essas pessoas, fazer com que se tornem comprometidas com o trabalho, que sejam melhores do que são, pois elas são as peças fundamentais para o bom funcionamento da organização. Para isso, é necessário investir nessas pessoas, aperfeiçoando-as. Esse é o compromisso do líder com os seus liderados. Além disso, ele mesmo precisa ter o compromisso de querer crescer e se tornar melhor.

O líder precisa fazer cumprir a sua palavra, caso contrário, mostrará que é uma pessoa descomprometida. Um exemplo simples, mas que ocorre com muita frequência, é o não cumprimento da palavra. Hoje uma pessoa recebe um convite para ir a um jantar com os amigos da faculdade e aceita. Quando chega a hora de sair, desiste e inventa uma desculpa qualquer. Melhor seria dizer que iria pensar e que daria a resposta mais tarde. Ao menos não deixaria de cumprir com a sua palavra, o seu aceite imediato do convite para jantar.

Compromisso é se comprometer, é ser responsável pelas suas ações, palavras e escolhas.

- **Motivação**

“A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam”. É algo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Esse impulso está relacionado a um estímulo, podendo ser exterior (vindo do ambiente) e interior (vindo da própria mente da pessoa). É uma força que leva a pessoa a realizar algo, é onde o ser humano concentra todas as suas energias.

Visto que as pessoas são diferentes, cada uma reage de uma forma, quando se fala de motivação. As necessidades variam de pessoa para pessoa, produzindo diferentes efeitos e padrões de comportamento. Cada uma tem os seus valores sociais, a sua forma de ver as coisas, as suas capacidades de atingir os seus objetivos. Sem contar que tais necessidades podem variar com o passar do tempo, na mesma pessoa.

Porém, mesmo com essas diferenças, o processo do qual elas resultam, é praticamente o mesmo. Nesse contexto, três premissas estão relacionadas com o comportamento humano, segundo Harold J. Leavitt (1964). “A primeira, é que o comportamento é causado por fatores internos e externos. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente pode influenciar no comportamento. A segunda, é que o comportamento é motivado, ou seja, é orientado e dirigido para algum objetivo. E o terceiro, é que o comportamento é orientado para objetivos, sempre haverá um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência” (CHIAVENATO, 1997).

Cada pessoa receberá de uma forma esse estímulo, tudo dependerá do que ela está passando no momento, da sua percepção.

Existem diversas teorias relacionadas à motivação. Em seu livro *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Idalberto Chiavenato (1993) nos mostra que uma das teorias mais conhecidas é a Maslow, que diz que “a motivação está relacionada com algumas necessidades humanas básicas”. Maslow as dividiu em cinco níveis: “fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização”. Ou seja, desde aquelas relacionadas à sobrevivência do indivíduo (alimentação, sono, repouso, abrigo) até as mais elevadas necessidades (auto desenvolvimento de forma contínua). E outra teoria é a de Herzberg, que fundamenta que “a motivação está relacionada com o ambiente externo e com o trabalho do indivíduo”. Ou seja, “as condições que rodeiam a pessoa (de trabalho, com os colegas, salários) e o conteúdo do cargo (as tarefas, os deveres)”. Muitas teorias poderiam ser descritas para explicar o que leva o indivíduo a se motivar.

Porém, um tema muito comentado nos dias atuais, que também pode levar a pessoa à motivação, é o amor. Amar significa buscar o seu próprio bem e do próximo. É estar satisfeito com o que e pelo que se está fazendo. O amor deve ser por si próprio, pelo seu trabalho, pelo próximo, pela família. Amor pelas grandes e nobres causas.

Mas por que o amor pode nos motivar? Porque quando amamos, nos motivamos a realizar os ideais, as metas. O indivíduo motivado tem satisfação em fazer as suas atividades; a intensidade e a persistência aumentam e caminham fortemente em direção ao cumprimento do objetivo estabelecido.

O amor pela equipe de trabalho, pela organização, pode ser tão forte quanto o amor pela família, pois luta-se a favor de uma causa, sem abandonar os companheiros de trabalho.

E a contrapartida disso, é que os resultados podem ser eficazes, pois esse sentimento é recebido e retribuído pela equipe.

Para uma melhor visualização, segue um resumo das características apontadas e uma breve descrição do significado de cada uma delas.

QUADRO I - AS CARACTERÍSTICAS E OS SEUS SIGNIFICADOS	
Características	Descrição
Capacidade de influenciar pessoas	Ser uma autoridade (uma pessoa que pede), e não um homem de poder (uma pessoa que manda).
Amor	Não ser egoísta, nem arrogante.
Paciência	Ter autocontrole e manter a calma.
Atenção	Ouvir as pessoas, dar os cuidados necessários.
Humildade	Ser verdadeiro com si mesmo e com os outros
Respeito	Amor pelo próximo, aceitar as pessoas como elas são e respeitar as suas opiniões.
Abnegação	Satisfazer as necessidades do próximo antes das suas.
Perdão	Não guardar ressentimentos.
Honestidade	Não omitir informações, dizer sempre a verdade.
Compromisso	Comprometer-se com os demais compromissos da vida, fazer cumprir a palavra.
Motivação	Inspirar as pessoas, encorajá-las.

Resumo das principais características essenciais para a liderança (HUNTER, 2004).

Na seqüência, encontram-se apontados os líderes estudados anteriormente e as suas principais características.

QUADRO II - LÍDERES: CARACTERÍSTICAS QUE MARCARAM ÉPOCA	
Líderes	Características
Sócrates	Líder de uma aristocracia intelectual. Bom cidadão, honesto, direcionava seus conceitos com justiça, amor e virtude.
Aníbal	Líder militar. Tático, com grandes habilidades técnicas em sua função, inspirava lealdade em seus exércitos.
Caio Júlio César	Líder militar e político. Reconhecido pela sua bravura em combate e capacidade de liderança. Versátil, inspirado pelo amor de seus soldados.
Mahatma Gandhi	Líder hindu. Idealizava o pacifismo, a justiça e a busca da verdade.
Che Guevara	Revolucionário. Liderou combates e seus ideais eram voltados ao humanismo e igualdade social.
Martin Luther King	Líder do movimento americano pelos direitos civis.
Bernardo Rezende	Técnico da Seleção Brasileira de Vôlei. Ministra palestras, baseadas em motivação, trabalho em equipe, confiança e o ato de servir.

Os líderes e suas características (WIKIPÉDIA, 2006; PALESTRARTE, 2006).

Essas características podem ser trabalhadas dentro das pessoas, desde que se tenha consciência de sua importância. Pode-se relacioná-las ao desenvolvimento de habilidades. O bailarino precisa treinar para que consiga ter o equilíbrio necessário e parar nas pontas dos pés. O pintor precisa desenvolver a leveza em suas mãos, a arte de criar e a sensibilidade de transmitir o recado através dos seus quadros. O cozinheiro precisa instigar a sua criatividade para elaborar os mais diversificados tipos de pratos.

Alguns têm mais facilidade para desempenhar tais funções, outros não. Será um dom? Freud achava que a personalidade da criança se formava muito

cedo: de um a cinco anos de idade (TELES, 1985). Ao observar uma criança, é possível identificar algumas de suas características e ter uma idéia com o que ela mais se identifica. Algumas são tímidas, outras são falantes. Algumas gostam mais de ler, outras de fazer contas. Algumas são mais sensíveis, outras não. E existem crianças que até lideram o seu pequeno grupo, que conseguem convencer os seus amiguinhos a fazerem as coisas que ele está a fazer. Existem também aqueles que elegem o seu pequeno líder, imitando-o. Desde cedo já se destacam algumas características, onde essas pequenas pessoas poderão exercer papéis de líderes no futuro, é claro, ao somar com outros conhecimentos adquiridos no decorrer do tempo. Tudo dependerá da sua percepção de ver, entender e compreender as coisas.

A pessoa pode ser um bom orador, conseguir prender a atenção dos demais, conquistando-os. É uma das características de um líder. As demais podem ser adquiridas, sim. Desde que se tenha a sensibilidade de perceber o que está à sua volta, o que acontece ao seu redor. Perceber a importância de aplicar os conceitos adquiridos. Perceber que as pessoas são importantes, que é preciso ter amor por elas, muitas vezes se sacrificar por elas, ouvi-las, tratá-las com respeito.

O líder deve ser uma pessoa com múltiplas habilidades. Ele deve ser um generalista, ou seja, conhecer um pouco de cada pedaço da organização. Deve ter uma visão de futuro, prever os acontecimentos com base no passado e no presente, estar preparado para grandes mudanças, para o imprevisível. Deve ter agilidade e intelecto necessários para tomar as mais difíceis decisões, deve arriscar. O otimismo deve estar presente em todas as dificuldades, pois é ele quem vai transmitir esse sentimento para o grupo.

As habilidades necessárias para um líder são separadas em três grupos: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual (CHIAVENATO, 1993).

- **Habilidade técnica**

Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, por meio de sua instrução, experiência e educação.

Posteriormente será verificado que a liderança existe em diversos níveis da organização (ADAIR, 2006). Neste caso, trata-se de uma habilidade para um líder alocado no primeiro nível, onde exige-se também um conhecimento específico de sua área de atuação. À medida que o líder adquire conhecimentos mais amplos, poderá subir um nível acima.

- **Habilidade humana**

Consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

Esta habilidade está associada com a arte de inspirar pessoas. Conforme já mencionado, as pessoas fazem parte do sucesso da organização e sem elas, a vitória não seria possível.

O líder precisa ser humano com as pessoas, se colocar no lugar delas, sentir as suas expectativas e motivá-las para que se concretizem, de forma clara, honesta, sincera.

O desenvolvimento das características verificadas anteriormente poderá ser enquadrado neste item, uma vez que relaciona-se diretamente com as pessoas.

- **Habilidade conceitual**

Consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

O líder deve transmitir os objetivos, a missão, a visão da organização como um todo, fazendo com que o sucesso seja resultado de um trabalho em conjunto, onde todos sejam responsáveis pelo bom desempenho das atividades e pelo alcance das metas.

