

ORACINA DE OLIVEIRA JÁCOMO

LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2008.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2009

Dedico a Jesus Cristo, maior líder de todos os tempos, por ser sempre o meu refúgio, minha rocha e fonte de minha inspiração.

“Um líder é o melhor quando apenas se sabe
que ele existe.
Não tão bom quando é honrado e louvado.
Menos quando é temido e pior quando
odiado.
Mas de um bom líder, quando seu trabalho
estiver terminado e sua obra completa, todos
dirão: Fomos nós que fizemos.”

(Lao-tsé)

RESUMO

Jácomo, Oracina de Oliveira. Liderança como instrumento de gestão. Realizar um estudo sobre a importância do desenvolvimento do potencial de liderança nas organizações é não querer, apenas, compreender o fenômeno, mas é também mostrar a crucial e inadiável necessidade de administrar com as pessoas. Este estudo aborda liderança sob enfoques diferenciados e a distingue de chefia, bem como, apresenta o desenvolvimento do potencial de liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento de todos os colaboradores, como elementos de suma importância quando se busca otimizar ações empreendedoras para alcançar os objetivos das organizações, independentemente da área em que atuam. Enfatiza a responsabilidade dessas organizações na formação de líderes multifunções capazes de promover estratégias competentes e flexíveis que garantam soluções ágeis e adequadas para que elas superem os obstáculos e as incertezas do amanhã e sobrevivam aos desafios dos novos tempos. Reconhece que o êxito das gestões estratégicas das empresas dependerá da sua capacidade de se organizar e de possuir líderes participativos, inovadores e criativos. Não são os objetivos ou as metas que levam as organizações até onde elas vão; são as pessoas. Coloca o capital intelectual como sendo o maior patrimônio de uma organização: os novos ativos das empresas. Mostra os diversos estilos de liderança com enfoques precisos, que podem ser apropriados aos diversos momentos vividos pelo líder do novo milênio.

Palavras-chave: Potencial; pessoas; líderes; gestão estratégica; patrimônio.

ABSTRACT

Jácomo, Oracina de Oliveira. Leadership as instrument administration. Performing a study about the importance of leadership potential development in organizations is not just trying to understand the phenomenon, but also showing the crucial and not postponing necessity of managing with the people. This study handles leadership on the view of differing approaches, and distinguishes the leadership, as well as, presents the development of leadership potential, the teamwork and the commitment of all co-workers, as elements of a very high importance when searching for optimizing enterprising actions to reach the goals of the organizations, not depending on the acting area. It emphasizes the responsibility of these organizations in the training of multifunctional leaders, able to promote competent and flexible strategies that assure suitable and efficient solutions so that they can overcome the obstacles and the uncertainties of the future and survive the challenges of the modern times. It recognizes that the success of the company management strategies will depend on its capacity of organizing itself and having participating, innovating and creative leaders. It is not the objective or goal that places the organizations where they are, but the people. It puts the intellectual capital as being the biggest property of an organization: the new assets of the enterprise. It shows different styles of leadership that can be appropriate to the different moments lived by the leader of the new millennium.

Key words: Potential; people; leaders; administration; property.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 07 |
| 1.1 PROBLEMA..... | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 11 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 12 |
| 2. LIDERANÇA: DEFINIÇÃO E ESTILOS..... | 13 |
| 2.1 CHEFIA VERSUS LIDERANÇA..... | 13 |
| 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA..... | 18 |
| 2.3 LIDERANÇA PARTICIPATIVA / SERVIDORA / DEMOCRÁTICA..... | 23 |
| 3 METODOLOGIA..... | 33 |
| 4 CONCLUSÃO..... | 34 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 37 |
| GLOSSÁRIO..... | 38 |
| ANEXO..... | 39 |

1. INTRODUÇÃO

Para KOTTER (1999) a linha histórica da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e outros dispositivos que, somados a estes, aceleraram os processos de mudança, desencadearam o progresso e o surgimento das organizações.

Tudo isto leva a crer que a mudança é um fenômeno que vem acompanhando o homem desde os seus primórdios. Por isso, as mudanças já não surpreendem, o que causa espanto é a velocidade e a profundidade com que elas acontecem.

Na grande arrancada rumo ao terceiro milênio, a humanidade por ser o palco das transformações cada vez mais rápidas e expressivas, encara as mudanças como uma constante na vida do homem e das organizações, e por medida de sobrevivência, passa a conviver com elas procurando conciliar de maneira natural e harmônica, as necessidades pessoais e profissionais do indivíduo, integrando o homem no ambiente de trabalho, afinado com os objetivos e a missão da organização.

Nasce assim, o binômio homem x organização e na medida que surge a preocupação em conduzir e administrar adequadamente essa relação, as organizações precisam de um amplo processo de reestruturação que permita uma análise mais acurada, de reordenação de estruturas, de rotinas, de comunicações e

desenvolvimento de pessoal.

Este desafio está diretamente relacionado à questão da liderança que, segundo CHIAVENATO (1996, p.172) a tendência atual é:

Não mais administrar recursos humanos. Nem mais administrar pessoas. Mas, sobretudo, administrar com as pessoas. Cada pessoa é tratada como se fosse um diretor de negócios ou um diretor de processos, isto é, incentiva-se o espírito empreendedor, a iniciativa e a responsabilidade pelo que cada pessoa faz. Trabalha-se em parceria com as pessoas, tornando-as co-responsáveis por todas as atividades da empresa.

