

**Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural
Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de
desenvolvimento local**

Studies of the behavior of the leadership in the Rural Credit Cooperative Centre
Northern Mato Grosso do Sul, South Chapadão unit, as a factor of local development

*Des études sur le comportement des dirigeants de la coopérative de crédit rural
Centre Nord Mato Grosso do Sul, sud Chapadão unité, en tant que facteur de
développement local*

*Los estudios sobre el comportamiento de los dirigentes de la Cooperativa de Crédito Rural
Centro Norte de Mato Grosso do Sul, sur Chapadão unidad, como un factor de desarrollo local*

Cristiane de C. Merighi*
(crismerighi@gmail.com)

Terezinha Bazé de Lima**
(bazelima@unigran.br)

Fabício Bazé de Albuquerque***
(fabriciobaze@hotmail.com)

Rosana Ormedo****

Recebido em 03/02/2012; revisado e aprovado em 10/07/2012; aceito em 15/02/2013

Resumo: Ser líder em um mundo de mudanças torna-se um desafio para os administradores que necessitam de profissionais capazes de conduzir seus colaboradores a um resultado. Apontar um "líder ideal" se torna um desafio, e muitas perguntas são lançadas, pois como administrar pessoas com vontades, desejos, anseios, sendo que nós mesmos, muitas vezes não entendemos nosso próprio "eu"? Qual é a melhor maneira de liderar uma pessoa? Qual o melhor estilo a ser adotado? O objetivo desse trabalho foi esclarecer o que é liderança, os tipos de liderança, as funções e o perfil do líder e como o administrador poderá conquistar o perfil de líder ideal, no estudo de caso do Sicredi.

Palavras-chave: Liderança. Cooperativa. Desenvolvimento local.

Abstract: Being a leader in a changing world becomes a challenge for administrators who need professionals who can lead their employees to a result. Pointing an "ideal leader" becomes a challenge, and many questions are posted as how to manage people with wills, wishes, desires, and that we ourselves often do not understand our own "I"? What is the best way to lead a person? What better style to be adopted? The aim of this study was to clarify what is leadership, types of leadership, roles and profile as the leader and the administrator can conquer the profile of ideal leader, in the case study of Sicredi.

Key words: Leadership. Cooperative. Local development.

Résumé: Être un leader dans un monde en mutation devient un défi pour les administrateurs qui ont besoin de professionnels capables de mener leurs employés à un résultat. Pointant un «leader idéal» devient un défi, et de nombreuses questions sont affichées que la façon de gérer les gens avec les testaments, les souhaits, les désirs, et que nous nous souvent ne comprennent pas notre propre «moi»? Quelle est la meilleure façon d'amener une personne? Quoi de mieux le style à adopter? Le but de cette étude était de clarifier ce qu'est le leadership, les types de leadership, les rôles et le profil en tant que chef et l'administrateur peut conquérir le profil de leader idéal, dans l'étude de cas du SICREDI.

Mots-clés: Conduire. De coopération. De développement local.

Resumen: Ser un líder en un mundo cambiante se convierte en un reto para los administradores que necesitan los profesionales que pueden llevar a sus empleados a consecuencia de ello. Señalando un "líder ideal" se convierte en un reto, y muchas preguntas se publican como la forma de manejar a las personas con voluntades, deseos, anhelos, y que nosotros mismos a menudo no entienden nuestro propio "yo"? ¿Cuál es la mejor manera de llevar a una persona? ¿Qué mejor estilo para ser adoptado? El objetivo de este estudio era aclarar qué es el liderazgo, tipos de liderazgo, roles y perfiles como el líder y el administrador puede conquistar el perfil de líder ideal, en el estudio de caso de Sicredi.

Palabras clave: Conducir. Cooperativo. Desarrollo local.

* Universidade Paulista (UNIP), Campo Grande, MS, Brasil.

** Universidade da Grande Dourados (Unigran), Dourados, MS, Brasil.

*** Universidade Estácio de Sá, Campo Grande, MS Brasil.

**** Faculdade de Chapadão do Sul (Fachasul), Chapadão do Sul, MS, Brasil.

Introdução

Ser líder em um mundo de constantes mudanças e na era globalizada se torna um desafio para futuros administradores que necessitam de profissionais capazes de liderar seus colaboradores a um resultado. O medo e a insegurança os perseguem fazendo com que, muitas vezes, fujam de suas tarefas e obrigações. Apontar um “líder ideal” se torna um desafio para os gestores, e muitas perguntas são lançadas sem resposta, pois como administrar pessoas com vontades, desejos, anseios, culturas diferentes, identidade alterada, entre outros comportamentos, sendo que nós mesmos não entendemos nosso próprio “eu”? Qual é a melhor maneira de liderar uma pessoa ou uma equipe? Qual o melhor estilo a ser adotado? O objetivo desse trabalho foi esclarecer o que é liderança, os tipos de liderança, as funções e o perfil do líder e como o administrador poderá conquistar o perfil de líder ideal. Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica com autores que abordam o tema liderança. A pesquisa de campo foi realizada na Cooperativa de Crédito Centro Norte do MS, Unidade de atendimento de Chapadão do Sul do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI).

