



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

ANA LAURA CASTANHA MIRANDA

**LIDERANÇA EMPRESARIAL:
O DESAFIO DE SER LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES**

Assis
2012

ANA LAURA CASTANHA MIRANDA

**LIDERANÇA EMPRESARIAL:
O DESAFIO DE SER LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do parcial à obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientanda: Ana Laura Castanha Miranda
Orientador: Prof^o Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Assis
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

MIRANDA, Ana Laura Castanha.

Liderança Empresarial: O Desafio de Ser das Organizações / Ana Laura Castanha Miranda. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2012.

56 p.

Orientador: Profº Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti.

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

1.Traços de Liderança. 2. A Escolha da Liderança. 3. A Força de Um Líder.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

LIDERANÇA EMPRESARIAL: O DESAFIO DE SER LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

ANA LAURA CASTANHA MIRANDA

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: Prof^o Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Analisador: Claudiner Buzinaro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, à minha família e ao meu noivo que me apoiaram durante os quatro anos de faculdade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me deu força e sabedoria para seguir em frente, durante a caminhada para a conclusão e formação do curso de Administração.

Agradeço também ao meu professor, Luiz Antonio Ramalho Zanoti, por toda a orientação dada durante o trabalho.

Agradeço a minha família, e ao meu noivo, que sempre acreditaram em mim e foram peças fundamentais, estimulando-me, apoiando-me e me ajudando durante toda construção do trabalho. Sem essas pessoas seria difícil chegar até aqui.

E não poderia dizer que agradeço a mim, por ter persistido, e não desistido, e conseguir chegar até o final de mais uma etapa de minha vida.

EPÍGRAFE

Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho de equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é à força de qualquer organização.

Vince Lombardi

RESUMO: O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é informar qual o perfil de um líder na visão exigente das organizações, com o propósito de refletir ações de quem se faz líder que tem como principal desafio exercer seu estilo de liderança, juntamente com seus valores e princípios, que atenda principalmente a necessidade da organização e de toda a equipe de trabalho. Uma habilidade é simplesmente capacidade adquirida. Liderar, influenciar os outros é uma habilidade que poder ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. É um ponto de ligação do conhecimento adquirido pelo estudo; e exercícios regulares desse comportamento.

Palavras-chave: Líder; liderança; empresa.

ABSTRACT: The objective of this thesis is to inform which the profile of a leader in vision demanding organizations is, in order to consider the actions of a leader, which has as main challenge to exercise its leadership style, along with its values and principles, which mainly meets the need of the organization and the entire staff. A simple skill means acquired capability. Leading, influencing others is a skill that can be learned and developed by someone who has the desire and practice suitable actions. It is a connection point of the knowledge acquired by study, and regular exercise from this behavior.

Key Word: Leader; leadership, firm.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de liderança.....	15
Figura 2 - Velho Paradigma.....	24
Figura 3 - Novo Paradigma.....	25
Figura 4 – Evolução do Líder Corporativo.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Qualidade de caráter: Amor e liderança.....	19
Tabela 2 - Amor e Liderança.....	21
Tabela 3 - Três Reações Ao Poder.....	43
Tabela 4 - Os Graus De Influenciação.....	47
Tabela 5 - Os três estilos da liderança.....	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. CAPÍTULO-TRAÇOS DE LIDERANÇA.....	14
1.1 O AMBIENTE DAS EMPRESAS.....	22
2. CAPÍTULO- A ESCOLHA DA LIDERANÇA.....	28
2.1 O DESAFIO E A SATISFAÇÃO NA PROFISSÃO.....	32
3. CAPÍTULO- A FORÇA DE UM LÍDER.....	37
3.1 O PODER.....	39
3.2 REAÇÕES AO PODER.....	41
4. CAPÍTULO- ESTRATÉGIAS PARA A VERDADEIRA LIDERANÇA.....	44
4.1 MANDAR É FACIL, DIFÍCIL É LIDERAR.....	50
CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	56

INTRODUÇÃO

A liderança é considerada como uma importante aliada das organizações. Atualmente um dos temas mais abordados e utilizados nas organizações modernas.

Com as novas tecnologias, o surgimento de novas empresas, e a grande concorrência, faz com que as organizações busquem e precisem de pessoas capacitadas para conduzir as empresas ao rumo certo em busca de resultados garantidos.

O líder é uma peça fundamental no cenário organizacional, sendo que tomar decisões erradas podem custar sérios danos e problemas para a vida da empresa.

A liderança pode ser definida como: Obter a habilidade de influenciar pessoas em determinada situação, direcionando-os para uma finalidade comum.

Relacionando a liderança como habilidade, pode-se concluir que esta, por sua vez, pode ser desenvolvida e treinada, com a finalidade de influenciar as pessoas, seus liderados.

CAPÍTULO 1 – TRAÇOS DE LIDERANÇA

Liderança pode ser definida como ato de influenciar as pessoas. Na liderança um líder precisa ser responsável; manter um bom relacionamento entre os elementos que fazem parte de uma equipe ou grupo de pessoas; sempre de forma a dirigir as pessoas para um objetivo comum.

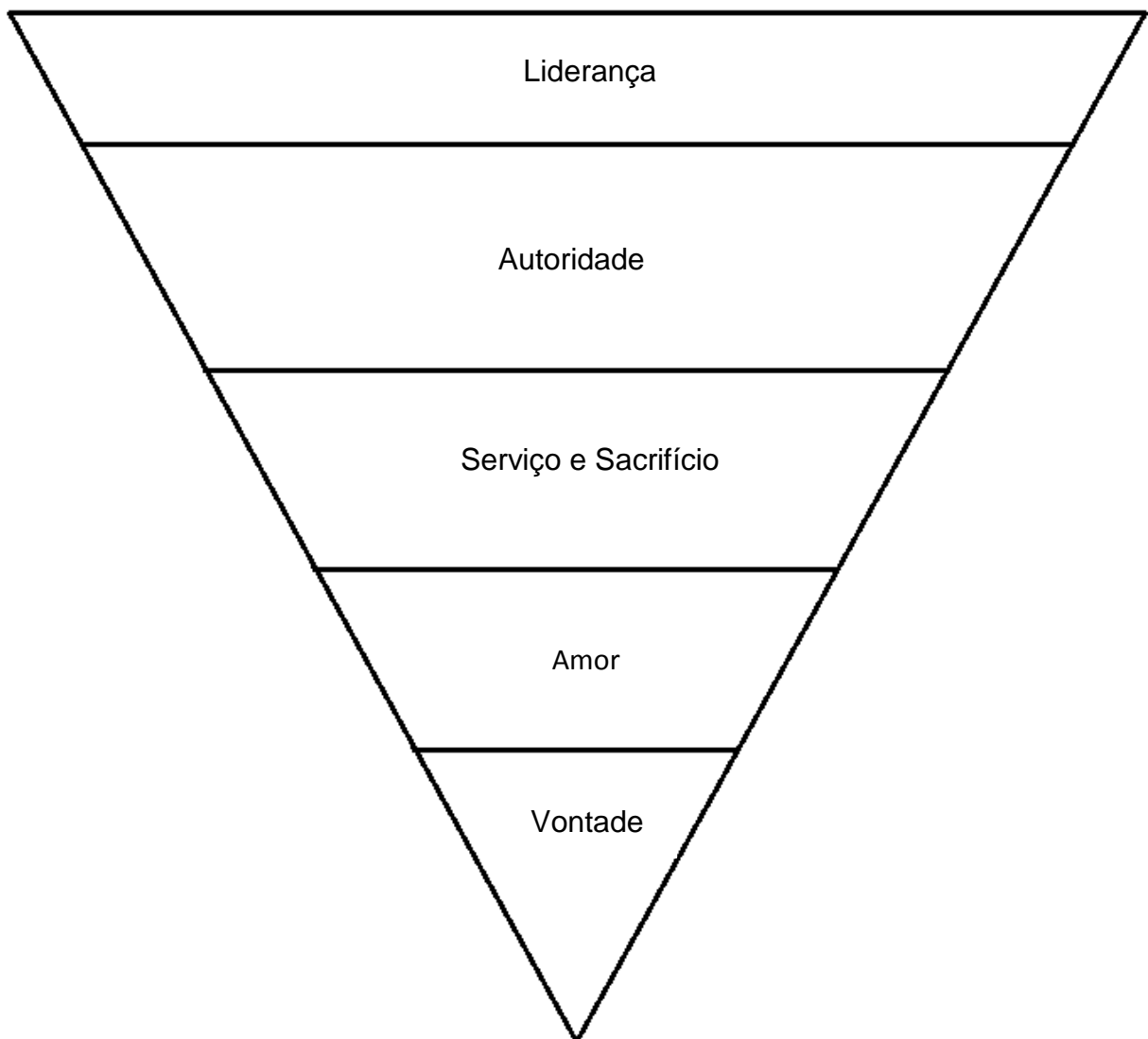
De acordo com Hunter (2004, p. 24): “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”.

