

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

A Prática da Liderança

Jéssica D. Brandão Rodrigues

ASSIS
2009

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS

A Prática da Liderança

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Professora Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

ASSIS
2009

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão

A Prática da Liderança / Jéssica D. Brandão Rodrigues. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009

50 p.

Trabalho de conclusão de curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Liderança. 2. Relacionamento Interpessoal. 3. Organizações

CDD: 658

Biblioteca FEMA

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

A PRÁTICA DA LIDERANÇA

Jéssica D. Brandão Rodrigues

BANCA EXAMINADORA

Alcioni Galdino Vieira

Professora Examinadora

Jairo da Silva

Professor Examinador

Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Professora Orientadora

“Ninguém é tão grande que não possa aprender e nem tão pequeno que não possa ensinar”.

Píndaro poeta romano

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho
primeiramente a Deus, pois sem
Ele nada seria possível.*

*A toda minha família e amigos
pelo apoio e compreensão em
todos os momentos dessa etapa
da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado sabedoria e condições de realizar este trabalho.

Em especial a minha Profa. Bia, pela constante orientação neste trabalho, além da amizade, paciência e pela confiança depositada em mim.

Aos meus pais, Gracilene e Carlos, pelo amor, motivação, e compreensão nos momentos difíceis e incentivos aos estudos.

Ao meu irmão Rogério, pela amizade e carinho.

Ao meu namorado Rafael, que sempre esteve ao meu lado nas horas mais difíceis desta jornada, demonstrando seu amor e me ajudando.

As minhas lindíssimas sobrinhas que foram fontes de inspiração para que nunca desanimasse.

Aos amigos irmãos que me apoiaram e ajudaram a realizar este importante passo. Nunca serão esquecidos. Obrigada pelas palavras amigas nas horas difíceis.

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de mostrar se na prática a liderança existe dentro das organizações. No mundo atual o tema liderança tem grande importância para a gestão organizacional, o ciclo de vida das organizações muitas vezes depende dos líderes, que têm o compromisso de motivar e incentivar os colaboradores para o desenvolvimento e crescimento da organização.

O líder de hoje desenvolve um trabalho funcional de extrema importância dentro das empresas, onde procura trabalhar em equipe com maior cooperação, além de tomar decisões importantes e racionais. O mesmo deve ser aceito e compreendido por toda equipe, pois ele é o exemplo a que todos seguirão.

Sabemos que na teoria muito se fala em liderança, e que ela tem fundamentação há vários séculos atrás, onde grandes nomes se destacaram pela excelente liderança, como Jesus Cristo considerado o maior exemplo de líder democrático que trazia para si seus liderados proporcionando confiança, amando e orientando seus seguidores, o indiano Mahatma Gandhi, que trabalhou pela libertação de seu país, o ditador Adolf Hitler com um estilo autoritário e energético, que muitos temiam, mas com essa autoridade que fez a Alemanha se reconstruir depois da derrota e humilhação da 1ª Guerra Mundial. O verdadeiro sentido da liderança é administrar as mais diversas situações para alcançar as metas almejadas, lembrando que nem sempre quem ocupa um cargo de chefia é líder. A finalidade é mostrar se no nosso cotidiano, as empresas que estão ao alcance de nossa realidade, praticam a liderança, constatar se ela faz diferença dentro da organização e se os líderes com seu poder de persuasão conseguem influenciar seus liderados nas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Liderança, Relacionamento Interpessoal, Organizações.

ABSTRACT

This work aims to show in practice the leadership exists within organizations. In today's world the theme of leadership is very important for organizational management, the life cycle of organizations often depends on the leaders, which aims to motivate and encourage employees to develop and grow the organization.

Today's leader develops a functional work of great importance within the company, which seeks to work in teams with greater cooperation, while taking important decisions, and rational. The same should be accepted and understood by the whole team because he is the example that everyone will follow.

We know that in theory is much talk about leadership, and she has reasons to several centuries ago, where big names stood out for its excellent leadership, as Jesus Christ considered the greatest example of democratic leader who brought themselves to their followers by providing reliable, loving and guiding his followers, Indian Mahatma Gandhi, who worked for the liberation of their country, the dictator Adolf Hitler with an authoritarian style and energy that many had feared, but it was with that authority which he did to rebuild Germany after the defeat and humiliation of 1st World War. The true meaning of leadership is to manage the different situations to achieve the desired goals, pointing out that not always who occupies a position of leadership is the leader. The purpose is to show in our daily lives, companies that are available to our reality, practice leadership and see if it makes a difference within the organization and its leaders with power of persuasion can influence their subordinates in decision making.

Keywords: Leadership, Interpersonal Relationships, Organizations.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo mostrar en la práctica, el liderazgo existe en las organizaciones. En el mundo de hoy, el tema del liderazgo es muy importante para la gestión organizacional, el ciclo de vida de las organizaciones a menudo depende de los dirigentes, cuyo objetivo es motivar y alentar a los empleados a desarrollar y hacer crecer la organización.

El líder de hoy desarrolla un trabajo funcional de gran importancia dentro de la empresa, que busca trabajar en equipo con una mayor cooperación, tomando decisiones importantes, y racional. Lo mismo debe ser aceptado y comprendido por todo el equipo porque es el ejemplo que todos van a seguir.

Sabemos que, en teoría, se habla mucho sobre el liderazgo, y ella tiene motivos para varios siglos atrás, cuando los grandes nombres se destacó por su excelente liderazgo, como Jesucristo, considerado como el mayor ejemplo de líder democrático que trajo a sus propios seguidores de abastecimiento confiable, amoroso y orientar a sus seguidores, la India Mahatma Gandhi, quien trabajó para la liberación de su país, el dictador Adolf Hitler con un estilo autoritario y la energía que muchos temían, pero fue con la autoridad que le hizo a la reconstrucción de Alemania después de la derrota y la humillación de 1^a Guerra Mundial. El verdadero significado del liderazgo es la gestión de las diferentes situaciones para alcanzar los objetivos deseados, señalando que no siempre que ocupa una posición de liderazgo es el líder. El objetivo es mostrar en nuestra vida cotidiana, las empresas que están a disposición de nuestra realidad, el liderazgo de la práctica y ver si se hace una diferencia en la organización y sus dirigentes con poder de persuasión puede influir en sus subordinados en la toma de decisiones.

Palabras-clave: El Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Las Organizaciones.

SUMÁRIO

1. LIDERANÇA.....	16
1.1. Importância da liderança nas organizações	18
1.2. A liderança na visão das empresas.....	21
2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	24
2.1. Chefes tóxicos	31
2.2. Lições do coaching	32
3. PESQUISA	34
3.1. Análise da pesquisa aplicada para liderados	34
3.1.1. Conclusão do questionário aplicado aos liderados.....	36
3.2. Análise da pesquisa aplicada para líderes	36
3.2.1. Conclusão do questionário aplicado aos líderes.....	39
4. RECOMPENSAS DO LÍDER	41
4.1. Plano de carreira	42
4.1.1. Plano de carreira vertical	44
4.1.2. Plano de carreira horizontal	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXOS	50

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do líder corporativo	26
Figura 2 – Estilo do líder	29
Figura 3 – O novo papel do executivo	40
Figura 4 – A entrevista e os níveis de desempenho	42
Figura 5 – Tipos de estrutura de planos de carreiras	43
Figura 6 – Plano de carreira vertical	44
Figura 7 – Carreira Horizontal	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Três estilos de liderança.....	27
Tabela 2 – Esforço perdido	30

INTRODUÇÃO

Para se manter estável dentro do mercado competitivo, empresas de diversos ramos e segmentos aprimoram e diversificam seu quadro. A liderança é um fator fundamental para se manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da empresa na maioria das vezes depende dos colaboradores, cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir a missão de incentivá-los para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque.