A cultura cruza todas as dimensões do capital social de uma sociedade. A cultura se sobressai como componente básico da confiança, dos comportamentos cívico e de bom grado ao associativismo. As relações entre cultura e desenvolvimento local são de todas as ordens, à sombra da escassa atenção que se está lhe prestando. Aparecem as potencialidades, bem como a revalorização de todos os elementos silenciosos e invisíveis, mas claramente operantes, invólucros na ideia de capital social (KLIKSBURG, 1999), o que influencia nos aspectos de liderança que cada equipe vai seguir.

A liderança é exercida em vários segmentos e de diversas maneiras, nas escolas, na cultura, na música e principalmente dentro das organizações se tornando responsável pela harmonia entre as metas e exigências da organização e as necessidades dos indivíduos que nela trabalha. As organizações estão conscientes de que a eficácia de sua gerência e da participação de toda a equipe depende em grande parte do exercício efetivo da liderança.

Sem a liderança, a organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. Fomenta a responsabilidade, o espírito de equipe, o desenvolvimento pessoal, e especialmente, é o “artesão” da criação de um espírito de propriedade que une os colaboradores para decidir as medidas a serem tomadas. Existem diversos tipos de liderança a autocrática (quando mais se concentra o poder de decisão no líder), a democrática (quando as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo) e a liberal (quando o líder deixa as decisões serem tomadas pela equipe sem a sua participação).

A capacidade para exercitar uma liderança efetiva é uma das chaves para ser administrador eficaz. Os princípios da liderança estão totalmente ligados ao da administração; somente possuindo as qualidades e características de um líder, pode-se obter sucesso no cargo de administrador, pois o administrador lidera pessoas, está em contato direto com todos os departamentos da empresa. As pessoas procuram líderes que as representem, orientem e apoiem e, embora haja os líderes natos, há possibilidades de se capacitar para ser líder de um grupo. O tempo não para, ele é incansável e busca sempre mentes inovadoras, sobretudo no que tange à liderança.

Liderar é uma arte diária, que inclui muitas qualidades e características natas ou adquiridas ao longo do tempo, algumas das quais serão explanadas neste trabalho. Com esse propósito, buscou-se identificar qual o perfil ideal de um líder e principalmente demonstrar qual o perfil de líder que as empresas estão buscando no mercado, as características consideradas essenciais para as organizações, pois sabe-se que dele depende o bom andamento da empresa e principalmente a saúde financeira desta. Para solidificar a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo, *in loco*, na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do MS (SICREDI) Chapadão do Sul, através de uma entrevista com o gerente a fim de identificar o perfil do líder e outra entrevista entre os liderados para identificar como é a liderança exercida e o nível de satisfação da equipe.

Nesse sentido, o objetivo geral é compreender a definição de liderança e seus

estilos, analisar o desempenho e identificar os estilos de liderança, e assim fornecer ferramentas para auxiliar o administrador a compreender que perfil as empresas esperam desse profissional como líder dentro das organizações, utilizando como objeto de estudo a SICREDI, Unidade de Atendimento Chapadão do Sul, MS.

De modo específico, buscou-se Identificar os estilos de liderança dentro da organização; compreender a definição de liderança; analisar como se desenvolve um líder; caracterizar o líder e identificar suas funções dentro da organização; analisar o papel do líder no contexto do comportamento organizacional; analisar dentro da organização a relação de autoridade X poder de um líder; identificar o perfil de um líder ideal.

A relevância do tema sobre o qual se passa a discorrer encontra justificativa no fato de ser ele de primordial destaque no meio organizacional, sendo o ingrediente que as empresas mais procuram em seus colaboradores. Estudando a liderança, pode-se identificar em qual estilo de liderança o indivíduo se enquadra e como se pode mudar para tornar-se um líder cada dia melhor. Esse tema é fascinante e muito importante para todos em qualquer profissão, mas principalmente para os administradores, porque está diretamente ligado à sua função. Um bom administrador deve ser também um bom líder, razão pela qual se pautou este trabalho em busca de contribuir para o crescimento profissional e pessoal dos administradores.

1 SICRED Chapadão do Sul

Inaugurada em 16 de Fevereiro de 2000, situa-se essa agência na Avenida Quatro, 733, centro do município de Chapadão do Sul, administra aproximadamente R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais) de recurso, possui 1.107 (um mil cento e sete) associados e nove colaboradores, sendo um gerente (Gilberto Diefenthaeler), uma encarregada de atendimento, dois atendentes, um Assistente de Unidade de Atendimento, uma encarregada administrativa financeira e dois caixas. Sua missão é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Tem

como visão, ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social. No tocante a valores, são de suma importância para sua identidade: a preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; o respeito à individualidade do associado; a valorização e desenvolvimento das pessoas; a preservação da instituição como sistema; o respeito às normas oficiais e internas e a eficácia e transparência na gestão. Entre outros aspectos, os valores de que é exportadora uma sociedade vão influir fortemente sobre seus esforços de desenvolvimento. Como seus códigos de ética dos empresários e profissionais, que são parte de seus recursos produtivos da sua sociedade (KLIKSBURG, 1999).