A habilidade de liderança pode existir em todos, mas algumas pessoas a desenvolve de uma maneira melhor, com espontaneidade, e outras não fazem questões da prática.

Nem sempre é fácil encontrar um líder, mas este líder pode existir, e a capacidade de liderança pode ser adquirida.

Existem traços que definem um líder:- O Desejo de liderar, ser honesto e íntegro, autoconfiança, inteligência, obter a facilidade de reconhecimento, e conhecimento das pessoas.

Além das principais características de um líder, existe um modelo para a liderança.



Fonte: HUNTER. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p. 70.

Figura 1 - Modelo de liderança

Quando servimos ou nos sacrificamos pelos outros, exercemos automaticamente o ato da autoridade ou da influência. Por sua vez quando exercemos então a autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados e considerados, líderes.

Entende-se que a liderança se resume em Identificar e satisfazer necessidades.

Existem tipos de comportamentos que diferenciam os líderes, dos liderados. São esses tipos de comportamentos específicos, que o caracteriza como líder.

Segundo informações fornecidas em sala de aula pela professora Daniele Cristina Ferrarese Barbosa, docente da cadeira de administração de recursos humanos, da Fema, proferida do ano de 2011; Que a teoria do comportamento defende que os comportamentos podem ser aprendidos, e, portanto as pessoas que forem treinadas apropriadamente no comportamento de liderança, podem liderar com eficácia. Deixando totalmente de lado o fato de que a liderança é uma combinação de traços de personalidade, caracteristicamente inata não podendo ser desenvolvida. (este princípio durou até a década de 40).

Afirma ela que existem aspectos do comportamento da liderança; funções de liderança (função da tarefa) e estilo da liderança (autoritário, democrático, liberal).

Completa afirmando que, quando dissemos, como função da liderança fala-se sobre a teoria contingencial ou situacional, que significa que a liderança não é fixa, pois depende de variáveis situacionais.

São situações em que as variáveis são independentes; Ou seja, envolvendo ambientes diferentes, estruturas e cultura; podendo ser também dependentes onde envolve a atitude, habilidades e conhecimentos.

As atitudes do liderado, a motivação e o ambiente em si, serão elementos importantes dentro do processo da liderança. Parte-se daí o princípio de que é fundamental a eficácia do líder, residindo sua capacidade de responder ou se ajustar a determinadas situações.

A mesma professora ensina que para que se obtenha eficácia na liderança, são necessários fatores básicos; como: A relação entre o líder e os liderados, estrutura da tarefa e o poder da posição.

O Estilo da liderança é caracterizado como: Autoritário, Democrático, e Liberal.

Essas três características representam estilos de líderes que podem existir; Independentemente dos estilos de liderança cabe aqui neste trabalho à intenção de desenvolver seu próprio estilo de líder. Na verdade, basta saber como envolver as pessoas, compreendendo a diferença entre poder e autoridade.

Não basta ter um cargo de poder, e não possuir autoridade com as pessoas que lidera.

Para muitos, possuir certo cargo e certa autoridade, entende-se que tem o poder de mandar e desmandar-nos; De certa forma isso realmente acontece, mas muitas vezes as pessoas são forçadas a fazer algo. Por medo, os liderados acabam por obedecer, mas nem sempre por vontade própria, ou mínimo de respeito.

Como afirma Hunter (2004, p. 26): “Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.”.

Já possuir autoridade é justamente fazer o que deve ser feito, de acordo com a sua posição na empresa; Se for líder é um cargo superior de muitas responsabilidades e respeito, os liderados são influenciados e dirigidos da forma correta, vão de vontade própria atender as suas ordens para as tarefas.

Explica Hunter (2004 p. 26): “Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

Existe uma grande diferença, as pessoas são levadas a fazerem de boa vontade o que realmente o líder deseja. Portanto, não é necessário ter cérebro ou então coragem para exercer poder. Mas, estabelecer autoridade sobre as pessoas, necessita um conjunto especial de habilidades.

Possuir autoridade, ou ter o poder em mãos, tem um grande significado para muitas pessoas independentemente de classes sociais, culturas, raças ou crenças ou em situações econômicas, política e religiosa.

As pessoas que desejam obter o poder, muitas vezes não medem esforços, e uma vez que conquistado, fazem de tudo para preservá-lo e aumentar cada vez mais. Quanto maior o poder, mais se quer amplia-lo.

O poder e obter autoridade sobre as pessoas são forças que existem e nos impulsionam desde o nosso nascimento até a morte; que acaba nos influenciando em todos os aspectos de nossas vidas.

De acordo com o relato de (apud Bennis e Nanus [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter (1988, p.13) livro o monge e o executivo:

Ironicamente, o poder é uma das forças mais conhecidas no universo. É a atração e o impulso que sentimos e exercemos desde o nascimento até a morte. Está implícito em toda a interação humana, familiar, sexual, ocupacional, nacional e internacional-secreta ou aberta.

Contudo, observa-se mais uma vez que o poder é a arte de influenciar as pessoas, de maneira a impor sua própria ideia, com a finalidade de atingir um objetivo, sendo ele particular ou coletivo. Pode ser imposto de varias maneiras, através de punição, autoritarismo, recompensa.

O poder é imposto apenas com uma finalidade levar as pessoas que estão sob seu poder a desistir de suas próprias ideias e assim aceitar as suas.

Porém, é necessário ser inteligente, e saber que, para que você consiga ser um líder de respeito e de influencia em relação aos outros, precisa ser um servidor, para então assim obter autoridade e poder, e a liderança.

Podemos observar através de um relato simples de Jesus Cristo, (apud Jesus Cristo [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter 2004, p 57, livro o monge e o executivo): "Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir."

AUTORIDADE E LIDERANÇA	AMOR AGAPÉ
Honesto, Confiável	Paciência
Bom modelo	Bondade
Cuidadosa	Humildade
Comprometida	Respeito
Bom ouvinte	Generosidade
Mantém as pessoas responsáveis	Perdão
Trata as pessoas com respeito	Honestidade
Incentiva as pessoas	Compromisso
Atitude positiva, entusiástica.	
Gosta das pessoas	

Fonte: HUNTER, JAMES C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p 78.

Tabela 1 - Qualidade de caráter: Amor e liderança

As qualidades acima são modelo de caráter de um líder; ressaltarei algumas como essências para uma liderança. A paciência, por exemplo, significa mostrar autocontrole.

O líder deve sempre ser exemplo de um bom comportamento, para seus liderados. Caso o líder grite ou perca o controle, ele tenderá a agir de forma irresponsável. Cabe ao líder também criar e manter um ambiente seguro, no qual as pessoas possam errar, sem o medo de serem advertidas, de forma grosseira e serem humilhadas.

O dever do líder é fazer que as pessoas fossem responsáveis por suas tarefas, e aponte a deficiência de cada um de maneira a não magoar ou ferir a dignidade do

próximo. É necessário obter disciplina, que deve corrigir o comportamento ou mudar; ensinando e treinando.

Outra qualidade de caráter do líder muito importante dentro da organização é a bondade, que significa dar atenção, incentivar. A bondade fala da forma como agimos e não o que ou como sentimos.

Ter a capacidade de dar atenção para as pessoas é uma qualidade importante também para um líder.

Como diz Hunter (2004, p. 83): "Ouvir é provavelmente nossa grande oportunidade de dar atenção aos outros diariamente, dizendo-lhes os quanto os valorizamos."

Como líderes é fundamental prestar atenção nas pessoas

É o que afirma Hunter: (2004, p. 83): "Lembrem-se, o papel do líder é identificar e satisfazer necessidades legítimas."

Ainda em relação à bondade, é necessário também apreciar cada um deles, elogiar cada funcionário, valorizar as coisas boas, e não somente criticar, procurar erros. Importante ressaltar que os elogios sempre devem ser sinceros, e ser específico, porque nem sempre todos da equipe fazem um bom trabalho.

Seguindo as palavras que definem bondade, a próxima é humildade, que significa: autenticidade, sem orgulho ou arrogância.

Quando se diz possuir poder, muitas pessoas acabam se tornando egoístas, arrogantes, orgulhosas deixando de ser humildes. O cargo ou a situação acaba por subir na cabeça, um termo muito usado, quando uma pessoa não consegue lidar com o poder que tem em mãos e acaba se achando melhor que os outros.

De acordo com Hunter (2004, p. 86): "O ego pode de fato interpor-se no caminho e criar barreiras entre os líderes e seus liderados."

Esses tipos de líderes acabam prejudicando muitas pessoas é ruim para as organizações, simplesmente porque sabemos que para que alguma coisa dê certo, para que os resultados sejam alcançados é necessária uma equipe; ninguém sabe tudo ou faz tudo sozinho. Ser humilde é pensar menos a respeito de si mesmo.

