



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

---

**JOSÉ RODOLFO GHACHAM DESIDERATO**

## **LIDERANÇA EMPRESARIAL**

Assis

2010

JOSÉ RODOLFO GHACHAM DESIDERATO

## LIDERANÇA EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do Curso de Graduação, realizado sob a orientação do Prof. Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti.

Assis

2010

## FICHA CATALOGRÁFICA

DESIDERATO, José Rodolfo Ghacham

LIDERANÇA EMPRESARIAL / José Rodolfo Ghacham Desiderato. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2010.

11p.

Orientador: Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1.Liderança. 2.Gestão Empresarial.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

JOSÉ RODOLFO GHACHAM DESIDERATO

## LIDERANÇA EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Analisador (1): Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Analisador (2): Alcioni Galdino Vieira

Assis

2010

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças para seguir em frente e iluminou o meu caminho durante todo o percurso.

Agradeço também ao meu professor, Luiz Antonio Ramalho Zanoti, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

E a meus amigos e familiares, cuja presença, desvelo e apoio foram meus pilares.

“A vingança nunca é plena,  
mata a alma e a envenena.”

Ramón Valdez

(1923 – 1988)

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de informar qual é o perfil de um líder sob a ótica das modernas concepções. É verdade que o exercício da liderança se constitui num dom que algumas pessoas com ele nascem, naturalmente, mas também é verdade que ele se constitui numa atividade que pode ser aprendida e exercitada por qualquer pessoa, ainda que seja dotada de uma formação acadêmica limitada. Sim, porque o exercício da liderança não tem, obrigatoriamente, uma ligação direta com o conhecimento intelectual, mas é um ponto de intersecção do conhecimento obtido pelo estudo e o exercício regular desse comportamento.

Palavras-chave: Liderança; Gestão Empresarial.

## ABSTRACT

This work aims to inform what is the profile of a leader from the perspective of modern conceptions. It's true that the exercise of leadership constitutes a gift that some people are born with it, of course, but it's also true that it is an activity that can be learned and exercised by anyone, even if it is gifted with an academic background limited. Yes, because the exercise of leadership is not necessarily a direct link with the intellectual knowledge, but is a point of intersection of knowledge obtained by study and the exercise of this behavior.

Keywords: Leadership; Business Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do Líder Corporativo.....	8
---	---

# SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
<b>Capítulo I</b>	
1.1. A Importância da liderança.....	3
1.2. Como ser um líder completo.....	5
1.2.1. Produtos e serviços.....	6
1.2.2. Clientes.....	6
1.2.3. Resultados.....	6
1.2.4. Gestão de pessoas.....	6
1.2.5. Líder de si mesmo.....	7
<b>Capítulo II</b>	
2.1. Estereótipos da idade.....	8
2.2. A Responsabilidade de liderar.....	9
<b>Capítulo III</b>	
3.1. Os Mandamentos de um líder.....	11
3.1.1. Liderar ou gerenciar.....	11
3.1.2. Seja um líder que gerencia.....	11
3.1.3. Seja humilde.....	12
3.1.4. Aprenda a delegar.....	12
3.1.5. Siga um roteiro.....	13
3.1.6. Dê <i>feedback</i> .....	13
3.1.7. Seja amigo de seus liderados.....	13
3.1.8. Como preparar um <i>feedback</i> .....	14
3.1.9. Reconheça o trabalho bem feito.....	15
3.1.10. Avaliação 360° .....	15

4. Considerações finais.....	17
------------------------------	----

# 1. INTRODUÇÃO

A liderança empresarial é um dos temas mais abordados na atualidade. Visto que a liderança é considerada como uma importante aliada das organizações modernas. Atualmente a intensidade e rapidez com que ocorrem transformações, o surgimento de novas empresas e novas tecnologias, a concorrência cada vez maior faz com que as organizações precisem de pessoas com capacidade para conduzir as empresas no rumo certo destas mudanças.

A importância desse trabalho é mostrar o principal papel de um líder dentro das organizações, pois uma decisão errada pode custar a vida da empresa.