Considerado um conceito antigo, com bons resultados, que deu credibilidade às organizações que a estimulam e utilizam, colocando o líder como um incentivador, que busca o desenvolvimento de sua equipe e da empresa. Contudo analisamos que não existe um estilo ideal de se liderar, pois a liderança é decorrida de situações e momentos, ou seja, depende da situação e do problema para se resolver que aparecerá um estilo de líder, pois o mesmo também sempre estará pronto às mudanças.

Veremos também a importância da liderança dentro das organizações, o *feedback* entre líder e liderado, as diferenças entre gerenciar e liderar, pois muitas vezes o gerente não exerce o papel de líder, e por fim a liderança na visão das empresas, como grandes empresas passaram a dar valor ao líder.

No segundo capítulo são apresentados alguns estilos de liderança que são grandes atrativos no contexto empresarial, abordando a evolução do líder corporativo, desde o líder nato até o líder completo. E como os chefes tóxicos deixam o ambiente de trabalho um lugar destrutivo por possuir um comportamento que não agrega valores positivos e nem motivação. Falamos também sobre uma nova e moderna ferramenta que tem a finalidade de melhorar a capacidade de liderar de executivos, essa ferramenta é aplicada por um facilitador treinado para o desenvolvimento humano, denominado Coaching.

Em seguida apresentamos, no terceiro capítulo, um levantamento feito através de pesquisa realizada em uma empresa do ramo de calçados e artigos esportivos, o relacionamento entre líder e liderados, seu comportamento e a identificação da prática da liderança.

Todo colaborador depende de motivação para exercer com êxito suas funções, sendo eles líderes ou liderados, no quarto e último capítulo falamos um pouco sobre Plano de Carreira, que tem como objetivo motivar e incentivar colaboradores para um melhor desempenho, atingindo uma hierarquia mais elevada dentro da organização, como recompensas através de reconhecimento e boa remuneração.

1. LIDERANÇA

Liderança é o ato de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las ao bom desempenho de acordo com as suas necessidades e as das empresas nas quais atuam, é a habilidade de motivar, é o anseio de integrar pessoas em grupos, capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo.

A liderança é um conceito antigo, que foi se tornando essencial, ganhando espaço e credibilidade dentro das organizações, pois é a chave para o seu sucesso por ser considerada como fator decisivo na motivação dos colaboradores.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104)

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

Nem sempre o líder é alguém que tem um cargo de chefia, ele pode ser um colaborador que possui traços e características de liderança, de conduzir pessoas e situações.

Existem vários conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183)

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A liderança está diretamente ligada à influência entre pessoas, esse é o papel do líder, influenciar diretamente os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações.

A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente da organização, muitas vezes os colaboradores se empenham mais na tomada de decisões e se tornam líderes, com um comportamento adaptativo. Na opinião de Hersey e Blanchard (1986, p. 117)

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus

subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Para ser um líder de sucesso, o mesmo tem que conhecer e avaliar o ambiente de trabalho. Ainda de acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 155)

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.

Podemos afirmar que é necessário o líder conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores, pois o clima organizacional das empresas está diretamente ligado ao fator motivação, que sabemos ser de fundamental importância no que se refere ao crescimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (1998, p. 91)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

No contexto mencionado pelo autor, o clima do ambiente de trabalho é o responsável para a motivação dos colaboradores.

A liderança traz consigo diversos estilos e formas de coordenar pessoas e situações. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 117)

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.

Analisamos que não existe um estilo ideal de liderar, o verdadeiro líder sempre está pronto às mudanças, conforme as necessidades e conflitos.

O líder é aquele que conduz e deve possuir qualidades tais como: atitude, determinação, conhecimento, ação, competência, ética, respeito, e almejar metas para alcançar seus objetivos.

1.1. Importância da liderança nas organizações

A liderança possui atributos importantes para as organizações. Empresas bem sucedidas devem parte do sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes pois, eles são fatores indispensáveis para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores.

A liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização, mas um bom gerente também deve ter habilidades como, responsabilidade, coerência na tomada de decisões e boa comunicação, favorecendo o crescimento da organização.

A liderança é essencial para o ciclo de vida da empresa como também para o seu crescimento, pois traz um enorme diferencial na relação com os colaboradores.

O líder deve conquistar o respeito dos liderados, através do reconhecimento, de apoio ou até mesmo críticas construtivas.

De acordo com Chiavenato (2005, p.182)

Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.

Diante disso vimos que toda organização precisa de um líder que lute pelos seus ideais, respeitando sempre a sua política, assim sendo obtendo sucesso e crescimento no mercado e conquistando cada vez mais o respeito dos liderados.

Para as pessoas trabalharem satisfatoriamente elas precisam de um líder que as conduza pelo caminho correto, pois um líder possui características como aconselhar seus liderados, inspirar entusiasmo. O líder preocupa-se sempre com

seus liderados e acima de tudo faz com que a equipe de trabalho passe a ser um time, fazendo com que todos “vistam a camisa da empresa”, buscando sempre atingir objetivos e metas propostas pela organização.

Dentro da organização ele possui um papel importante que faz todo o diferencial. Empresas que colocam em prática a liderança, são melhor posicionadas no mercado, pois possuem uma equipe treinada e qualificada, sendo assim têm um fator positivo no comportamento organizacional no sentido de buscar sempre maior competitividade no mercado, tendo uma demanda de produtos ou serviços de melhor qualidade e maior ênfase no atendimento ao consumidor final.

Para o líder obter sucesso, deve construir sua própria equipe, treinar e desenvolver habilidades e conhecimentos da mesma, pois o líder consegue, com seu poder de influenciar, desenvolver e liberar a capacidade pessoal de sua equipe por meio de comunicação e desenvolvimento de conceitos.

A organização espera sempre o melhor do líder como, apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e o reconhecimento das pessoas.

A liderança existe para resolver conflitos, de acordo com Chiavenato (2005, p. 184) “Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões.” Sendo assim, a liderança pode constituir um determinado grupo, para aumentar a satisfação das necessidades ou evitar sua diminuição.

A comunicação é a base para uma boa liderança, Chiavenato (2005, p. 185) também afirma que “Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção.” O verdadeiro líder, tem o poder de fazer seus liderados cooperarem.

O objetivo do líder é trazer melhorias para a organização e fazer com que a equipe alcance todas as metas propostas.

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às 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. (Chiavenato, 2005, p. 185).

Assim considera-se que para o líder atingir essas características deve motivar seus colaboradores e conduzi-los ao melhor caminho. O líder deve ter capacidade e seus liderados devem ter empenho e dedicação naquilo que fazem.

Um líder bem sucedido deve saber lidar com aspectos positivos e negativos. Deve obter o poder, mas sempre em face positiva, que se caracteriza por uma preocupação com os objetivos do grupo e não somente os próprios, o fator chave do poder do líder, é a humildade.

De acordo com Hill (1986, p.134) a liderança e a motivação, estão focadas em um *feedback*

A importância do feedback ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado.

O *feedback* em uma relação entre líder e liderados é de fundamental importância, pois mostra o reconhecimento das tarefas exercidas, sendo assim revitalizando a motivação existente em cada colaborador.

A motivação está diretamente ligada à liderança, pois influencia o comportamento das pessoas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 214)

A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

Quando o colaborador trabalha motivado ele se esforça para realizar suas tarefas, o líder com seu poder de influenciar sua equipe deve estar sempre atento com relação à auto-estima e motivação de seus liderados.

Não esquecendo que o líder se relaciona com seres humanos que têm sentimentos e personalidades diferentes.