E por último, mas não menos importante o respeito, que significa tratar as pessoas como se fossem importantes, se importando com elas, porque elas são importantes.

O líder deve tratar todos àqueles que ele lidera a equipe que dirige, como pessoas importantes.

A liderança requer muita flexibilidade e muito amor. Para ser líder deve ser feita a escolha, se haverá dedicação aos seus liderados.

Hunter (2004, p. 88) ensina: “O líder deve ter interesse especial no sucesso daqueles que lidera. De fato, um de nossos papéis como líder é apoiá-los e incentivá-los para que se tornem bem sucedidos.”.

Para estar diante de uma equipe de pessoas, da qual fazem parte de uma organização, e buscam um objetivo comum, não basta apenas possuir Autoridade, e adquirir Poder, é necessário muito mais que isso, Amor ao trabalho, aos outros, respeito, bondade, humildade, e ser muito paciente, pois liderar é conseguir fazer com que as pessoas confiem, acreditem gostem e queiram estar com você, para atingir e alcançar os objetivos.

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo.
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer a necessidade dos outros
Perdão	Desistir de ressentimento quando prejudicado

Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultado: Serviço e Sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades, buscar o maior bem para os outros.

Fonte: HUNTER, JAMES C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p 96.

Tabela 2 - Amor e Liderança

O quadro acima mostra o que cada qualidade significa, e como deve ser usada conciliando amor e a liderança.

1.1 O AMBIENTE DAS EMPRESAS

O ambiente dentro de qualquer organização é um fator de muita influência sobre as pessoas que ali convivem, por isso é extremamente importante criar um ambiente saudável; para as pessoas crescerem e obterem sucesso.

O líder deve criar condições adequadas para que aconteça o crescimento, seja da equipe ou de cada funcionário.

De fato, as pessoas buscam um local bom para trabalhar, um ambiente adequado, onde concretizam se existirem essas condições, a tarefa a ser feita será realizada com mais eficiência, os resultados alcançados com mais rapidez, e o crescimento não só profissional do liderado, como também do líder e da empresa.

Como relata (apud Bill Hewitt [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter (2004 p.97) livro o monge e o executivo). “Homens e Mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão.”

É muito importante manter saudável o equilíbrio nos relacionamento com todas as pessoas importantes em nossas vidas, e trazer isto para o ambiente organizacional, incluindo nossos liderados.

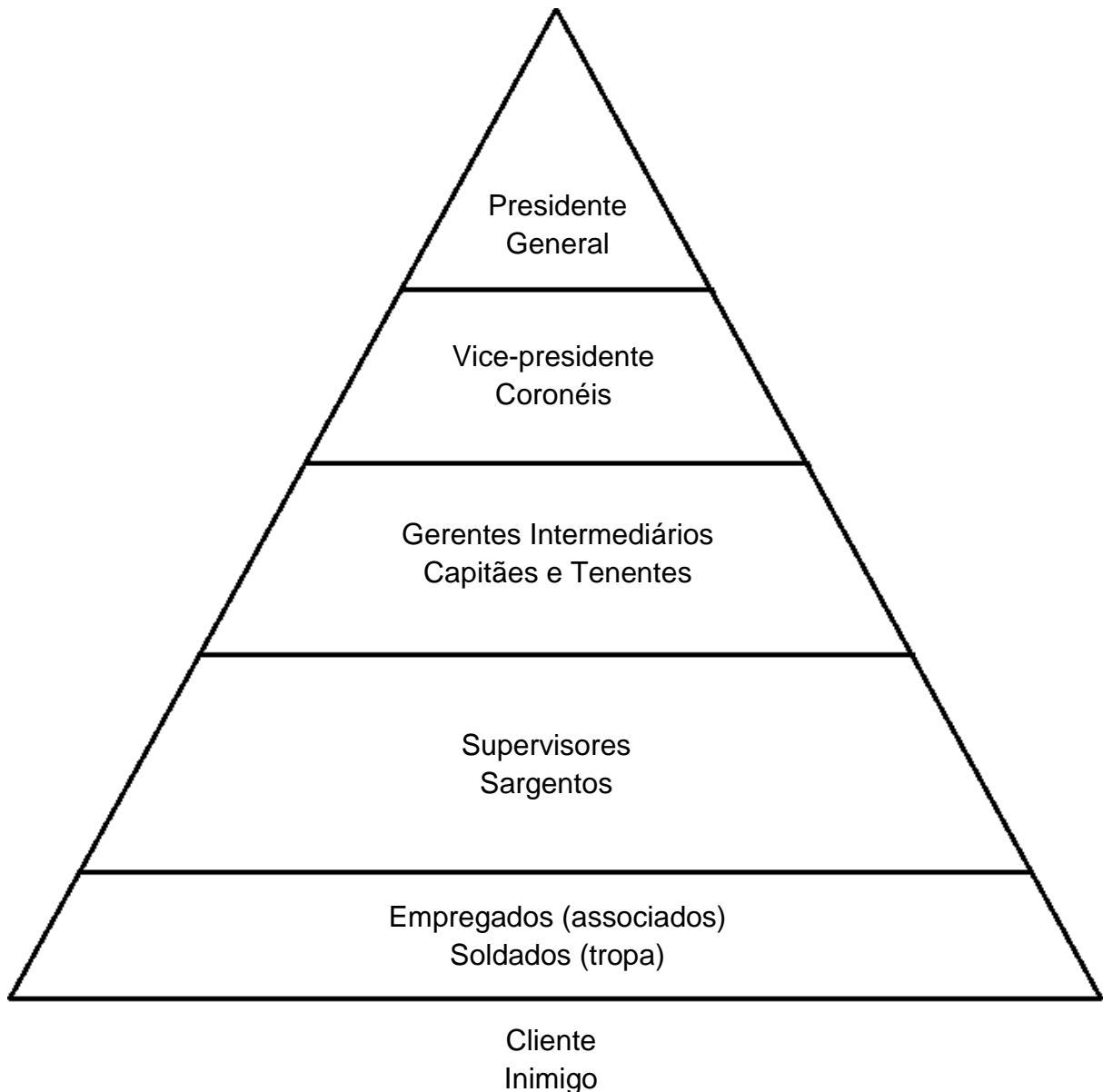
Como líder, cabe a ele a responsabilidade do ambiente que existe, em sua área de influência e poder para cumprir o que deve ser feito.

Ou seja, como líder deve determinar o comportamento de seus supervisores e liderados, cabe a ele criar o melhor ambiente possível de trabalho. São estipuladas normas para o comportamento adequado, e é colocada obediência como uma condição para manter o emprego.

Portanto, como líder pode fornecer condições, mas são as pessoas que devem fazer suas próprias escolhas para mudar, e assim conseguir, da melhor maneira, viver em harmonia com os colegas de trabalho, com a equipe e obter um ambiente saudável. O melhor que um líder faz é fornecer o ambiente certo, e levar as pessoas a se questionarem em relação a suas escolhas, mudar e crescer.

É importante lembrar, que não é somente com o ambiente de trabalho que devemos como líder se preocupar, mas sim, com nossos clientes; O bom comportamento não deve ser cobrado somente em relação ao liderados, com a equipe, mas também com o tratamento, e a forma como se comportam com os clientes da empresa.