Liderança pode ser definida como o ato de: guiar, conduzir, dirigir, preceder. A arte de liderar é uma capacidade um pouco rara nas pessoas, esta habilidade pode existir em todos os seres humanos, algumas pessoas desenvolvem de melhor maneira outras preferem não praticar esta arte.

Segundo Hunter (2004, p. 25):

A liderança vem a ser a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Ao considerar a liderança como habilidade, pode se levar a crer que esta poderá ser desenvolvida, treinada, a fim de exercer influência sobre as pessoas. Porém, a liderança envolve outras características que podem estar implícitas quando Hunter fala do entusiasmo que o líder contagia seus liderados.

## 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

- A Importância da Liderança: Síntese dos aspectos envolventes de um líder, do que significa liderar e características de líderes corporativos.
- Como ser um líder completo: Envolve algumas das características principais que compõem um líder de sucesso
- Estereótipos da idade: Abrange algumas das imagens acopladas a idade das pessoas, e não a sua competência.
- A Responsabilidade de Liderar: Fala sobre as obrigações confiadas aos líderes, as vitórias e derrotas de suas decisões.
- Os Mandamentos de um Líder: Sintetiza e explica os principais aspectos da liderança.

# CAPÍTULO I

## 1.1. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

A liderança é considerada uma importante aliada das organizações modernas. A intensidade e a rapidez com que ocorrem transformações, o surgimento de novas organizações, exige pessoas capacitadas a conduzir as empresas no rumo certo destas mudanças.

Liderança pode ser definida como o ato de guiar, conduzir, dirigir ou preceder. A arte de liderar é uma capacidade um tanto rara nas pessoas. Esta habilidade pode existir em todos os seres humanos, algumas pessoas a desenvolvem da melhor maneira, outras preferem não praticá-la.

É difícil encontrar uma pessoa que tenha a capacidade de liderar um grupo.

Para que se possa ter uma idéia de como é abrangente, foi verificado através de pesquisas realizadas as diversas funções que a liderança pode exercer.

O líder deve ser competente para liderar e ao mesmo tempo usar os motivadores para inspirar os que estão ao seu redor. O líder precisa ser persuasivo e induzir seus seguidores a empenharem o máximo de suas capacidades para que as metas traçadas sejam alcançadas.

Segundo Koontz e O'Donnell (1989, p. 434):

Uma vez que as pessoas tendem a seguir aqueles que vêem como um meio de satisfazer suas próprias metas pessoais, quanto mais um administrador compreender o que motiva seus subordinados e como operam essas motivações, e quanto mais ele refletir essa compreensão na execução das suas tarefas administrativas maior será a probabilidade dele ser um líder eficaz.

Em primeiro lugar o líder deve colocar-se no lugar de seus colaboradores, tentar compreendê-los é melhor do que não fazer nada, tratar seus subordinados com estupidez não leva a lugar algum. O líder precisa aplicar no ambiente de trabalho técnicas e abordagens para identificar quais são as necessidades empresariais e das pessoas. Depois das análises feitas é que se deve estabelecer as metas e traçar o melhor caminho para atingi-las.

Existem líderes voltados para as pessoas e que podem ser definidos como democráticos, permissivos, orientadores para seus seguidores, participativos e atenciosos. Este caso não garante o aumento da produtividade pelo fato de serem mais atenciosos com seus subordinados. Este líder pode aumentar a satisfação dos seus seguidores, mas não quer dizer que irá aumentar a produção.

Existem também os líderes voltados para as tarefas e podem ser definidos como restritivos, socialmente distantes, autocráticos, orientados para tarefa, estruturalistas e diretivos. A principal preocupação deste líder é a tarefa e os fatores relacionados a produtividade e números, e não com as pessoas. Porém, tendem a diminuir a satisfação do grupo de trabalho, mas podem gerar resultados.

Pode-se concluir que quando uma situação é totalmente favorável ou totalmente desfavorável é mais eficaz aplicar a liderança voltada para as tarefas, e quando a situação está em ponto de equilíbrio, a liderança voltada para as pessoas se mostra mais eficaz.