De acordo com Stephen (1999, p. 142):

Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as

metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.

Um dos papéis do líder é exigir o comprometimento do colaborador para com a empresa, porém sempre buscando respeitar as dificuldades do mesmo, para que assim o colaborador se sinta respeitado e alcance as metas voltadas a ele.

O líder deve ser versátil, pois encontra as mais diversas situações, podendo ser comparado a um guerreiro, que busca cada vez mais desafios. De acordo com Sun Tzu (2002, p. 103)

O exército, pois, gosta de alturas e detesta as áreas baixas, estima o ensolarado e desdenha o sombreado. Fomenta a vida e ocupa o substancial. Diz-se de um exército que evita as cem doenças que tem garantida a vitória.

Assim como grandes guerreiros, o líder procura sempre o melhor para o seu exército, que no caso são seus liderados. O líder quer sempre o sucesso do seu grupo.

Os conceitos de liderança estão sendo inovados no contexto organizacional conforme as necessidades encontradas no que se refere às empresas e seus colaboradores, a motivação é a palavra chave que se enquadra a um líder, pois o papel da liderança dentro das organizações é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do ambiente de trabalho, assim sendo seu resultado levantará lucros para a organização e conseqüentemente para seus colaboradores.

O líder também tem como função criar uma visão para agregar a motivação aos colaboradores, oferecendo confiança, e incentivando a equipe para o crescimento organizacional e pessoal, adotando otimismo, comprometimento e entusiasmo de cada um.

1.2. A liderança na visão das empresas

No mercado atual, grandes empresas passaram a dar valor ao líder, que traz consigo todo o diferencial para a organização. Pois ele tem a única finalidade de trazer melhorias para o ambiente de trabalho, e o crescimento e desenvolvimento de todos os envolvidos.

Segundo Krause (1999, p. 81)

Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito à competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis.

Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, empresas com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais.

De acordo com o mesmo autor (1999, p. 33)

Um líder se preocupa com suas próprias fraquezas e procura aperfeiçoar-se a partir do seu interior. Quando uma pessoa exige dos outros a perfeição, mas nunca corrige seus problemas que emanam de seu interior, não pode ser um líder.

Um líder deve sempre buscar a perfeição, trazendo benefícios para todos e não apenas para si.

As organizações exigem que o líder tenha capacitação conforme suas necessidades e seu planejamento, a fim de que sua missão seja cumprida, sendo assim, um líder necessita pensar de forma abrangente e atuar em seu espaço profissional.

De acordo com Vergara (2000, p. 104)

A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.

O líder encontrará as mais diversas situações para coordenar com sabedoria, e para assim fazer uma liderança inteligente e humana.

A força do líder dentro da organização se dá através do reconhecimento.

Krause (1999, p. 83) coloca:

Honre-as com reconhecimento, presenteie-as com recompensas significativas e as pessoas virão avidamente juntar-se a você. Trate-as com cortesia, inspire nelas confiança e as pessoas trabalharão duro avidamente. Dê a elas treinamento, forneça o melhor equipamento para que trabalhem com segurança e eficácia, e as pessoas avidamente cumprirão prazos e metas.

O líder que reconhece o valor de seus colaboradores é recompensado, pois ele faz com que a equipe se doe e realize suas tarefas com maior empenho. Liderar também é entender as pessoas, aceitar seus limites e dificuldades, sempre buscando ensinar o caminho correto a seguir, especificamente através de exemplos.

2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Hoje existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos.

Os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação.

(...)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 no trabalho. (Chiavenato 2005, p. 201)

McGregor (apud Hersey e Blanchard, 1986) afirma que o ambiente de trabalho harmônico é um fator de motivação para os colaboradores, sendo assim apresenta a Teoria X e Y que analisa o comportamento humano.

A Teoria X, de acordo com McGregor (idem, 1986 p. 60)

(...)supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição.

Segundo a Teoria X que apresenta uma visão negativa do comportamento humano, os colaboradores, no contexto organizacional não querem assumir responsabilidades e ao mesmo tempo exigem segurança, eles trabalham motivados através de recompensas. Esse conceito na maioria das vezes é verídico, pois empresas de vários ramos propõem benefícios aos colaboradores de acordo com as metas alcançadas por cada um.

McGregor concluiu que as hipóteses da Teoria X sobre a natureza humana, quando universalmente aplicadas, são muitas vezes inexatas, e que os métodos administrativos baseados nessas idéias podem ser incapazes de motivar as pessoas a trabalhar de acordo com os objetivos da empresa. (Hersey e Blanchard, 1986 p. 61)

Diante disso McGregor, desenvolveu a Teoria Y, que visa um colaborador maduro e responsável. De acordo com ele a Teoria Y.

Postula que os indivíduos podem basicamente autogerir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados. Por isso uma função essencial dos administradores é a de desencadear esse potencial nas pessoas. Uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos esforços para a realização dos objetivos da empresa. (Hersey e Blanchard, 1986 p. 61)

Essa teoria acredita e confia na capacidade existente dentro de cada colaborador, como tomar decisões inovadoras, não sendo um privilégio exclusivo daqueles que ocupam uma posição hierárquica mais alta. Os colaboradores têm mais responsabilidade, e encaram o trabalho de uma forma natural, mas não podemos deixar de ressaltar que para uma motivação adequada é necessário a figura inusitada de um líder, pois esse é um dos principais papéis dentro da organização.

No mundo moderno em que vivemos, a tendência é surgir mais estilos de liderança, conforme as necessidades situacionais da organização, sendo assim, inovando o mercado, para atender com êxito o consumidor final.

Assim, como cada pessoa possui certas características profissionais, os líderes também se diferenciam conforme as características detectadas neles.

Segundo a Revista Você S/A, edição 109 julho 2007, os líderes apresentam mudanças de características conforme as necessidades para que as organizações se mantenham atuantes no mercado. Por isso nos últimos 50 anos os líderes se moldaram a realidade conforme apresenta o quadro a seguir.

Evolução do líder corporativo

De 1950 para cá, o conceito de liderança evoluiu no mundo todo. Veja a seguir quais as características do antigo líder até o atual e veja se você está mais para um líder nato ou um líder completo:





1950-1970	1970-1980	1980-1990	Anos 2000
			
Líder nato	Líder comportamental	Líder situacional	Líder completo
Nessa época, acreditava-se que alguns profissionais nasciam com o dom de liderar. Suas características são: ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico. Embora há ainda quem acredite nisso, os especialistas dizem que esse conceito é um mito.	Aqui surgem os líderes voltados para resultados e os para pessoas. Essa teoria deu origem ao <i>Managerial Grid</i> (grade gerencial), que classifica as pessoas em eixos (produção x pessoas). Daí nasceram rótulos como 9/9 (nota máxima em resultado e em gestão de equipes). Já o 1/1 era fracasso total.	Detectaram-se falhas no modelo anterior. Um líder 9/9 acabou levando uma empresa à ruína, enquanto o 1/1 levantou um negócio de forma brilhante. O que fez a diferença? A situação. O líder situacional surge porque traz resultados num cenário específico, desenvolvendo pessoas.	Agora, o conceito de liderança exige nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, é exemplo na gestão de pessoas (subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas). E é líder de si mesmo.

Figura 1 – Evolução do líder corporativo – Fonte: Revista Você S/A, edição 109.

Também é importante citar os estilos mais conhecidos de líderes.

- Autocrático – É um autoritário como o próprio nome já diz, o líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial.

- Permissivo ou Liberal – Nesse caso o líder deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo, onde na verdade pouco participa. Isso indica que há pouco controle do líder em relação ao grupo. Esse estilo estimula certo grau de individualismo, proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão.