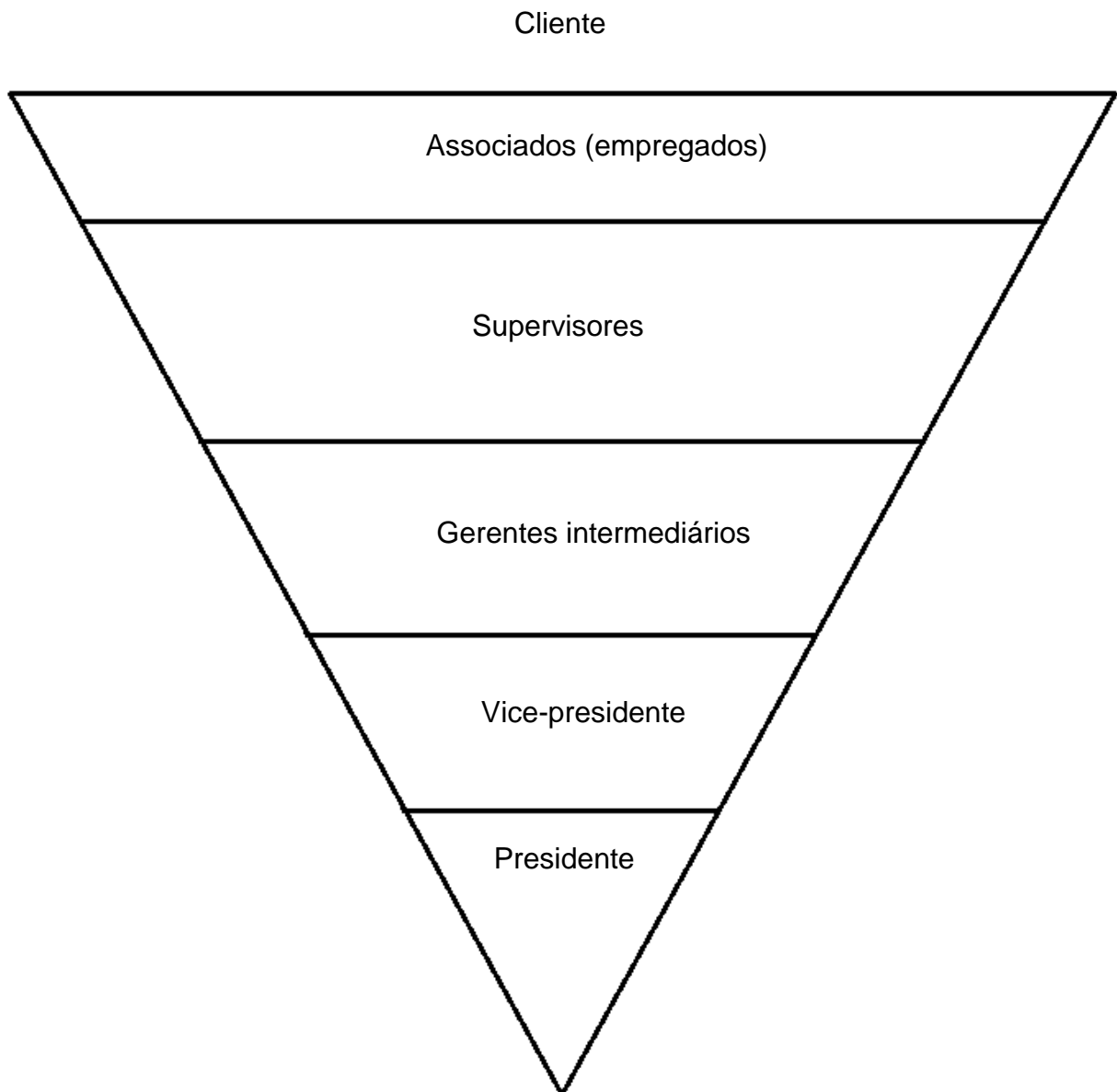
Se a empresa estiver certa, os funcionários trabalham entusiasmados, respeitando uns aos outros; Se a atividade da empresa por sua vez é bem conhecida, está na hora de cultivar clientes e trazê-los para mais perto; A final é deles que se podem tirar informações para melhorar cada vez mais o negocio da empresa. É missão do líder é manter relacionamento com os mesmo.



Fonte: HUNTER, *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p 47.

Figura 2 - Velho Paradigma

O velho paradigma mostra através da pirâmide como era a organização de uma empresa, no qual o mais importante era o presidente, e assim por níveis cada vez mais inferiores os demais funcionários, tendo como o menos importante o cliente.



Fonte: HUNTER, *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p 55.

Figura 3 - Novo Paradigma

Agora na segunda pirâmide, a situação contrária e correta, onde a organização deve ter o cliente no topo, sendo o mais importante, e por ultimo um presidente, pois quem mantem a empresa funcionando de uma forma ou de outra são os clientes. O líder deve manter esse tipo de comportamento.

O líder tem a responsabilidade de manter bom relacionamento com seus liderados, conquistando-os cada vez mais, ganhando respeito e admiração, para que seus objetivos sejam atingidos, com a conquista diária dos clientes.

Na liderança também é necessário o líder estar bem informado diante dos produtos que a empresa fornece como também estar sempre atento para concorrências, bem como serviços prestados, se estão sendo satisfatórios.

São muitas as responsabilidades, e ações de um líder não basta estar apenas no poder.

Hunter (2004, p. 69) afirma: “A verdadeira liderança é difícil e requer muito esforço. Tenho certeza de que todos vocês concordam que nossas intenções pouco significam se não forem acompanhadas de nossas ações.”.

O resultado é um fator importantíssimo para um líder de empresas; Afinal seu trabalho todo se dá para que os resultados sejam sempre positivos e alavanquem não só sucesso de sua carreira, mas também o sucesso da empresa.

Para isso, o ideal é ter amplo conhecimento no que se trabalha com o que se trabalha, e com quem se trabalha além de obter um vasto conhecimento no mercado. É necessário definir metas com cautela, e pensar num resultado como um todo, de forma a abranger todos envolvidos, positivamente.

As organizações buscam hoje pessoas capacitadas para liderarem grandes equipes, obter resultados, e garantir o sucesso da empresa, alguém que o administre com eficácia uma organização.

Para liderar pessoas é necessário, antes de tudo, ser disciplinado e saber exatamente o quer, e aonde quer chegar, saber quem você é, e para onde esta indo.

Conforme diz (apud Margaret Thatcher [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter (2004, p.16) livro o monge e o executivo) “Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar as pessoas que você é você não é.”.

O líder quando se define como líder, deve equilibrar muito bem sua vida pessoal com a profissional, para não ter consequências negativas nem no serviço, nem no ambiente familiar. Deve possuir prazer naquilo que trabalha, e não encarar como um fardo.

Pode observar que somente aqueles que possuem equilíbrio emocional, e são felizes, é que conseguem criar uma ótima relação no trabalho, impulsionando seus liderados a fazer o melhor, da melhor forma.

CAPÍTULO 2 - A ESCOLHA DA LIDERANÇA

Existem maneiras de se tornar um líder, seja de um grupo de escola, faculdade, igreja, na família, na sociedade, entre amigos, até mesmo em uma roda de crianças. É de se concordar que querer tomar a frente das decisões, liderar uma equipe, seja ela qual for, muitas vezes é nos dada, mas em outras, a decisão é nossa.

Um líder pode estar em qualquer lugar. O problema é saber como fazer isso, e nem sempre um líder de uma roda de amigos, consegue ser um líder dentro de uma organização.

Dentro de empresas, a liderança pode ocorrer de duas formas: a primeira se dá pelo cargo hierárquico. No caso o cargo é passado hereditariamente, e existem também promoções, em que o cargo se conquista.

Com a função do cargo de líder, vem às escolhas: se quero me tornar um líder, e quero trabalhar liderando pessoas. Às vezes e quase sempre é necessário mudar o tipo de comportamento, como tratar as pessoas a partir dessa função que lhe é atribuída; para assim obter resultados favoráveis.

Hunter expõe: (2004, pg. 111): “Se o time da liderança estiver na página certa, o resto seguirá naturalmente”.

Portanto, estar diante desta posição que foi escolhida ou adquirida, é ter a consciência de que a função de líder é estar sempre certo dos seus atos, das atitudes, das ações, e que estará sempre à frente de uma equipe.

A vida da empresa depende de quem esta liderando. Se tudo na liderança estiver correto, todo o restante seguirá seguro.

Muitas vezes nos deparamos com situações que já existem, situações da que necessitam de mudanças, de uma melhoria. Isso acaba ocasionando para o líder, mudanças primeiro no próprio comportamento. Nem sempre se pode trabalhar com pessoas da qual gostamos, e para que haja mudança com essas pessoas de difícil

convívio, primeiro é necessário que haja mudança na nossa maneira de liderar, lidar com o próximo.

O líder deve assumir responsabilidade diante das dificuldades, dos seus relacionamentos.

A liderança começa com uma escolha e muita dessas escolhas vem acompanhada da forma como encarar as responsabilidades que se dispõe a assumir, alinhando as ações tomadas com boas intenções.

A escolha é uma das únicas certezas que se tem na vida. Dela não se pode escapar, pois para tudo há uma escolha, e cada um deve ser responsável por aquilo que escolheu, principalmente na liderança. Tudo que for escolhido enquanto lidera vai interferir de alguma forma na equipe, nos resultados, e na empresa.

O filósofo (apud kierkegaard [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter (2004, p.12) livro o monge e o executivo): “Não tomar decisão já é uma decisão. Não fazer uma escolha é uma escolha.”.

Contudo, o caminho para a autoridade e para a liderança começa através da vontade. Vontades são escolhas que se fazem para juntar ações com intenções. Ou seja, no final todos devem fazer escolhas, a respeito do próprio comportamento e aceitar responsabilidades que virão por essas escolhas.

Através de a figura a seguir, observa-se a necessidade da mudança que vem ocorrendo na forma de liderar no mundo corporativo.



Fonte: AVEDIANI, RENATA. Ajuste a Imagem. Você S/A, 118, abril, 2008, Abril.

Figura 4 – Evolução do Líder Corporativo

Disciplina tem a finalidade de ensinar-nos a fazer o que não é natural.

Existem quatro estágios necessários para se criar novos hábitos e habilidades. Às vezes é necessário na empresa durante a liderança criar hábitos novos.

Afirma Hunter (2004, p.123)

- Primeiro estágio: Inconsciente sem habilidade.

Neste Estágio, o comportamento e o hábito são ignorados.