Liderança é indispensável para o administrador, e administrar implica o trato com objetivos pré-estabelecidos. Uma das mais importantes tarefas de um líder é formar outros líderes dentro da equipe. O líder é o responsável para que haja interação entre todos e exista cooperação entre eles, assim todos fazem a sua parte e se ajudam.

Liderança implica respeito mútuo, que cria um ambiente favorável no trabalho, na família e no meio social ao qual se faz parte. Todos devem cuidar para que as palavras não ofendam, pois em um ambiente onde exista desconfiança, desrespeito e desunião, pouco se produz. As mudanças e as novas ideias devem fazer parte deste ambiente, se for mudar para melhor então é preferível que o faça, e sempre

existe uma maneira para tornar o trabalho menos rotineiro. Fazer as coisas sempre da mesma maneira sem renovação ou variação induz as pessoas a não desenvolverem a capacidade de iniciativa, levando uma sensação de inutilidade.

Liderar, enfim, é cuidar de si mesmo, das pessoas, do ambiente do qual se faz parte, para que a arte de liderar não se torne um fardo, uma obrigação insuportável, mas, sim, uma parte importante da vida, que proporcione um aprendizado diário e traga satisfação, uma forma de felicidade.

## **1.2. COMO SER UM LÍDER COMPLETO**

O mercado está em busca de profissionais que sejam muito mais do que líderes de equipes. As organizações querem alguém que articule e envolva pessoas. Mas não se trata apenas de subordinados, elas estão a procura de gente que consiga influenciar chefes, pares e colegas de outras áreas, e que saiba exatamente porque está fazendo isso.

O líder agora vai além da gestão de pessoas para ser efetivo na entrega de resultados, na construção de uma relação com os clientes e com o mercado. Deve falar a língua do acionista e principalmente ser líder de si mesmo. Isso significa ter um plano de carreira consistente e coerente com os próprios valores e, claro, encontrar muito prazer no que faz. Esse é o perfil do líder completo.

Segundo Macucci (2007, p 40):

O líder hoje para ser completo precisa saber responder a 5 perguntas: Quais são os produtos e serviços que entrego e para quem? Como estabeleço relações de identidade com meus clientes? Quais resultados dou? Sou um exemplo e referencia na gestão de pessoas (não apenas na minha equipe)? Qual o meu ponto de equilíbrio, sou dono da minha agenda?

Segundo Zubieta (2007, p. 42), “Liderança é matéria de estudo, é preciso estudar e aprender como se tornar um líder no contexto atual”.

O mundo corporativo exige um conjunto de competências. Dentre elas, destacam-se as seguintes:

### 2.1. Produtos e serviços

Um líder sabe exatamente o que sua empresa faz e isso está além de responder: celular, carro ou alimento. Por trás do produto e dos serviços há um conceito. São necessárias conversas com pessoas de outras áreas para saber qual a parte delas no todo. Quando fechar esse ciclo, deve-se estudar o mercado. Para saber como a concorrência faz o mesmo produto e serviço, e, então, trabalhar para ser melhor, levando idéias para as pessoas.

### 2.2. Clientes

Se a atividade da empresa já é bem conhecida, é hora de cultivar os clientes, seja lá qual for a área. É necessário manter relacionamento com os mesmos. Cliente precisa ser cultivado o tempo todo, é dele que se retira as informações necessárias para melhorar o negócio, o que precisa ser desenvolvido e o que a concorrência está fazendo.

### 2.3. Resultados

A entrega de resultados depende de um processo anterior, chamado negociação. Deve-se estudar o negócio antes de definir as metas. O ideal é conhecer bem em que se trabalha, principalmente o seu mercado. O líder não pensa no resultado local, mas, sim, no resultado global.

### 2.4. Gestão de Pessoas

O líder tem que se envolver com pessoas de outras áreas da empresa e não somente com a sua. É necessário fazer com que as idéias cheguem a outros ouvidos. Entender o dia-a-dia é principal para conduzir outras áreas a um lugar objetivado.