- Democrático - É o líder que valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objetivo é manter ativa a participação do mesmo, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança.

O quadro abaixo apresenta a teoria de Chiavenato (2005, p. 187), com relação a esses três estilos de liderança.

	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 participações mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providencias para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos 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 por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder	A divisão das tarefas ficam a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Tabela 1 – Três estilos de liderança – Fonte: Chiavenato 2005.

Sobre a liderança autocrática, Chiavenato (2005, p. 187) afirma “... apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade.” Isso nos leva a crer, que o líder autocrático consegue

que o grupo exerça tudo o que lhe é pedido, mas com o grau de motivação muito baixo, os colaboradores não se sentem reconhecidos.

Sob a liderança liberal, ainda de acordo com Chiavenato (2005, p. 187) “(...) os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem tanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.” Nesse contexto podemos analisar que não é uma melhor forma de liderar, pois nem sempre os integrantes de um grupo têm a experiência e conhecimento, sendo assim o grupo gera melhores resultados com a participação ativa do líder.

Na liderança democrática

(...) os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas. (Chiavenato 2005, p. 187)

Analisamos que o estilo democrático, é o mais apropriado, pois o líder traz seus liderados para junto dele, talvez o nível de produção não seja o mesmo do que uma liderança mais rígida, como na autocrática, porém os trabalhadores são reconhecidos e com isso gera um grande fator, a motivação, que é uma das principais características que o líder deve obter perante o grupo.

O líder pode exercer os três estilos de liderança no mesmo grupo, tudo depende das situações nas quais está inserido, outra característica da liderança é gerenciar os conflitos e problemas que surgem dentro de organizações.

Além dos estilos autocrático, liberal e democrático, existem outros estilos como:

Carismático – O líder carismático busca sempre oportunidades, e tem uma visão estratégica para motivar e mudar as imperfeições detectadas no grupo. Ele foca o emocional das pessoas, com isso inspira os colaboradores, estimula o sentimento do grupo, que desenvolve uma relação de amizade, fazendo do ambiente de trabalho um lugar harmônico. O líder carismático passa um elevado grau de confiança ao seu grupo.

Situacional – A liderança situacional é voltada para situações diferentes, ela é adequada conforme a tarefa proposta. Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um conceito de liderança situacional onde há duas variáveis, o comportamento do líder e a maturidade de seus subordinados.

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. (Hersey e Blanchard 1986, p.193)

O líder que possui característica da Liderança Situacional deve prestar total apoio aos seus liderados, pois propõe metas a eles mediante o grau de capacitação e maturidade alcançadas pelas pessoas.

A figura abaixo, de Hersey e Blanchard, nos mostra o estilo do líder e a maturidade dos liderados.

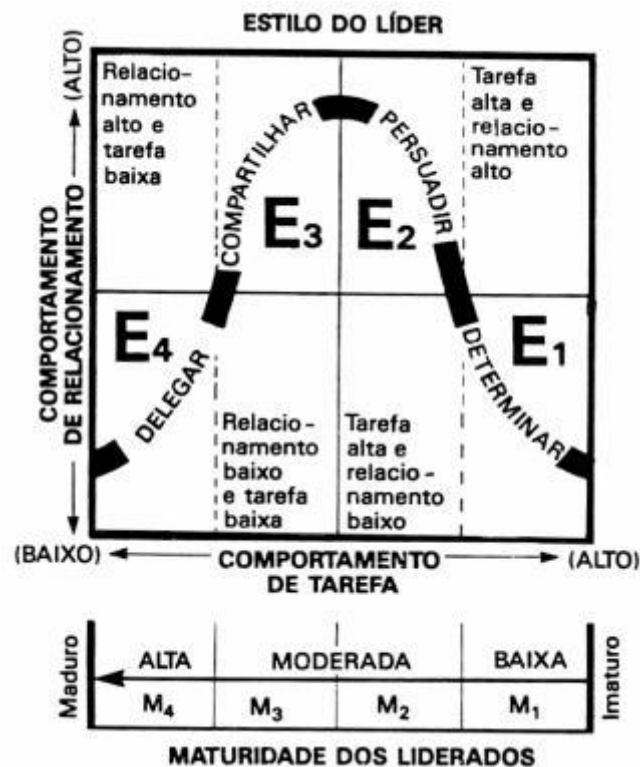


Figura 2 – Estilo do líder – Fonte: Hersey & Blanchard 1986.

Determinar, persuadir, compartilhar e delegar, são características da liderança situacional, é uma combinação de tarefa de relacionamento entre líder e liderado. O

estilo de liderança situacional é bem complexo, pois permite o amadurecimento do liderado.

Participativo – está diretamente focado em preparar e desenvolver as pessoas, estimulando e fazendo o trabalho em equipe de forma dinâmica, não se prendendo a teorias formais. Esse tipo de líder tem um grande poder de persuasão perante seus liderados, pois visa o seu desempenho através de plano de trabalho, metas, decisões, planejamento e execução, priorizando o esforço e comprometimento de cada um.

O líder existe para atender as necessidades do grupo, e criar uma inspiração a eles, para que as metas sejam alcançadas. A Revista Você S/A, edição 129 março de 2009, mostra que “quem está inspirado faz coisas melhores, tem mais comprometimento, acredita que o resultado de seu trabalho é importante, busca a excelência.” Quem tem o poder de trazer a inspiração nas pessoas é o líder, ele deve ter firmeza no que fala e mostrar sinceridade ao grupo.

Na edição 118 de abril de 2008, a mesma Revista, traz dicas importantes do que pode ser feito para garantir o sucesso de uma boa liderança.

Esforço Perdido		
O que evitar no exercício da liderança, de acordo com César Souza:		
Baixa auto-estima. Pode inibir pessoas e fazê-las duvidar de sua liderança.	Medos e fobias. Inimigos que podem nos afastar de pessoas e de situações que precisamos enfrentar na posição de liderança.	ajuda na realização de sonhos e metas.
Timidez. Pode atrapalhar quem busca aproveitar oportunidades para exercer o papel de líder.	Jeitinho brasileiro. Um vício que mais atrapalha do que	Falta de Comunicação. A grande vilã do líder. Muitas vezes os funcionários nem sequer conhecem a empresa em que trabalham.

Tabela 2 – Esforço perdido – Fonte: Revista Você S/A, edição 118.

Ainda segundo a Revista Você S/A, na edição 119 de maio de 2009 os líderes existem porque as equipes necessitam de ajuda nos momentos de dificuldade, ou seja, os líderes são aqueles que apóiam, motivam e orientam. São aqueles também que assumem responsabilidades por uma ou mais pessoas, buscando alcançar o sucesso almejado pela organização.

Uma liderança bem sucedida, com líderes dispostos a suar e vestir a camisa da organização, com certeza alcançará todo sucesso almejado pela organização.

2.1. Chefes tóxicos

A revista Você S/A, edição 133 do mês de julho 2009, traz um artigo sobre chefes tóxicos.

De acordo com a Revista os chefes tóxicos deixam o ambiente de trabalho um lugar destrutivo, pois possuem um comportamento que não agrega valores e motivações aos seus subordinados. Os chefes tóxicos desrespeitam as pessoas com o seu modo de falar, não motivam os colaboradores, sendo assim não há desenvolvimento profissional, sua especialidade é dar ordens sem se preocupar com a opinião dos demais colaboradores, enfim o chefe tóxico não é considerado um líder no âmbito organizacional.

Mostra ainda que uma organização que tem um chefe tóxico pode prejudicar a saúde dos colaboradores, assim como a carreira, e também o desenvolvimento da organização, pois esse estilo de chefia sufoca e anula o que seus funcionários têm de melhor.