A liderança é um assunto que sempre despertou interesse. Tanto é, que especulações em torno dela, remontam — À República de Platão —, e mesmo aos diversos livros do Antigo Testamento da Bíblia, passando por vários autores e obras ao longo dos séculos.

Nos últimos 60 anos esse interesse acirrou-se, especialmente com o advento das Teorias Científicas da Administração e dos estudos organizacionais.

Numerosos são os livros e cursos a respeito do desenvolvimento do potencial de liderança, que tratam de quem deve exercer a liderança e como, quando e onde deve exercê-la. Todavia, todos eles parecem lutar com dificuldades quando se trata de descrever o que é a liderança. Alguns autores recorrem a dizer o que a liderança não é, e outros tentam comparar e contrastar liderança com gerenciamento e comando. Outros desenvolvem fórmulas e equações complexas que se destinam a captar os componentes da liderança. Ao final, o simples reunir das teorias e perspectivas consegue pouco mais que gerar confusão.

Objetiva-se simplificar o conceito, mostrando que a essência e o fundamento da liderança é "(...) a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum" (HUNTER (2004, p. 25).

Porém, como diz COVEY (2002, p. 216), “o envolvimento é a chave para a implementação da mudança e para o aumento do sentido de compromisso. (...) se não estivermos envolvidos, provavelmente resistiremos às mudanças”. Entretanto, “(...) antes de começar a envolver as pessoas nos problemas de sua organização, você poderá desenvolver algumas novas capacidades”.

A esse respeito WELCH (2005, p.125) complementa:

A mudança é componente absolutamente fundamental dos negócios. Você precisa mudar, de preferência antes de ser forçado a mudar (...) As pessoas se arrepiam quando o chefe anuncia “reestruturação” ou “reorganização” (...) Se os líderes da empresa implementarem essas práticas de maneira apaixonada e recompensarem toda as outras pessoas que aderirem a elas, toda a zoeira em torno da mudança acabará deixando de parecer zoeira. A mudança se transformará em rotina dos negócios – virará usos e costumes (...).

As mudanças organizacionais são processos amplos e complexos e não é exagero afirmar que são imprescindíveis para que uma organização sobreviva e alcance êxito no contexto da globalização. Muitos concordam que o princípio de sucesso não se dá apenas no nível econômico e tecnológico. Atualmente, não há dúvidas de que o desenvolvimento do potencial de liderança é considerado um mecanismo eficaz e competitivo para que a organização alcance uma posição diferenciada em relação às suas concorrentes.

Stephen R. Covey no Prefácio do seu livro “Liderança baseada em Princípios” defende que:

(...) O capital humano (intelectual e sócio-emocional) é o ativo mais valioso de qualquer organização. Portanto, o desafio para os líderes de hoje é liberar as mentes e os corações das pessoas, em busca de maior criatividade e produtividade e de melhores resultados. À medida que nos empenharmos na realização desse objetivo, acabaremos empreendendo saltos quânticos em termos de eficácia e produtividade.

O êxito do desenvolvimento do potencial de liderança está diretamente relacionado com as relações interpessoais:

- ✓ Com o desenvolvimento dos conhecimentos;

- ✓ Habilidades e atitudes adequadas ao grupo: e,
- ✓ À situação e aos propósitos comuns.

Só há liderança quando existe autoridade consentida. Não é suficiente querer ser líder; é preciso saber liderar. Nenhum estilo de liderança é o mais adequado. Cada estilo é provavelmente eficaz sob um dado conjunto de condições dependente dos requisitos da realidade percebida pelos líderes.

“A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas”, afirma CHIAVENATO (2003, p. 147).

Portanto, todos os profissionais engajados no contexto organizacional devem considerar o desenvolvimento do potencial de liderança. Muitos gerentes só se preocupam com a rotina de seus cargos e os desempenham sem imaginação. É necessária uma maior sensibilização para esta causa, pois o desenvolvimento de lideranças pode ajudá-los a tornar o trabalho na organização mais eficaz.

Para isto, é necessário que o profissional seja participativo, aberto, flexível em seu comportamento. Inovador nas suas decisões e que resgate o processo de desenvolvimento de liderança para cultivar a objetividade, a determinação, o auto-controle e a autoconfiança na busca constante de bons resultados porque segundo HUNTER (2004, p. 25) “você gerencia coisas e lidera pessoas”.

1.1 PROBLEMA

Qual a importância da liderança para as organizações? Liderança é inata

ou pode ser aprendida?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mostrar que o desenvolvimento de lideranças nas organizações é condição essencial para a obtenção de vantagem competitiva no mundo globalizado em que vivemos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Distinguir chefia de liderança.
- Identificar e definir os estilos de liderança.
- Enfatizar a Liderança Democrática como um novo conceito de condução das equipes de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A confecção e aprovação desta monografia são requisitos parciais da Universidade Federal do Paraná — UFPR para a obtenção do título de Especialista Lato Sensu em Gestão de Negócios do Centro de Ciências Sociais Aplicadas — Departamento de Contabilidade.

No mundo globalizado as organizações necessitam desenvolver novos

produtos, novos processos e novos sistemas de gestão como condição estratégica para obtenção de vantagem competitiva num mercado com concorrência cada vez mais acirrada evidenciando a relevância desta pesquisa. Neste cenário é imprescindível o desenvolvimento de lideranças em todos os níveis das organizações. Lideranças ativas e democráticas são o diferencial entre as entidades. Porque não são os objetivos ou as metas que levam as organizações até onde elas vão; são as pessoas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em quatro seções que são:

A primeira seção é composta pela introdução, problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

Na segunda seção está o desenvolvimento, a revisão de literatura.