2 Liderança

Segundo Maximiliano (2000, p. 121), a liderança é definida como “o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações”. Seguindo nesta linha, liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição; ou a arte de “inspirar os outros a trabalhar melhor, em harmonia e comprometido”. Mas essa “arte” Nem sempre é fácil quando a outra parte trata-se de relações humanas. Pessoas diariamente passam e sofrem conflitos pessoais, internos (no trabalho) e externos (em sua casa ou meio social). Segundo Bennis (1996, p. 211), a liderança afetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de instalar comprometimento nos empregados para mudar, assim como injetar novas culturas, e enfocam energia e recursos. “Capacidade de criar uma visão dominante, transformá-la em ação e mantê-la viva. Liderança é capital humano. Liderança e criatividade confundem-se e completam-se, causando dificuldade em suas identificações isoladamente”. É a capacidade para usar as formas diferentes do poder para influenciar no comportamento dos seguidores, de modos diferentes. Na realidade, alguns líderes influenciam as pessoas de forma que as mantenham motivadas, e alguns líderes o fazem de tal forma que chegam a fazer sacrifícios pessoais para lucro da companhia.

Chiavenato (2003, p. 30) realça que “liderança é a influência interpessoal exercitada em uma situação, dirigida pelo processo de comunicação humana ao conseguimento de um ou diversos objetivos específicos”. Para que uma liderança obtenha sucesso, é necessário que tenha uma comunicação bem evoluída pelo líder e pelas outras pessoas envolvidas; a comunicação é um dos aspectos essenciais para uma boa liderança, o líder deve saber influenciar o outro de forma que conquiste tanto a confiança, que suas solicitações sejam atendidas com satisfação e seus ideais contagiem todos dentro de um grupo de pessoas. Por fim, Hunter (2004, p. 24) ressalta que “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo o bem comum.” Seguindo na definição de liderança, pode-se evidenciar a ligação da liderança com as atividades administrativas, todavia o conceito de liderança não é semelhante ao de administração.

3 Liderança *versus* poder

Há distinção entre Autoridade, Poder e a subseqüente subordinação. A autoridade será a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico implique a obediência de um dado grupo de pessoas, enquanto que poder é a probabilidade de um ator, implicado numa relação social, obter aquilo que quer, apesar da resistência encontrada, seja qual for a base em que essa probabilidade se fundamente, ou seja, é a possibilidade de impor o arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta de outras pessoas. Portanto verifica-se que o conceito de autoridade está mais relacionado com o lugar que a pessoa ocupa, influenciando também as suas qualidades pessoais, e com o carisma. O poder deriva da aceitação pelos subordinados da ordem, julgando-a ou não merecedora de seguimento.

4 Estilos de liderança

A principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, é a que se refere a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. As

principais características de cada um desses estilos de liderança: **Autocrática:** apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; determina qual a tarefa que cada um deve executar e saber qual o seu companheiro de trabalho; é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. **Democrática:** as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo, e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é uma pessoa objetiva e, em suas críticas e elogios, limita-se aos fatos. **Liberal:** há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, a qual é limitada, apenas apresenta materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

5 Tipos de líderes

Um líder habilidoso pode conduzir a sua equipe a tomar decisões certas, criando assim uma atmosfera de trabalho amistosa e cooperativa. Já os líderes míopes realizam intermináveis, tentando um consenso a respeito de questões críticas, os líderes autocráticos desconsideram opiniões importantes. Esses líderes florescem dentro das organizações com o conhecimento de seus objetivos e no contato com as pessoas, são eles os responsáveis em definir qual o estilo de líder que a sua personalidade possui, se este se enquadra aos interesses da organização. Entre os vários estilos de líder, pode-se citar:

Líder autoritário ou autocrático: é o líder que domina o grupo, determina as ideias

a serem seguidas e não permite a opinião dos demais integrantes do grupo. Esse tipo de liderança é muito criticado nos dias atuais dentro das organizações, mas, em algumas situações, ela acaba se tornando eficaz. Este tipo de líder dá ênfase à responsabilidade integral do líder, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. Suas características são: tomar decisões sem consultar o grupo; não comunicar aos membros do grupo os objetivos a atingir; não aceitar sugestões; comanda todas as atividades e não colaborar na sua realização com o grupo; avaliar a atividade dos membros sem esclarecer os critérios utilizados; mostrar produtividade elevada, mas nível de motivação e satisfação baixo.

Líder democrático (participativo): é o líder que mais se destaca na atual organização, pois para ele a união com o grupo é importante, então discute as suas ideias e permite que todos deem suas ideias, discutindo com eles os processos para conseguir atingir as metas e objetivos da organização. Neste tipo, o líder encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão através da participação, do engajamento dos homens e do aproveitamento de suas ideias. O líder reconhece que uma Unidade bem dirigida é mais do que a soma de suas partes. A satisfação pessoal e o sentimento de contribuição resultam no sucesso da missão, pois leva em conta a motivação dos homens. O líder procura estabelecer o respeito, a confiança mútua e o entendimento recíproco. Este tipo de líder se reúne com seus subordinados para conversar sobre as áreas de atrito que interferem no trabalho.

Este tipo de liderança permite um elevado nível de criatividade, devido ao estímulo da participação dos subordinados nas atividades relacionadas à missão, pois o ambiente é propício à inovação. Conduz ao avanço e ao aperfeiçoamento do grupo. Nesta forma de liderança, as equipes se tornam mais coesas e eficientes, pois a valorização dos subordinados promove o desempenho responsável e a autodisciplina. Além disso, se criam melhores condições (ambiente) para o desenvolvimento de atitudes de respeito e confiança no sentido liderados líder. Por outro lado, não exclui o princípio de autoridade de que está investido o chefe e que por este deverá ser exercido em toda sua plenitude; inclusive com a energia

necessária e suficiente para cada situação considerada. Características: Consulta os elementos do grupo sobre a forma como o trabalho deve decorrer; O grupo participa nas suas decisões contribuindo na definição de estratégias e meios para atingir os objetivos; Procura ser objetivo nas avaliações que faz sobre o trabalho produzido; Produtividade satisfatória e nível de motivação e satisfação elevado.