## 2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Nesta seção, serão verificadas algumas teorias sobre liderança, com o intuito de associar os líderes estudados segundo as suas características e possíveis habilidades.

As teorias se aperfeiçoaram à medida que novas necessidades foram surgindo. Algumas mais próximas das características pessoais, outras, do aprendizado. A liderança é um tema muito pesquisado no mundo, cada autor tem a sua concepção, de como poderá influenciar as pessoas e quais as características necessárias para identificar um líder. Para uma melhor compreensão, serão comentadas nos tópicos a seguir algumas dessas teorias (CHIAVENATO, 1993).

- **Teoria de traços de personalidade**

São consideradas as teorias mais antigas relacionadas à liderança. Segundo essas teorias, “o líder possui traços específicos de personalidade, o que o distingue das demais pessoas”. Ou seja, “são características marcantes, suficientes para influenciar no comportamento das pessoas. Ela parte do pressuposto que de certas pessoas possuem uma combinação de traços de personalidade que podem ser utilizados para identificar líderes potenciais no futuro”. Os traços mais apontados para essa distinção foram:

- Traços físicos: energia, aparência e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;

- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. Para essa teoria, “o líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para que consiga liderar com sucesso”. Porém, são apontadas algumas falhas nessas teorias, a saber:

- Nem todos os traços de personalidade são importantes para se definir um líder, pois alguns deveriam ser mais destacados que outros;
- Essa teoria ignora a reação das pessoas no resultado da liderança, ou seja, não é analisado se o líder pode influenciar qualquer tipo de pessoa;
- Não há distinção sobre traços válidos para os diferentes tipos de meta. Um determinado objetivo precisa de um determinado líder. Os objetivos nem sempre são iguais, portanto, os líderes não devem ser os mesmos. Deve haver uma variância de acordo com a sua característica;
- Nessa abordagem, o líder atua a todo o momento e em qualquer situação. Mas na realidade, isso não ocorre. São necessários diferentes líderes para cada situação.

Em função dessas razões, essa teoria perdeu a sua importância.

### • Teorias sobre Estilos de Liderança

Essa teoria está relacionada com o comportamento do líder em relação aos seus liderados, ou seja, como é a sua conduta. Está dividida em três estilos de liderança:

#### a) Autocrática

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação das demais pessoas;
- O líder determina as providências para a execução das tarefas;

- O líder determina qual a tarefa que cada um irá executar, e ainda, qual será o seu companheiro de trabalho;
- O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas de trabalho de cada pessoa.

#### b) Democrática

- As diretrizes são discutidas e decididas pela equipe, estimulado e assistido pelo líder;
- A equipe toma as providências necessárias para a execução das tarefas e solicita o aconselhamento do líder quando for preciso;
- A equipe efetua a divisão das tarefas e tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, ele é objetivo e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

#### c) Liberal

- O líder tem uma participação mínima nas decisões do grupo, há uma liberdade para tanto;
- A participação nos debates é limitada para o líder, ele apenas esclarece algumas informações;
- A divisão das tarefas e dos companheiros de trabalho é totalmente a cargo da equipe;
- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar os conhecimentos das pessoas da equipe, somente faz comentários irregulares sobre as atividades das pessoas quando perguntado.

Pode-se dizer que, na vida prática, os três estilos de liderança são aplicados. Tudo depende do momento, da situação, das pessoas e das tarefas. O

líder pode mandar cumprir uma ordem, como efetuar uma consulta com a equipe antes, ou simplesmente sugerir que alguma pessoa o faça. Mas, um problema é saber quando aplicar, em qual processo, com quem e dentro de quais circunstâncias.

- **Teorias Situacionais da Liderança**

Essa teoria procura explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo. Ela parte do princípio de que “não existe um único estilo ou característica de liderança para toda e qualquer situação”. Ou seja, “cada situação requer um tipo de liderança”.

O líder tem a opção de mudar de situação para adequá-las a um modelo de liderança, ou mudar o modelo de liderança para adequá-lo a situação. Poderão ser assumidos diversos padrões de liderança para cada pessoa da equipe, ou para a mesma pessoa.

De acordo com o exposto, verifica-se que as teorias evoluem com o passar dos tempos. São voltadas tanto para as características pessoais, como para a forma de conduta, ou a situação e o indivíduo envolvido.

Abaixo, segue um quadro comparativo entre as três teorias apresentadas, se a mesma se aproxima mais ao dom ou ao aprendizado e quais líderes poderão ser associados segundo suas principais características.

QUADRO III - LIDERANÇA: DOM OU APRENDIZADO?					
Teorias	Contexto	Dom ou Aprendizado?	Líder	Características	Habilidade
Traços de Personalidade	A personalidade do líder influencia as pessoas	Dom: características pessoais	Mahatma Gandhi Martin Luther King Sócrates	Amor Humildade Intelectual	Humana
Estilos de Liderança	A forma de conduta do líder influencia as pessoas	Aprendizado: os estilos podem variar	Aníbal Caio Júlio César Che Guevara	Tático Versátil Inovador	Técnica
Situacionais da Liderança	As pessoas são influenciadas de diferentes formas, de acordo com cada situação e com cada indivíduo	Aprendizado: varia conforme a situação e a pessoa envolvida	Bernardinho	Motivador Inspirador	Conceitual

Comparativo: As Teorias sobre Liderança x Líderes x Características: Dom ou Aprendizado? (FONTE: PESQUISA PRIMÁRIA – Liderança: Um dom ou um aprendizado?)

A primeira teoria, de Traços de Personalidade, está relacionada com as características pessoais, com a personalidade. Portanto, podemos definir que está mais próxima de ser um dom do que um aprendizado, porque os traços já nascem com a pessoa. E segundo essa teoria, se a pessoa possuísse tais características, era uma indicação de que poderia ocupar um lugar de líder no futuro.

A teoria de Estilos de Liderança pode ser relacionada ao aprendizado. A forma de conduta (autocrática, democrática ou liberal) traz resultados diferentes, onde o líder pode aprender com cada uma delas. Essa teoria poderá ser associada com a habilidade.

Já a teoria Situacional de Liderança é a mais complexa, visto que cada pessoa será conduzida de uma determinada forma dependendo da situação e do momento. Essa teoria pode ser considerada como um grande aprendizado, pois o líder deve ter uma percepção para cada caso, com as mesmas pessoas.

A análise efetuada mostra que as teorias estão mais voltadas ao aprendizado do que ao dom. O aprendizado é um processo no qual as pessoas evoluem. E a cada aprendizado, uma oportunidade de atuar em uma nova área, em um nível diferenciado, como será visto na seqüência.

## 2.4 NÍVEIS DE LIDERANÇA

Para adquirir novos hábitos ou habilidades, o indivíduo passa por quatro estágios necessários (HUNTER, 2004).

Poderá ser aplicado tanto para o aprendizado de bons ou maus hábitos, comportamentos ou habilidades. Porém, estão voltados para o desenvolvimento de novas habilidades relacionadas à liderança.

### 2.4.1 Análise dos Estágios

- **Estágio Um: Inconsciente e Sem Habilidade**

Esta etapa é aquela em que a pessoa ignora totalmente o comportamento e o hábito, está inconsciente ou desinteressada em aprender a prática, está despreparada. É antes de se fazer uma ação pela primeira vez, qualquer que seja. É antes de nadar pela primeira vez, de andar de bicicleta pela primeira vez, de viajar sozinho pela primeira vez, é antes do primeiro emprego.

- **Estágio Dois: Consciente e Sem Habilidade**

Este estágio é aquele em que a pessoa tem a consciência de um novo comportamento, mas ainda não o desenvolveu na prática. É quando nadou pela primeira vez, mesmo que tenha engolido água, é quando andou de bicicleta e caiu algumas vezes, é quando viajou sozinho e se perdeu, é quando desenvolveu alguma atividade no primeiro emprego, de forma desajeitada. Ou seja, a pessoa

inicia uma atividade pela primeira vez, mas ainda não tem a prática suficiente para fazer da melhor forma.

- **Estágio Três: Consciente e Habilidade**

Esta fase é quando a pessoa adquiriu consciência e habilidade do novo comportamento, sentindo-se confortável com o que está fazendo. É quando a pessoa tem a sensação de estar flutuando na água enquanto nada, ou sente-se com espírito de liberdade quando anda de bicicleta em alta velocidade. É quando ela sente prazer em conhecer um novo lugar, em se aventurar sozinha pelo mundo afora, é quando ela sente-se importante pelo trabalho que está desenvolvendo. Ou seja, a pessoa consegue desenvolver de forma razoável a sua atividade.

- **Estágio Quatro: Inconsciente e Habilidade**

Este estágio é aquele em que a pessoa age sem ter que pensar. As ações se tornam as mais naturais possíveis. É como nadar contra a correnteza tranquilamente, ou andar de bicicleta de olhos fechados. Conhecer novos lugares não é mais uma descoberta, e as atividades do trabalho são feitas automaticamente, várias de uma só vez.

Este estágio é aquele em que os líderes conseguem incorporar seu comportamento aos hábitos e à sua natureza. Eles não tentam ser bons líderes, porque já o são. “O líder não tenta ser algo, ele naturalmente já é”.

Ao analisar este estágio, pode-se dizer que a real capacidade de liderança está relacionada com o que a pessoa é, com o seu caráter, que está acima de sua personalidade. A liderança pode ser definida como uma essência que faz parte da pessoa, e não com um estilo adotado por ela.

As características do líder, apontadas no início deste trabalho, estão mais ligadas ao caráter do que a personalidade. São qualidades que precisam ser desenvolvidas e amadurecidas.

#### **2.4.2 Análise dos níveis de liderança**

Os estágios mencionados anteriormente nos permitem evoluir e exercer a liderança em diversas situações, em diferentes grupos. Em casa, sempre terá uma pessoa que estará à frente de tudo e exercendo a função de liderança. Na faculdade, terá aquela pessoa que organizará as festas e os eventos. E na organização, terão várias pessoas desenvolvendo o papel de líder, em diferentes níveis: liderança de equipe, liderança operacional e liderança estratégica (ADAIR, 2006).