Na terceira seção está a metodologia.

A quarta seção é composta pela conclusão, pelas referências bibliográficas, pelo glossário e pelo anexo.

2. LIDERANÇA: DEFINIÇÃO E ESTILOS

2.1 CHEFIA VERSUS LIDERANÇA

O que é liderança?

Liderança segundo o Dicionário Aurélio (2005,p.837), é “espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. E segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2005,p.1209), é “função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência”.

Líder, para o Dicionário Aurélio (2005,p.837), é o “indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião”.

Para o Dicionário da Língua Portuguesa, (2005, p.1209), líder é o “indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico; algo ou alguém que guia; conduz”.

Além de incompletos, se quiser entender como o fenômeno ocorre no interior do grupo e da organização, as definições acima começam com uma falha grosseira, para quem já se ateve um pouco que seja sobre o assunto - confunde liderança com chefia e líder com chefe. Existe uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, nos últimos anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo. Dois pontos, porém, perpassam todos os conceitos - é um fenômeno de grupo, isto

é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; e trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional.

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

De forma parecida, CHIAVENATO (2003, p.148-149) define liderança:

(...) Como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (...) A arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

CHIAVENATO (2003, p.148) diz mais:

(...) A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional.

Ao nascer, a função de chefia foi denominada de capatazia, ou seja, ascendente do líder foi chamado de capataz. Depois passou a ser chefe.

Usam-se ainda hoje várias expressões como: supervisor, inspetor, gerente etc. Embora isto aconteça, percebe-se que essas expressões, aos poucos, estão sendo esquecidas, para dar lugar à liderança. Isto é, desaparece o chefe, nasce o líder.

Por este motivo, muitos ainda confundem chefia e liderança. Alguns chegam a considerá-las sinônimas. Na verdade, surgem muitas contradições quando se tenta conceituar estes dois termos. Porém, o certo é que, nem todo chefe é líder. Poderá sê-lo, desde que aja no sentido de obter participação, envolvimento e adesão do grupo, no alcance dos objetivos.

Para facilitar e obter uma melhor compreensão desse estudo se faz necessária a distinção dos termos: chefiar e liderar.

Para CALDERELLI (2003, p.148) chefia é um “cargo atribuído a alguém, que reunindo uma série de conhecimentos necessários, esteja apto a dirigir um grupo ou setor da organização”.

Chefiar é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto que o liderar é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

CHIAVENATO (2003, p.164) refere-se à liderança como:

(...) O processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação. Dessa definição, segue-se que o processo de liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho.

WELCH (2005, p.73) completa:

Geralmente me perguntam se os líderes nascem prontos ou são produtos do meio. A resposta, evidentemente, é uma mistura dos dois extremos. Algumas características, como QI e energia, parecem vir na embalagem. Por outro lado, é possível aprender algumas habilidades de liderança, como autoconfiança, ainda no colo da mãe e depois na escola, na universidade e nos esportes. E você ainda aprende outras coisas no trabalho, por meio de experiências repetitivas – ao tentar algo novo, errar e aprender com o erro ou acertar e encher-se de autoconfiança para repetir o feito, melhor ainda. Para

a maioria de nós, a liderança acontece um dia, quando você se torna chefe e as regras passam a ser outras. Antes, seu trabalho era você mesmo. Agora, são os outros.

Vê-se o quanto é polêmica esta relação, mas na tentativa de se entender melhor as diferenças de comportamento entre chefe e líder, apresentam-se a seguir, abordagens de alguns enfoques:

O chefe empurra, o líder puxa.

O chefe comanda, o líder comunica.

O chefe é mestre, o líder é maestro.

O chefe é da voz mais alta, o líder dos ouvidos mais apurados.

O chefe administra recursos humanos, o líder lidera pessoas.

O chefe precisa ganhar sempre, o líder ganhar mais do que perder.

O chefe tem poder, o líder competência e autoridade.

O chefe administra, o líder inova.

O chefe é uma cópia, o líder um original.

O chefe mantém, o líder desenvolve.

O chefe prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas.

O chefe depende de controle, o líder inspira confiança.

O chefe tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.

O chefe pergunta como e quando, o líder o que e por quê.

O chefe visualiza conflitos como aborrecimentos, o líder visualiza conflitos como lições.

O chefe visualiza crise como riscos, o líder visualiza crise como oportunidades.

O chefe vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.

O chefe imita, o líder inventa.

O chefe aceita o "status quo", o líder o desafia.

O chefe acredita que as pessoas trabalham por dinheiro, o líder acredita que as pessoas trabalham também por dinheiro.

O chefe tem subordinados, o líder têm parceiros.

O chefe é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.

O chefe faz a coisa corretamente, o líder faz a coisa certa.

O chefe é obediente, o líder contestador.

O chefe veste a camisa da empresa, o líder participa dos negócios da empresa.

Este paralelo mostra, claramente, os diferentes pontos de vista de quem chefia e de quem lidera.

KOTTER (1999, p.178) afirma:

(...) O maior erro do modelo tradicional está relacionado às suposições sobre a origem da liderança. De forma simplista, o conceito historicamente dominante eleva as aptidões de liderança a um dom divino, dádiva concedida a um seleto número de pessoas. Embora, um dia eu também tivesse acreditado nisso, descobri que a idéia tradicional simplesmente não se adequava bem ao que observei em quase trinta anos de estudo sobre organizações e pessoas que dirigiam. Particularmente, o modelo mais antigo está quase esquecido em relação à forma e potencial do aprendizado vitalício.