Líder liberal: é o de líder que acredita que o grupo precisa traçar sozinho os seus objetivos, este tipo de líder tem pouca participação neste processo do grupo.

Líder situacional: é o líder que surge dependendo da situação que a organização se encontra, e procura adequar a sua liderança às diferentes situações que aparecem.

Líder emergente: é o líder que surge para resolver determinados situações e problemas específicos. Existem dentro das organizações diversos tipos de pessoas, e cada uma delas possui mecanismo, posturas, vontades e opiniões diferentes, cabendo assim ao líder a habilidade de escolher o tipo de liderança capaz de convergir e transformar diferentes objetivos individuais em objetivo único dentro de uma equipe para o alcance o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Líder permissivo: não assume a orientação do grupo; só intervém quando solicitado, não tomando iniciativas nem decisões; procura não avaliar os elementos do grupo e quando o faz é subjetivo; apresenta produtividade baixa e nível de motivação e satisfação baixos.

6 Características do líder

A tarefa de condutor de um grupo humano, a qual cumpre ao líder desempenhar, exige procedimentos cuidadosos. Saber travar contatos individuais e saber dirigir reuniões são dois requisitos indispensáveis à ação de liderar. O primeiro, um tanto mais necessário na liderança de grupos pequenos nos quais a atitude do líder é policiada de perto pelos seguidores, depende da grande prática ou experiência que ele tenha na arte das relações humanas. O segundo depende do seu preparo intelectual, pois dispõe de inúmeras técnicas simples e sofisticadas, desde conferência, seminários, reunião, painel, entrevista,

discussão guiada. Na discussão em grupo, o líder necessita de muito tato para conciliar divergências e corrigir ou conter comportamentos individuais nocivos. No que respeita às divergências, deve o líder manobrar para obter o consenso, se possível, ou fazer a minoria aceitar a resolução da maioria sem sentir-se menosprezada.

As características essenciais dos líderes eficazes abrangem inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer constantemente, visão, curiosidade contagiosa, boa memória e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos. A capacidade de enxergar longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia, de associar todos os aprendizados de vida faz com os outros sejam atraídos para o líder e se liguem através de relacionamentos que se tornam parte um do outro. Líderes eficazes possuem a visão requerida para enxergar as coisas de modo diferente dos demais.

Além disso, o líder caracteriza-se também por sua sabedoria, visão, comunicação, caráter, personalidade, integridade, sociabilidade, coerência, entusiasmo, humor, carisma, talento, tolerância, capacidade de decisão. O líder é aquele que compromete as pessoas com a ação, que converte os seguidores em líderes e que pode converter os novos líderes em agentes de mudança. Por fim, no centro da liderança reside a capacidade de comunicar. Peter Drucker (apud BERG, 1999, p. 75) ressalta que “Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficiência na comunicação”, sendo assim o líder deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita e oral, eletrônica e digital, por gráfico e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras.

O líder deve ter características que compõem o conhecimento tácito e o codificado, enaltecendo sua percepção mediante cada situação que lhe é apresentada. No tange a esses conhecimentos, no aporte de Youguel (2000), eles podem ser denominados *know what* (saber o que), nos quais se assimila o que normalmente se classifica como eixos ou informações, e *know why* (saber por que), os quais são de caráter científico e se referem aos princípios e níveis de movimento da natureza.

7 Liderança: dom ou habilidade

A capacidade para liderar não é hereditária, mas sim se vai aprendendo com as experiências ao longo da vida, e o grau de aprendizagem de cada uma delas pode ditar o sucesso do Líder em questão. Se “uns nascem para mandar, outros para obedecer”, como afirmou Aristóteles, daí não se segue que o Líder nasce feito, primeiro porque mandar não é liderar, é no máximo chefiar; segundo, porque, mesmo desprezando-se as condicionantes do grupo e da situação, ainda assim o líder forma-se ao longo do tempo, pois os atributos da personalidade são, em parte, hereditários e, em parte, adquiridos, além do que todos eles são susceptíveis de educação e desenvolvimento.

Todos, no entanto, são passíveis de aperfeiçoamento nesse sentido, como em tudo o mais na vida. Enfatiza Maquiavel apud (GRIFFIN, 1994, p. 58) que existem diversas maneiras de um líder surgir e se manter dentro de uma organização. Dentre elas, pode-se destacar o apoio e consentimento das massas ou da equipe. Isso ocorre quando alguém consegue se destacar como um líder em quem todos acreditam e confiam para que possa ajudá-los dentro da organização, e este líder consegue influenciar e liderar de forma mais eficiente e eficaz a sua equipe, pois todos confiam nele e o apoiam. Há também os líderes funcionais, aos quais as organizações determinam que eles liderem determinadas equipes na realização de suas tarefas, e os líderes natos, que já nascem com essa personalidade de liderança, e aqueles líderes cujas técnicas são adquiridas ao longo dos anos devido à experiência.