- Segundo Estágio: No segundo estágio, há consciência de que se necessita de um novo comportamento, mas a prática ainda não foi desenvolvida. Mas se prosseguir chegará ao terceiro estágio.
- Terceiro Estágio: Neste, o líder está consciente e possui habilidade. O líder se torna experiente e se sente confortável com o novo tipo de comportamento.
- Quarto estágio: Evolução final: Neste último estágio não há necessidade de pensar, pois o comportamento já se tornou natural.

Esses quatro estágios são importantes no processo de evolução de um líder, pois se consegue incorporar o comportamento aos hábitos e a verdadeira natureza de uma liderança.

Este tipo de líder não precisa tentar ser bom líder, porque é bom líder! O caráter para ser um bom líder, e uma boa pessoa já foi construído.

Diz Hunter (2004, p.125): "A real capacidade de liderança não fala da personalidade do líder, de suas poses ou carisma, mas fala muito de quem ele é como pessoa. Liderança é essência, caráter."

Existiram e existem grandes líderes que possuem personalidades diferentes e estilos variados, mas todos foram e são líderes eficientes.

Independentemente de estilo ou personalidade, se uma pessoa possui caráter conseguirá se tornar um grande e eficiente líder.

Liderança e autoridade são questões ligadas ao amor, paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Todas as características que constroem o caráter de um líder são hábitos que precisam ser desenvolvidos e amadurecidos se quiser liderar com sucesso, durante um longo tempo.

Hunter explica (2004, p. 125): "Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se caráter, e nosso caráter torna-se destino."

2.1 O DESAFIO E A SATISFAÇÃO NA PROFISSÃO

Tudo que esta ligada ao verbo amar, à recompensa é maior, em outras palavras; Tudo que se faz com amor, o resultado será sempre positivo e respondido com amor; Ser líder, ou estar diante de uma liderança, não é diferente. É recompensa acompanhada de certa disciplina.

Rua (2004, p. 126) ensina: “Para cada esforço disciplinado há uma retribuição múltipla.”.

Um líder quando opta pelo caminho da liderança, pela autoridade, e por influenciar outras pessoas, precisar fazer escolhas que não são poucas e sacrificar-se muitas vezes; acompanhado de muita disciplina. Obter disciplina para liderar proporcionará grandes ganhos e benefícios, ou uma melhor recompensa.

Na liderança, um líder que consegue exercer influência é um líder cujas habilidades esta desenvolvendo; E isso é uma recompensa. Quando se lidera com responsabilidade, a recompensa chega!

Possuir a missão de construir certa autoridade, servindo aqueles, que por sua vez são responsabilidades do líder, poderá dar ao líder uma visão ampla e real da direção que ele tomará.

É a partir desta visão, que a vida começa a valer mais a pena, pois passa a ter um propósito e um significado; A recompensa de uma realização e satisfação profissional.

Observando tudo que é necessário para se tornar um líder e enfrentar este desafio nas empresas, observa-se que para liderar com autoridade, exige-se muito trabalho e esforço.

Tratar as pessoas e trabalhar com bondade, ouvir, ter considerações, elogiar sempre que possível, saber reconhecer, estabelecer padrões, mostrar e deixar clara todas as expectativas, dar condições as pessoas de manter aquilo que foi estabelecido,

enfim; uma missão diária, que requer muita paciência, para que sua liderança seja conquistada e respeitada na empresa onde se trabalha.

É importante um líder definir uma missão, para si mesmo e para a empresa.

Hunter afirma (2004, p. 130) que:

Declarações de missão das organizações são boas e acho até que servem a um propósito positivo. Mas nunca devemos esquecer que as pessoas aderem ao líder antes de aderirem a uma declaração de missão. Se aderirem ao líder, elas irão aderir a qualquer declaração de missão que o líder tiver.

Na liderança, não basta apenas ser disciplinado, estipular metas, definir missões, ter influência sobre as pessoas, liderar com autoridade e responsabilidade, é preciso estipular metas, arriscar-se.

Ser líder é correr risco de qualquer maneira, em todos os sentidos, tudo esta nas mãos de quem está liderando a empresa.

A intenção deste trabalho é exercer uma liderança diferente, ter a oportunidade, de fazer a diferença no conceito de liderança, dentro das organizações e daqueles que lidera. Fazendo a diferença, de forma a abranger todo cenário empresarial.

Diz o ditado: Quando você nasceu, você chorou e o mundo sorriu. Viva sua vida de tal maneira que, quando você morrer, o mundo chore e você sorrindo (*Autor desconhecido*).

Para conseguir realizar-se no trabalho, na profissão de líder ou independente da profissão, é preciso tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados. Se tivesse no lado contrário de um líder, sendo um liderado, gostaria que por sua vez o líder o tratasse de forma gentil e educada. Ou seja, é simples, como líder o tratamento deve ser o mesmo para quem se lidera.

Grandes líderes como, por exemplo, Jesus Cristo, Buda, Gandhi, Martin Luther King, Madre Teresa de Calcutá que tinham como apoio a autoridade, como característica na liderança, todos, sem exceção, falaram de alegria.

A alegria significa satisfação interior, e a certeza de saber que esta em sintonia com os princípios da vida, levando isso para a liderança, quer dizer que servir aos outros nos livra do egoísmo e da concentração em nós mesmo que acaba destruindo a alegria de viver e a alegria de sentir prazer naquilo faz.

A alegria é uma consequência do fato de aprender a doar-se mais aos outros, é o que o líder deve fazer durante sua jornada de liderança.

Como afirma (apud Schweitzer [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter (2004 p.135) livro o monge e o executivo): “Eu não sei qual será seu destino, mas uma coisa eu sei. Os únicos que serão realmente felizes são os que buscaram e descobriram o que é servir.”.

Portando, existe grande alegria em liderar com autoridade, de forma a servir aos outros, e atender às legítimas necessidades.

Pequenas atitudes são necessárias para um líder, grandes mudanças, características fundamentais para a evolução na carreira de líder.

Através de estudos, e leitura pode-se adquirir muito conhecimento, para a administração de uma empresa. Estudos detalhados que dizem e ajudam a atender como funciona cada parte de uma organização, e qual pode ser a melhor maneira de fazer parte dela, através de uma simples contribuição conceitos fundamentais para melhorar a capacidade de liderança; neste caso como ser um bom líder.

Estar na liderança de uma empresa, dirigir pessoas a fazerem exatamente o que se quer que façam não é fácil; principalmente no mundo em que vivemos hoje, onde o egoísmo esta por toda parte, falta ética e dignidade, muitos trabalham somente por dinheiro, não há respeito e muitas vezes o trabalho é encarado como um fardo grande e pesado.

O desafio é grande e nem sempre estamos preparados para encarar o mercado de trabalho que nos aguarda, com concorrentes cada vez mais bem preparados.

A função de um líder, no cenário corporativo, é conseguir através da sua forma de liderar, unir à equipe a empresa como um todo, onde todos buscam o mesmo objetivo, caminhando juntos para o sucesso a realização profissional.

Cabe ao líder entusiasmar todos aqueles com quem trabalha, de maneira a ter pessoas satisfeitas e empenhadas com o seu serviço, dessa forma todos saem ganhando.

É por meio deste trabalho, que foi feito um estudo mais a fundo do comportamento de um líder, o desafio é grande. E a ideia é uma proposta de liderança diferente, feita com amor, e dedicação ao próximo.

Conforme (apud De Le Carneche [s.n], [s.c], [s.e], [s.d], in Hunter 2004, p. 07 livro o monge e o executivo): “As ideias que defendo não são minhas”. Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield, furtei-as de Jesus. E se você não gostar deles, quais seriam as ideias que você usaria?

Talvez seja isso que falte em algumas empresas; o líder é responsável por tudo àquilo que conquista, conquistando cada membro da forma certa sem perder seus princípios, com respeito ao próximo, e apenas com uma única intenção, alcançar o sucesso da empresa, profissional e ter certeza de que tudo foi feito da maneira certa com muito amor e dedicação, pois é a vida da empresa e a sua que estão em jogo.

Diz um provérbio Chinês (2004, p. 137): Uma jornada de duzentos quilômetros começa com um simples passo.

O primeiro passo para uma grande e nova jornada começa agora...

Optar por ser líder, ou estar na liderança, é a escolha de um grande desafio.

Dentro de um local de trabalho, empregados passam a maior parte do tempo trabalhando e vivendo em ambientes criados por líderes. Existe muita coisa em jogo,

a vida da empresa esta nas mãos de um líder as pessoas contam com seus líderes líder tem um papel extremamente exigente.

Cada pessoa que decide e escolhe ser um líder deve saber, sobre o impacto que exerce sobre a vida daqueles que lidera.

O desafio maior é exercer com sabedoria os princípios que se aplicam ao papel da liderança, que por sua vez é um privilégio.