Entende-se que é absolutamente indispensável realizar um esforço para ampliar a visão das organizações no sentido de acreditar que além das qualificações de gerenciamento, são necessárias também as qualidades de liderança, a fim de que a eficiência e a eficácia sejam alcançadas e o êxito seja um fenômeno concreto.

Reconhece-se que também o chefe deve liderar para que o seu grupo de trabalho possa otimizar suas potencialidades e a plena satisfação no trabalho. Não se pode mais conceber um chefe que não conheça nem pratique os princípios da liderança no sentido de obter as melhores condições humanas de trabalho.

CHIAVENATO (id, p.172) diz que as organizações devem:

Não mais administrar recursos humanos. Nem mais administrar pessoas. Mas, sobretudo, administrar com as pessoas. Cada pessoa é tratada como se fosse um diretor de negócios ou um diretor de processos, isto é, incentiva-se o espírito empreendedor, a iniciativa e a responsabilidade pelo que cada pessoa faz. Trabalha-se em parceria com as pessoas, tornando-as co-responsáveis por todas as atividades da empresa. Esta é a tendência atual.

CHIAVENATO (1996, p.170) detalha:

(...) É a implementação de medidas sugeridas pelos próprios executores, que visem à melhoria contínua dos produtos e serviços da organização, já que são eles quem conhecem mais profundamente os métodos e processos executados. Acabou-se o tempo em que apenas uma pequena minoria de pessoas ficava pensando ou solucionando problemas da empresa. Agora, todos devem participar como um enorme e permanente mutirão de esforços nesse sentido.

Daí a necessidade de o chefe aprender a ser líder. Assim, se conclui que não há chefia e liderança e, sim, que liderança é um processo de chefia.

Para COVEY (2002, p. 249):

É por isso que o papel do líder é tão crucial para a continuidade do sucesso. A liderança lida com a orientação, certificando-se que a escada esteja apoiada na parede certa (...) A liderança lida com a visão, trata de manter os objetivos em foco, lidando também com a eficiência e os resultados (...) A liderança focaliza o ativo (...) A liderança extrai sua força de valores e princípios corretos (...) poder-se-ia dizer que a liderança é o mais elevado componente da administração.

“É pena que a maioria dos cargos de liderança assuste as pessoas por causa do grande esforço necessário” (Hunter, 2004, p.25) porque “(...) todos querem estar envolvidos, mas ninguém quer estar comprometido” (HUNTER, 2004, p.93).

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao profissional que desejar ser um líder bem sucedido é indispensável que reflita sobre o estilo de liderança adotado ou, que tem tendência a adotar, como também, considerar três elementos básicos:

- ✓ Os propósitos comuns;
- ✓ Os seus colaboradores; e,
- ✓ A sua realidade.

Somente assim, ele conseguirá influenciar ou persuadir o grupo a contribuir com vontade para alcançar as metas e os objetivos organizacionais, sem constrangimentos, saindo sempre dos limites imaginários das convenções administrativas que, muitas vezes bloqueiam as inovações e a criatividade e impõem restrições sobre os seus pensamentos.

Portanto, para salientar e fixar bem as diferenças entre os vários estilos de liderança, definem-se alguns tipos de liderança para facilitar a compreensão do panorama geral deste assunto.

“Muitos autores têm se preocupado em definir certos estilos de liderança, sem se preocupar com os traços de personalidade do líder”. (CHIAVENATO, 2003, p. 151)

Por experiência, constatou-se que cada um desses estilos está ligado, evidentemente, à personalidade do líder. Conseqüentemente, cabe ao profissional escolher aquele que mais condiz com a sua personalidade e que possa eliminar os pontos fracos do grupo, pois este fornecerá os elementos necessários ao bom desempenho da função.

- ✓ LÍDER AUTOCRÁTICO;
- ✓ LÍDER PATERNALISTA;
- ✓ LÍDER DEMOCRÁTICO; e,
- ✓ LÍDER LIBERAL.

LÍDER AUTOCRÁTICO: é aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica a obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Muitos condenam essa postura, e acham inválido este tipo de comportamento. Sua origem remonta da Antigüidade. Apesar desse comportamento ser considerado inadequado, o seu uso tem provado certa eficiência em algumas ocasiões e com certo tipo de pessoas lideradas.

No ambiente autocrático, o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma as decisões. O líder autoritário determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes. Só ele conhece a seqüência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre eles. É o encarregado de prêmios e castigos.

Esse tipo de líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados e poder vencer as dificuldades. Tende a produzir, depois de certo tempo, indivíduos imaturos.

LÍDER PATERNALISTA: é um tipo de liderança autocrática, muito comum em governos, empresas e religião.

O líder é amável, paternal, cordial ante as necessidades do seu “rebanho”, mas sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo e pelo bem do grupo. Esse tipo de liderança evita as discórdias e produz uma ação de grupo feliz e efetiva.

Um dos defeitos desse tipo de liderança é o crescimento e o desenvolvimento apenas dos líderes, que têm oportunidade de tomar decisões, cometer erros e aprender com a própria experiência.

Esse tipo de líder teme entregar seu cargo a outra pessoa porque nunca está seguro de que outro líder possa conduzir seu grupo com tanta dedicação, eficiência e proteção como ele. É muito trabalhador, exclusivista e perfeccionista. Em discussões, é comum ver esse tipo de líder dando conselhos paternos e expressando opiniões “de peso” e “palavras finais”, decisivas e importantes.

Conta com o respeito e estima do grupo e é considerado o “paizão”.