O acesso à liderança resulta da combinação de fatores múltiplos: os tipicamente pessoais: a imagem que se oferece e os valores de atitude que representam a vontade pessoal de comandar, a motivação para o poder; os relacionais, isto é, o tipo de relação que efetivamente se estabelece com os membros do grupo, o nível de confiança mútuo e de atratividade que se exerce; a posição estrutural ocupada no grupo, particularmente a centralidade na estrutura das comunicações grupais; a capacidade de ação, de responder à tarefa, aos olhos dos membros do grupo; o controle das pressões que os outros ou pessoas do meio

exercem sobre os processos do grupo em que está inserido. A combinação desses fatores realiza-se através de um processo de competição pelo poder grupal, pela posição em que esse poder é mais evidentemente gerido e à qual está mais explicitamente associado.

8 Funções do líder

Um líder deve considerar sempre que as melhores ideias podem ser provenientes de outras pessoas, com potencial até então desconhecido. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus liderados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se um servidor. Existem alguns passos que o líder deve saber. **Visão global:** conhecer a cultura da empresa, como ela está posicionada no mercado e o que fazer para, cada vez mais, tornar-se melhor. Há interferência de uma ação em todo o processo. **Visão sistêmica:** todos os setores da organização são importantes. Valorizar cada serviço realizado na organização. **Diagnosticar contextos:** saber o que a equipe precisa, até mesmo de capacitação para o desenvolvimento ou pré-requisitos básicos para exercer funções. **Planejar:** estabelecer objetivos e ser um gestor para atingir os resultados. Observar como esses resultados foram atingidos e se existe necessidade de revê-los. Esse planejamento tem que ser mensurável e específico para que se possa ter um gabarito dos resultados, assim como deve ser atingível, assim como sua evolução deve ser progressiva. **Agente de mudança:** o líder deve provocar mudanças e não ser um reagente a ela. Deve estar atento e propor inovações através de uma leitura de necessidades (equipe, cliente e mercado). Deve dinamizar-se para que a organização caminhe para frente e para cima do *podium*. **Prever e não apenas reagir:** a liderança deve tomar atitudes preventivas, alavancar obstáculos e estabelecer alternativas. **Não protelar a resolução de problemas:** nada se resolve sozinho, cada vez que o tempo passa, o problema cristaliza-se. **Buscar gestão participativa:** isto gera comprometimento. Nesse tipo de gestão, o líder deve perguntar sempre a forma de ação, para que não joguem sobre ele simplesmente ideias soltas e sem um raciocínio de praticidade. **Não responsabili-**

zar a equipe: o sucesso é da equipe. A falta dele significa que o líder não administrou bem sua equipe ou, no mínimo, não tomou a decisão necessária sobre um comportamento inadequado, ou não elogiou aquele profissional capaz. **Possuir estabilidade para se comunicar:** colocar-se no lugar de seu profissional liderado e do seu diretor também. É seu papel estabelecer essa fusão e equilíbrio entre esses dois patamares. **Ter habilidade para correr riscos:** enfrentar os desafios. Cada desafio superado é acompanhado de crescimento e ampliação de seu repertório de respostas até às soluções e problemas. O líder cresce na medida em que se expõe. **Saber buscar informações:** tudo modifica. O líder deve ler, investigar e conversar com outros profissionais de sua área. Ampliar sua fonte de informação e direcionar o que vai fazer com elas para ele não ficar apenas no grau informativo e poder passar para o grau de conhecimento, ou seja, a liderança deve adaptar as informações à sua realidade e colocá-las em prática. Ter uma boa rede de contatos. Informação é poder: quanto mais sabe, mais pode conhecer e ser respeitado. **Ser eficiente:** é ser cumpridor do dever e da rotina de trabalho, verificar se a metodologia é adequada; é acompanhar todo o processo e fazer com que este funcione. Ter em mente que sua atividade principal é orientar a forma correta de trabalho. Ser eficiente não basta ao papel de líder. É fundamental que a liderança esteja à frente de seu tempo, pois isso enriquecerá as funções. Nesse sentido, como exemplificação, apresentam-se alguns questionamentos para facilitar o desenvolvimento de habilidades básicas: O que você tem como pontos fortes? O que prejudica estes pontos fortes? Não vale responsabilizar os outros. Pense naquilo que depende de você. O que preciso desenvolver? O que posso fazer para realizar este desenvolvimento? Eu possuo os pré-requisitos básicos para esta função? **Ter uma logística:** saber de onde vem e para onde vai seu trabalho e a consequência de sua boa elaboração.

De forma sintetizada, pode-se, então, considerar entre as funções do líder: **1. Definir os objetivos:** estabelecer metas, que deverão ser reapreciadas regularmente; definir os níveis de realização da equipe; identificar e clarificar as tarefas. **2. Planificar:** recolher informação - dados relevantes, ideias e su-

gestões dos empregados; verificar recursos humanos, financeiros, materiais, tempo; considerar as diversas opções; decidir prioridades; atribuir funções. **3. Informar:** reunir regularmente com o grupo; dar a conhecer o plano de trabalho; fornecer informações de que o grupo precise; explicar as decisões; comunicar os resultados obtidos. **4. Orientar e apoiar:** observar, escutar, aconselhar a equipe; incentivar, motivar para um bom desempenho; mediar conflitos, conciliar pontos de vista diferentes; impor regras, inculcar disciplina; garantir um bom ritmo de trabalho, aproveitando as capacidades e conhecimentos das pessoas; fomentar o trabalho de equipe. **5. Avaliar:** avaliar o rendimento e resultados; avaliar os objetivos inicialmente traçados e reformulá-los, se necessário; rever o plano se revelar desajustamentos; melhorar as condições de trabalho dos empregados.

