

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

GISELE DE ANDRADE OLIVEIRA

LIDERANÇA HOJE: OS ATRIBUTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA
NA EMPRESA MODERNA

ASSIS
2012

GISELE DE ANDRADE OLIVEIRA

**LIDERANÇA: OS ATRIBUTOS E ESTILOS DE LIDERANÇA NA
EMPRESA MODERNA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de ensino Superior de Assis – IMESA / FEMA, como requisito para obtenção do título de **Bacharel em Administração**.

Aluna Gisele de Andrade Oliveira

Orientador Prof^o João Henrique dos Santos

**ASSIS
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Gisele de Andrade.

Liderança Hoje: Os atributos e estilos de liderança na empresa moderna \

Gisele de Andrade Oliveira

FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2012.

p.31.

Orientador: Prof^o. João Henrique dos Santos.

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

1. Liderança 2. Motivação

CDD 658

Biblioteca da FEMA.

BANCA AVALIADORA

ORIENTADOR: _____

ANALISADOR (1): _____

ASSIS

2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele não iria conseguir.

Aos meus pais José de Andrade Pereira e minha mãe Aparecida Leme Pereira pela força e sem medir esforços me ajudaram nesta caminhada.

Ao meu marido Sérgio pela compreensão e apoio nos momentos em mais precisei. Te amo.

A minha querida filha meu tesouro, Lydia a quem eu tanto amo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus minha fortaleza nos momentos mais difíceis, nos momentos que achava que não conseguiria vencer. Obrigado Senhor.

Aos meus pais por terem me incentivado de uma maneira que jamais vou esquecer responsáveis por cada sucesso obtido na minha vida.

Ao meu marido Sérgio por ter dado todo apoio quando precisei. Te amo

A minha filha Lydia de Andrade Oliveira, minha jóia preciosa.

As pessoas que diretamente ou indiretamente fizeram parte destes quatro anos de curso.

Ao meu orientador e mestre João Henrique dos Santos pela dedicação e apoio.

Aos meus irmãos que torceram por mim, amo vocês.

Enfim todas as pessoas que fizeram parte desta etapa na minha vida, meu muito obrigado.

“Liderança é o desejo de apaixonado de fazer a diferença.”

John Maxwell.

RESUMO

Este trabalho descreve sobre o papel do líder nas organizações. O sucesso da organização muitas das vezes depende do líder. Abordaremos os estilos atributos dos líderes de hoje na empresa moderna.

Quais são vários tipos de liderança existentes hoje, o papel do líder em motivar seus colaboradores.

O papel do líder hoje nas organizações é fundamental, o líder tem seu poder de motivar e incentivar seus colaboradores para desenvolver o crescimento da organização.

Esses líderes são homens, mulheres que vêem ameaça pelas mudanças, mas instigados por ela. Essa nova liderança precisa surgir em todos os níveis empresariais para que nossa empresa possa sobreviver aos desafios e à transição rumo ao novo século.

Os líderes de amanhã precisam se dispuser a mudança nos campos, pessoal, psicológico, emocional e até mesmo espiritual, caso queiram que seus colaboradores estejam abertos a mudanças. Os líderes não podem querer mudar as pessoas, exceto eles mesmos.

Os homens de negócios carregam uma enorme responsabilidade. O negócio é a locomotiva que puxa o trem da sociedade no mundo inteiro. Cada membro da sociedade empresarial tem a responsabilidade de ser um novo líder.

Palavra- chave: Liderança; Motivação

ABSTRACT

This paper describes about the leader's role in organizations. The success of organization often depends on the leader. We Will discuss the style attributes of today's learders in the modern enterprise.

What are various types of leadership that exist today, the leader's role in motivating employess.

The learder's role is crucial in today's organizations, the leader hás his Power to motivate and encourage employees to develop the organization's growth.

These learders are men, women Who see threat changes, but insitigated by her. This new leadership to emerge at all levels of business for our company to survive the challenges and the transition towards the new century.

The learders of tomorrow need to be willing to change fields, personal, psychological, emotional and even spiritual, IF they want their employess are open to change. Leaders can not change people want, except themselves.

Businessmen carry a huge responsibilyty. The bussiness is the engine that drives the train of society worldwide. Each corporate member of society hás a responsibility to be a new leader.