- **Liderança de equipe**

O líder é responsável por uma pequena equipe, de aproximadamente dez pessoas. Por exemplo, os líderes de cada departamento, como o financeiro, o contábil, o jurídico, o tributário. O nível liderança de equipe pode ser associado principalmente com a habilidade técnica, pois cada um desses setores precisa ter um líder com conhecimentos específicos.

- **Liderança operacional**

O líder é responsável por uma parte significativa do todo e tem mais de uma equipe se reportando a ele, direta ou indiretamente. Para melhor visualização, um bom exemplo são os setores financeiro, contábil e de custos, que se reportam ao controller da organização, que é o líder da área de controladoria.

- **Liderança estratégica**

O líder está no comando do todo, tendo uma responsabilidade geral pela operação da organização. Suas principais responsabilidades são: direcionar a empresa no caminho que se pretende chegar, a curto, médio ou longo prazo; determinar de forma clara a política e as estratégias da empresa; verificar os progressos da organização; garantir que todos os níveis de liderança estão adequados, organizando e reorganizando quando necessário; incentivar as pessoas dos demais níveis, fazendo com que elas tenham espírito cooperativo e que todos alcancem o sucesso; promover um bom relacionamento das pessoas dentro da organização, bem como com a sociedade; observar aqueles que se destacam por sua capacidade de liderança, com o intuito de desenvolvê-los e promovê-los a líder de equipe e líder operacional.

Independentemente do nível de liderança, o líder precisa desenvolver o seu principal papel: persuadir as pessoas com a sua influência pessoal, criar uma equipe motivada para o trabalho, apontar as diretrizes da organização fazendo com que todos caminhem na mesma direção. E para se obter esse crescimento,

será apresentado uma proposta para o desenvolvimento de habilidades. São várias as opções, porém, é de suma importância escolher aquela que melhor se adapte à pessoa e à organização.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O plano de trabalho adotado envolveu questões concretas, com o objetivo de atingir um grau satisfatório de informações para análises e conclusões.

Utilizou-se a pesquisa exploratória, baseada em levantamentos bibliográficos publicados em livros e revistas, o que contribuiu para o aprofundamento das idéias, a exploração do tema e o encontro de soluções de ordem prática.

#### **3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Elaborou-se um questionário com questões fechadas, o qual foi enviado eletronicamente para um grupo de pessoas. O questionário permitiu a investigação direta com essas pessoas e possibilitou que se conhecesse a sua forma de pensar e o seu comportamento diante das situações.

O questionário aplicado encontra-se no final deste trabalho (Anexo I).

#### **3.3 POPULAÇÃO**

O levantamento foi efetuado através de amostra por conveniência, ou seja, as pessoas pesquisadas foram selecionadas. Para tanto, foram verificadas as áreas e cargos de atuação, tipo e tempo de empresa, grau de escolaridade e

experiência. Essa diversidade foi essencial para analisar e comparar os resultados.

Principais características dos pesquisados:

- Composição: 20 pessoas, onde 50% eram homens e 50% eram mulheres;
- Faixa etária: entre 19 e 55 anos;
- Grau de escolaridade: ensino fundamental, porém com alta experiência profissional, até ensino superior ou pós-graduação completo ou incompleto, com larga, média ou pouca experiência profissional;
- Tipo de empresas: pequenas, médias e grandes, públicas e privadas;
- Áreas de trabalho relacionadas: jurídica, tributária, comercial, financeira, contábil, médica, administrativa, educacional.

### **3.4 PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS**

De natureza quantitativa, a pesquisa foi realizada no segundo semestre do ano 2006, na cidade de Curitiba-PR.

Após a seleção das pessoas, efetuou-se um primeiro contato para convidá-las a participar da pesquisa – Liderança: um dom ou um aprendizado?. Confirmada a sua participação, informou-se sobre o envio do questionário, eletronicamente, e solicitou-se retorno em até 24 horas após o seu recebimento.

### **3.5 PLANEJAMENTO DO PROCESSAMENTO E DA ANÁLISE**

As respostas foram transportadas para um único quadro (Anexo II) para efetuar uma análise geral de acordo com a opinião da maioria considerando-se o

perfil do grupo selecionado. Após, elaborou-se um gráfico em forma de pizza para cada questão para melhor visualização e análise dos dados.

QUADRO IV - PESQUISA SOBRE LIDERANÇA - PLANO DE TRABALHO	
O quê?	Efetuar uma pesquisa sobre o tema liderança, com o objetivo de verificá-la se é um dom ou um aprendizado.
Por quê?	Porque é um tema muito discutido, porém pouco compreendido entre as pessoas do mundo empresarial.
Para quê?	Para analisar a percepção das pessoas diante à liderança e verificar se é uma característica natural, que nasce com o indivíduo, ou se é adquirida através da experiência e aprendizado contínuo.
Onde?	Em pequenas, médias e grandes empresas, públicas e privadas, situadas na cidade de Curitiba-PR.
Quando?	No segundo semestre do ano 2006.
Como?	Através da seleção de pessoas, de acordo com a área e tempo de trabalho, cargo e grau de instrução. As pessoas foram informadas antecipadamente via telefone sobre a seleção e a pesquisa a ser efetuada.
Com quê?	Com a utilização da tecnologia atual, através do envio eletrônico de questionário com perguntas fechadas relacionadas à liderança.

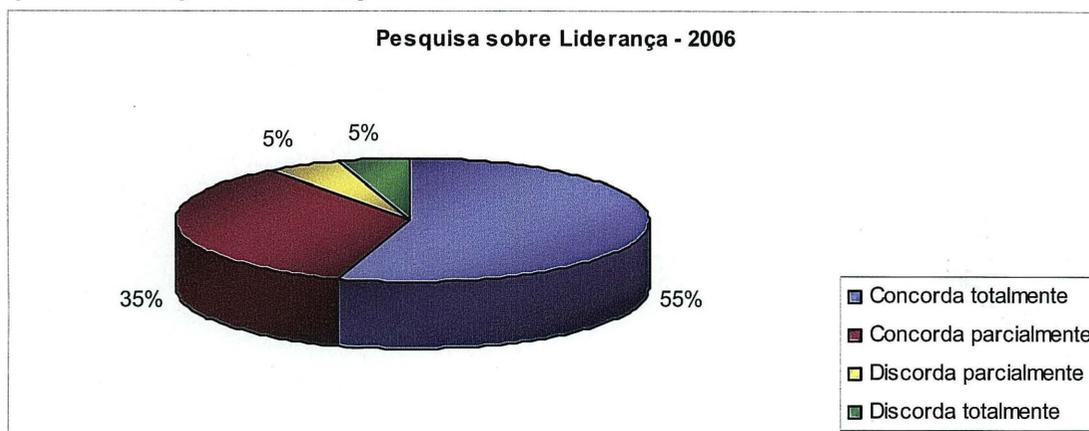
Plano de Trabalho (FONTE: PESQUISA PRIMÁRIA – Liderança: Um dom ou um aprendizado?)

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Seqüencialmente, será apresentado o resultado da pesquisa realizada, o qual possibilitou verificar o que algumas pessoas pensam a respeito da liderança: se é uma questão de talento ou um desenvolvimento pessoal. Para facilitar a interpretação, os resultados foram transformados em gráficos, com os devidos comentários abaixo de cada um, a fim de atingir os objetivos especificados no início deste estudo.

O primeiro objetivo baseou-se em investigar se as características voltadas para a liderança nascem com a pessoa ou se é algo aprendido. Foram elaboradas as questões a, b, c, f, g e n para efetuar essa investigação.

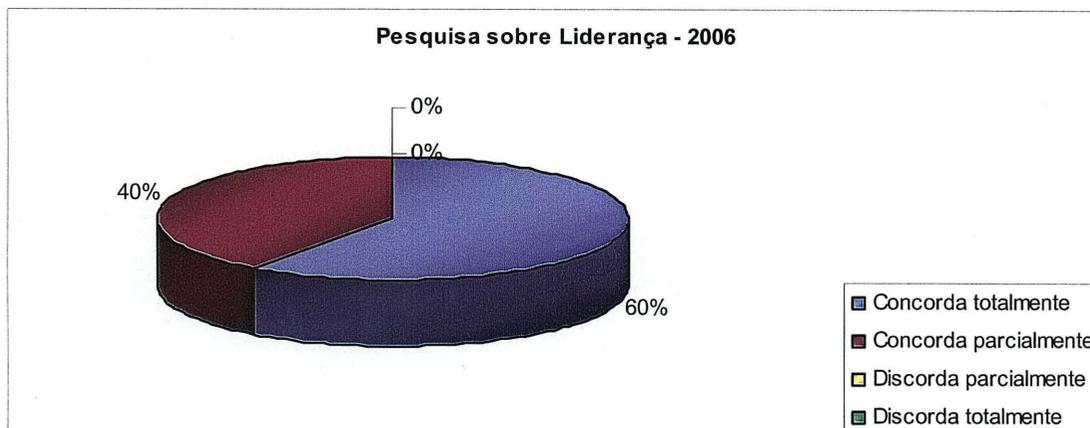
### a) A liderança é uma capacidade individual.