### 2.5. Líder de si mesmo

As empresas buscam alguém que saiba exatamente o que quer; é necessário equilibrar bem a vida pessoal e a profissional, e encarar o trabalho com prazer e não como um fardo. Segundo pesquisas, somente quem tem equilíbrio emocional e é feliz é capaz de criar bons ambientes no local de trabalho, impulsionando a equipe a fazer o melhor, da melhor forma.

Está claro que um profissional vai ser melhor em uma competência do que em outra. Ao longo de sua carreira, a partir de escolhas conscientes, vai aprimorar o que os pontos fracos e também os fortes. O que as empresas querem é de alguém que tenha a noção de conjunto e saiba equilibrar as competências, os desafios do cargo e do negócio.

A figura a seguir foi retirada da revista Você S/A, julho de 2007, edição 109, Editora Abril:



Figura 1 – Evolução do líder corporativo

(Fonte: Você S/A)

## CAPÍTULO II

### 2.1. ESTEREÓTIPOS DA IDADE<sup>1</sup>

O conflito entre gerações é um problema muito comum em empresas, principalmente no que diz respeito a altos cargos. Líderes mais jovens são considerados despreparados e visionários demais. Já os mais velhos são tidos como ditadores e arcaicos. Porém, essa concepção pode não ser verídica. Isso se dá pelo preconceito que se tem com a idade.

Um líder na faixa etária dos 25 aos 29 anos (chamado “Líder da Internet”) é cheio de idéias novas, muito aberto a mudanças e corre mais riscos, o que pode lhe acarretar o título de irresponsável, que não respeita hierarquia.

Os que estão entre 30 e 39 anos (chamado “Líder Cético”) privilegiam a qualidade de vida, preocupam-se em se manter na empresa. A imagem que se tem dos céticos é que se importam tanto com a qualidade de vida que querem manter o emprego a qualquer custo, chegando até a levar méritos por idéias alheias.

De 40 a 49 anos (chamado “Líder Baby Boomer”) costumam desenvolver laços de lealdade, esperando estabilidade em troca. Normalmente ocupam cargos da diretoria e gostam de divulgar suas vivências. São considerados arrogantes, por sempre exporem o que fizeram e o que aconteceu com eles, e também muito preocupados com *status* e reconhecimento.

Os maiores de 50 anos (chamado “Líder Sênior”) são os que sobreviveram às grandes crises econômicas, portanto, são muito estratégicos. Eles são tidos como ditatoriais e pouco preocupados com comunicação.

A saída mais prática e funcional é unir as qualidades de cada um, visando uma gestão que melhore todos os pontos, fracos e fortes, da empresa.

1- Fonte: Você S/A, 118, 2008.

## 2.2. A RESPONSABILIDADE DE LIDERAR<sup>2</sup>

A palavra autoridade abrange várias áreas e em cada uma delas exprime um significado diferente. Autoridade Legal, no sentido jurídico, Autoridade Técnica, no sentido de conhecimento ou perícia em determinado assunto e Autoridade Administrativa, no sentido de direito ou poder de decisão.

A Administrativa é a mais ampla possível, pois uma única pessoa não pode fazê-la por si só, o que acarreta a delegação de poderes a subordinados e assim sucessivamente. Porém, não só a autoridade é delegada, com ela vão também os encargos e obrigações de cada um dos autorizados.

A responsabilidade de cada um é conivente com o cargo ocupante, desde os dirigentes gerais, até os responsáveis por pequenos setores em particular. E não se restringe a somente alcançar metas, mas também superá-las.

Quanto maior o número de subordinados, maiores serão os encargos, metas e obrigações a cumprir; o que também exige uma comunicação mais ampla, para que todos os subordinados estejam cientes da situação e de suas tarefas.

O tamanho da responsabilidade atribuída depende do tamanho da capacidade do indivíduo a quem foi confiado tais atividades.

Quem detém a autoridade é o chefe, mas este não pode permitir que suas características pessoais interfiram no modo de trabalho. Ele pode se portar de três formas:

- Autocraticamente: o chefe decide, os liderados obedecem.
- Democraticamente: a decisão é discutida entre líder e liderados.
- Liberalmente: os liderados decidem, enquanto o chefe é omitido.