O chefe tóxico tem um comportamento difícil de lidar, é preciso cautela para levar os problemas até ele, pois pode tomar decisões desastrosas e tratar o assunto com arrogância e ofensas. Segue abaixo depoimentos de colaboradores que já foram subordinados de chefes tóxicos.

Claudia Elisa Soares, diretora de RH do grupo Pão de Açúcar, fala que chefe tóxico é aquele que vai atrás do resultado certo, mas da forma errada.

Na opinião de Felipe Westin, que é diretor da *Rigth Management*, ele é individualista que só se preocupa com o próprio resultado.

Para o professor da Fundação Dom Cabral, Marco Tulio Zanini, outra característica do chefe tóxico é que ele não sabe o limite entre a pressão e o desrespeito.

O diretor de marketing Rodrigo Drysdale, diz que o esse estilo de chefia só dá ordens, chefia pelo terror e não pela motivação.

O chefe tóxico, não é considerado líder, pois trabalha sob pressão e não pela motivação e entusiasmo de seus colaboradores, sendo assim, faz com que o ambiente de trabalho deixe de ser um lugar harmônico para se trabalhar.

2.2. Lições do coaching

Coaching é uma espécie de consultoria, que tem a finalidade de melhorar a capacidade de liderança de executivos. É uma ferramenta aplicada por um facilitador, para o desenvolvimento humano, mediante as necessidades da empresa e as metas a serem almeçadas.

A Revista Você S/A na edição 133 de julho de 2009, traz a experiência que o presidente da Korn/Ferry, Sérgio Averbach vivenciou fazendo esse treinamento especial.

Averbach revela o que aprendeu com o *coaching*, segundo ele a fase inicial foi dura, pois foi preciso fazer um diagnóstico para colher informações a seu respeito com pessoas próximas, entre eles, amigos, família e até os seus subordinados, para assim obter um *feedback*, e refletir sobre como melhorar os aspectos negativos.

Seu primeiro retorno foi ser reconhecido como um anfitrião, mas se deu conta que com sua equipe não fazia o mesmo esforço. Foi ai então que mudou sua postura com seus subordinados, pois ocupando um cargo de liderança dentro da organização o profissional deve ter consciência de que assume responsabilidades.

Também constatou que o líder participativo acerta mais que o líder não participativo, e que as decisões devem ser tomadas dentro do prazo.

Averbach afirma que quando se está em uma posição de liderança muitas vezes é preciso dizer não e a partir do diagnóstico ele pode analisar que o líder é muito demandado e o volume de pedidos é grande, com isso aprendeu que basta apenas saber dizer não, sem ser preciso se fechar para as pessoas.

As primeiras mudanças foram surgindo, e Averbach passou a validar informações que não vinham somente de números e evidências quantitativas, mas sim de uma maneira participativa convidando seus colegas de trabalho para expor suas visões.

Ainda diz que já havia passado por vários programas de *feedback*, mas a experiência *coaching* foi transformadora pois mudou sua visão nos processos de decisão e teve um avanço significativo em sua liderança.

3. PESQUISA

Para mostrar a importância do líder dentro de uma organização foi realizada uma pesquisa em uma empresa no segmento de calçados e artigos esportivos, onde existem 40 líderes de setores, sendo que 20 deles foram selecionados para participar da pesquisa respondendo um questionário sobre a liderança na Organização. Dos 20 líderes selecionados, 13 participaram de uma dinâmica em grupo onde a liderança era o foco.

O objetivo da pesquisa aplicada é identificar se na prática a liderança existe.

A pesquisa foi realizada em três etapas:

1° - aplicação de questionário para saber o grau de satisfação dos colaboradores para com os líderes, saber a opinião deles enquanto subordinados.

2° - palestra ministrada e dinâmica de grupo para os líderes, elaboradas de acordo com o levantamento dos dados coletados nos questionários.

3° - aplicação de um novo questionário direcionado para os líderes, para saber se houve mudanças após o trabalho prático, e identificar como analisam o comportamento de seus liderados.

3.1. Análise da pesquisa aplicada para liderados

A empresa está sediada na cidade de Assis, com aproximadamente 120 (cento e vinte) colaboradores sendo que 100 são atendentes, caixas, repositores, etc e 20 (vinte) gerentes, considerados líderes.

Abaixo, segue o levantamento de dados do primeiro questionário aplicado.

Das 20 (vinte) pessoas entrevistadas, a maioria tem entre 20 (vinte) e 30 (trinta) anos, sendo que o número de homens e mulheres é considerado um empate técnico, ficando por volta de 11(once) homens e 09 (nove) mulheres.

Nove destas vinte pessoas têm o Ensino Médio Completo, as outras estão divididas entre superior completo e incompleto.

As pessoas consideram o relacionamento com seu superior favorável, pois a maioria classificou-o como bom ou ótimo.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 403)

Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas.

O líder tem que ser versátil, pois vai encontrar colaboradores com os mais diversos problemas, dos quais podem influenciar no desempenho dentro da organização.

Nenhuma delas afirmou ter um relacionamento considerado negativo. Os colaboradores sentem-se respeitados e os consideram como líderes.

Segundo Donald G. Krause (1999, p.29) diz

Autodisciplina é o ingrediente básico do autocontrole e a fundação do auto-respeito. Se um executivo não possui auto-disciplina, autocontrole e auto-respeito, mesmo que seja a pessoa na chefia, ele de fato não será o líder.

Eles esperam dos líderes educação, sinceridade, boa comunicação, respeito, objetividade, valorização do ser humano, comprometimento, vontade, superação, responsabilidade, competência e amor ao trabalho.

Houve um empate técnico em relação ao líder exigir além daquilo que os colaboradores podem alcançar.

De acordo com Hersey & Blanchard (1986, p. 166)

O estilo e as expectativas de uma organização são determinados pela história e pela tradição dessa organização, bem como pelos seus objetivos, que refletem o estilo e as expectativas da cúpula atual.

Segundo o autor, o líder cobra de seus liderados conforme a política que a organização exerce.

O líder foi considerado educado e também claro e objetivo naquilo que ele pede aos colaboradores por unanimidade dos colaboradores entrevistados.

Chiavenato (2005, p. 214) afirma que

A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

As pessoas avaliam a comunicação entre colaboradores da empresa como boa e razoável, e sentem a valorização de seus superiores.

3.1.1. Conclusão do questionário aplicado aos liderados

Mediante o levantamento e análise das respostas dos colaboradores, considera-se que a relação entre colaboradores e líder é boa, pois a escala de hierarquia é respeitada dentro da organização.

Os colaboradores aceitam e respeitam os líderes e esperam receber *feedback* dos mesmos. Também esperam que a relação possa ser cada vez melhor, sempre com respeito, sinceridade, e comprometimento. Para que eles possam sentir-se cada vez mais valorizados e úteis dentro da organização.

3.2. Análise da pesquisa aplicada para líderes

Para mostrar a importância do relacionamento entre líderes e liderados dentro de uma organização foi realizada também a pesquisa na empresa onde os líderes puderam mostrar seu grau de satisfação para com seus liderados.

A pesquisa foi aplicada e direcionada com o intuito de saber se houve mudanças após o trabalho prático aplicado, e identificar como os líderes analisam do comportamento de seus liderados.

O colaborador é o principal responsável para o crescimento e desenvolvimento da organização, pois ele veste a camisa da empresa fazendo dela com os demais um time. Sendo assim, o líder é quem motiva, inspira e passa a confiança para seus liderados.

De acordo com Koontz (1986, p.168):

A essência da liderança é a obtenção de seguidores. Em outras palavras, é disposição de pessoas para seguir que torna um indivíduo líder. Além do mais as pessoas tendem a seguir aqueles que vêm como fonte de instrumentos para satisfação de seus próprios desejos, aspirações e necessidades.