Os bons líderes são, portanto, aqueles que produzem efetivamente resultados, ao nível da gestão, com o esforço de cada pessoa, trabalhando em equipe. Para aumentar a eficiência da organização, um líder deve saber motivar os seus subordinados, criando oportunidades de realização individual e um bom clima de trabalho em grupo.

9 O trabalho em equipe

Segundo Mucchielli (1980, p. 207), equipe é um grupo típico, em que dominam a unidade de espírito, a coesão, o engajamento pessoal e a adesão total dos membros do grupo restrito com o qual se identificam. É caracterizada pela união dos esforços e trabalho pessoais para a realização de uma tarefa comum. “Não há equipes senão de trabalho, seja ele manual ou intelectual, instrumental ou esportivo, utilitário ou lúdico” (MUCCHIELLI, 1980, p. 32). Para Lafon (apud MUCCHIELLI, 1980, p. 35), o conceito de equipe viria do francês antigo, *esquif*, que designava originalmente uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens ou cavalos. Seja devido à imagem dos barqueiros puxando a mesma corda ou à imagem dos barcos juntos, o fato é que um dia falou-se em equipe de trabalhadores para realizar uma obra em comum. Conforme Mucchielli (1980, p. 32), tornou-se evidente que o trabalho em equipe, atualmente, tem um valor e é meio eficaz de

luta contra tendências inerentes à civilização industrial.

Trabalhar em equipe aumenta a autoestima das pessoas envolvidas, pois a discussão e a decisão relativas a problemas importantes invocam poderosas forças individuais de autoexpressão e autodeterminação. O significado das decisões tomadas pela equipe é um dos fatores decisivos nas questões relacionadas à satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade. Nessas tomadas de decisões é que se definem os papéis de cada um dos integrantes. O líder passa a ser uma figura imprescindível para o bom andamento dos trabalhos e se torna responsável pelo desenvolvimento da equipe no dia a dia. Assume a responsabilidade frente aos problemas do grupo e delega autoridade à equipe baseado nas habilidades, conhecimentos e disposição de cada integrante. O líder é membro ativo e executa sua quota de tarefas. Ele deve estruturar sua equipe de acordo com o seu tipo de liderança de forma que a equipe contribua para uma maior participação, principalmente na tomada de decisão.

10 Comportamento organizacional

Segundo Chiavenato (2003, p. 422), comportamento organizacional é um estudo da dinâmica das organizações e de como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas, e principalmente de seus gerentes, maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados.

Toda organização tem normas de conduta, as quais constituem uma legislação de usos e costumes que influenciam no comportamento dos membros da organização. Essas influências tomam forma, comportamento e práticas, tornando-se a maneira como as pessoas fazem as coisas dentro da organização. Como relata Maximiano (2000, p. 107), o comportamento das pessoas dentro da organização manifesta-se em relação a inúmeros aspectos, dentre os quais trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas, instalações físicas. Dentro de uma organização, é importante lembrar que as pessoas que lá trabalham continuam sendo pessoas e apresentam sentimentos de amizade e hostilidade,

cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência.

11 Relação de poder – descentralização do poder

Nos dias atuais, as empresas buscam comprometimento de seus funcionários e para isso investem na descentralização do poder, ou seja, na delegação de poder. Delegar não é o mesmo que dar ordens, delegar é transferir a responsabilidade de resolver um problema para outra pessoa, o que, dentro da organização, demonstra confiança do líder e torna a equipe mais motivada. A descentralização do poder ajuda no desenvolvimento da equipe, porque envolve as pessoas na resolução de problemas e tomada de decisões. Segundo Maximiano (2000, p. 281), a descentralização de poder tem como vantagens permitir avaliar os gerentes com base na sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, por isso tende a aumentar a satisfação dos gerentes como sistema de controle de resultados. Além disso, ela produz um clima de competitividade positiva dentro da organização, já que as pessoas se comparam e são avaliadas com base nos resultados.

12 Evolução da Liderança

Atualmente, fala-se muito em liderança, mas a diferença essencial é que o líder procura ser um membro do grupo, em que as diretrizes são debatidas e decididas. À medida que caminham as condições e as pessoas, os estilos de liderança mudam. Atualmente as pessoas buscam novos tipos de líder, que as ajudam a alcançar suas metas. Historicamente existem cinco idades de liderança e, no momento, estamos em um período de transição para a sexta. Eles são: 1) idade da conquista de liderança. Durante este período a principal ameaça era a conquista. Pessoas procuravam um chefe onipotente, o líder despótico e dominante que prometia a segurança das pessoas em troca da lealdade e seus impostos; 2) idade da liderança comercial. A começar da idade industrial, a segurança não era a função principal de liderança das pessoas, que procuravam aqueles que poderiam indicar como alavancar o seu nível de vida; 3) idade da liderança de

organização. Elevaram-se os padrões de vida e eram mais fáceis de alcançar.