A maioria dos pesquisados acredita que a liderança é uma capacidade individual. De acordo com o estudo realizado, essa capacidade está mais voltada para uma característica própria do indivíduo, algo que nasce com a pessoa. A exemplo de Sócrates, que desde cedo tinha o hábito de debater e conversar com as pessoas de sua cidade. Esta facilidade em proclamar sabiamente as palavras junto ao público pode ser relacionada ao dom. Tanto que hoje em dia, existem cursos para desenvolver as pessoas que não possuem essa afinidade com a

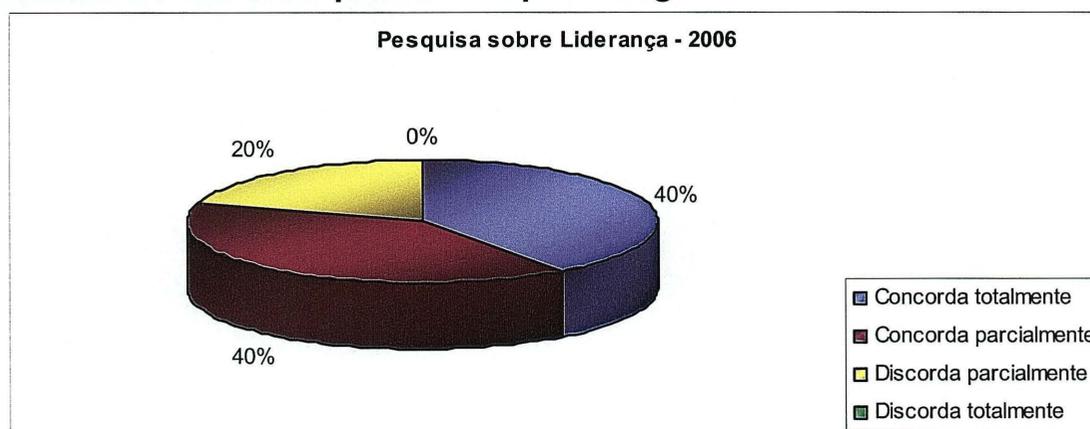
comunicação, um dos principais atrativos de um grande líder. As palavras impressionam as pessoas, bem como a forma com que são colocadas.

**b) Traços específicos de personalidade podem ser utilizados para identificar líderes no futuro.**



Se os traços específicos de personalidade indicam que o indivíduo possui grandes possibilidades de se tornar um líder no futuro, conforme opinião da maioria, mais uma vez pode-se relacionar com características que nascem com a pessoa. Até porque a personalidade é algo que não se muda. O que poderá mudar são as atitudes da pessoa, com o intuito de torná-la um líder.

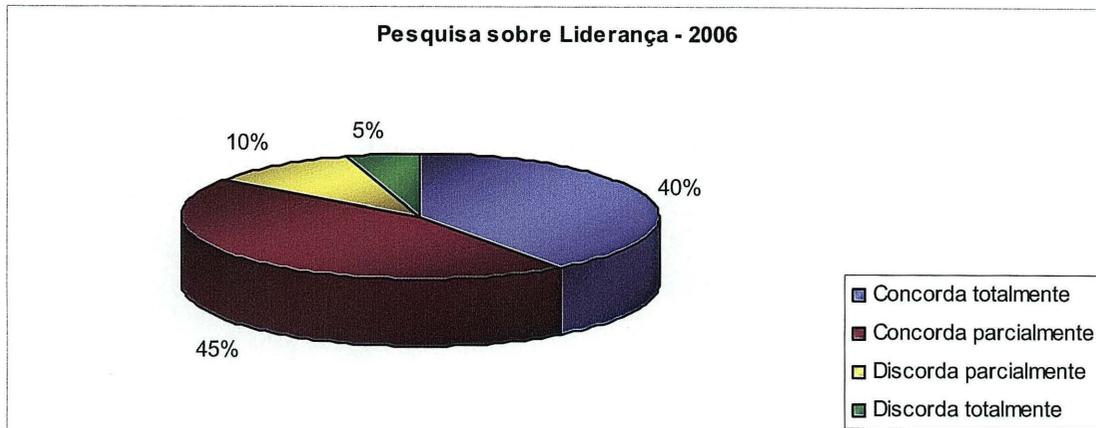
**c) Liderança contém sempre um componente aprendido, mas não é exclusivamente uma questão de aprendizagem.**



Quando afirmado que a liderança não é exclusivamente uma questão de aprendizagem, que é preciso vocação, a maioria concordou, total ou parcialmente.

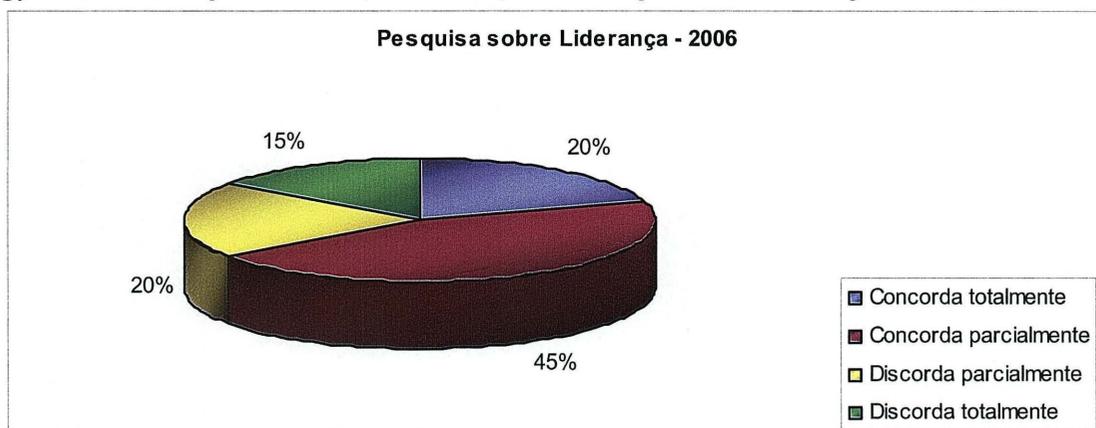
Isto quer dizer que é possível desenvolver o indivíduo, mas é necessário certo talento.

**f) Para ser líder, é preciso ser capaz de influenciar no comportamento das pessoas.**



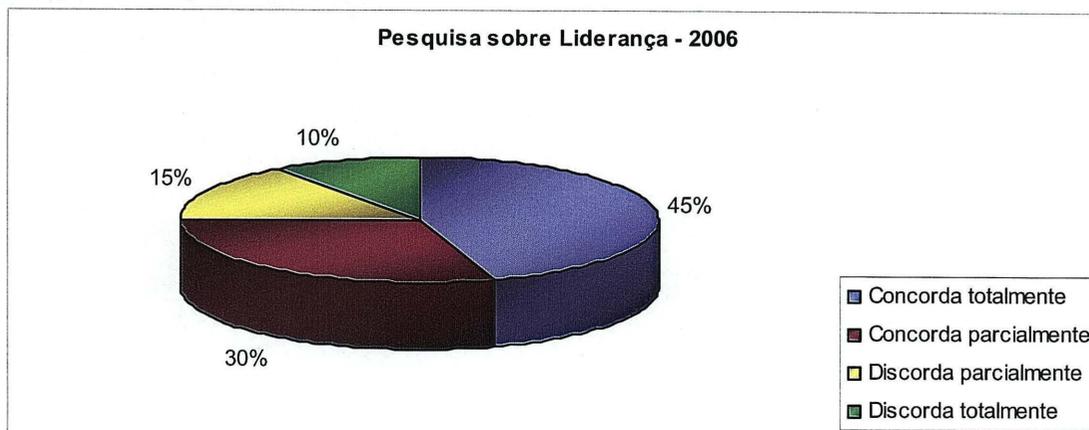
A maioria das pessoas concordou de certa forma que, o líder, precisa ser capaz de influenciar no comportamento das pessoas. Para ser influente, é necessário adquirir o respeito, a confiança do grupo. O resultado dependerá da forma que se lidará com as demais pessoas.

**g) Influenciar pessoas é um dom, não faz parte de um aprendizado.**



A maioria acredita que influenciar pessoas é um dom, ou seja, uma característica que nasce com a pessoa. Para aqueles que discordaram total ou parcialmente, pode-se dizer que é porque acreditam que o desenvolvimento faz com que a pessoa consiga adquirir esse artifício.

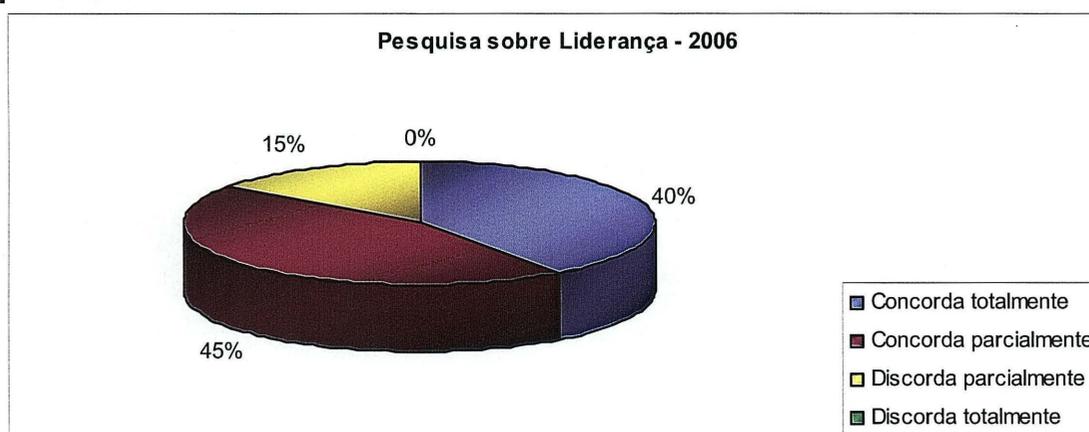
**n) Satisfazer as necessidades do próximo antes das suas, é mais um dom do que um aprendizado.**



A maioria acredita que satisfazer as necessidades dos outros antes das suas, é mais um dom do que um aprendizado. Isso mostra o egoísmo existente no ser humano, a pouca doação de si mesmo para ajudar o próximo.

O segundo objetivo estava voltado em verificar se qualquer pessoa pode exercer a liderança. Os itens d, e, h, i e m envolvem essa questão.