Keyword: Leadership, Motivation

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. LIDERANÇA.....	14
1.1. Tipos de liderança.....	15
1.2. Aspectos conceituais de liderança.....	16
1.3. Compromisso da liderança.....	17
2. MOTIVAÇÃO DE LIDERANÇA.....	18
2.1. Tipos de motivação.....	19
2.2. Fatores que influenciam na motivação.....	20
2.3. Motivação é sinônimo de Liderança.....	20
3. O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
3.1. Fatores intrínseco.....	21
3.2. Fatores extrínseco.....	22
3.3. A hierarquia e as necessidades de Maslow.....	22
3.3.1 Necessidades fisiológicas.....	22
3.3.2 Necessidades de segurança.....	23
3.3.3 Necessidades sociais.....	23
3.3.4 Necessidade de “Status” ou de Estima.....	24
3.3.5 Necessidade de auto realização.....	25
3.3.6 Fatores higiênicos.....	25
4. QUALIDADES DE UM LÍDER.....	27
4.1. Entusiasmo	27
4.2. Confiança	27
4.3. Imparcialidade	27
4.4. Firmeza	27
4.5. Zelo	27

4.6. Confiança.....	27
4.7. Humildade.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Tipos de Liderança.....	15
Figura 2. Necessidades Humanas.....	22
Figura 3. Paradigma de Liderança.....	28

INTRODUÇÃO

O Objetivo deste trabalho é ampliar e entender as várias características de um líder e demonstrar os aspectos importantes e analisaremos a importância do feedback do líder com seus liderados.

Demonstraremos a capacidade que um líder tem de influenciar seus colaboradores para alcançar os objetivos desejados.

Abordaremos vários tipos e aspectos de líderes e suas maneiras de liderar.

Ser líder não basta estar à frente de uma organização, mas sim querer mudar e conviver com seus liderados da melhor maneira possível.

Hoje precisamos de líderes capazes de fazer a diferença na sociedade, atingir seus objetivos e liderar com visão e autoconfiança.

Os líderes tem função extremamente dentro da empresa, estas estão convencidas que não é possível realizar mudanças planejadas sem seus colaboradores se comprometam e adotem posturas coerentes com ao empresa e para isso é preciso estarem motivados. Só um líder que assume o poder de motivar e influenciar e o faz acontecer de forma sistemática tem condições de ser vitorioso na obtenção de resultados melhores.

1. LIDERANÇA

O tema liderança é uns dos assuntos mais vistos nos últimos tempos, nunca se falou tanto sobre este assunto no mundo moderno e empresarial.

Para um líder ser reconhecido como tal deve ter um alvo uma meta a ser cumprida de interesses da organização e os objetivos desejados pela equipe.

Segundo Kouzes e Posner (2008 p.13)

As cinco práticas da liderança exemplar são:

- Traçar o caminho
- Inspirar uma visão compartilhada
- Desafiar o processo
- Capacitar os outros a agir
- Encorajar o ânimo

A conclusão que tiramos das práticas que um líder deve seguir são que nenhum líder consegue liderar uma equipe se não estiver disposto a fazer a diferença e pronto para qualquer adversidade que possa surgir.

Entendemos também que a capacidade de liderar não está apenas em algumas pessoas, homens, mulheres com um alto nível na sociedade ou na empresa.

Segundo Kouzes e Posner (2008, p.22)

A liderança é um conjunto identificável de talentos e capacidades disponíveis a qualquer um. A teoria da liderança baseada em uma "grande pessoa"- seja homem ou mulher é um grande equívoco.

Portanto para ser um líder não precisa ser uma grande mulher, nem um grande homem, trabalhar em empresas grandes, porque existem muitas pessoas esperando uma oportunidade para fazer a diferença.

E que pessoas comuns podem se tornar grandes líderes, para serem exemplos para muitas pessoas e que agarrarão as oportunidades e levá - lo há crescer cada dia mais.

1.1 TIPOS DE LIDERANÇA

TABELA
Tipos de lideranças

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo, 2002.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na liderança autocrática o líder é focado apenas na tarefa.

O Líder é dominador ele decide sozinho, ele determina sozinho as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.

O Líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas as trabalho de cada membro.

Apenas a líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

O Líder determina a atividade a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

O Líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

A divisão das tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.

Diretrizes debatidas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.

Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.

O grupo esboça as providências e as técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário.

LIDERANÇA LIBERAL

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.

Tanto a divisões de tarefas como a escolhas do companheiro a participação do líder fica a cargo do grupo. Absoluta falta da participação do líder.

O líder somente faz comentários irregulares quando solicitado.

1.2. ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas ou grupos. É a habilidade de motivar e ser exemplo.

Segundo 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 um líder eficaz.

Analisamos então que cada líder tem um modo de liderar e a capacidade de solucionar vários tipos de conflitos dentro das organizações.

De acordo com (Rouch & Behling, 1984, p. 528)

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

No contexto mencionado pelo autor, o líder tem uma capacidade extraordinária de influenciar seus colaboradores de uma forma que todos seguiam o mesmo objetivo.