As últimas três idades foram desenvolvidas extremamente rápido (começou por volta da década de 20). Fica evidente que nenhuma companhia pode sobreviver sem líderes que entendem ou sabem como a informação é administrada. O líder moderno da informação é aquela pessoa que melhor a processa, aquele que lhe interpreta mais inteligentemente e a usa na forma mais moderna e criativa.

Ainda em transição, há uma 6ª idade de liderança, a “Nova Idade”. É difícil atualmente, predizer que novas habilidades especiais vão necessitar nossos líderes no futuro; podemos fazer tão somente conjecturas. Os líderes precisam saber como usar as novas tecnologias, como pensar para poder analisar e sintetizar eficazmente a informação que estão recebendo e, apesar dos avanços tecnológicos, sua dedicação deve continuar focalizada no indivíduo.

As características da liderança que descreveremos, permaneceu quase constante durante todo o século passado.

13 Líder do futuro: o líder ideal

Apontar um líder “ideal” é uma ideia não realista, mas precisamos tentar encontrar caminhos para a melhor formação das lideranças. Um líder focado na realização de tarefas pode obter péssimos resultados, enquanto um líder focado no relacionamento e manutenção do grupo pode obter seus objetivos com alto nível de satisfação de ambas as partes. As características essenciais dos líderes eficazes do futuro, em grande parte são as mesmas que sempre foram. Elas abrangem inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer constantemente, visão, curiosidade contagiosa, boa memória, capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos, de definir missão, moldar a organização, preocupar-se com valores e buscar a solução de conflitos.

Ele necessita se entregar à sua função e se envolver inteiramente, ter seu papel ativo e agressivo, só assim ele se prepara para enfrentar as pressões da organização e não ser absorvido por ela, colocando todos os seus

recursos pessoais e seus serviços em função da organização. As palavras-chaves são “de tudo um pouco, tudo junto”: Equilíbrio e harmonização dessas direções. É fundamental ao líder saber construir uma equipe, desenvolvê-la e mantê-la; saber se comunicar, o que significa falar claramente, mas também ouvir ativamente; saber ser firme e assertivo, assumindo a responsabilidade e dizendo claramente um “sim” ou “não”, mas também saber ouvir o seu grupo e dividir participativamente o momento da decisão. Ser líder no mundo globalizado que vive em constante mutação é um grande desafio lançado.

Iniciativa, ousadia, inovação, visão, confiança, caráter entre outros sentidos devem ser usados constantemente a fim de atingir não só os objetivos organizacionais, mas o sim de todos os envolvidos. Para conseguir alcançar o nível de excelência em todos os indicadores de desempenho, é necessário que um líder cultive e desenvolva algumas características, tais como saber e gostar de trabalhar com pessoas; saber ouvir e falar no momento certo; assumir riscos e desafios; comprometer-se com metas (ação, valor e prazo); estar disposto sempre a aprender. É importante também elogiar na hora certa e até ser enérgico, quando necessário, além de ter uma visão sistêmica e saber tolerar as deficiências dos outros.

14 Metodologia

A pesquisa bibliográfica leva ao conhecimento do pesquisador os trabalhos sobre o assunto de sua investigação já realizado e publicado em revista especializada, livros, sindicatos, associações de classes, teses, entre outros. É possível, também, obter informações para a pesquisa em levantamento documental, qual seja, em documentos mantidos pela empresa ou em órgãos governamentais. O conhecimento dos trabalhos realizados permite ao pesquisador o contato com a metodologia utilizada aproveitando dessas informações para um novo trabalho. Esta pesquisa foi feita em campo, abordando as variáveis de influência que caracterizam a cultura local como influência na tomada de decisão. Devido à natureza desse assunto, foi usada a pesquisa bibliográfica, que deu subsídio para o desenvolvimento do propósito do trabalho.

Foi realizada uma entrevista com Sr. Gilberto Diefenthaler, gerente da Unidade de Atendimento de Chapadão do Sul, com os objetivos de coletar dados para identificar qual o seu estilo de liderança, ou seja, se está voltado para a liderança democrática, liberal ou autocrática. Foram feitas dez perguntas, apresentadas nos anexos deste trabalho, onde são apresentadas situações sobre as quais o entrevistado apresenta sua forma de agir. As opções foram apresentadas como A, B e C, podendo o entrevistado escolher a que mais se identificasse com o seu perfil. De acordo com o método de teste de liderança utilizado, a letra A representava a liderança autocrática, B liberal e C democrática. Avaliando os dados coletados na entrevista, pode-se verificar que o Sr. Gilberto possui uma liderança mista, que apresenta 30% como liderança autocrática, 20% liberal e 50% democrática, verificando-se a predominância desta última.

15 Análise da entrevista realizada com os liderados

Também como parte da coleta de dados deste estudo foram feitos questionários aplicados aos liderados através de onze questões para analisar se o tipo de liderança utilizada pelo gerente é satisfatório e qual a reação que causa em seus liderados. Foram entrevistados 100% dos colaboradores da unidade de Chapadão do Sul, que totalizam 06 colaboradores. No montante de 100%, os liderados da unidade de Chapadão do Sul são do sexo feminino. Como é demonstrada, a idade predominante dos liderados é de 20 a 30 anos, com 83,33%, sendo que somente 16,67% tem abaixo de 20 anos. Como pode ser observada, a grande parte dos liderados possuem 2º grau completo, 66,66%, cabendo ressaltar que estes estão cursando ensino superior, e os demais, 33,33%, já possuem ensino superior completo.