Nota-se que o desempenho dos colaboradores é devido ao comportamento do líder, quanto maior for o grau de motivação e satisfação dos colaboradores, maiores serão os resultados, por isso o líder deve sempre suprir a necessidade dos colaboradores e da organização como um todo, sempre buscando e almejando o sucesso de cada um, com incentivo e esforço.

Segue abaixo o levantamento do questionário aplicado aos líderes.

Os 10 líderes entrevistados, têm idade entre 24 (vinte e quatro) e 50 (cinquenta) anos, sendo que dos dez líderes seis são mulheres e quatro homens.

Cinco desses dez líderes têm o Ensino Médio Completo, os outros estão divididos entre superior completo e incompleto.

A maioria dos líderes trabalha na empresa entre cinco a onze anos.

Os líderes consideram o relacionamento com seu colaborador favorável, pois classificaram como bom ou ótimo.

Para Bergamini (1994, p.149):

Como não se consegue motivar as pessoas, pois elas já trazem dentro de si suas próprias necessidades motivacionais, cabe ao verdadeiro líder ter suficiente habilidade para conhecer tais necessidades. Isso implica não projetar no subordinado, motivações que sejam apenas suas, ou mesmo distorcer a configuração do conjunto de necessidades que dinamizam o comportamento daqueles a quem cabe conduzir.

O líder deve demonstrar aos seus colaboradores habilidade e autoconfiança, como forma de incentivo e motivação para suportar as mais diversas situações.

Em unanimidade os líderes afirmam que a relação deles com seus liderados pode melhorar através de reuniões onde poderão expor seus problemas, suas dúvidas e até mesmo dar sugestões de melhorias, através de mais diálogo. Também consideram os treinamentos um fator aliado, pois pode aproximar e melhorar ainda

mais a relação e consideram importante o respeito um para com o outro, sempre respeitando as diferenças, o comportamento e a personalidade de cada um .

Apesar de se considerarem exigentes nas tarefas atribuídas e aplicadas aos seus liderados, também enfatizam o respeito que lhes é proporcionado pelos colaboradores, e dizem ser claros e objetivos naquilo que solicitam.

De acordo com Hunter (2006, p.43):

Servir e se sacrificar pelos outros é algo que pode ser realizado de muitas maneiras diferentes. Quando nos dedicamos a identificar e atender as necessidades legítimas dos outros (servir), descobrimos que é preciso fazer alguns sacrifícios.

É importante que o líder pense coletivamente para assim desenvolver uma confiança para com seus liderados, sendo assim o respeito e o reconhecimento serão cada vez mais constantes na relação.

Com relação à comunicação avaliam como boa, e todos reconhecem o trabalho desenvolvido por seus liderados através de elogios perante a equipe, usando palavras de incentivos para motivá-los ou até mesmo com acréscimo na remuneração.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.51)

Ao falar sobre motivos, é importante lembrar que as pessoas têm muitas necessidades, todas elas em constante competição pelo seu comportamento. Ninguém tem exatamente a mesma proporção ou intensidade dessas necessidades. Algumas pessoas são impulsionadas principalmente pelo dinheiro, outras estão preocupadas basicamente com a segurança, e assim por diante.

Analisamos que a remuneração é um dos meios encontrados pelos líderes para levar motivação até os colaboradores.

Os líderes reconhecem que no ambiente de trabalho um precisa do outro, a equipe só alcança o sucesso trabalhando conjuntamente, considerando as habilidades de cada um, e sempre uma função tem determinada ligação direta ou indireta com outra, acreditam que se cada um compartilhar o que sabe com os colegas e tirar proveito do que aprende, o sucesso da empresa será cada vez maior.

3.2.1. Conclusão do questionário aplicado aos líderes

Com a análise das respostas dos líderes, conclui-se, que a relação entre líder e liderado é considerada boa.

Os líderes respeitam as diferenças e limitações de seus liderados e se sentem respeitados por eles também. Apesar de serem líderes exigentes, acreditam que com esforço e dedicação a relação entre eles será cada vez melhor.

Através de reconhecimento e recompensas estarão incentivando e motivando seus colaboradores, para que assim o crescimento e o sucesso da empresa sejam cada vez maiores, pois no ambiente de trabalho as pessoas dependem umas das outras e o sucesso só é certo com a colaboração de todos.

Sabemos que as organizações precisam se ajustar ao cenário de mudanças e transformações que vem ocorrendo no mundo dos negócios, com isso Chiavenato (2005, p. 306) afirma:

O executivo como construtor de equipes, modelador do trabalho, selecionador de colaboradores, treinador, líder e condutor, incentivador, avaliador e recompensador do desempenho excelente. Mas existe uma grande diferença entre gerenciar as pessoas e gerenciar com as pessoas.

Analisamos que o líder é uma figura pautada dentro da organização, se ele souber guiar os colaboradores para seguir o melhor caminho ganhará os objetivos almejados pela organização, não há vantagem alguma o líder tomar decisões sozinho, pois a equipe precisa trabalhar com plena autonomia e integrada com os procedimentos da organização.

Abaixo apresentamos a figura “O novo papel do executivo”, onde Chiavenato (2005, p. 306) mostra como os líderes e executivos devem prosseguir para o sucesso junto com sua equipe.

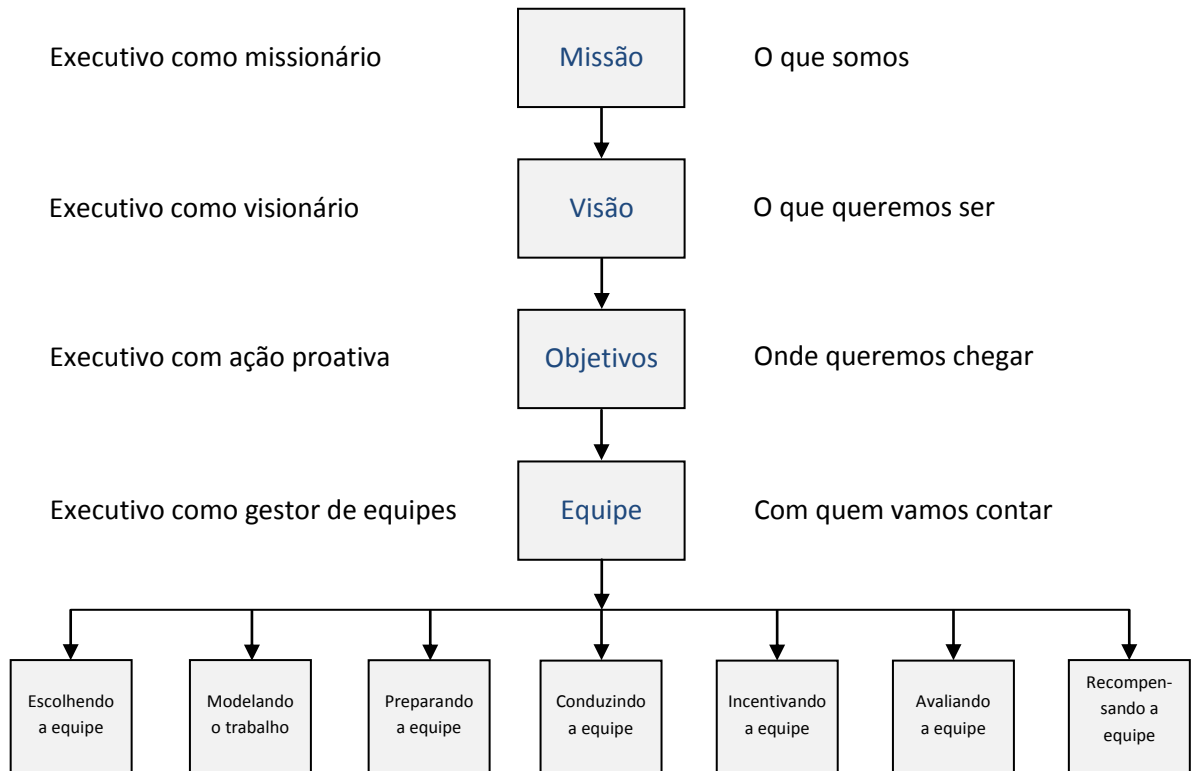


Figura 3 – O novo papel do executivo – Fonte: Idalberto Chiavenato 2005.