Existem vários conceitos de liderança, nos mais diversos pontos de vista. A saber: Liderança é um comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. (Hemphill & Coons, 1957, p.7).

Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito a sua atividade na qualidade de membro do grupo. (Janda, 1960, p.35).

Liderança influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir objetivo específico. (Tannenbauns, Weschler & Massarik, 1961, p.24).

Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informações de um tipo e de tal maneira que os outros se tornem convencidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte da maneira sugerida ou desejada. (Jacobs, 1970, p.232).

Diante dos conceitos acima, podemos afirmar que a liderança é um aspecto da administração, que pode ser capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com relação às exigências da organização.

1.3. O COMPROMISSO DA LIDERANÇA

O compromisso é uma das qualidades que todos admiram e esperam de um líder. Segundo Kouzes e Posner (2008, p.24)

Os principais compromissos de um líder são

- Esclareça os valores encontrando o tom certo e afirmando ideais comuns.
- Dê o exemplo fazendo suas ações corresponderem aos valores comuns.
- Visualize o futuro imaginando possibilidades empolgantes e dignificantes.
- Arregimente outras pessoas para a mesma visão, apelando às suas aspirações comuns.
- Busque oportunidades tomando a iniciativa e procurando fora meios inovadores de aperfeiçoamento.
- Experimente e assuma riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência.
- Aumente a colaboração adquirindo confiança e facilitando relacionamentos.
- Fortaleça os outros aumentando a autodeterminação e desenvolvendo a competência.
- Reconheça as atribuições demonstrando apreço pela excelência individual.
- Comemore os valores e as vitórias criando um espírito comunitário.

Analisamos os itens e observamos que toda liderança precisa ter um compromisso e estabelecer metas para um bom andamento nas relações dentro de uma organização.

A liderança realiza coisas extraordinárias dentro de uma organização se estiverem dispostos a cumprir seu papel e capacitar os outros a agir.

O comprometimento da liderança é sem dúvida o sucesso na empresa.

2. MOTIVAÇÃO DE LIDERANÇA

É fundamental em uma organização os colaboradores trabalharem motivados, muitas vezes esta motivação vem do líder. Não há fórmula milagrosa que fazem os colaboradores a trabalharem felizes, mas tem pequenas coisas que o líder pode e deve fazer.

Segundo Silvina Ana Ramal (2006, p.112)

- Descobrir o que os funcionários felizes.
- Ensinar-lhes novas coisas, dar-lhes a oportunidade de transformar-se em excelentes profissionais, confiar em seu potencial.

19

- Fazer os funcionários sentirem-se valorizados e dar-lhes chance de crescer.

- Ter políticas de remuneração justas e compatíveis com o mercado.

Líderes motivados, colaboradores felizes e com capacidade de transformar o ambiente de trabalho. A motivação faz as pessoas a crescerem e conseqüentemente os resultados serão sempre melhores.

Segundo Chiavenato (1982, p. 414)

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é tudo aquilo que dá origem a alguma compreensão a um comportamento específico.

Com isto podemos dizer que o ser humano precisa algo que estimule para começar agir em busca de suas metas.

2.1. TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Existem vários tipos de motivação dentro de uma organização, o indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar e alcançar seus objetivos.

Automotivação

É difícil encontrar pessoas que fazem tudo porque elas querem, são pessoas que lutam ardentemente para conseguir o sucesso e está sempre disposta a lutar por ele.

Portanto automotivação é o ato de motivar a si mesmo e conseguem fazer as coisas que desejam sem ter a influencia de outras pessoas.

Motivação Instrumental

É aquela com características psicológicas, aquela que executa sua tarefa para aperfeiçoar sua posição social, profissional e pessoal.

Motivação Integrada

É aquela que tem seu próprio interesse e pretende se identificar com aquilo que executa.

2.2. FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO

As organizações possuem diversos tipos de motivação para seus funcionários, com a finalidade de somar a eficiência e a capacidades de seus colaboradores. Isto acontece porque existe uma relação diretamente relacionada com a produtividade e lucro.

Segundo Robbins (2002, p. 145)

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta.

Existem fatores muito importantes que interferem no mecanismo de motivação, são eles; salários, benefícios, segurança, promoções, relacionamento entre os colaboradores.

Na maioria das vezes os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho.

2.3. MOTIVAÇÃO É SINÔNIMO DE LIDERANÇA

Sabemos que se uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em resultados negativos em seus colaboradores, sendo assim qualquer melhora por menor que seja deverá ter um resultado positivo.