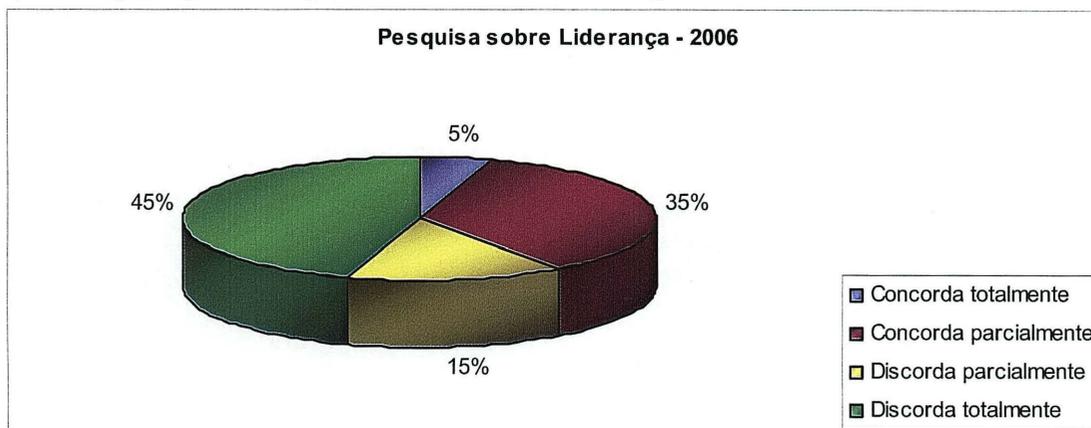
**d) A liderança pode ser construída a partir do relacionamento com as outras pessoas.**



Oitenta e cinco por cento das pessoas concordaram, total ou parcialmente, que o relacionamento pode ajudar na construção do papel de um líder. Pode-se dizer que uma das fontes motivadoras do trabalho é o próprio líder, pois é ele que tem algo a dizer para a sua equipe. O relacionamento é o alicerce para uma

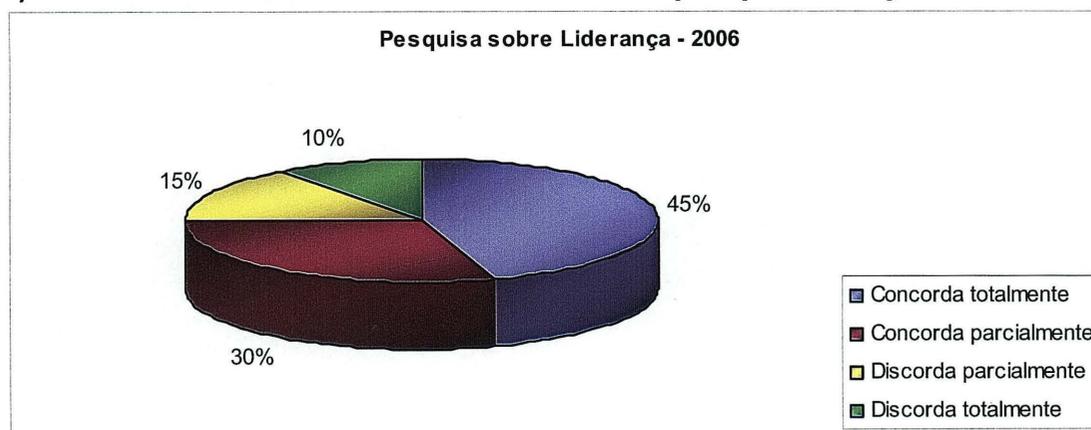
liderança com sucesso, e qualquer pessoa que tenha essa percepção poderá efetuar essa conquista: as pessoas.

#### e) Qualquer pessoa pode exercer a liderança.



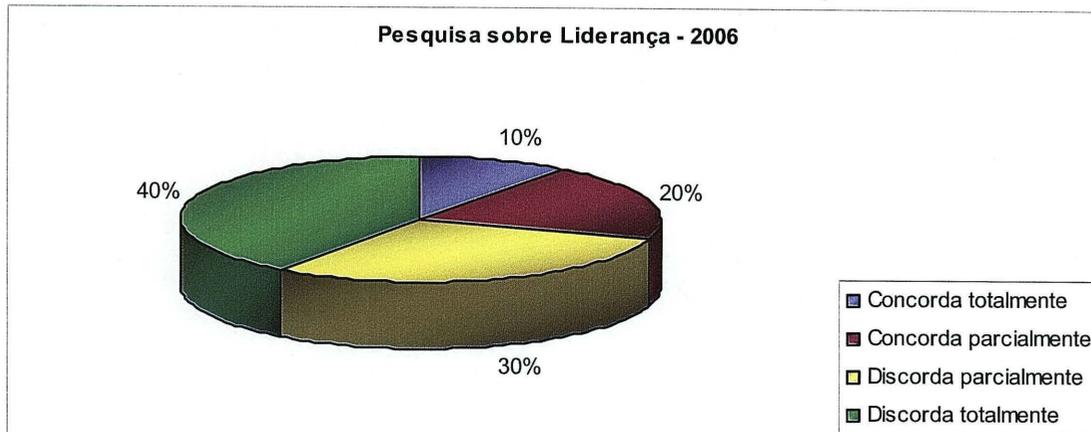
Com relação a essa afirmativa, a maioria discordou. Pode-se dizer que para exercer a liderança, a pessoa deverá ter essa característica, ou desenvolvê-la. Afinal, nada impede que ela exerça essa função. A questão é que ela deve estar preparada para essa atividade.

#### h) O líder deve atuar a todo momento e em qualquer situação.



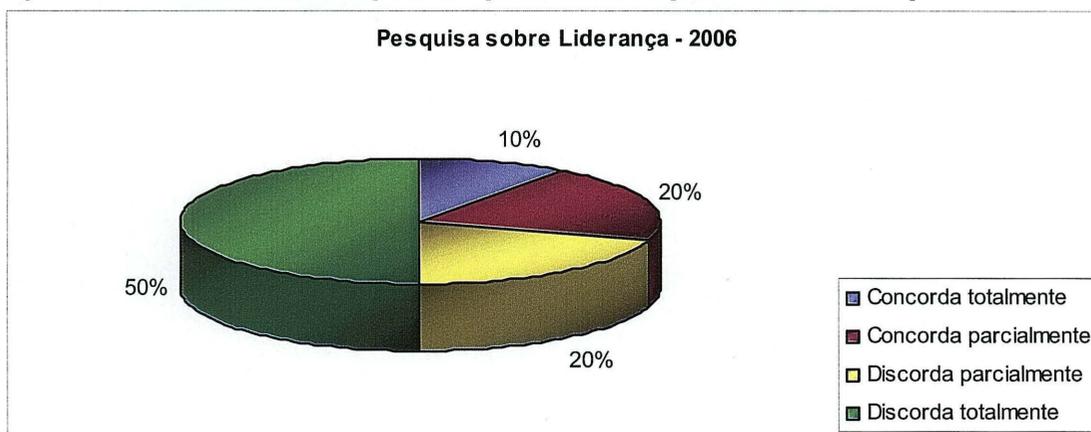
A maioria concordou com essa afirmativa. Ou seja, acreditam que o líder deve estar preparado para as situações do dia-a-dia, por mais diversificadas que sejam, bem como conduzi-las da melhor forma possível.

**i) Não existem diferentes líderes para diferentes situações.**



Assim como um líder pode atuar a todo o momento e em qualquer situação, pode existir um líder para cada situação, conforme opinião da maioria. Será de acordo com a capacidade de cada líder, com o seu modo de ver as coisas. A passagem por diversas áreas, o que não deixa de ser um aprendizado, permitirá a ampliação dos conhecimentos e o líder poderá atuar em diferentes situações. Ou, o líder poderá ser treinado para atuar especificamente na sua área.

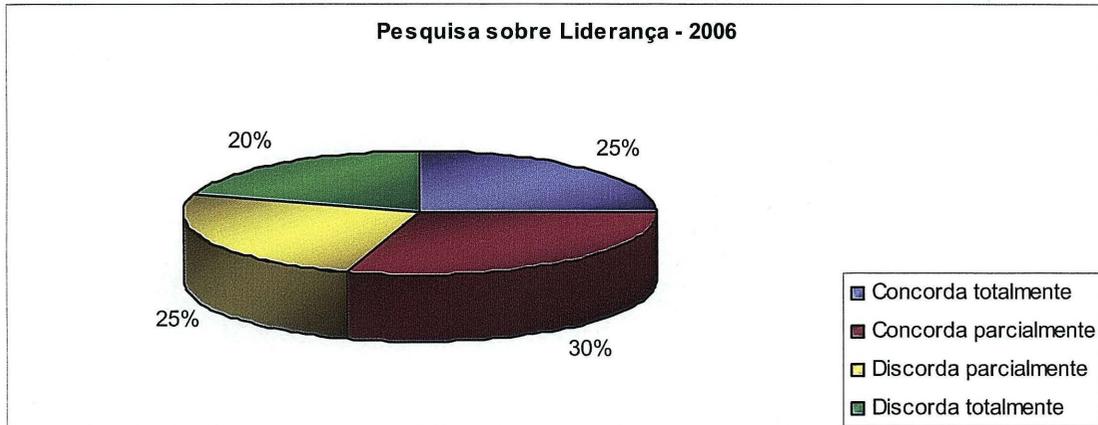
**m) Quem não tem as respostas para tudo e para todos não pode ser um líder.**



A afirmativa “o líder deve possuir as respostas para tudo e para todos” estava relacionada com a humildade. A metade discordou, o que afirma que o líder não precisa saber de todas as respostas de imediato. Até porque as pessoas não nascem com sabedoria, elas adquirem.