Sendo assim, cada um que decidir ser um líder, deverá tomar decisões pessoais sobre a aplicação dos princípios na vida.

Exercer a influência sobre as outras pessoas é a verdadeira liderança. Ela está disponível a qualquer uma, mas requer muita doação de si próprio.

É triste o fato de que em muitas vezes o cargo de liderança acabe assustando, devido ao grande esforço necessário.

CAPÍTULO 3 – A FORÇA DE UM LÍDER

A força do líder está na forma como ele conduzirá toda a equipe, é aquele que constrói que tem o poder modelador de trabalho, incentivador, aquele que conduz, avalia, sabe recompensar, além de ser um ótimo treinador.

Toda a organização tem sua força baseada no líder, pois é através dele que se obtêm estímulos para realizar a tarefa e chegar a atingir objetivos estipulados.

Um líder tem o poder de transformar subordinados a tomar decisões e executarem as tarefas da organização, proporcionando a cada prazer em executar seus trabalhos, de forma a se sentirem importantes, como de fato são para a empresa, deixando de ser somente liderados.

É através de estímulos como este que o líder oferece perspectivas positivas aos funcionários e melhor desempenho. Ele tem todo o poder para levar uma organização a realizações concretas, é o líder que obtêm força para encorajar e entusiasmar seus liderados.

Conforme Chiavenato (2005, p. 307)

Esse tipo de gerência se torna mais participativa e é preciso cumprir alguns passos: Desmontar a velha estrutura organizacional, mudar a cultura organizacional, abrir as portas e janelas para as pessoas, concentrar no core business, eliminar o supérfluo, mudar sempre, trabalhar em equipe, liderá-la e fazê-la trabalhar com plena autonomia e empowerment.

A partir do momento que o líder tem o poder nas mãos, ele deve saber exatamente como usar a força que tem a favor da empresa, ou seja, reestruturar se necessário for à organização, de forma que funcione melhor, com um ambiente mais produtivo, tornando-a mais flexível, retirando a hierarquia muitas vezes rígida, deixando-a menos burocrática, transformando em uma organização mais humana.

O líder tem esse poder, e é forte suficiente para liderar com eficácia, oferecendo um ambiente adequado e melhor para se trabalhar.

A força de um líder também deve estar presente não só na forma como lidera seus liderados, mas também ser forte suficiente na tomada de decisões e no seu próprio caráter, como dito no capítulo anterior, o desafio de ser, e se tornar um líder.

Segundo Macucci (2007, p. 40):

O líder hoje para ser completo precisa saber responder a cinco 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 referência na gestão de pessoas (não apenas na minha equipe)? Qual o meu ponto de equilíbrio, sou dono da minha agenda?

A sua força precisar atuar não somente na gestão de pessoas, mas também para ser efetivo nos resultados, construir bem a relação com liderados, clientes e mercado; Dever falar a língua dos seus acionistas, e principalmente usar a força que possui para ser líder de si mesmo.

O que certamente lhe proporcionara um plano de carreira brilhante, coerente com seus valores próprios, encontrando assim muito prazer no que faz, se realizando profissionalmente, usando a força adquirida através do poder, não só a seu favor e benefício próprio, mas também de toda uma organização que tem um líder completo liderando-a.

Liderar significa respeito mútuo, onde se cria um ambiente favorável não só no trabalho, mas também na família, no meio social onde se faz parte.

Não só um líder, mas todos devem cuidar para que o fato de se obter força/poder, em qualquer que seja a situação, as atitudes ou até mesmo palavras não ofendam, pois onde há ofensas, desconfianças, falta de respeito, e a desunião pouco se produzirá independente se você tem poder, adquire força ou não.

Portanto, usar a “força de um líder” na liderança envolverá mudanças, e se for mudar que seja para melhor, de maneira a tornar o trabalho menos rotineiro, pois sem inovar ou variar, acaba induzindo as pessoas a se tornarem inúteis, a intenção

aqui não é essa, o líder deve ter a capacidade de tornar os liderados cada vez melhor.

Liderar através de uma força que se obtém, é cuidar de si mesmo, das pessoas a sua volta, do ambiente que se faz parte, para que a arte de liderar não seja vista como benefício próprio, tornando-se até mesmo uma obrigação onde só consegue mandar, não obtém respeito e sim medo, sem qualquer resultado positivo.

A liderança, para quem é um líder deve ser uma parte importante da vida, que proporcione aprendizado a cada dia, trazendo-lhe satisfação, e felicidade.

3.1 PODER

O poder pode ser imposto de muitas maneiras, através de intimidação, através da punição, em forma de recompensa, persuasão, ou de forma que leve a pessoa que esta sobre poder, a então desistir de suas ideias e aceitar a ideia dos outros. Neste caso o líder já conseguiu impor sua própria ideia, seja ela particular ou coletiva.

Como afirma Zalesnik e de V Ries (1981, p. 03).

Poder é o potencial que as pessoas têm para exercer influência sobre o comportamento de outras. É a capacidade de modificar, canalizar e persuadir outras pessoas a fazer algo que ela não faria necessariamente se não fosse influenciada nesse sentido. O potencial pode ser exercido por meio de negociação, coação e ameaças manifestas, mas os meios pelos quais se exerce o poder são governados por regras e regulamentos formais e não formais da organização e pelos códigos interiorizados dos participantes.

Para uma melhor compreensão, Galbraith de forma simplificada traz três maneiras de como o poder pode ser exercido. São elas: poder condigno, o compensatório, e o poder condicionado.

O poder condigno é aplicado de forma desagradável, quando impõe suas vontades aos liderados, indivíduos ou um grupo, através de uma alternativa dolorosa para que abandonem suas ideias.

Diz Galbraith (1986, p. 5) “O poder condigno obtém submissão pela capacidade de impor as preferências do indivíduo ou do grupo, uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa”.

Neste tipo de Poder, o exercício é punir quem não cumprir, através de repreensões severas, ameaças e castigos. Esta t repreensão era utilizada há muito tempo atrás, com escravos, em regimes militares, etc...

Porém hoje em dia ainda existe quem aplique o poder condigno, gestores que só visam o lucro da empresa, esquecendo que trabalham com seres humanos, e estes por sua vez estão sujeitos a erros. São líderes que só conseguem impor suas preferências, através de ameaças, e com autoritarismo.

A segunda maneira de exercer o poder, é através do poder compensatório; como já diz o próprio nome; existe uma recompensa em troca da submissão, é uma maneira fácil de que sua ideia seja aceita, neste caso as pessoas acatam suas ideias em troca de algo, que pode ser tanto um bem material, como um simples elogio.

Conforme Galbraith (1986, p. 5): “O poder compensatório, em contraste conquista submissão oferecendo uma recompensa positiva-proporcionando algo de valor ao indivíduo que assim se submete.”.

O poder compensatório pode ser tido como exemplo em empresas que oferecem aos seus colaboradores benefícios, quando atingem metas estipuladas por gestores.

Existem varias formas de recompensa: brindes, elogios, pagamento adiantado, viagens, entre outras. São muitas as maneiras de estímulos, para em troca obter a submissão.

A ultima maneira do exercício de poder é o poder condicionado, no qual é exercido em situações que envolvam mudanças. O funcionamento da economia e do governo depende deste poder da forma como é condicionado.

Galbraith (1986, p. 6) expõe:

O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação, ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia. A submissão reflete o rumo preferido; o fato da submissão não é reconhecido.

Essas três maneiras de exercer o poder, estão ligadas, a maneira como o líder vai conseguir influenciar a equipe ou indivíduo, definirá a personalidade, o caráter, de como será sua forma de liderar, seja ela por meio de recompensas, através da educação, ou até do autoritarismo. Cabe ao líder decidir como vai impor o seu poder, da forma que não haja reações a ele.

Um líder precisa saber respeitar para ser respeitado, liderar com amor, e paciência para que possa executar da melhor forma o seu papel na organização.

3.2 REAÇÕES AO PODER

A partir do momento que uma pessoa se torna submissa à outra, ela pode ter reações como resposta a aquele poder. Uma das reações é o fato de que esta pessoa pode aceitar a submissão, por vários fatores, sendo eles por algum tipo de punição, por medo, ou por afinidade.

Segundo WAGNER III e HOLLENBECK (1999, p.276 e 277) baseando-se segundo Kellman (1999, p. 276), “Quando uma pessoa é sujeita ao exercício de poder, ela pode ter três tipos de reação: a obediência, identificação, e internalização”.

- Obediência: neste caso a pessoa acaba se conformando e decide então a adotar um novo comportamento, acompanhado de atitudes, adotando a obediência. É uma forma de conseguir algo bom, a seu favor, obtendo em troca da obediência uma recompensa que lhe seja favorável. Isso não significa que a atitude lhe agrade, mas sim pelo fato da recompensa que terá sendo obediente.

Kelman define obediência (1999, p. 276).