O novo papel do líder dentro das organizações é construir equipes, modelar o trabalho, selecionar os colaboradores, incentivar e recompensar o desenvolvimento, mas para isso o líder precisa gerenciar pessoas, ou seja, precisa ser um líder participativo, para fazer com que seu colaborador se sinta importante e sinta que é necessário dentro da organização.

O líder precisa focar na missão, na visão, nos objetivos da organização para treinar e capacitar sua equipe, pois é com ela que a empresa chegará ao amplo sucesso e irá contar.

4. RECOMPENSAS DO LÍDER

Um líder quando conclui com sucesso sua função é reconhecido por vários aspectos, ele passa a ser um testemunho de vida um exemplo. Também possui uma autoridade inconfundível e conquista o respeito e admiração das pessoas através de características marcantes que possui como, o pensar, o falar e o agir.

A liderança é detectada através do comportamento do colaborador e características como saber influenciar pessoas, ouvir, ensinar e etc, mas o líder assim como qualquer outro colaborador precisa de estímulos para exercer sua função com êxito. Existem ingredientes que são fundamentais na motivação da carreira de um líder como, transparência, autonomia, oportunidades para mostrar que esta executando um bom trabalho.

Levantamos que nem sempre o gerente é o líder ou o sócio da organização, mas sabemos que dentro de um âmbito organizacional o objetivo de todos em comum é crescer profissionalmente cada vez mais, e como forma de incentivo empresas de grande porte usam o método chamado Modelo Sistêmico de gestão de Pessoas, que é usado com objetivo de desenvolver pessoas para assumir cargos e ocupar posições dentro da organização, se adequando as condições externas do mercado.

De forma didática, a seguir o quadro Modelo Sistêmico de Gestão de Pessoas.

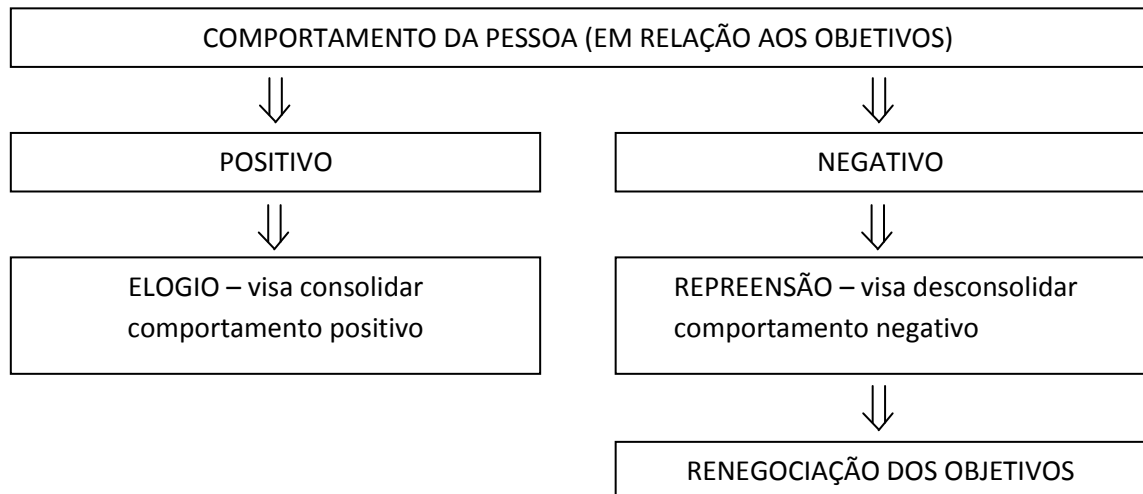


Figura 4 – A entrevista e os níveis de desempenho – Fonte: Sergio Bulgacov 2006.

A motivação de todo profissional além de elogios é o reconhecimento, que se dá através de recompensas, como melhor salário, maior estabilidade dentro das organizações, treinamentos, remunerações e benefícios.

4.1. Plano de carreira

O plano de carreira tem por objetivo realizar uma melhoria na gestão de pessoas dentro da organização. Proporcionando estabilidade ao colaborador.

De acordo com Bulgacov (2006, p. 354):

É cada vez mais importante conhecer e implementar possíveis concepções de planos de carreiras, para melhor harmonizar as relações de trabalho entre os ocupantes dos cargos, além de facilitar uma melhor visualização do futuro profissional dos participantes da organização. Quando uma empresa possui um planejamento de carreiras coerente com sua realidade, permite condições que levam as pessoas a se motivarem, pois consegue perceber quais são as chances de crescimento dentro da carreira. O plano de carreira é um dos fatores que melhor contribui para a motivação do grupo de trabalho.

O conceito de plano de carreira é estabelecido por metas e trajetórias dos colaboradores, ele além de elevar o grau de motivação do colaborador possui vantagens como, crescimento profissional para a organização atingir um grau mais

elevado na qualidade e produtividade melhorando o desempenho, motiva os empregados na busca de maior conhecimento maior qualificação, ou seja cria uma condição para os colaboradores explorem mais suas capacidades.

A seguir, tipos básicos de estrutura de planos de carreiras

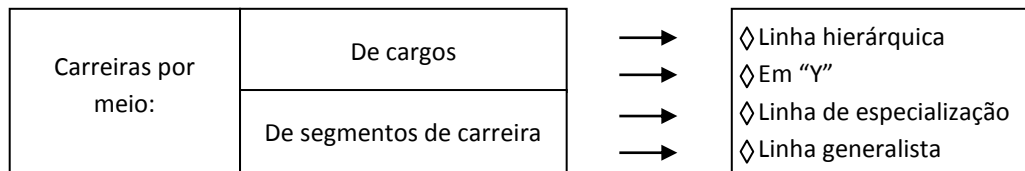


Figura 5 – Tipos de estrutura de planos de carreiras – Fonte: Sergio Bulgacov 2006.

A carreira por meio de cargos se dá através do plano de cargos e salários, que ocorre através com o crescimento de cargos. O segmento de carreira depende da capacitação, competência e amadurecimento do colaborador.

Existem quatro tipos básicos de carreira que são:

Por linha hierárquica, que é a mais comum e mais rígida, apresenta certo grau de inflexibilidade, pois qualquer mudança dentro da organização gera conflitos de alocação de pessoas que ocupam cargos gerenciais, pois é visto como um rebaixamento o retorno a cargos técnicos.

Em "Y" ou chamado também de carreiras paralelas, considerada mais flexível, pois permite o deslocamento do funcionário de uma função para outra, valoriza o trabalho, satisfaz as necessidades individuais dos profissionais e permite uma remuneração igual a cada etapa.

Por linha de especialização é quando o colaborador inicia o trabalho em determinada área e vai se especializando até chegar ao topo dela, permite um desenvolvimento mais rápido, porém não proporciona um entrosamento com outras áreas.

Por linha generalista o conhecimento ocorre através da prática em áreas diferentes da organização.

Segundo Montana & Charnov (2006, p.202)

(...) um plano de carreira é uma progressão de cargos interligados, cada um dos quais fornecendo as habilidades e/ou experiências necessárias para o avanço para o cargo seguinte.