LÍDER DEMOCRÁTICO: é aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acredita-se que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso da organização.

LÍDER LIBERAL: é aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativas ao grupo.

Segundo CHIAVENATO (2003, p.151):

A liderança autocrática põe ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe ênfase nos subordinados. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza correntemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Assim, entende-se que tanto as situações como os grupos variam; os

líderes, também. Portanto, um líder não pode assumir uma determinada postura e eternizá-la. Mas, ao contrário ele deve assumir uma posição adequada sempre levando em consideração o tipo de tarefa a ser executada, as pessoas lideradas e a situação a ser enfrentada. Por isso, comumente afirma-se que o êxito do líder e de seus liderados está diretamente ligado ao estilo de liderança adotado.

Contudo, em lugar de sugerir uma escolha entre os diversos estilos de liderança, aqui apontados, decidiu-se oferecer todo um espaço com enfoques precisos dos estilos, sem sugestão de que um esteja sempre certo e o outro esteja errado, para que o profissional com um senso crítico apurado possa refletir em cima dessas considerações. Haja vista um estilo apropriado de liderança depender de situações e personalidades. Afinal, para CHIAVENATO (2003, p. 151) “estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder”.

Portanto, os profissionais devem adotar a liderança como uma forma de mudança porque atualmente, ela é de vital importância e seu efeito cumulativo faz a diferença entre as burocracias sufocantes e as organizações vivas e flexíveis.

Para KOTTER (1999, p.30) “somente a liderança pode destruir as muitas fontes de inércia da organização. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização”.

Acredita-se assim, que a ação do profissional, como líder, somado às variáveis: atualização, diversidade de produtos e serviços ofertados, satisfação dos clientes e dos profissionais são elementos de relevância para o progresso e o êxito das organizações.

WELCH (2005, p.56-57) diz:

Sem dúvida, muitas são as maneiras de ser líder. Basta olhar para (...) a criatividade e inventividade discretas de Bill Gates (...). Em política, compare Churchill e Gandhi. (...) Cada um desses líderes lhe daria uma lista diferente de “regras” de liderança. Se você me perguntasse, eu lhe daria oito. Elas não pareciam regras quando eu as usava. Pareciam apenas a maneira certa de liderar:

1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão da empresa, mas também para que a vivenciem e as respirem.
3. Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.
4. Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios.
5. Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.
6. Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.
7. Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.
8. Os líderes comemoram.

2.3 LIDERANÇA PARTICIPATIVA/SERVIDORA/DEMOCRÁTICA/RENOVADORA

“As coisas acontecem e são realizadas na sociedade devido à convicção de algumas pessoas. A mesma coisa ocorre nas empresas”, segundo CHIAVENATO (2003, p. 147).

As organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisa-se de líderes que desafiem o “status quo”, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a quererem realizar essas visões. Também se precisa de líderes para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

HUNTER (2004) chama a atenção para uma nova dimensão do conceito de liderança, ao apontar a "liderança servidora" e, ao final da sua obra, deixa claro o que entende por liderar.

Para HUNTER (2004), liderar é, antes de qualquer coisa, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, acrescentando que essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha, para finalizar reconhecendo que no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento-chave dentro das organizações.

CHIAVENATO (2003, p. 147), vai mais longe, porque segundo ele:

Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, as suas preferências, as suas características de personalidade, os seus talentos e as suas habilidades. Cada pessoa é única e ímpar. Ao constituírem uma equipe de trabalho, as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre essas funções sobressai a liderança.

COVEY (2002, p.250) enfatiza:

Como formador de equipes, o líder tenta reduzir o atrito disfuncional, ao mesmo tempo em que reconhece que uma equipe completa, a verdadeira força reside nas diferenças e, portanto, ele não precisa tentar clonar as pessoas ou criar em todas sua própria imagem. Enquanto as pessoas tiverem os mesmos objetivos, não é importante que desempenhem os mesmos papéis. Quando os membros de uma equipe encaram com mútuo respeito, as diferenças são utilizadas e consideradas vantagens e não desvantagens. (...) O papel básico do líder é fomentar o respeito mútuo e construir uma equipe que se complete, onde cada qualidade se torna produtiva, e cada fraqueza, irrelevante.

Os líderes devem estar preparados para lidar com diversidades, com diferentes perfis comportamentais existentes em sua equipe e estilos inerentes à

personalidade de cada ser. Fazendo disso um grande aliado para a gestão, e não um fator complicador. Agindo de forma estratégica e favorecendo a atuação das pessoas em atividades e projetos aos quais seus potenciais possam ser bem aplicados.

No grupo que atua por participação, os membros trabalham em conjunto. Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os seus membros. Nenhum deles é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída.

O grupo trabalha seguindo o princípio do consenso e trata de obter, dentro da área em que pode atuar por participação, em todos os objetivos um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base da resolução de problemas.

O líder deve transferir a coordenação e o controle das atividades para os membros da equipe, promovendo ajustes para manter o equilíbrio, estimulando e oferecendo acesso a novas lideranças, desprendendo-se continuamente de seu poder único para a tomada de todas as decisões.

Esse estilo de liderança traz um novo conceito de condução das equipes de trabalho, em que o líder reconhece e admite que as pessoas são capazes e têm competência, possuem um potencial criativo e estão envolvidas com a organização e seus objetivos, além de estarem buscando sempre mais responsabilidades. Tais equipes são denominadas de equipes autogerenciadas.

Uma equipe auto-gerenciada é constituída de um grupo íntegro de colaboradores responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios.