A obediência ocorre quando as pessoas se conformam com os desejos ou diretrizes de outras para obter em troca resultados favoráveis a si mesmas. Adotam novas atitudes e comportamentos, não porque esses sejam agradáveis ou pessoalmente gratificantes, mas porque resultam em recompensas e aprovações específicas ou evitam punições e desaprovações específicas. As pessoas tendem a continuar praticando tais comportamentos apenas na medida em que resultados favoráveis continuem a depender da conformidade...

-Identificação: A identificação acontece, quando as pessoas acabam se identificando com as outras, no caso identifica-se com seu líder, ela se submete ao poder, por afinidade e talvez em alguns valores comuns.

Define Kelman (1999, p. 277)

Ocorre identificação quando as pessoas aceitam a direção ou influência de outras devido a sua identidade com as outras e buscam manter relações com elas não porque valorizam ou mesmo concordem com aquilo que essas lhes podem pra fazer. Consequentemente, o poder de referência e a identificação tende a estar estreitamente ligados. Os líderes carismáticos conseguem continuar influenciando o comportamento das outras pessoas enquanto durar a identificação.

- A internalização: Existe a identificação com outras pessoas, outros que também são submissos, neste caso a pessoa adota as mesmas atitudes e comportamentos por pessoas,

O quadro abaixo representa basicamente, o que foi dito sobre as três maneiras de reação ao poder:

NÍVEL	DESCRIÇÃO
-------	-----------

OBEDIÊNCIA	Conformidade baseada no desejo de obter recompensa ou evitar punições, dura enquanto as recompensas forem recebidas ou as punições forem contidas.
IDENTIFICAÇÃO	Conformidade baseada na atração do influenciador, dura enquanto puder ser mantida a relação com o influenciador.
INTERNALIZAÇÃO	Conformidade baseada no caráter intrinsecamente gratificante das atitudes ou comportamentos adotados; dura enquanto durar a satisfação.

Baseado em kelman, H. C. "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change", Journal of conflict resolution 2 (1958), pp51-60

Tabela 3 - Três Reações Ao Poder

CAPÍTULO 4 – ESTRATÉGIAS PARA ASSUMIR A VERDADEIRA LIDERANÇA

Existem maneiras estratégicas para assumir uma liderança e se tornar um líder verdadeiro, uma das formas está ligado ao estilo e o grau da liderança que você como líder vai desenvolver durante sua jornada empresarial.

Para tornar-se um líder bom, é preciso e significa ser um aprendiz eterno, é buscar sempre conhecimento, buscar informações, estar atualizado e não contentar-se somente com as coisas que já sabe.

É preciso ter iniciativa e vontade para estar sempre aprimorando o conhecimento. É a personalidade de cada um, que definirá se seremos bons ou ruins como líder. A confiança que é depositada em nós que nos tornar verdadeiros líderes

De acordo com Ervilha (2003, p. 18).

A demonstração da capacidade e afirmação como indivíduo faz com que o homem desenvolva mais o intelecto e tenha o domínio do ambiente em que vive. A ansiedade de suas realizações como pessoa e profissional, leva-o a procurar constantemente por algo que ele não sabe ainda exatamente o que é.

Conforme Ervilha, a sociedade vem apresentando a cada dia um cenário consumista e inconstante, é através deste cenário que se origina a liderança; em busca de seus próprios interesses, conquistar objetivos e ganhar espaço as pessoas desenvolvem certas habilidade, em busca de uma liderança.

Existem algumas características básicas de um líder apontadas por autores; como cita Ervilha Blancehrd, e Lessa.

- Ser capaz de interpretar pessoas: entender, conhecer e compreender a expectativa de cada um de seus liderados.

- Compromisso: estabelecer um compromisso com a equipe, onde todos estejam de acordo e respeitem as regras:
- Objetivos comuns: Todos devem possuir um objetivo comum e trabalhar juntos para atingi-lo.
- Trabalho em equipe: o líder deve saber trabalhar em equipe, obtendo sintonia e colaboração com todo o grupo.
- Ser Equilibrado emocionalmente: Ter autocontrole emocional, e saber reagir a determinado problema.
- Confiabilidade: O líder deve passar confiança aos seus liderados, deve ser coerente nas suas atitudes e justo diante de situações.
- Flexibilidade: O líder deve ter em mente que existem vários tipos de pessoas, e que ele deve saber trabalhar, e conviver com cada uma delas, respeitar as formas de pensamento diferentes, ser de fácil adaptação em outros ambientes, e agir da melhor forma em determinada situação, isso é ser flexível no trabalho.
- Persuasão: Por ultimo, saber argumentar, convencer o liderado a aceitar sua ideia, através de uma boa comunicação, ser persuasivo.

Estas são características que um líder de fato possui; são características que podem ser traços de uma liderança, podem ser desenvolvidas para ganhar um espaço, ou aprendidas e aplicadas.

Conseguir influenciar as pessoas esta diretamente ligada ao poder, que por meio das características citadas a cima origina-se a liderança, na qual nada mais é que a capacidade que uma pessoa desenvolve para atingir seus objetivos através de outra pessoa.

Não basta possuir o perfil de um líder, conhecer e até obter as características necessárias, é preciso saber então influenciar a sua equipe o seu liderado, por isso desenvolvem-se estilos de liderança.

Neste capítulo, vamos falar dos vários estilos de liderança que existe em uma organização; do grau e da qualidade que a pessoa exercita durante a liderança, as quais não dependem somente das suas características, mas envolve também o ambiente e a situação que se encontram.

Como cita Chiavenato (2005, p. 184).

A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre indivíduo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador de meios para satisfação de suas necessidades.

Portanto, podemos afirmar que são as pessoas que vão eleger um líder, e aceita-lo como tal; um grupo de pessoas vai aceitar que você seja um líder, espontaneamente se você possuir conhecimentos, uma posição social, ou afinidades, onde estas pessoas enxergam em você oportunidade para conquistarem algo que lhe agrade.

O líder se destaca em uma organização, quando consegue dar uma assistência maior além de uma boa orientação para alcançar algum objetivo; esse tipo de atitude faz com que as outras pessoas sintam maior confiança e seguros de que podem contar com você, que possuem um líder, então desta maneira o elegem para liderar o grupo, enxergando oportunidades de satisfazer alguma necessidade particular além de objetivos conquistados.

Conforme afirma Chiavenato (2005, p. 308) existem dois aspectos na liderança:

A definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais. Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam nem se será bem sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz; e os seguidores devem ter vontade.

A liderança na verdade é um processo de escolhas contínuo que permitirá as pessoas o direito de seguir em frente buscando metas. É o líder que deve proporcionar a outra motivação, deve saber trabalhar em equipe, assim as pessoas vão poder tê-lo como apoio, depositando confiança de que seus objetivos serão alcançados.

Podemos afirmar que a influência, é a essencial na liderança, porque é através dela que o líder age para então conseguir manipular os outros, com o propósito de atingir determinado objetivo.

Chiavenato (2005, p.184) afirma: “A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional”.

Existem quatro tipos de graus de influência do comportamento, a coação, persuasão, sugestão e a emulação, representados na tabela a seguir:

COAÇÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO
Força, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem força-la, com conselho, argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Os graus de influência do comportamento. Fonte: CHIAVENATO, 2005, p.184

Tabela 4 - Os Graus De Influenciação

Como dizemos no início do capítulo, foram apresentados os graus de liderança, e existem também os estilos de liderança, sendo três tipos: autocrática, liberal, e democrática.

Conforme Chiavenato, (2005, p. 187) diz a respeito de cada um dos estilos:

- Autocrática: geralmente quando as pessoas são submetidas à liderança autocrática, elas apresentam maiores resultados na produção, porém demonstram sinais visíveis de tensão, indisposição para trabalhar, estresse elevado e podem desenvolver doenças causadas pelo stress além de muitas vezes apresentarem quadros de depressão e/ ou agressividade.

-Liberal: na liderança liberal, as pessoas apresentam menos quantidade e qualidade de produção. Pessoas submetidas a esse tipo de liderança apresentam sinais de individualismo, pouco respeito para com os colegas de trabalho e até mesmo para com o próprio líder.

-Democrática- Na liderança democrática as pessoas não chegam à quantidade de produção como no caso da liderança autocrática, mas superam em qualidade dos produtos, além do que a satisfação, o compromisso, a responsabilidade e a harmonia entre a equipe de trabalho é muito melhor.

Contudo observamos que a melhor maneira de liderar, é através do estilo democrático, onde favorece não só os líderes que através deste estilo consegue administrar toda uma equipe de trabalho, mas também favorece aqueles que são liderados, da forma em que eles não se sintam cansados, ou desestimulados durante toda a jornada de trabalho.

Um líder também tem como opção utilizar juntos os três estilos de liderança, agindo de acordo com cada situação. O que vale é ser coerente e saber que cada situação na maioria das vezes necessita de um estilo diferente; é preciso saber então qual deverá ser aplicado. Não esquecendo sempre de que independente do estilo de liderança é importante levar em conta que toda forma de liderar deve sempre ser feita com Amor.