O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas

As pessoas são motivadas por fatores internos e externos, buscando o atendimento de suas necessidades. Então o líder na motivação de seus liderados é de suma importância para o sucesso de sua empresa.

Para Cavalcanti (2006, p.138)

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem a política e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros.

Portanto o papel do líder é despertar e orientar a motivação das pessoas em direção ao alcance da metas organizacionais.

3. O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A definição de empresário, de empreendedor é aquela pessoa que não se que regras. Líderes recompensam fracassos e punem sucessos medíocres. Líderes deixam sua marca e fazem o que realmente importa. Verdadeiros líderes têm uma paixão, uma causa e não um negócio. Acreditam nas pessoas, nos relacionamentos e sabem que as atividades empresariais são sempre cem por cento vendas cem por cento políticas.

Segundo Peters (1989, p. 39-40), liderar é proporcionar as pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas mas permitem que estas se descubram, se expressem.

3.1 FATORES INTRÍNSECOS

São as recompensas internas que a pessoa sente quando desenvolve um trabalho. Existe assim uma ligação entre o trabalho e as recompensas. É uma força que se encontra no interior de cada pessoa. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação.

3.2 FATORES EXTRÍNSECOS

São recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo: planos de aposentadoria, assistência médica, férias.

3.3 A HIERAQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Maslow, as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: físicas de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto-realização (chamadas de ordem mais alta).



Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

Conforme a figura acima, segundo Maslow as necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco níveis:

3.3.1. NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

Estas são as necessidades mais básicas, mais físicas (água, comida, ar, etc...). Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto irritação, medos, doentes. Uma vez satisfeitas estas necessidades nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com outras coisas.

Nossas necessidades são óbvias, exemplo:

- Alimentação (água, comida)
- Respiração
- Reprodução
- Descanso
- Abrigo
- Vestimenta

3.3.2. Necessidades de Segurança

No mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

As necessidades de segurança referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem. Dentre as necessidades de segurança podemos exemplificar:

- Segurança física pessoal
- Segurança financeira
- Saúde e bem-estar
- Rede de proteção contra imprevistos

3.3.3. Necessidades Sociais

O ser humano precisa amar e pertencer. O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros. Nós queremos-nos

sentir necessário a outras pessoas ou grupos de pessoas. Esse agrupamento de pessoas pode ser a antiga tribo, ou a tribo (grupo) atual, no seu local de trabalho, na sua igreja, na sua família, no seu clube ou na sua torcida. Todos estes agrupamentos fazem com que tenhamos a sensação de pertencer a um grupo, ou a uma "tribo". Política, religião e torcida são as tribos modernas.

Depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, a terceira camada da pirâmide de Maslow fala de das necessidades de associação, que se referem às necessidades do indivíduo em termos sociais.

As necessidades de associação incluem aspectos que envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazendo parte de algo. Alguns exemplos destas necessidades são:

- Amizade
- Intimidade
- Convivência social
- Família
- Organizações

A ausência destes elementos torna as pessoas suscetíveis à solidão, ansiedade e depressão. Muitas vezes a necessidade destes elementos pode, através da pressão dos pares sobrepôr às necessidades psicológicas e de segurança. Um exemplo disso seria alguém que se expõe de maneira perigosa financeiramente, buscando justamente a aprovação afetiva de seus pares.

3.3.4. Necessidades de "Status" ou de Estima

O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima. A auto-estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

Após alcançar as necessidades fisiológicas, de segurança e de associação, o ser humano passa a perseguir a necessidade de estima, ou de ser respeitado em busca de auto-estima e auto-respeito. A estima é um desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros. Note que neste caso não é apenas a busca de uma aceitação de um grupo e sim do reconhecimento pessoal e do grupo da sua contribuição e importância dentro dele. Quando não se consegue atingir esta necessidade, aparece a baixa estima e o complexo de inferioridade.

3.3.5. Necessidade de Auto-realização

O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único. O ser humano pode buscar conhecimento, experiências estéticas e metafísicas, ou mesmo a busca de Deus.

Este é o último patamar da pirâmide de Maslow e as pessoas para terem esta motivação são necessárias que as outras tenham sido satisfeitas. Esta necessidade se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser, ou seja, o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser explorando suas possibilidades. Este pode ser considerado a motivação maior e a única verdadeiramente satisfatória para a natureza humana

3.3.6. Fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham os regulamentos

internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

O termo “higiênico”, segundo Banov & Fidelis (2007, p. 43), remete à idéia de prevenção ou profilaxia. Na medicina, os fatores higiênicos não curam doenças, mas as previnem. O mesmo ocorre na administração.