Há duas características marcantes que um líder deve promover na formação de uma equipe auto-gerenciada:

- ✓ A primeira é que as pessoas trabalhem em conjunto de forma contínua e diária. É preciso que haja comprometimento com os resultados individuais e organizacionais e que seja instaurado um clima de confiança entre os membros, favorecendo a troca de feedback constante para o desenvolvimento contínuo da equipe; e,
- ✓ A segunda é o envolvimento de todos no processo, dando a sensação de propriedade do produto ou serviço, provocando uma identidade com a qualidade e a produtividade oferecidas.

A evolução do processo de equipes auto-gerenciadas e a participação do líder podem ser representadas por meio das seguintes fases:

- ✓ 1ª fase: Estrutura Tradicional

O ambiente é desprovido de sinergia. O líder situa-se acima do grupo de trabalho e separadamente dele.

- ✓ 2ª fase: O Líder no Centro

As informações passam pelo líder, que também serve de canal de comunicação entre a alta direção e o grupo. Existe ainda uma clara distinção entre o que o líder faz e o que as outras pessoas fazem.

- ✓ 3ª fase: Transição

O líder delega autoridade para a tomada de decisão sobre atividades básicas. Alguns membros do grupo passam a assumir responsabilidades que tradicionalmente eram do líder; e,

- ✓ 4ª fase: Parceria

O líder torna-se um parceiro do grupo, que passa a decidir sobre como executar seu trabalho e a assumir responsabilidades e decisões que tradicionalmente eram do líder, aumentando a sinergia do grupo.

Na concepção de CHIAVENATO (2003, p.169):

As organizações reconfiguradas deverão ter líderes e não mais estruturas organizacionais verticais devido à rapidez das mudanças. A cúpula se tornará incapaz de ser o repositório do conhecimento e da sabedoria organizacional. Na nova era, a liderança renovadora emerge dentro da organização e as pessoas deverão ter relacionamentos com líderes que as guiarão em seu desenvolvimento para um novo conhecimento e desempenho excepcional.

Para mudar modelos mentais é necessário em primeiro lugar, acreditar que a liderança não é habilidade de poucos privilegiados. É necessário reparar o modelo mental de si próprio. A liderança é um potencial que pode ser desenvolvido e sempre aprimorado.

“As pessoas que adquirem um aprendizado vitalício solicitam ativamente opiniões e idéias de outras pessoas. Não presumem saber tudo ou que os outros têm pouco a contribuir. Justamente ao contrário, elas acreditam que, com a abordagem certa, podem aprender com qualquer um em quase qualquer circunstância” ressalta KOTTER (1999, p. 184).

O verdadeiro líder é um educador à medida que compreende seu papel de desenvolvedor de pessoas.

“Isso significa que ele atua como um agente de mudança e de melhoria contínua” na ótica de CHIAVENATO (2003, p.164). Assume que é “fornecedor”, e não “cliente” de seus colaboradores. Fornecedor de informações, de conhecimentos, de habilidades, de poder e dos elementos que compõem a visão da empresa.

Sua liderança é muito mais educadora que controladora. Impulsiona as pessoas para frente e não freia ou inibe o seu comportamento. Suporta pressão e amortece seu impacto sobre os subordinados, resiste à frustração

e sabe sempre fazer um esforço adicional para seguir adiante e conduzir consigo a sua equipe. Consegue automotivar-se pela auto-realização e consegue motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas. (CHIAVENATO, 2003, p. 165)

Em segundo lugar, transforma os valores virtuosos compartilhados em hábitos e lembra que estes só são difundidos pelo exemplo e pela prática persistente. A credibilidade é proveniente da coerência e é um dos principais atributos dos verdadeiros líderes. A credibilidade é resultado de uma grande virtude: a verdade, interesses claros, objetivos transparentes e feedback assertivo formam um conjunto de práticas adotadas pelos líderes que inspiram confiança em seus colaboradores e criam o código de ética da empresa.

Em terceiro lugar, acreditar nas pessoas. Diferentemente dos chefes tradicionais.

Os verdadeiros líderes não controlam pessoas, controlam resultados. Inspiram outras pessoas em vez de dar ordens.

O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com as pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar. Saber receber e saber transmitir mensagens e idéias. Saber entrevistar e comunicar. Ter uma forte dose de calor humano. Ter empatia e simpatia. Apesar de toda essa facilidade no relacionamento com as pessoas, o líder usa a sua autoridade de maneira discreta, mas firme e absoluta. Transfere e delega responsabilidades, mas mantém o controle das coisas, assegura a ação e domina o caminho em direção aos objetivos a serem alcançados. (CHIAVENATO, 2003, p. 165)

Dão condições para que haja o sentimento de que clientes, produtos, objetivos e metas também lhes pertencem. As pessoas querem ver significado em seu trabalho, apreciam saber que causam impacto e que existe interdependência.

O líder que possui visão positiva das pessoas adotará o modelo participativo de liderança. Isso porque acredita que todas as opiniões são

importantes, que as pessoas gostam que seu parecer seja considerado e que de maneira direta ou indireta influenciam as decisões e os resultados da empresa.

A liderança participativa acredita na integração entre as necessidades e aspirações das pessoas e o sucesso da empresa. A pessoa que estiver comprometida com os objetivos da empresa não precisa ser controlada, pois ela mesma se auto-controla e se auto-direciona. Mas, para isso, é importante que a empresa tenha objetivos claros, conhecidos e desafiadores.