Também faz parte das funções do líder o supervisionamento e a coordenação das atividades da empresa. Sendo executada essa tarefa, algum problema que ocorra poderá ser diagnosticado e reparado antes que ocorram perdas.

O ato da decisão é a escolha entre diversas alternativas visando um resultado. Decisões podem ser simples ou complexas, rápidas ou demoradas, contudo devem sempre expor nitidamente o objetivo buscado. Seguem uma sequência lógica: problema – pesquisa – hipótese – teste – solução. Toda decisão trará consigo seus efeitos, sejam eles bons ou ruins. Cabe ao líder supor esses efeitos e qual das alternativas alcançará mais benefícios. Caso traga malefícios, o culpado será quem decidiu tomar tal caminho.

Todas as escolhas devem ser avaliados cuidadosamente antes de serem tomadas, pois delas dependerá o amadurecimento da empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 OS MANDAMENTOS DE UM LÍDER**

#### **3.1.1. Liderar ou gerenciar**

Durante as pesquisas, foi observado que a maioria dos autores fala de liderança e gerenciamento como habilidades desenvolvidas por pessoas diferentes. Ou a pessoa é líder ou é gerente.

O economista Fredy Kofman confirma essa visão. Segundo ele, a excelência competitiva da organização depende não só de um líder, mas também de gerentes e ambos, juntamente com os trabalhadores, formam a base da produtividade, da rentabilidade, da sobrevivência e do poder de adaptação da empresa.

O líder deve focar o mundo externo, enquanto o gerente deve focar o mundo interno da empresa. Líderes lidam com visões inspiradoras, gerentes com sistemas de avaliação de desempenho, planos e orçamentos.

#### **3.1.2. Seja um líder que gerencia**

Muitos líderes pensam que estão isentos de gerenciar detalhes; uma forma cômoda de ver a liderança: ficar no alto, elaborando estratégias e motivando as pessoas com sonhos, enquanto os gerentes desempenham o trabalho menos interessante. Mas a tarefa do líder é o contrário, fazer as coisas acontecerem, ou seja, executar.

Liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida. Todos os gerentes podem e devem ser líderes, embora nem todos os líderes estejam numa posição gerencial.

As Empresas sempre focaram para o desenvolvimento gerencial, com muitos treinamentos destinados a essa função.

### 3.1.3. Seja humilde

Algumas características são essenciais a um líder; a inexistência de qualquer delas o impede de comprometer os outros com seu sonho. Uma das mais importantes é a humildade.

Humildade é uma conquista. A humildade é a conquista do homem de conhecimento, ao passo que a arrogância é a característica do homem que não sabe o que não sabe.

Duas coisas são fundamentais: a primeira é que a humildade é uma conquista e, portanto pode ser adquirida à medida que conhecemos mais o mundo e a nós mesmos. A segunda é a razão, pois é essencial para conseguir o comprometimento coletivo necessário à realização do sonho; o líder precisa ser humilde para não querer ser seguido, precisa colocar mais ênfase na concretização do sonho do que na sua autoria

### 3.1.4. Aprenda a delegar

O líder precisa saber ouvir, ser humilde e ter integridade. Para isso, conta com alguns instrumentos gerenciais que viabilizam essa tarefa. Mas para usá-los adequadamente, necessitará também saber usar adequadamente as emoções que lhes dão base.

O primeiro desses instrumentos é a delegação. Para o bom funcionamento de uma equipe, é essencial que as tarefas e as responsabilidades sejam delegadas. No entanto muitas pessoas que sabem da importância da delegação, porém não

conseguem fazê-la. O motivo da dificuldade não é racional, mas emocional. A imagem do controlador é a de um carrasco, aquele que toma vidas. O controlador precisa saber de todos os detalhes; não permite regalias. Mas o controlador é alguém que reprime as emoções e, por isso, as teme. Na realidade, a imagem de carrasco é tortuosa; o controlador é vítima de um mecanismo que atinge também outros. Controla a todos, apesar de, intelectualmente, saber que a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe. Mesmo querendo delegar, só conseguirá fazê-lo quando perder o medo de viver suas próprias emoções.