Como dita acima, higiênicos são fatores externos que estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho. A presença desses fatores não traz satisfação, mas a sua ausência gera insatisfação.

Para Herzberg, citado por Tolentino (2009), os fatores higiênicos quando comparados às idéias de Maslow, encontram-se nos três primeiros degraus da pirâmide. São aqueles ligados aos benefícios que atendem às necessidades fisiológicas, incluindo a limpeza do ambiente. São higiênicos também: as políticas administrativas, a justiça nos salários e o pagamento de pessoal, a segurança pessoal, emocional e profissional que a empresa oferece, assim como os conflitos decorrentes das relações humanas, a natureza da supervisão direta, o clima entre as pessoas e as condições gerais de trabalho.

Portanto, para Banov & Fidelis (2007, p. 44):

“Os fatores higiênicos, de certa maneira, previnem o baixo desempenho. Assim, a melhora das condições de supervisão, da qualidade das relações humanas, da política da empresa, das condições físicas, dos salários e das práticas administrativas apenas evita que ocorra insatisfação. Um exemplo de fator higiênico é o salário: não motiva, mas a sua ausência ou um salário injusto leva à insatisfação”

Portanto podemos dizer que os fatores higiênicos são como um estímulo que melhora o desempenho e a ação de cada indivíduo.

Todos os itens citados demonstram a hierarquia das necessidades nos ambientes físicos, sociais e de auto realização como atributos de liderança na empresa moderna.

4. QUALIDADES DE UM LÍDER

4.1. Entusiasmo

É um item essencial em um líder, é difícil imaginar um líder sem entusiasmo, é uma qualidade que influencia todos que estão por perto.

4.2. Integridade

Essa é a qualidade que faz que todos acreditem no seu líder. E confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos, sejam profissionais ou pessoais

4.3. Imparcialidade

Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Ele não tem favorito. São imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento.

4.4. Firmeza

Muitas vezes líderes são pessoas exigentes. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados.

4.5. Zelo

A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Importar-se com as pessoas é essencial.

4.6. Confiança

As pessoas sentem a presença do líder, o desenvolvimento da autoconfiança é extremamente importante o líder transmitir esta confiança para seus liderados.

4.7. Humildade

Uma qualidade dos grandes líderes. Os sinais de um bom líder é ouvir as pessoas e a ausência do egocentrismo.

No quadro abaixo observamos que o paradigma de um líder mudou ao passar dos anos, antes víamos um líder incapaz de diálogo entre os seus liderados e com uma visão limitada em sua organização.

Antigo Paradigma de Liderança	Novo Paradigma de Liderança
Separação entre líderes e liderados	Integração entre líderes e liderados
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados
Estilos autocrático, liberal ou burocrático de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura da culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

De acordo com Cavalcanti et. Al. (2006), a visão transdisciplinar tem como características fundamentais o rigor, a abertura e a tolerância. Com base neste conceito verificou-se que há dois aspectos de desenvolvimento que um líder deve desenvolver: valores e comunicação.

Os valores são importantes para haver uma preocupação não somente com as rotinas do trabalho, mas também com questões como bem estar e qualidade de vida no trabalho.

A comunicação é essencial para eu haja relação recíproca dos líderes e seus liderados. Para o autor, o líder bem sucedido não é quem tem a voz mais alta, mas sim o que tem os ouvidos mais apurados.

5. Considerações Finais

As organizações estão inseridas em um contexto social e político, econômico e cultural e dessa forma, sofrem alterações ao longo do tempo em função disto muitos líderes estão mudando seu modo de liderar, essas mudanças acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

No mundo empresarial muitas coisas mudaram ao longo do tempo, líderes cada vez mais estão se preparando melhor para liderar sua equipe de trabalho. E conseqüentemente os liderados estão cada vez mais motivados.

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos empresariais.

O grande desafio dos atuais líderes é gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma organização que tem como principal objetivo o cumprimento da missão, seja ela social, de lucratividade.

A liderança eficaz é o processo que desenvolve a capacidade de cada líder, o tipo de liderança aqui discutido é cada vez mais necessário, em praticamente todas as organizações. Com certeza a liderança é necessária nas organizações de hoje e cada vez mais importante o papel do líder.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia R.; FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Recursos Humanos**. 2º Ed. São Paulo: Érica, 2007. 188 p.

CAVALCANTI, Vera L. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

KOONTZ, Harold et al. **Administração de Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

KOUSES, James M. & PORSNER, Barry Z. **O novo desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PETERS, T. J. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMAL, Silvina Ana, **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: gestão de negócios para pequenos empreendedores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002