A finalidade dessas etapas não consiste somente em atrair empregados capacitados e sim manter pessoas competentes trabalhando na organização.

Existem também os planos de carreiras Vertical e Horizontal, o plano de carreira é composto por cargos em seqüências que são inter-relacionados que permitem posições mais altas dentro da organização.

4.1.1. Plano de carreira vertical

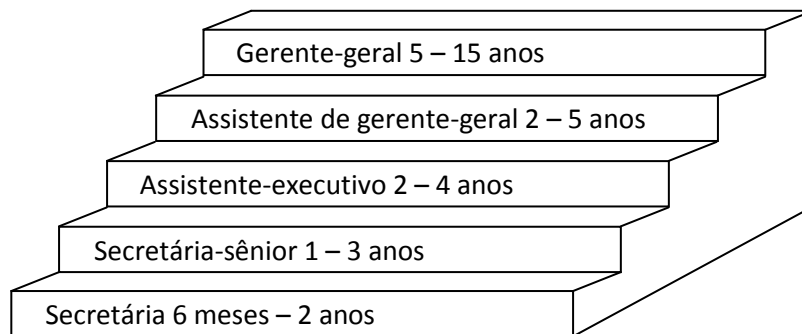


Figura 6 – Plano de carreira vertical – Fonte: Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov 2006.

Na figura acima o plano de carreira vertical é mostrado com o exemplo de promoção para um cargo maior, onde a colaboradora passa de secretária para gerente geral, mas seu processo é considerado mais lento. Conforme o colaborador adquire conhecimento e habilidades ele vai avançando e subindo cada vez mais ao topo ate obter estabilização de sua carreira. Na vertical o colaborador recebe aumento no salário e é promovido a um cargo mais elevado como a figura acima mostra.

4.1.2. Plano de carreira horizontal

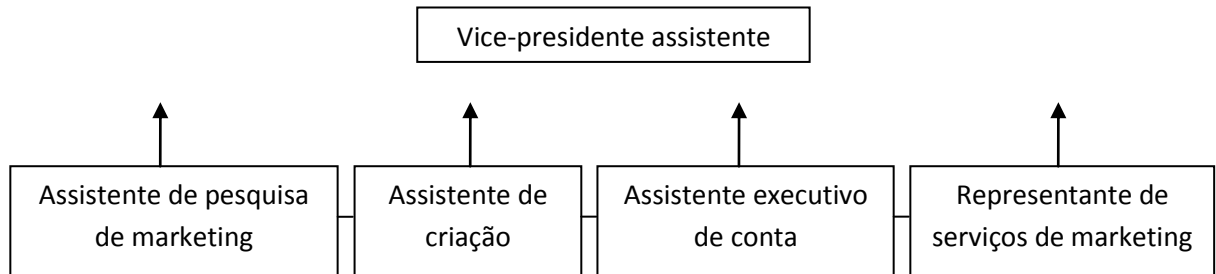


Figura 7 – Carreira Horizontal – Fonte: Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov 2006.

No exemplo acima de plano de carreira horizontal foi tirado de determinada agência de publicidade, onde o colaborador tem que passar por um estágio em todas as etapas de funções existentes dentro da organização. Esse plano é concedido ao colaborador que apresenta um desempenho significativo, nessa promoção há uma remuneração no salário, mas o colaborador permanece no mesmo cargo.

O plano de carreira é uma maneira de melhorar o desempenho do profissional com o intuito de elevar o crescimento da organização, pois colaboradores motivados rendem muito mais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para ser um líder eficaz e atingir todas as metas que a liderança proporciona é necessário o desenvolvimento profissional dos líderes, e imprescindível que eles saibam lidar com todas as situações e obstáculos encontrados e intervir da melhor maneira nos processos da empresa e na relação com seus colaboradores para se obter um *feedback* positivo.

O trabalho tem o tema direcionado à prática da liderança, pois sabemos que ela existe e está presente na maioria das organizações, mas muitas vezes chefes e gerentes não descobriram o estilo de líder que mora dentro de si e por isso não conseguem explorar e colocar em prática.

Para constatar a prática da liderança, buscamos informações cotidianas aplicadas por dois questionários, um para os líderes e outro aos liderados, para medir o grau de satisfação entre ambas as partes e ver se na empresa existia a figura pautada do líder, a empresa situada em nossa cidade, Assis/SP, que explora o ramo de calçados.

No trabalho foram abordados os diversos tipos de liderança como autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo e diversos conceitos de autores. Concluímos que a liderança realmente existe na prática, e que um só líder pode possuir diversos estilos, dependendo do problema que será resolvido por ele.

O líder além de resolver conflitos e imprevistos do dia-a-dia, deve estar preparado e apto para motivar, incentivar e manter um bom relacionamento com seus liderados.

Desta forma conclui-se que o líder muitas vezes não é o gerente ou o diretor da organização, a liderança não pode ser vista como um cargo e sim como uma habilidade, pois nem sempre quem é eficiente em algo poderá ser líder. A liderança existe dentro das organizações e ela quem faz a diferença, mas para isso o profissional deve sempre vestir a camisa da empresa, aprimorando cada vez mais seus conhecimentos para um melhor desenvolvimento profissional e ético independente das situações. Como forma de incentivo e motivação, empresas de

grande porte aplicam o plano de carreira, mediante ao desempenho de cada colaborador, para aprimorar seus conhecimentos cada vez mais.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GONÇALVES, J. T. **Liderança Como Fator Motivacional de Pessoas**. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis. (TCC), 2007.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.
- HILL, N. C. **Como Melhorar o Desempenho dos Empregados**. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOONTZ, H. **Administração Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Revista Você S/A Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 35, maio 2001, p. 83.

___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 109, julho 2007, p.42.

___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 118, abril 2008, p.68.

___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 124, outubro 2008, p. 122.

___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 129, março 2009, p. 98.

___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 133, julho 2009, p. 41.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

TZUN , Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

IDADE: _____

SEXO: () FEMININO () MASCULINO

GRAU DE ESCOLARIDADE: _____

QUESTIONÁRIO

1. Como você avalia seu relacionamento, com o responsável pelo setor em que trabalha?

() Bom

() Ótimo

() Razoável

() Ruim

() Péssimo

2. Esta relação pode melhorar?

() sim () não

Se a resposta for sim, como?

3. Você se sente respeitado pelo responsável do setor?

() sim () não

4. Você considera esta pessoa seu líder?

() sim () não

5. O que se pode esperar de um bom líder?

6. O seu superior exigente além, daquilo que se pode alcançar ?

sim não

7. Ele é educado?

sim não

8. Seu superior é claro e objetivo naquilo que ele precisa?

sim não

9. Como você avalia a comunicação entre os colaboradores desta empresa?

Boa

Ótima

Razoável

Ruim

Péssima

10. O seu superior valoriza as pessoas?

sim não

IDADE: _____

SEXO: () FEMININO () MASCULINO

GRAU DE ESCOLARIDADE: _____

TEMPO EM QUE TRABALHA NA EMPRESA: _____

QUESTIONÁRIO

1. Como você avalia o seu relacionamento com seus subordinados?

() Bom

() Ótimo

() Razoável

() Ruim

() Péssimo

2. Esta relação pode melhorar?

() sim () não

Se a resposta for sim, como?

3. Você é respeitado por seus liderados?

() sim () não

4. Você é um superior exigente?

() sim () não

5. Você é claro e objetivo naquilo que precisa?

() sim () não

6. Como avalia a comunicação entre você e seus subordinados?

Boa

Ótima

Razoável

Ruim

Péssima

7. Você, enquanto superior, valoriza as pessoas?

sim não