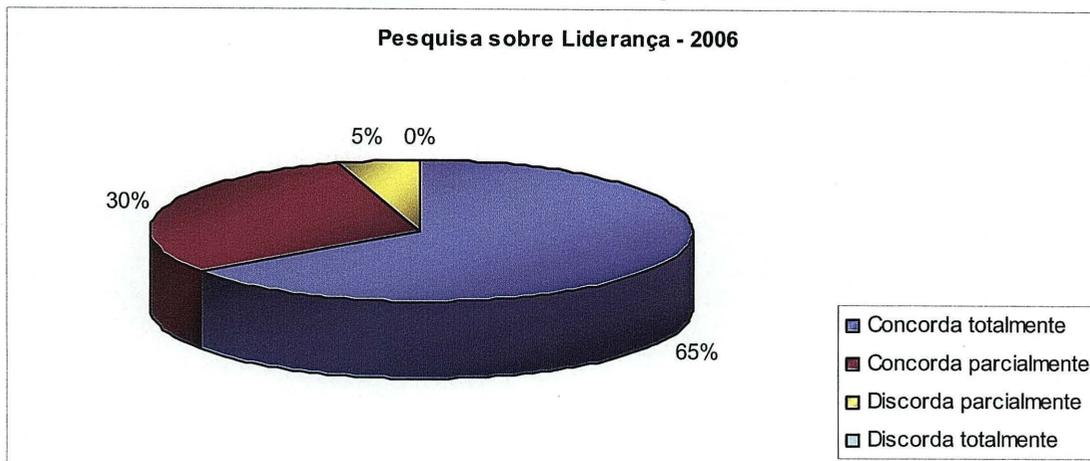
O terceiro objetivo era apontar o que é uma liderança natural, de acordo com as questões j, l, o e p.

**j) O líder não precisa necessariamente gostar das pessoas, mas precisa ter amor por elas.**



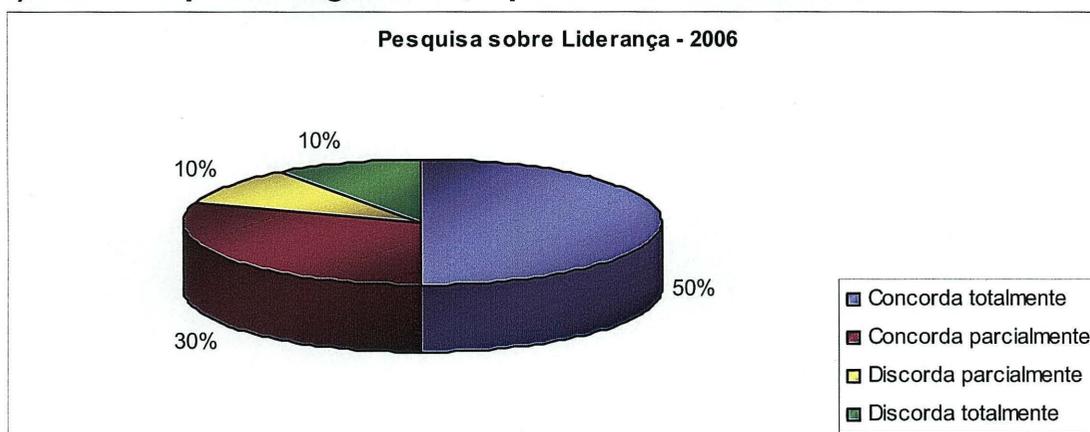
A maioria concordou, total ou parcialmente. Ou seja, o importante é que todos tenham um objetivo em comum e saibam trabalhar com as diferenças, seja o líder com sua equipe ou entre toda e qualquer pessoa da empresa. Liderar com amor, é liderar naturalmente. Um grande erro que é possível notar em algumas situações é o ataque pessoal, onde as pessoas acabam prejudicando umas as outras. O líder deve ser imparcial, não se deixar levar por essas situações, nem provocá-las.

### I) Sempre há tempo de aprender a amar as pessoas.



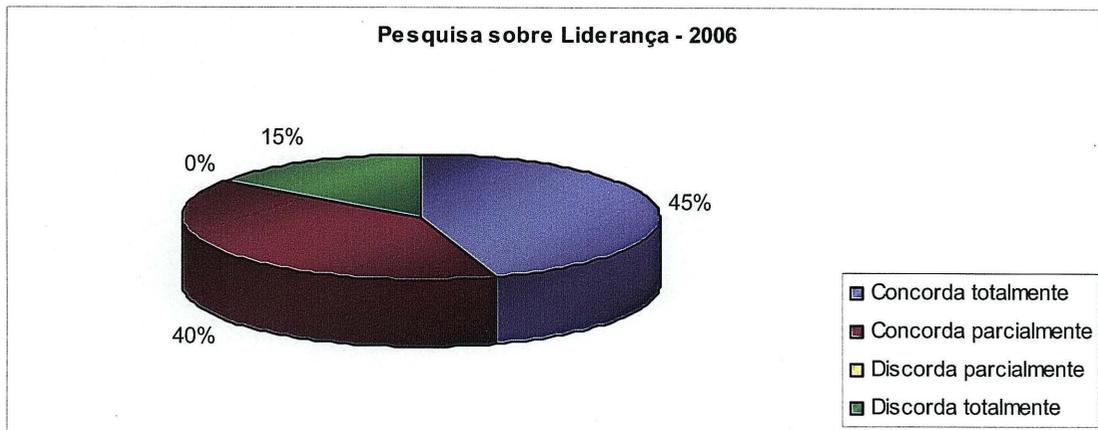
Quanto à questão anterior, de não gostar necessariamente das pessoas, mas ter amor por elas, quarenta e cinco por cento dos pesquisados discordaram, total ou parcialmente. No entanto, a maioria concorda que sempre há tempo de amar as pessoas. Para tanto, é necessário compreender o que é o amor. E a convivência com a adversidade pode ajudar nessa descoberta.

### o) Para conquistar seguidores, é preciso ser um líder natural.



A metade dos pesquisados concordou. É o caso do estágio quatro, mencionado na página 27, onde a pessoa lidera de forma inconsciente e habilidosa. As suas ações se tornam naturais, ela não precisa pensar no que precisa fazer.

**p) A liderança natural não é somente uma característica própria, ela pode ser adquirida.**



A maioria das pessoas concorda que a liderança pode ser adquirida. Ou seja, assim como ela poderá nascer com o indivíduo, também poderá ser desenvolvida. É a liderança onde a pessoa age sem ter que pensar em como agir igual a um líder, pois ela naturalmente já é.

Como pôde ser visto, as opiniões se dividem entre dom e aprendizado. A capacidade de liderança pode ser identificada desde cedo em uma pessoa, mas nada impede que sejam desenvolvidos grandes líderes para atuar nas empresas.

Talento, vocação ou dom são palavras sinônimas que podem ser chamadas também de habilidades. Uma pessoa pode ter talento para as artes, talento para lidar com crianças ou idosos, vocação para a medicina, para cuidar das pessoas.

Dom é a capacidade natural para realizar determinadas atividades. Mozart, considerado um dos maiores músicos da história, começou a compor minuetos aos cinco anos de idade. Uma pessoa com verdadeira vocação para a música.

As pessoas podem desenvolver habilidades, desde que tenham um potencial forte e vontade de aprender. É preciso também motivação para tal.

Essas habilidades podem ser chamadas de inatas, ou seja, estão dentro da pessoa, basta acionar o ponto de partida para que ela floresça. Seria uma espécie de “talento treinado”.

Aprendizado é uma técnica de como as pessoas adquirem novos conhecimentos, desenvolvem competências e mudam o comportamento. É um processo de alteração de conduta do indivíduo, seja por condicionamento (estímulo-resposta) ou por experiência. É uma forma de adquirir novos hábitos. Para que a pessoa aprenda, ela precisa querer, ela precisa desejar aprender. A aprendizagem necessita de estímulos, tanto internos como externos. O aprendizado pode ser nato, como aprender a falar e a andar, ou pode acontecer no meio social e temporal em que a pessoa convive.

Para compreender a liderança, é preciso que a pessoa reflita sobre si mesma e perceba o que ela tem de melhor para atuar como líder e o que precisa ser desenvolvido. Cabe principalmente a ela tomar essa atitude. Seja dom ou aprendizado, sempre haverá a necessidade de buscar a reflexão para se conhecer mais e se tornar melhor do que já é.

## 5 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS HABILIDADES

Muitas pessoas nascem com o dom de liderar, basta observar os líderes mencionados no início deste trabalho. Porém, nas organizações, são utilizadas algumas práticas para o desenvolvimento de lideranças, até porque não é do dia para a noite que se encontram pessoas com essas características. São desenvolvidas as pessoas que já fazem parte da equipe de trabalho, aquelas que se destacam em alguma característica necessária para exercer a função de líder.

Mas antes de tudo, é necessário que as pessoas destinadas ao cargo de líder, saibam o seu significado e a responsabilidade que terão em mãos. Trabalhar com pessoas e motivá-las, é um desafio.

Com base no resultado da pesquisa primária elaborou-se uma proposta voltada ao desenvolvimento de lideranças. Optou-se pelas práticas mais adotadas segundo uma pesquisa realizada pela Universidade Norte-Americana de Babson, em mais de 150 empresas na Europa, Estados Unidos, Brasil, Canadá, México, Singapura e Índia (Brasílio Andrade Neto, 2006, Revista Liderança).

- **Atribuição de novas responsabilidades**

Conforme a pesquisa primária, percebe-se que houve uma certa divisão entre a liderança ser um dom ou um aprendizado, de acordo com cada questão. Seja um ou outro, uma forma de observar a pessoa é através do repasse de atividades mais amplas e com um grau de importância superior.

Com essas novas responsabilidades, o líder, ou candidato à líder, poderá crescer, mostrar a sua capacidade diante novos desafios. Enfrentará situações reais do dia-a-dia e perceberá onde deve melhorar.

Com essa prática, é possível analisar como a pessoa reage com novas situações, como ela trata as mudanças de rotina, suas atitudes, sua visão do negócio, percepções, contribuições de melhorias, suas propostas e segurança nas decisões.

Outra análise que poderá ser feita é com relação ao seu comportamento e suas atitudes com as demais pessoas envolvidas, direta ou indiretamente. Ou seja, ser humilde, não querer se sentir mais importante que os demais colegas da equipe em função da nova responsabilidade. O ego é algo que precisa ser trabalhado dentro do ser humano. E muitas vezes as pessoas mudam de comportamento e acabam criando um clima não favorável dentro da equipe.

No entanto, não é possível garantir que essa prática desenvolva as características desejadas de um líder, ou seja, a pessoa pode querer se impor, devido a sua posição, ou agir de forma contrária, aceitando passivamente as idéias de outra pessoa do grupo. Por isso, é importante observar e ajudar no seu treinamento para que sejam evitadas essas ações.