A liderança participativa começa pela convicção no potencial das pessoas. Pôr em prática essa convicção significa depositar nas pessoas a confiança do desenvolvimento das habilidades necessárias. A crença que existe é de que as pessoas são competentes e criativas por natureza, gostam de aprender e vêem no aprendizado um grande mecanismo de estímulo.

Os líderes que aprimoram seus modelos mentais sabem que existem pelo menos três habilidades básicas a ser desenvolvidas:

- ✓ Desenvolver a relação de concordância: refere-se à habilidade de compartilhar a visão (negócio, valores, diferenciais competências) para torná-la significativa aos colaboradores. Deve tornar as idéias tangíveis e reais para os demais.
- ✓ Desenvolver a relação de confiança: refere-se à habilidade de construir confiança entre os colaboradores por meio de coerência com os valores virtuosos e a missão.

“A confiança surge quando os líderes são transparentes, simples e cumprem a palavra. Só isso.” WELCH (2005, p. 64)

As pessoas preferem seguir um indivíduo em quem possam contar, mesmo que discordem de seus pontos de vista, a seguir outros com quem tenham mais pontos em comum, mas que sejam inconstantes, mudando freqüentemente.

No entendimento de CHIAVENATO (2003, p.150)

(...) a liderança visa à consecução de um ou mais objetivos específicos. O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo — escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas —, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder.(...) Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

- ✓ Desenvolver o relacionamento intra e interpessoal: refere-se à habilidade de conhecer-se e conhecer os colaboradores em profundidade, visando desenvolver e utilizar as capacidades de cada um da forma mais contributiva à realização da visão.
- ✓ Pessoas comprometidas e influentes: as pessoas dirigidas por líderes com alma sentem-se importantes; sentem que seu trabalho tem significado e relevância para a empresa e que influenciam os resultados.
- ✓ Pessoas com vontade de aprender: quando há liderança com alma, as pessoas sabem que aprender é uma característica importante. Os líderes valorizam a constante aprendizagem e o domínio de competência e transmitem esse valor a todas as pessoas de empresa.
- ✓ Espírito de equipe: a liderança participativa faz com que as pessoas se sintam parte de uma comunidade e coloquem a interdependência acima da independência.

- ✓ Estímulo e energia: as pessoas vêem seu trabalho como algo bastante estimulante. Onde há líderes com alma, o trabalho é desafiador, fascinante e divertido. As pessoas são puxadas e não empurradas em direção a um objetivo.

As pessoas querem mais além de pão e circo. Querem mostrar sua competência, sua capacidade de inovação, sua criatividade. E, pasmem, isso custa menos do que a maioria das empresas gastam em suas autoritárias políticas de recursos humanos.

As pessoas querem sentir que contribuem de fato, exercem influência, que seu trabalho tem significado, é importante.

Nesse momento, para CHIAVENATO (2003, p.164) “o desafio a enfrentar é a busca do comprometimento das pessoas e do direcionamento do seu comportamento e da sua ação rumo aos objetivos organizacionais. Nesse aspecto, a focalização nos objetivos deve levar em conta tanto os objetivos da organização como os objetivos individuais de cada integrante da equipe”.

As pessoas querem autonomia e participação nas decisões que afetam o seu trabalho. Não querem atingir objetivos que não sejam seus. Querem atingir seus próprios objetivos.

As pessoas querem informação a respeito do seu esforço e de seu desempenho. Não estão em busca somente de elogios, mas de críticas construtivas. Querem saber se estão acertando ou errando. Gostam de acertar, assim como gostam de ter sua auto-estima elevada.

As pessoas gostam de fazer parte de um time, principalmente quando se sentem jogadores imprescindíveis desse time. Gostam do trabalho em equipe, da sociabilidade, da amizade e do divertimento.

Na visão de CHIAVENATO (2003, p.149):

A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir, para o grupo, um meio de aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. Assim, o grupo pode selecionar, eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios (...) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Os líderes não motivam seus colaboradores, apenas possuem condições de criar o ambiente apropriado para que as motivações aflorem e para que as necessidades individuais possam ser compatibilizadas com as necessidades da empresa. Mais do que isso, os líderes podem fazer a escolha entre mecanismos de motivação que estimulem o surgimento de comportamentos passivos, submissos e dependentes ou que estimulem o surgimento de comportamentos maduros e contributivos.

CHIAVENATO (2003, p. 256) reitera que:

Como solução a liderança participativa é algo fantástico. Sua consolidação exige muito planejamento, implantação cuidadosa e monitoramento constante para que funcione bem. O futuro pertencerá aos ganhadores e a qualidade e produtividade são condições essenciais para a sobrevivência da empresa em um mundo altamente competitivo e mutável. Para chegar ao sucesso as palavras mágicas são cooperação e comprometimento.(...) Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país.

O trabalho não pode cercear a liberdade, isto é, a vida da alma. O trabalho livre por uma liderança participativa é legítimo; o trabalho forçado por uma liderança autoritária é ilegítimo.

A genialidade dos líderes não está em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas.

3. METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se pela apresentação, sob a ótica da Teoria da Administração, da importância da Gestão de Pessoas (capital intelectual = ativo intangível) para as organizações.

Trata-se, então, essencialmente de uma pesquisa bibliográfica, onde foram coletados, selecionados, analisados e interpretados os principais conceitos relacionados ao tema em questão.