### 3.1.5. Siga um roteiro

Não adianta a pessoa saber o que deve fazer se não estiver preparada emocionalmente para fazê-lo. Se estiver preparada, o que precisa ser feito, no caso da delegação, depois de aprender a enfrentar as próprias emoções, o líder deve seguir um roteiro para delegar adequadamente.

O primeiro passo é ser “técnico”, um treinador, isto é, treinar alguém para cumprir a tarefa que será delegada. O próximo passo é o início da delegação, com acompanhamento, vendo de perto as etapas da execução do projeto que está sendo feito por outros. O passo final da delegação, na medida em que o outro está apto para cumprir a tarefa, e que, por isso, pode ser confiada a ele.

### 3.1.6. Dê *feedback*

A maior parte das pessoas pensa que *feedback* é apenas uma mera avaliação, de tanto que este instrumento gerencial é usado por ocasiões das atuais avaliações de desempenho. *Feedback* não é avaliação, é um depoimento sem julgamento, ou seja, é alimentar o outro com um depoimento sobre o comportamento ou atuação dele e ser alimentado reciprocamente com o reposto do outro.

Muitas vezes esse instrumento gerencial tem sido negligenciado e desperdiçado. Não há meios de inutilizar o *feedback* no gerenciamento e desenvolvimento de uma carreira. Requalificar o *feedback*, isto é, rever sua qualidade, tornou-se uma tarefa emergencial.

No que se refere à qualidade e à utilidade o *feedback*, tem sido muito mal empregado no mundo corporativo devido ao conhecimento de sua real necessidade e da sua função que tem.

### 3.1.7. Seja amigo de seus liderados

A afetividade é o verdadeiro cimento das instituições e se manifesta na forma de companheirismo e amizade. É fácil observar nas empresas que o problema maior é entre as áreas do que propriamente dentro delas. A afetividade pode explicar isso.

O líder deve ser amigo dos subordinados, o tempo todo. Por isso, deve dar *feedback* constantemente, não apenas na avaliação obrigatória de desempenho; não uma vez ao ano, mas no decorrer dele, para que essa avaliação não seja uma total surpresa.

O que causa a falta de comunicação é o medo, as pessoas temem ser rejeitadas se disserem ao outro o que ele não quer ouvir, para não ficar com uma má imagem perante seus líderes e companheiros.

Um bom líder deve ter em mente que um *feedback* bem feito inclui sempre a possibilidade de uma resposta e ele precisa saber lidar com isso.

### 3.1.8. Como preparar um *feedback*

A primeira coisa a fazer para preparar um *feedback* eficaz é avaliar a intenção, saber o que impulsiona. Em seguida deve-se conseguir o maior número possível de dados

objetivos, de fatos. Depois, é necessário identificar as chances de melhoria e planejar o acompanhamento dessa melhoria. Deve-se ser individual, sempre que envolver falhas ou comportamentos inadequados. Quando dado em grupo, precisa-se focalizar exclusivamente a reunião e o cumprimento dos horários de início e de finalização dos encontros. Ser mais descritivo do que avaliativo. Escutar ativamente, ouvir de fato o que os outros têm a dizer. Isso vale para quem dá e para quem recebe *feedback*.

Se o *feedback* for individual, o início deve se dar com a abordagem de dois pontos positivos da pessoa. Isso pode dar a impressão de falsidade, de bajulação no começo e críticas depois; mas a finalidade não é essa, ao contrario, continua sendo dar parâmetros. Se não comunicarmos ao outro onde está agindo de forma correta, ele não saberá, e ocorrerá a perda da chance de motivá-lo a continuar agindo de forma correta. Por último, discutir como eliminar o problema, identificar as chances de melhoria e propor um plano para o acompanhamento da evolução do processo.

Quando um *feedback* é bem executado, ambas as pessoas saem da reunião sentindo-se melhor do que quando entraram.

### 3.1.9. Reconheça o trabalho bem feito

O reconhecimento corresponde à satisfação da necessidade mais básica do ser humano, a afetiva que se expressa no desejo de ser compreendido, aceito e amado. Pode-se dizer que a satisfação da necessidade afetiva é o motor da atividade humana. Há sempre duas recompensas: a econômica e a afetiva.