- **Investir em cursos, faculdade ou pós-graduação**

Quando a pessoa já possui características voltadas para liderança, ficará mais fácil investir nela. Será uma forma de torná-la melhor do que já é. Quanto ao desenvolvimento, a pessoa terá que mostrar sua capacidade para exercer a função e que o investimento é fundamental para tanto.

Independentemente de nascer com características para a liderança, o candidato à líder poderá se aperfeiçoar, adquirir novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades e se atualizar.

É uma forma de a pessoa reformular os seus conceitos, refletir sobre as suas atuais atitudes, perceber o que pode ser melhorado no seu dia-a-dia, trocar idéias e experiências com pessoas de diferentes áreas e empresas e pôr em prática os conhecimentos adquiridos.

Além disso, é uma forma de incentivo, de mostrar que a organização tem interesse pela pessoa, pelo seu crescimento profissional e formação de carreira.

- **Análise de performance com feedback**

Esta é uma prática onde serão analisadas as características da pessoa. São verificadas quais as áreas que ela melhor se identifica e onde deve melhorar. Para um resultado fiel e próximo da realidade, geralmente este trabalho é realizado por especialistas da área de desenvolvimento humano e organizacional, combinados com a opinião da pessoa a quem ela se reporta. É necessária a opinião dessa pessoa, pois é ela a mais próxima; está presente nas atividades diárias, acompanhando o seu processo de evolução, seu desenvolvimento, o resultado do seu trabalho e a forma de conduzir as mais variadas situações.

O feedback é essencial para que cada pessoa saiba onde deve melhorar, o que precisa desenvolver. Pode ocorrer de pessoas nunca terem ouvido a verdade, quando relacionada com algum ponto negativo. E quando ouvem, não aceitam e não sabem lidar, muitas vezes emocionalmente, com a situação. Outro caso é de

uma pessoa achar que é um líder nato, sem ter essa aptidão. Seja pela arrogância, por não saber lidar com as pessoas ou por ser técnico demais.

Os casos acima foram presenciados em uma empresa que já trabalhei. De acordo com cada pessoa, a conversa sobre o feedback chega a durar entre uma hora à quase quatro horas. Os maiores atritos são com as pessoas que têm cargos de maior responsabilidade e que de certa forma gerenciam o trabalho dos demais. Com isso, pode-se afirmar a importância de identificar pessoas com maior capacitação para atuar em cargos de liderança. Nem sempre são escolhidas as pessoas certas. E persistir no erro poderá afetar o desenvolvimento do trabalho de toda a equipe. Essas pessoas adquirem o conhecimento, mas em função das suas próprias características, a sua atuação acaba não sendo das melhores. Pode ser este um dos motivos que a maioria dos pesquisados definiu que a liderança não é exclusivamente uma questão de aprendizado.

- **Participação em projetos**

A pessoa é inserida em novos projetos da empresa, os quais permitem que ela tenha uma visão geral da empresa, o seu funcionamento, o quanto o seu trabalho é importante, quais as partes afetadas e o envolvimento de diversas áreas.

Neste caso, serão observados também a sua iniciativa na resolução de problemas, a superação das dificuldades encontradas, a sua conduta, o seu relacionamento interpessoal, a sua capacidade e agilidade, a sua criatividade.

A participação em projetos é uma forma de promover o autodesenvolvimento do indivíduo, seja pessoal ou profissional. Através dos

resultados obtidos, poderá ser efetuada uma análise quanto à pessoa ser apta a desenvolver cargos de liderança.

Conforme a maioria dos pesquisados, a liderança natural poderá ser desenvolvida. A participação em projetos mostra-se uma grande oportunidade.

- **Treinamentos internos**

Visto que nem todos podem exercer a liderança, conforme opinião das pessoas de acordo com a pesquisa primária, uma forma de efetuar essa identificação é através dos treinamentos internos, uma opção de fácil acesso e aplicação.

Neste caso, são verificados os pontos fortes e pontos fracos da pessoa, e esta é treinada dentro das características que interessam à empresa para a função de liderança.

Um fator importante nesta prática é que os treinamentos sejam realizados por convidados de outras empresas, para que a pessoa não se sinta desmotivada em função do treinamento ser interno.

Isto porque a pessoa que está sendo treinada para exercer a função de liderança tem as suas expectativas; está em busca de inovações, idéias diferentes, vindas de fora.

- **Programas de coaching e mentoring**

Coaching é uma palavra inglesa que se refere ao ato de treinar alguém. Mentoring é a pessoa que passará os conhecimentos. Este treinamento permite

que a pessoa adquira técnicas que melhorem as suas capacidades profissionais e pessoais, individualmente. Nesta prática, são transmitidos vários objetivos relacionados com a gestão do tempo, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a motivação de equipe. O treinador encoraja e motiva o treinando. É um estilo personalizado de desenvolver profissionais para o cargo de liderança.

Visto que não é qualquer pessoa que poderá exercer a liderança, conforme opinião das pessoas na pesquisa primária, nada impede que ela seja desenvolvida. O programa de coaching e mentoring poderá ser uma das opções para este trabalho, desde que sejam escolhidas as pessoas certas, com maior aptidão, como já mencionado.

- **Diversificar áreas de atuação**

O líder não tem a resposta para tudo e para todos, conforme pesquisa primária. Uma das formas de desenvolvê-lo, é através de sua atuação em outras áreas da empresa, pois ele adquirirá um conhecimento dos demais processos.

Atualmente, é comum ver as pessoas efetuarem “rodízio” dentro da empresa. Elas passam por vários departamentos, aprendem um pouco de cada atividade. É uma forma de fazer com que se conheça a seqüência das tarefas, onde começa e onde termina, a importância de cada uma delas, além da obtenção de uma visão ampliada dos processos da empresa.

Essa prática estimula a pessoa, ela não cai na rotina e está sempre aprendendo algo novo. Para o líder, é essencial conhecer a empresa como um todo, o envolvimento de todas as áreas e o que e onde uma ação poderá influenciar.

- **Disponibilizar elementos de liderança com líderes desde cedo**

A grande maioria das pessoas acredita que traços específicos de personalidade poderão indicar líderes no futuro, conforme pesquisa primária. Se essa característica for identificada no início de sua carreira, os futuros líderes poderão ser treinados de acordo com as necessidades da empresa. A pessoa aprenderá desde cedo e poderá atuar em diversos níveis. Além disso, é uma maneira de estimular a equipe, de fazer com que as atividades não se tornem rotineiras.

Para esse aprendizado, poderão ser utilizadas as ações do dia-a-dia, como organização de eventos, de reuniões, etc.

O treinamento deverá ser bem planejado, pois quando feito de forma precoce, poderá causar disputas internas entre os funcionários, gerando conflitos de relacionamento, prejudicando o andamento do trabalho e criando um clima organizacional desfavorável. O que é o oposto do objetivo principal.

- **Trabalhar em ambientes externos**

Na pesquisa primária, maioria das pessoas concordou total ou parcialmente que a liderança poderá ser construída através do relacionamento com outras pessoas. Uma oportunidade para esse desenvolvimento é através de sua atuação em ambientes externos.

Isto significa dar a oportunidade para a pessoa trabalhar, por um determinado período, com o fornecedor, clientes ou parceiros da empresa. É uma forma de estimular, de fazer com que se tenha uma ampla visão do

funcionamento do negócio, dos setores da economia e de perceber o que o cliente valoriza. É claro que também deve ser bem planejado, conversar com a pessoa e estabelecer os motivos da sua atuação nessas empresas, para não correr o risco dela receber uma proposta e não voltar.

- **Estimular uma segunda carreira**

Essa opção envolve o contato com outras pessoas, a sua reação frente a novas situações, novos cenários. Com a pesquisa primária verificou-se que os pesquisados opinaram em diversas questões que a liderança poderá ser desenvolvida.

Fazer com que o líder em questão tenha contato com outras experiências, de forma a gerar e trazer novas idéias para a organização, divulgar a empresa em que trabalha. Além disso, a pessoa desenvolve sua auto-estima e confiança. Porém, fazer com que não se perca o foco principal, que é o desenvolvimento de liderança da pessoa.

## 6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Através do estudo realizado, pode-se dizer que para exercer uma liderança com sucesso alguns fatores são fundamentais. No início deste trabalho apontou-se um conjunto de características que todo líder deve possuir, com o propósito de verificar se tais características nascem com as pessoas – um dom, ou se é uma questão de desenvolvimento – aprendizado. Pode-se afirmar que liderar é uma arte, e para tanto, é preciso talento. Conforme Erica Jong, “todos são talentosos. Difícil é seguir pelo caminho sombrio através do qual o talento guia”. Talento é uma aptidão natural ou habilidade adquirida. Todos podem liderar, mas somente alcançarão o sucesso àqueles que assim o desejarem.

Agir de forma inconsciente e habilidosa é uma prova do talento natural ou adquirido. Quando isso acontece, as demais pessoas da organização passam a se espelhar no líder, pois ele transmitirá uma visão diferenciada. Ele enxergará à sua frente uma luz no fim do túnel: possibilidades, situações e soluções que os outros não vêem. Ele conseguirá mudar o rumo das coisas, através da criação de novos projetos e alternativas, com antecedência, agilidade e eficiência. Ele acreditará nas realizações mesmo antes delas acontecerem e enxergará o excesso onde os outros vêem a falta. Liderar é reunir capacidades.

Após aplicação e análise do questionário sobre o tema Liderança – um dom ou um aprendizado?, observou-se que os entrevistados acreditam que as características individuais influenciam para indicar um futuro líder, porém, nada impede que ele seja desenvolvido para assumir essa função.

O ato da observação ajuda a desenvolver habilidades diversas. A percepção dos detalhes, dos movimentos, do espaço de tempo, de onde termina a obrigação do outro e inicia a sua. A percepção do que acontece ao seu redor, do que acontece no mundo, da disposição das coisas, das mudanças, das tendências, das pessoas. Poucas pessoas têm de forma natural essa sensibilidade, de perceber a essencialidade das coisas, do por que se faz e para que. Para tanto, é preciso que se desperte a consciência. A partir daí, o caminho para a liderança com sucesso encontra-se mais perto e natural possível.