Num cenário de mudanças globais, é imprescindível o desenvolvimento de lideranças em todos os níveis da organização, reforçando um aspecto muito importante a ser considerado na condução de uma pesquisa bibliográfica, que a mesma não deve constituir-se em uma simples repetição do que já foi dito ou escrito sobre o assunto, mas sim propiciar o exame do tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Esse estudo científico revê, sob uma ótica diferente o que já se disse do tema proposto, exatamente por isso foi utilizada a modalidade descritiva para pôr em evidência os conceitos e os principais aspectos relativos a necessidade de desenvolver potenciais de lideranças, seus estilos e sua importância nas organizações do século XXI.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa será qualitativa utilizando o método indutivo.

4. CONCLUSÃO

À medida que as empresas crescem e o mercado aumenta as demandas, as estruturas organizacionais tradicionais se transformam gradativamente em sistemas baseados em equipes.

A transformação das organizações centra-se no desempenho das pessoas por meio do compartilhamento dos resultados. Para tanto, o papel do líder, antes voltado simplesmente para a execução das tarefas, passa a exigir competências que estimulem o autogerenciamento e, por conseguinte, tornem as equipes autônomas e empreendedoras.

É importante que as culturas organizacionais também busquem uma mudança que permita a prática dessas competências, pois é preciso que haja um ambiente favorável para que o líder possa conduzir as pessoas, desenvolvendo-as.

O líder, no novo contexto, deve ter a habilidade de tornar a atividade significativa para o subordinado, valorizando-lhe o esforço e conduzindo-o ao ponto desejado. É importante enfatizar que não se trata de manipular, mas de obter a compreensão sobre a real motivação do outro.

Cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas.

De forma sucinta, o novo líder deve administrar o sentido que as pessoas dão aos seus trabalhos e suas necessidades (motivações), e, respeitando e trabalhando com as características de cada um, levar à obtenção de resultados que atendam ao crescimento necessário de todos (colaboradores e organização).

A mudança do conceito de chefe de ontem, para o de líder de hoje, bem como as transformações nas maneiras de ver e trabalhar a motivação leva, por outro lado, a conclusão que não há como ser diferente. Sempre serão necessários dirigentes, que apontem rumos, organizem a bagunça, comandam e façam acontecer.

A liderança alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

As liberdades individuais deverão ser sacrificadas, num ou noutro ponto, em prol de uma liberdade maior, a do conjunto humano em que se está integrado e, em escala maior, da própria humanidade, sob pena de voltar a um estágio de desagregação e selvageria não mais condizente com a evolução já alcançada.

Segundo os autores, pode-se dizer que os profissionais que estão preocupados em acompanhar as mudanças empresariais desenvolvendo as suas potencialidades de liderança e encontrar caminhos alternativos para que as organizações sobrevivam aos desafios do novo milênio devem:

- ✓ Buscar oportunidades: educar-se continuamente, experimentar e assumir riscos;
- ✓ Pressentir o futuro: recrutar outras pessoas e fomentar a colaboração; e,
- ✓ Fortalecer os outros: dar exemplos consistentes, planejar pequenas vitórias, reconhecer as contribuições individuais e comemorar as realizações.
- ✓ Aprender sempre e aprender a aprender cada vez melhor. Inovar a cada momento. Fazer da mudança e da inovação a sua bandeira.

- ✓ Fazer com que o futuro — e não mais o presente ou o passado — seja seu alvo principal. Para isso, o líder precisa mirar o futuro e preparar-se continuamente para ele.

Até mesmo porque, em qualquer área do conhecimento, saber não basta. É preciso ser capaz de colocar o conhecimento em prática. É preciso que se tenha a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer, por causa de sua influência pessoal.

Evidentemente, a vida seria mais fácil se a liderança fosse apenas uma lista de regras simples; no entanto, os paradoxos são os cavacos do ofício. Ao mesmo tempo, esse é o lado divertido da liderança – cada dia é um desafio. É uma chance absolutamente nova de se tornar cada vez melhor num trabalho em que, mesmo quando tudo parece concluído, nunca se atinge a perfeição. A única saída é dar o melhor de si.

A liderança não concede ao líder a faculdade de quebrar as regras mesmo quando se busca proteger os interesses de seus liderados ou da própria organização. O profissional que exerce papel de liderança deve ter sempre em mente que, além de respeitar as normas impostas pelo Código de Ética Profissional da categoria à qual pertence, as normas de conduta ética da sociedade e eventual Código de Ética da organização à qual está ligado, da mesma forma deve cobrar esse respeito de seus liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira**. 28 ed. São Paulo: CETEC, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COVEY, Stephen R.. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERNANDES, Francisco. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Globo.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio**. 1 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 14 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GLOSSÁRIO

Empowerment: trata-se de um conceito de gestão por cujo surgimento Rosabeth Moss Kanter (Professora em Harvard e consultora, ex-editora da Harvard Business Review) é parcialmente responsável e, ainda, pela sua prática. Para ela, o empowerment é uma prática de gestão em que empresas e gerentes conferem maior poder de autonomia para seus funcionários e subordinados e com isso se posicionam melhor para competir a longo prazo.

Feedback: é uma expressão que, em inglês, significa “retroalimentação”. É empregada na administração, como uma técnica de recapitulação sobre fatos e ações estratégicas, relatadas em reuniões ou em qualquer outra eventualidade em que exista a necessidade.

ANEXO

Quadro 1 — Comparação entre os estilos de liderança Autocrática, Liberal e Democrática

| | Liderança Autocrática | Liderança Liberal | Liderança Democrática |
|---------------------------|---|---|--|
| Tomada de decisões | Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. | Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. |
| Programação dos trabalhos | O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas. | O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. |
| Divisão do trabalho | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho. | Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder. | A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa. |
| Participação do líder | O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado. | O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas. |