Um bom líder reconhece um trabalho bem feito e não causa em seus liderados nem um tipo de ressentimento.

### 3.1.10. Avaliação 360°

A avaliação 360°, também conhecida como mapeamento ou *feedback* 360°, é um instrumento cada vez mais utilizado pelas empresas no apoio ao desenvolvimento e melhoria de desempenho gerencial. É um processo no qual os participantes do programa recebem *feedbacks* de seus superiores, pares, subordinados e outras partes interessadas, e que inclui uma auto-avaliação do próprio participante.

Visa identificar potenciais áreas de dificuldades e seu foco é essencialmente gerencial e comportamental. Não avalia resultados, pois tem como objetivo identificar como o profissional desempenha as suas tarefas, não o quanto ele produz.

Aplicada nos diversos níveis hierárquicos contribui para o desenvolvimento de competências e comportamentos de liderança demandados pela organização que o utiliza. Proporciona uma descrição objetiva da atuação e do desenvolvimento de seus profissionais, que pode ser utilizada como base de programas dirigidos ao desenvolvimento de pessoas a aderência à cultura da organização. Quando aplicada em equipes, permite identificar também os diferentes níveis de desempenho de seus integrantes, sendo uma poderosa ferramenta para os processos de *feedback*.

Na avaliação 360° a pessoa que recebe os *feedbacks* não sabe quem a avaliou. Por outro lado somente ela terá acesso ao resultado integral da avaliação. Trata-se de um instrumento individual, e o avaliado utiliza os *feedbacks* recebidos para guiar seu crescimento profissional, principalmente o que se refere às suas competências e comportamentos de liderança. É extremamente útil no caso em que os participantes estão fazendo um trabalho de acompanhamento individual do desenvolvimento de sua carreira por um profissional especializado.

Trata-se sem dúvida de um instrumento de aprimoramento profissional que ajuda as pessoas a se auto-avaliarem e a se conscientizarem de seus próprios comportamentos, indicando o que precisa ser mudado ou melhorado. Um verdadeiro líder reconhece essa necessidade e se dedica ao aperfeiçoamento.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho é resultado de um estudo minucioso que exigiu no decorrer do mesmo, muita análise, síntese e reflexão sobre liderança empresarial.

O objetivo da pesquisa foi relatar as principais funções de um líder dentro das organizações, o modo de agir, como tomar decisões corretas e se relacionar com seus subordinados. Outro objetivo deste trabalho é contribuir com futuros trabalhos relacionados com a liderança empresarial; servir como premissa.

Há pessoas que realmente têm características de relacionamento interpessoal nos quais revelam forte tendência para liderança, como se fosse algo instintivo, entretanto a liderança além de ser um dom também pode ser aprendida no dia-a-dia, no exercício das atividades profissionais, preferencialmente se puder passar por um processo de alavancagem mediante informações acadêmicas.

De todo modo e mais do que nunca as instituições são dirigidas essencialmente por líderes, por pessoas que desenvolveram habilidades por definir, com muita clareza, objetivos a serem atingidos pelo grupo que lideram, ao mesmo tempo que desenvolvem estratégias eficazes, para atingir tais metas.

Resta, por outro lado, àqueles que não desfrutam desta aptidão a alternativa de compor o quadro dos liderados, fato este que não se constitui demérito para estes últimos, mas, sem dúvida alguma, os coloca a reboque daqueles que exercem a liderança.

## REFERÊNCIAS

AVEDIANI, Renata. Ajuste a Imagem. **Você S/A**, 118, abril, 2008, Abril.

DINIZ, Daniela. Seja um Líder Completo. **Você S/A**, 109, julho, 2007, Abril.

FARIA, José Carlos. **Administração – Introdução ao Estudo**. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Uma história sobre a essência da Liderança. 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MAXWELL, John C. **O Líder 360º**. 6. reimp. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007

WERNECK, Paulo de Lacerda. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reprógrafico, 2005.