Muitas pessoas têm hoje um cargo privilegiado e uma carreira bem sucedida. Porém, uma posição de destaque não significa que aquela pessoa é um líder. A posição hierárquica mostra somente as responsabilidades de cada um. E não bastam apenas qualidades técnicas, é necessário saber lidar com as pessoas, que é a fonte de riqueza de toda e qualquer organização.

Como pode ser visto na proposta elaborada, existem diversas opções para o desenvolvimento de lideranças conforme investigação efetuada pela Universidade Norte Americana de Babson sobre as práticas mais adotadas em outros países. É necessário que a empresa adote o estilo que mais se aproxime com a sua realidade, que seja o mais adequado naquele momento e que estude sempre os prós e contras do estilo escolhido. É importante identificar também as pessoas com o perfil mais adequado, visto que um líder não aparece de um dia para o outro. As dificuldades diárias no ambiente de trabalho fazem com que se criem determinadas situações de forma a gerar a necessidade do surgimento de pessoas com tendências à liderança. E ao contrário, quando não existem dificuldades, quando as coisas caminham normalmente, o líder pode ser identificado pela sua capacidade de fazer com que as pessoas não se acomodem,

não relaxem perante as suas atividades. Desenvolver as próprias pessoas da empresa é uma forma de valorizá-las, de incentivá-las. Um grande líder também identifica e desenvolve novos líderes.

Estudar sobre outros líderes também ajuda no desenvolvimento. Sua história, os acontecimentos da época, quando e por que tornaram-se líderes. É uma forma de aprendizado sem ter passado pessoalmente por aquelas situações e que pode trazer as respostas para o presente e as prevenções para o futuro. É a possibilidade de perceber os pontos fortes e os pontos fracos, o que poderá ser feito ou evitado.

O grande desafio de um líder é a longevidade da organização. Fazer com que ela tenha uma “saúde forte” para enfrentar os desafios e a superação dos obstáculos. E para tanto, a inspiração é fundamental.

Explorar a liderança é algo que fascina, pois é um tema muito discutido no mundo. A liderança move as pessoas, faz com que elas tenham uma visão mais crítica sobre tudo e todos. Ela desperta para a reflexão, permite analisar as situações reais do dia-a-dia, o comportamento das pessoas, as ações e reações, de modo a promover o desenvolvimento individual. Não precisa necessariamente nascer líder, mas para tornar-se um, exige-se uma árdua dedicação, um aprendizado contínuo. E é claro, as características individuais ajudam muito. Conquistar as pessoas naturalmente, através da sua forma de ser e agir, construir o relacionamento com as outras pessoas, são atributos necessários para iniciar uma carreira como líder. Essa relação é uma ponte para o crescimento e desenvolvimento pessoal e social.

A liderança não é imposta, é algo que nasce naturalmente com a pessoa mesmo após o aprendizado e que toma forma de acordo com cada estação. Ela

se completa quando os conhecimentos adquiridos são compartilhados com os demais. Quando o líder tem essa consciência, terá sucesso na sua conduta. É preciso querer e naturalmente ser. As pessoas são naturais quando agem de boa vontade, sem o intuito de querer algo em troca. É fazer por amor ao próximo. É a doação de si mesmo. Todos têm capacidade, porém, poucos têm talento. É necessário despertar a consciência e desenvolver-se.

Recomenda-se que os líderes atuais reflitam sobre o que foi exposto e reformulem as suas idéias, o seu modo de pensar e agir. Com certeza os benefícios serão grandes, assim como as suas recompensas. Toda forma de aprendizado deverá ser sempre bem-vinda, seja para mostrar pontos positivos ou negativos. Em contra-partida virá a reflexão, e com ela, algo a mais a ser acrescentado e fazer crescer. A liderança não é para todos. Alguns terão maior sucesso em função das suas próprias afinidades, outros poderão ter ao longo do tempo, através de desenvolvimentos. O importante é ter em mente que, seja onde for, o grau de aceitabilidade das pessoas será maior quando, naturalmente, você conseguir conquistá-las.

A sugestão para um futuro estudo, é investigar a mulher como líder. Quais as diferentes características entre um homem e uma mulher ao ocuparem cargos de liderança, qual a receptividade das demais pessoas nessa questão e qual a sua opinião. De uns tempos para cá, a mulher vem conquistando espaço na sociedade e no mundo dos negócios, embora em alguns países ainda persista a idéia da mulher submissa. O que fez com que a mulher chegasse à liderança de grandes empresas? Como ocorreu a mudança na cultura dos países mais desenvolvidos e por que outros insistem em parar no tempo? É um tema interessante, pois mostrará a evolução da mulher como líder e com certeza terá

muito a acrescentar para novos líderes que hão de se formar no decorrer do tempo.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **O líder inspirador**. São Paulo: Futura, 2006.

AMORY, Federico. O líder sabe o que quer? Revista Liderança e Supervisão Online. Curitiba, 17 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/php/verMateria.php?cod=40531>>. Acesso em: 04 out. 2006.

BELMONTE, Wagner. Manager OnLine. Motivação: dois estilos de liderança campeões. 03 mar. 2006. Disponível em: <[http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem\\_1564.htm](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem_1564.htm)>. Acesso em 03 out. 2006.

BRAGHIROLI, Elaine Maria. *et al.* **Psicologia Geral**. 9. ed. Porto Alegre: Vozes, 1990.

CANDELORO, Raúl. Como melhorar o desempenho dos seus piores funcionários. Revista Liderança e Supervisão Online. Curitiba, 07 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/php/verMateria.php?cod=40339>>. Acesso em 04 out. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

FALCONER, Andres Pablo. Liderança para o Desenvolvimento. Instituto Terra Azul Online. Ceará, 30 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.terrazul.m2014.net/spip.php?article107>>. Acesso em: 07 nov. 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JESUS, Adriana de. Portal Afro Instituto Cultural. Martin Luther King. Disponível em: <<http://www.portalafro.com.br/religioes/evangelicos/martin.htm>>. Acesso em: 03 out. 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NETO, Brasília Andrade. Desenvolvimento de Lideranças. Revista Liderança e Supervisão Online. Curitiba, 20 jul. 2006. Disponível em:  
<<http://www.lideraonline.com.br/php/verMateria.php?cod=40405>>. Acesso em: 04 out. 2006.

PALESTRARTE. A Arte da Comunicação. Bernardinho. Rio de Janeiro. Disponível em:  
<<http://www.palestrarte.com.br/system/palestrante.asp?id=163>>. Acesso em 03 out. 2006.

Portal IG. Mahatma Gandhi. Disponível em:  
<<http://www.gandhi.hpgvip.ig.com.br/links.html>>. Acesso em: 03 out. 2006.

SAPORITI, Rodrigo. Liderança não se controla. Revista Liderança e Supervisão Online. Curitiba, 23 jun. 2006. Disponível em:  
<<http://www.lideraonline.com.br/php/verMateria.php?cod=40293>>. Acesso em: 04 out. 2006.

TEJON, José Luiz . Rumo à liderança. **Revista TAM Magazine**, 3. v, n. 32, p. 57-61, out. 2006.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia Moderna**. 26. ed. São Paulo: Ática, 1985.

WIKIPÉDIA. A Enciclopédia Livre. Adolf Hitler. Disponível em:  
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Socrates>>. Acesso em: 08 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Aníbal. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Adolf\\_Hitler](http://pt.wikipedia.org/wiki/Adolf_Hitler)>. Acesso em: 03 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Che Guevara. Disponível em:  
< [http://pt.wikipedia.org/wiki/Che\\_guevara](http://pt.wikipedia.org/wiki/Che_guevara)>. Acesso em: 03 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Júlio César. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/J%C3%BAlio\\_C%C3%A9sar](http://pt.wikipedia.org/wiki/J%C3%BAlio_C%C3%A9sar)>. Acesso em: 03 out. 2006

\_\_\_\_\_. Mahatma Gandhi. Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Mahatma\\_Gandhi](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mahatma_Gandhi)>. Acesso em: 03 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Martin Luther King. Disponível em:  
< [http://pt.wikipedia.org/wiki/Martin\\_luther](http://pt.wikipedia.org/wiki/Martin_luther)>. Acesso em: 03 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Sócrates. Disponível em:  
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Anibal>>. Acesso em: 03 out. 2006.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA

Apresentamos algumas frases e solicitamos indicar se concorda ou discorda delas, total ou parcialmente, indicando com “x” (abaixo do número) a opção que melhor representa a sua opinião:

1. Concorda totalmente
2. Concorda parcialmente
3. Discorda parcialmente
4. Discorda totalmente

a. A liderança é uma capacidade individual.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

b. Traços específicos de personalidade podem ser utilizados para identificar líderes no futuro.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

c. Liderança contém sempre um componente aprendido, mas não é exclusivamente uma questão de aprendizagem.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

d. A liderança pode ser construída a partir do relacionamento com as outras pessoas.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

e. Qualquer pessoa pode exercer a liderança.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

f. Para ser líder, é preciso ser capaz de influenciar no comportamento das pessoas.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

g. Influenciar pessoas é um dom, não faz parte de um aprendizado.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

h. O líder deve atuar a todo momento e em qualquer situação.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

i. Não existem diferentes líderes para diferentes situações.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

j. O líder não precisa necessariamente gostar das pessoas, mas precisa ter amor por elas.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

I. Sempre há tempo de aprender a amar as pessoas.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

m. Quem não tem as respostas para tudo e para todos não pode ser um líder.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

n. Satisfazer as necessidades do próximo antes das suas, é mais um dom do que um aprendizado.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

o. Para conquistar seguidores, é preciso ser um líder natural.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente

p. A liderança natural não é somente uma característica própria, ela pode ser adquirida.

1	2	3	4
Concorda totalmente	Concorda parcialmente	Discorda parcialmente	Discorda totalmente