De acordo com dados coletados com os liderados da empresa Sicredi Chapadão do Sul, 50% consideram ótimo, 33% bom, 17% regular e 0% ruim o estilo de liderança do gerente da Unidade Sr. Gilberto Diefenthaler. Através dos dados coletados na pesquisa, 100% dos liderados afirmam que ele realiza reuniões periódicas na empresa. Pôde-se observar que, referente ao nível de satisfação quanto à liderança exercida pelo gerente na

empresa, 0% considera ruim e regular, sendo 70% bom e 30% ótimo.

Considerações finais

Pôde-se observar que o estudo da liderança cada vez mais se torna alvo de muitos estudiosos e um tema em constante discussão em todos os meios de comunicação. Trata-se realmente de um tema fascinante e de extrema importância para qualquer profissão, pois liderar é a chave para comunicar-se melhor e conseguir êxito com as pessoas, seja no trabalho, com os amigos ou com a família. Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas, para um ambiente em constante transformação, quando mudam as regras que determinam estruturas, valores, normas, processos e sistemas, é preciso haver liderança. No estudo acima, pôde-se descobrir qual o perfil que as empresas buscam para os cargos de chefia e quais as habilidades necessita-se desenvolver para se tornar um líder eficaz dentro da empresa. As empresas buscam pessoas com perfil de liderança para estar à frente de seus negócios, em cargos de chefia. O líder, para alcançar seus objetivos, deve saber como usar as diferentes formas de poder, autoridade para influenciar no comportamento de seus seguidores, em maneiras diversificadas sem perder o foco do que se quer alcançar e saber para onde ir. O grande desafio dos líderes é integrar harmoniosamente as funções do líder com as funções de administrador, que, acima de tudo, deve apresentar resultado positivo para a empresa. Para isso, é imprescindível ao líder ampliar sua visão do macroambiente político, econômico e social e das variáveis atuantes num mundo globalizado e competitivo, ser educador, ser hábil negociador, ter diálogo franco e aberto e, principalmente, cultivar ambientes de aprendizagem onde as pessoas possam errar sem que haja punições.

Em seu papel mais importante hoje, o líder eficaz é aquele capaz de criar condições para o florescimento da liderança em outros, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis. Enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ter coragem, reinventar conceitos de negócios, fazer com que as pessoas se desenvolvam, ajudar as pessoas a encararem a realidade e

mobilizá-las para que façam mudanças são as responsabilidades do líder de hoje, que ultrapassa tudo o que se falou e esperou dos líderes passados. Pode-se destacar três estilos de lideranças mais utilizadas, que são: o autoritário, o liberal e o democrático; no entanto deverá ser escolhido aquele que esteja obrigatoriamente adequado à personalidade do líder e relacionado com cada situação que possa aparecer na vida da organização, mas também adequado às características do grupo e dos seus elementos. Não existe um estilo de liderança padrão, mas existem situações em que se obtêm mais e melhores resultados com um estilo de liderança do que com outro. O líder deverá ter flexibilidade e vontade necessária para se adequar a cada momento da organização, para avaliar, a cada situação, as variáveis e decidir quais devem ser privilegiadas.

Na pesquisa de campo realizada na empresa, pôde-se observar que o gerente possui uma liderança mista, utilizando sempre os três tipos de liderança, predominando a democrática, que dá uma maior liberdade para os liderados, mas sempre sob a observação do líder. Esse tipo de liderança apresenta uma maior eficácia estimulando a responsabilidade e o comprometimento da equipe, embora, como citado acima, o tipo ideal dependa de cada situação. É possível observar que o estilo de liderança adotado pelo sr. Gilberto tem obtido êxito, pois, na entrevista realizada com os liderados, pôde-se observar que ele obteve um alto índice de satisfação, e 50% (cinquenta por cento) da equipe classifica como ótimo o estilo de liderança desse gerente. Com os dados obtidos na pesquisa de campo, sem sombra de dúvida é possível afirmar que não existe um tipo de liderança ideal, mas sim um conjunto de características e habilidades com que o indivíduo obterá sucesso, se souber utilizá-lo na hora correta. O tipo de liderança ideal a ser utilizado depende da situação e das características pessoais dos liderados, pois, quando se lidera, lida-se com pessoas que possuem características diferentes umas das outras, tornando-se essencial ao líder saber utilizar todos os estilos de liderança e possuir atitude, criatividade, sem ter medo de errar, sempre aprendendo com seus erros, afinal também são pessoas comuns, com erros e acertos.

Referências

- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERG, Ernesto Artur. *Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, Roberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GRIFFIN, Geraldo R. *Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*. Trad. Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Trad. Maria de Conceição Fornos Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KLIKSBERG, Bernardo. Capital Social y Cultura, Claves Essenciales Del Desarrollo. *Revista de La Cepal.*, p. 85-102, dez. 1999.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MUCCHIELLI, Roger. *O trabalho em equipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- YUGUEL, Gabriel. Creación de Competencias em Ambiente Locales y Rede Productivas. *Revista de La Cepal.*, p. 105-119, ago. 2000.