De uma forma simples o quadro abaixo explica como funciona cada estilo.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências 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 escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica 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	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e

	de trabalho de cada um.	curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	estimula com fatos, elogios ou críticas.
--	-------------------------	---	--

Fonte: CHIAVENATO, 2005, p.184

Tabela 5 - Os três estilos da liderança

4.1- MANDAR É FACIL, DIFÍCIL É LIDERAR.

As organizações buscam em líderes, pessoas que realmente sabem o que querem, durante o processo de liderança.

A pessoa que decide por liderar deve levar a profissão como bem estar, ter prazer naquilo que faz, para que não acabe se tornando um fardo; por isso é necessário que um líder tenha uma vida equilibrada, saiba conciliar a vida pessoal com a profissional, não deixando que os problemas interfiram uns nos outros, caso contrário, terá péssimos resultados, se tornará um chefe estressado, sem comprometimento com a equipe, pensando apenas em fins próprios, o que consequentemente não trará bons lucros a empresa.

O fator equilíbrio, é muito importante, é preciso que um líder saiba manter o controle, para proporcionar um ambiente adequado para o trabalho, com funcionário motivado, para atingir as metas estipuladas; manter um equilíbrio emocional é umas das estratégias fundamentais para garantir uma boa liderança e se tornar um líder de verdade.

De acordo com pesquisas, ter controle de si próprio, e das situações que te cercam a todo o momento, o tonam uma pessoa feliz, equilibrada, com capacidade de criar e fornecer ambientes bons para se trabalhar, motivando e impulsionando toda a equipe a fazer o melhor trabalho.

Para formular estratégias, é preciso saber o que buscam as empresas; com o decorrer de uma carreira, um profissional pode se sair melhor em uma competência do que em outra, onde ele pode fazer escolhas e se aprimorar, procurando melhorar seus pontos fracos, e saber destacar os pontos fortes. Com isso o líder vai formar como um todo o profissional que as empresas estão buscando, alguém capaz de equilibrar as competências, os desafios do cargo de liderança, e do negócio, tendo noção do conjunto que envolve ser um líder dentro de uma organização.

Liderar é uma grande responsabilidade, quanto maior são o número de liderados, maior se tornarão os encargos, metas a alcançar, obrigações que deverão ser cumpridas, cobrança de tudo o que acontece, de resultados; pois poderá existir alguém que também lhe cobrará, às vezes a cobrança vem de você mesmo.

A responsabilidade que um líder terá depende do quanto sua capacidade é medida, só lhe será dado àquilo que você poderá cumprir.

É de responsabilidade de o líder coordenar e supervisionar todas as funções de uma empresa, ou departamento, caso haja algum imprevisto, ou problema, este será diagnosticado e poderá ser reparado, antes que ocorra qualquer dano ou perda.

Por isso é necessário estar ciente das consequências e das atribuições que um cargo como este lhe trará, não basta apenas mandar, tem que saber liderar.

Decidir, fazer escolhas certas ou erradas, são competências de quem decide por seguir na carreira da liderança. A decisão é uma escolha entre várias alternativas, que visa sempre um resultado; podendo ser, simples ou complexos, demorados, ou muito rápidos, mas devem sempre expor de forma clara qual o objetivo buscado.

O fato de decidir, também é uma das estratégias, seguindo uma sequência de lógica: Identificar um problema, pesquisar sobre, formar uma hipótese e testa-la e finalmente solucioná-lo. Assim mais uma estratégia é formada para conseguir desempenhar com sucesso a liderança. O líder deve saber estabelecer este tipo de sequência, e identificar qual alternativa lhe trará maiores resultados e benefícios à empresa. Pois caso a decisão lhe traga danos ou prejuízos, a culpa será de quem

tomou a tal decisão e optou por aquele caminho, por isso é fundamental saber quais serão as suas escolhas, pois toda a empresa estará em suas mãos, e somente você será responsável por seus atos e responderá por eles.

Outro fator importante é saber gerenciar, na verdade muitos daqueles que são líderes acham que podem ficar lá no alto, só observando, fazendo promessas e mandando ao invés de “colocar a mão na massa”; porém a tarefa de um líder é justamente o contrário, deve fazer com que as coisas aconteçam ao invés de esperar acontecer.

Existem várias maneiras de tornar a sua liderança um exemplo nas organizações, algumas ideias, estratégias foram citadas para ajudar a liderar uma equipe e administrar uma empresa. Cabe ao líder escolher o caminho que vai seguir as decisões que tomará, mas é preciso buscar sempre o topo, buscar ser exemplo, influenciar multidões, conquistar seguidores, e se tornar um líder completo, não saber apenas mandar, mas tornar sua liderança verdadeira.

A liderança neste trabalho a todo o momento foi dita como uma habilidade, que pode ser desenvolvida, pode ser aprendida, se tornar um líder de um grupo, comandar toda uma organização, onde o gerenciamento é um treinamento focado em muitas empresas em busca da formação de novos líderes, através do desenvolvimento gerencial.

Aprender a delegar, saber passar funções aos seus subordinados não é tarefa muito simples para um líder, para que as tarefas sejam realizadas da melhor maneira, o líder deve saber identificar em cada um dos seus liderados qualidades e em quais funções cada um se encaixa. Existem também líderes que não sabem passar tarefas e responsabilidades, pois acham que por estar na posição de um chefe, deve saber de tudo, controlar tudo e assim ganhar o mérito por todo serviço realizado. Mas neste caso o líder controlador acaba por prejudicar toda a equipe, pois controla todos, onde ele sabe que o ato de delegar é fundamental para um bom desempenho de uma equipe; isso acontece devido ao medo, de perder a imagem que tem diante

dos outros de carrasco, nesta situação o líder muitas vezes acaba por perder de viver emoções.

A caminhada para uma perfeita liderança é longa, o processo é demorado, seu caráter te definirá qual líder você será, mas somente as suas atitudes te definiram como um líder de verdade. A escolha de uma liderança é característica de quem tem atitude, então é preciso que as suas atitudes estejam presentes em cada ato tomado dentro de uma organização. Escolha ser um líder honesto íntegro que saiba ouvir cada pessoa, que saiba dar atenção, escutar aquele que acredita em você, que enxerga no líder a oportunidade de metas realizadas, que encontra nele força para levantar e trabalhar cada dia, que lhe tem como exemplo, o admira que execute a tarefa da melhor forma para ganhar um simples elogio ou ato de motivação, pessoas que depositam total confiança de que é você o líder que levará toda a organização para frente, buscando sonhos, e realizando conquistas, é aquele que os impulsionam e faz acreditar que juntos, como uma equipe tudo pode ser conquistado.

As pessoas devem admirá-lo como um líder, o maior dos líderes já conhecidos no mundo todo, foi Jesus Cristo, que tinha a confiança de todos aqueles que o seguiam, porque falava e os tratava com Amor.

CONCLUSÃO

Analisando as organizações como um todo, observa-se a necessidade de pessoas capacitadas para liderarem uma equipe que dê resultados positivos; para isso é necessário um líder que não saiba apenas mandar, mas ser capaz de liderar verdadeiramente.

Este trabalho vem oferecer ao leitor, uma oportunidade de se tornar um grande líder, com uma carreira de sucesso brilhante, através de análises, estratégias, e reflexões sobre a liderança empresarial.

A liderança pode ser aprendida, basta querer. Seu exercício é aprendido durante cada dia, com situações reais vividas dentro de uma organização.

Hoje a conclusão se dá na qual existe muitas organizações lideradas por líderes sem capacidade, sem interesse, que pensam apenas na posição do cargo que ocupam, desmotivando funcionários, obtendo apenas resultados negativos, comprometendo até mesmo a própria organização; Sem o conhecimento e prática, da verdadeira essência da liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BENNIS, Warren; NANUS, Burt, **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2005.

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

ERVILHA, A. J. LIMÃO. **Liderando equipes: para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003

GALBRAITH, John Kenneth, **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira 1986.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um líder**. 2. Ed. São Paulo. Paulo Saraiva, 2009.

HUNTER, JAMES C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAUSE, Donald g. **A Força de um Líder**; traduzida por Ana Woodward, São Paulo: Makron Books, 1999.

LESSA, Jorge, **Mandar é Fácil: Difícil é Liderar: o desafio do comando na nova economia**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WARREN, Bennis; BURT, Nanus, **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harba, 1988.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

FACCIOLI, Cyntia. **Teorias de Liderança**. Administradores, O Portal da Administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-de-lideranca/22664/>>. Acesso em:

LARUCCIA, Mauro Maia. **Líder**. Prof. Dr. Mauro Maia Laruccia. Disponível em: <<http://www.mauolaruccia.adm.br/trabalhos/lider.html>>. Acesso em: