

# O PAPEL DO LÍDER NO GERENCIAMENTO DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

por

Mônica Barreto de Araújo Muniz

Monografia apresentada ao curso de  
MBA de Administração Judiciária da  
Fundação Getúlio Vargas, como  
requisito parcial para obtenção do  
Certificado de Especialização em  
Administração Judiciária.

**Rio de Janeiro**  
**2004**

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 A LIDERANÇA.....</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Conceito de Liderança.....</i>	6
2.2 <i>Revisão da Literatura .....</i>	9
2.2.1 <i>Teoria dos Traços da Liderança .....</i>	9
2.2.2 <i>Estilos de Liderança .....</i>	10
2.2.3 <i>Tipos de Liderança .....</i>	12
2.2.4 - <i>Teoria da Contingência .....</i>	13
2.3 <i>Outros Modelos de Liderança.....</i>	14
2.3.1 <i>Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....</i>	15
2.3.2 - <i>Modelo de Liderança de Trajetória-Meta .....</i>	17
2.3.3 – <i>Modelo de Liderança Participativa.....</i>	18
2.3.4 <i>Modelo de Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....</i>	19
2.4 <i>Dimensões da Liderança.....</i>	21
2.4.1 <i>Dimensão organizacional .....</i>	23
2.4.2 <i>Dimensão Interpessoal – Habilidades de comunicação e interação. ....</i>	24
2.4.3 <i>Características Individuais .....</i>	27
<b>3 LIDERANÇA E GRUPOS DE TRABALHO.....</b>	<b>31</b>
3.1 <i>Liderança nos Grupos .....</i>	33
3.1.2 – <i>As diferenças individuais .....</i>	36
3.1.2.1 <i>O fator genético e as diferenças Individuais .....</i>	36
3.1.2.2 <i>A Estrutura da Personalidade.....</i>	36
3.1.3 <i>Diferenças individuais dentro das organizações.....</i>	45
3.2 <i>Diferenças e conflitos no ambiente do trabalho .....</i>	48
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>5 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como objetivo o estudo da liderança no processo de gerenciamento das pessoas, mostrando a importância do papel do líder para amenizar problemas de relacionamento nos grupos de trabalho, oriundos das diferenças individuais.

O método utilizado para obtenção de informações e dados necessários ao desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa bibliográfica, por se tratar de um ensaio. Através da seleção de autores de obras relacionadas à gestão de pessoas, bem como trabalhos ligados à psicologia para administradores, pretendeu-se mostrar que nas organizações, atualmente, é um desafio para os gestores lidar com o comportamento humano.

O trabalho vem, pouco a pouco, deixando de ser individual e isolado, para se tornar dia-a-dia mais participativo. As equipes se formam para possibilitar efeitos multiplicadores nos resultados organizacionais. Para se alcançar o sucesso na execução de tarefas, é vital o gerenciamento desses indivíduos, haja vista que somente os avanços tecnológicos, de equipamentos, de novas técnicas, de novos métodos e processos não serão suficientes para atingir os objetivos organizacionais delineados.

Ao se pensar nas pessoas como ferramentas de trabalho, fornecedoras de conhecimento e competência para levar adiante as atividades dentro de uma organização, seria necessário observá-las com mais atenção, porque, a bem da verdade, uma pessoa é totalmente diferente de outra. Portanto, o tratamento e a motivação que se daria a cada uma delas deveria ser diferenciado em virtude de peculiaridades próprias, tais como: temperamento, crenças, habilidades, maior ou menor capacidade, influência religiosas, diferentes aptidões, dificuldades pessoais de relacionamento, etc.

Essa diversidade possui um lado construtivo, mas há outro que pode se tornar problema se não gerenciado. O gestor atua, assim, dentro de uma dualidade: por um lado os possíveis conflitos resultantes das diferenças individuais, e por outro a

possibilidade de essas diferenças contribuírem para a inovação, valorizando as competências para resgatar os pontos positivos dos conflitos.

Ao investigar a importância da liderança, colocamos em evidência a necessidade do líder saber resolver e/ou contornar os problemas ocasionados nos grupos, procurando ressaltar as qualidades e minimizar os defeitos.

Do ponto de vista funcional, é difícil que um grupo fale e atue sem um membro que comande e coordene. Se todos falam ao mesmo tempo, ninguém pode ouvir ou escutar. Se todos planejam simultaneamente ou atuam ao mesmo tempo sem planejamento, não tem grupo, e sim uma reunião dispersa de indivíduos.

Para que o grupo atue com unidade ou demonstre organização, alguém deve verbalizar a necessidade de ordem, usando os meios necessários para a constituição do grupo. Em todos os lugares onde pessoas trabalham em grupos, com hierarquias definidas, nota-se a existência de uma liderança, seja em razão da função exercida, seja pela liderança nata.

Nesse sentido, com vistas a um melhor aproveitamento da capacidade humana de trabalho, as instituições estão adotando uma postura renovadora: os líderes acompanham de perto o trabalho dos seus subordinados em suas salas, criando canais de comunicação e mecanismos de integração, no sentido de dinamizar o grupo, além das tradicionais funções administrativas pura e simples.

Considerando-se as mudanças permanentes no dia-a-dia, não se pode deixar de perceber a importância de um líder, servindo de âncora e radar, indicando a direção a ser seguida, garantindo o sucesso nas organizações.

Enfim, a liderança verdadeira congrega pessoas de formações e objetivos distintos, de modo que haja oportunidades justas e iguais, a fim de que contribuam ao máximo, atinjam metas pessoais e realizem todo o seu potencial.

Sendo assim, torna-se imprescindível uma perfeita administração destas variações de características, ou seja, uma liderança que funcione como mediadora, visando que as pessoas trabalhem numa perfeita sintonia dentro do ambiente do

trabalho. E nesse sentido, justifica-se esta monografia de resgate do papel do líder no ambiente de trabalho como gerenciador dessas diferenças individuais.

## 2 A LIDERANÇA

### 2.1 Conceito de Liderança

O termo **liderança** vem sendo discutido desde a Antigüidade pelos gregos e latinos. O verbo *archein* tem o sentido de começar, dirigir e governar, enquanto que *prattein* significa atravessar, terminar e realizar. Ambos correspondem aos dois verbos latinos *agere*, que identifica pôr em movimento ou conduzir, e *gerere*, cujo significado inicial era o de levar.

A expressão liderança usada atualmente deriva-se dos mencionados verbos, pois seu conteúdo foi etimologicamente dividido em duas partes: a ação inicial conduzida por uma pessoa e o desenvolvimento por outras, isto é o grupo que executava e terminava a tarefa.

Fiedler *apud* BERGAMINI (1994, p. 24) afirma que:

**A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. [...]. A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental, tendo em vista a procura dos líderes. Onde existe aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições.**

O conceito de liderança não encontra unanimidade entre os pesquisadores que apresentam definições diferentes de acordo com suas próprias convicções. Pesquisas vêm sendo realizadas e diferentes interpretações são atribuídas à expressão, indicando, assim, a existência de diversos conceitos. Isso ocorre porque, na verdade, não existe um único enfoque capaz de conter todo o significado que a palavra liderança exige.

Davis e Newstrom (1992, p.150), por exemplo, conceituam liderança como “o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”. Esses autores reforçam a importância do líder em um grupo de trabalho quando afirmam que:

**Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.**

Sustentada nos trabalhos de Hemphil e de Coons, Bergamini (1994) afirma que a liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. Nessa mesma linha estão Rouch e de Behling, que entendem liderança também como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. Também Soto (2002, p.216) observa que:

**Liderança é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. É o fator decisivo que ajuda as pessoas ou grupos a descobrirem as suas metas e que depois as motiva no cumprimento dos propósitos estabelecidos.**

Dentro desta visão se relacionam três elementos-chave, relevantes na liderança que são: influência-apoio, esforço voluntário e cumprimento das metas. Assim sendo, presencia-se a necessidade da liderança dentro de uma organização para seu pleno desenvolvimento canalizando suas metas e enriquecendo o seu potencial.

Bergamini (1994), ao citar Hollander, reforçou que o processo de liderança é bidirecional, uma vez que está vinculada a interesses mútuos de atingir objetivos. Nesse sentido, não depende exclusivamente do líder, é necessária a cooperação por parte dos liderados.

Coadunando com esta idéia, Faria (1982, p.84) se reporta aos estudos de Hannah Arendt:

**A liderança decorre da ação integrada de uma pessoa que inicia e conduz o empreendimento e da existência de um grupo que aceita e assume a responsabilidade da execução dentro das diretrizes estabelecidas.**

Nota-se que, a partir do momento que pessoas se relacionam, é natural umas influenciarem as outras, tentando mudar-lhes o comportamento (transação interpessoal), de maneira intencional, o que leva a concluir que a influência está ligada ao conceito de

poder. Esse potencial de influência, de uma pessoa sobre outra ou outras, nem sempre será exercido pela autoridade legitimada (poder legitimado), mas sim em função do papel que aquela pessoa exerce numa estrutura organizacional.

Outro aspecto da liderança é quando esta é relacionada a uma determinada situação: que uma pessoa é reconhecida como líder do grupo por possuir habilidades, conhecimentos, relacionamentos, que visam ao atendimento das necessidades daquelas pessoas dentro de uma estrutura social advinda de uma relação funcional.

Tannenbaum (1970, p.42) define liderança como “a influência interpessoal, exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas”.

Nesta visão a liderança é encarada como um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e é definida em função de três elementos: do indivíduo (características de personalidade, estrutura do caráter, capacidade de fazer as coisas, comunicabilidade, etc.) do grupo (estrutura das inter-relações individuais dentro do grupo) e da situação (as exigências da situação, as mudanças nos objetivos, do ambiente que envolve o líder e o grupo).

Bavelas (CHIAVENATO, 1979) distingue o conceito de liderança como uma combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder (liderança como qualidade pessoal) e como uma distribuição dos poderes de tomar decisões dentro de uma organização (liderança como função). Isto significa que não basta que o indivíduo demonstre e tenha qualidades de um líder porque dependerá das características da situação da qual se encontra.

O ato de liderar envolve integração e desenvolvimento das equipes, promoção de ajustes à estrutura da organização, planejamento, influência no comportamento humano etc e aquele indivíduo que se destacar na consecução das melhores condições para que os grupos atinjam as suas metas, será considerado o líder.

Ed Dunn, da Whirlpool (GUBMAN, 1999), enfatizou que a liderança pode ser ensinada e aprendida, só que algumas pessoas têm maior inclinação do que outras. Deve-se perceber quais seriam estas pessoas e ensiná-las a serem líderes, e não

desperdiçar tempo com àquelas que não tem esta aptidão, e que jamais chegarão àquele patamar.

Os conceitos de liderança trazidos pelos pesquisadores apresentam pontos em comum, no que se refere ao exercício intencional de influência de uma pessoa sobre as outras, e a interação entre dois ou mais membros do grupo. Nesse sentido, a maioria das definições de liderança reflete a presunção de um processo de influência intencional, praticada por uma pessoa sobre outras pessoas para estruturar atividades e relacionamentos num grupo ou organização.

Assim sendo, pode-se dizer que liderança é a capacidade que uma pessoa possui de através de suas ações, atos e palavras exercer influência sobre o pensamento e comportamento de outros. Sendo um fenômeno grupal, como se pode observar pelas definições apresentadas, a liderança é um processo de influência exercida de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores. Levando-se em consideração que os indivíduos são diferentes, o comportamento dos mesmos afeta as atividades de um grupo. Por sua vez, o líder representa aquela pessoa que poderá equacionar essas diferenças de modo construtivo, por meio de sua habilidade, competência e sensibilidade, facilitando mudanças no interior de suas organizações.

## *2.2 Revisão da Literatura*

Os estudos sobre liderança iniciaram-se com teorias bem simples e, com o tempo, tornaram-se investigações mais complexas. Entre as abordagens assumidas pelas mais diferentes escolas de pensamento em liderança, algumas teorias são aqui descritas.

### *2.2.1 Teoria dos Traços da Liderança*

Essa teoria foi uma das primeiras iniciativas de se explicar o fenômeno da liderança e coloca como mecanismos de liderança traços pessoais integrantes da personalidade dos indivíduos. Em outras palavras, é o instrumento através do qual indivíduos exercem poder sobre outros. É um conjunto de traços de sua personalidade, daí o nome de teoria dos traços.

Trata-se, pois, de uma teoria voltada para as características pessoais do líder, partindo do princípio de que os líderes possuem características pessoais específicas que permitem o bom desempenho de seu papel e que os diferencia dos seus liderados. Estes traços não seriam passíveis de serem adquiridos através de treinamento, seriam características específicas que o líder já possuía ao nascer, ou seja, a liderança é uma habilidade inata.

Os principais traços abordados são: (1) físicos - altura, peso, aparência, idade; (2) intelectuais - inteligência, fluência verbal, conhecimento e escolaridade; (3) temperamentais - moderação, autoconfiança, equilíbrio emocional e percepção interpessoal. Dentro destas características, algumas são eleitas como atributos de liderança significando que, segundo esta teoria, se uma pessoa as possui ela será um líder natural, independente da situação em que esteja imersa.

Nos estudos desenvolvidos de acordo com essa abordagem, procurava-se distinguir aqueles traços específicos que diferenciavam os líderes de outras pessoas, ou seja, quais as condições de personalidade encontradas neles e não encontradas nas outras pessoas.

Segundo Vergara (1999), pode-se inferir da teoria dos traços o conceito de liderança nata, onde o líder já nasce feito. Quem nascesse com esses traços seria líder e quem não tivesse essas características seria, com certeza, liderado.

No entanto, esse conceito de liderança nata não se sustentou por muito tempo, uma vez que os estudiosos da teoria dos traços não se preocuparam em correlacionar as características e aspectos, tais como, a eficácia, do processo de liderança aos aspectos circunstanciais que poderiam estar interferindo no processo. Se a liderança não é nata então é possível adquiri-la e, portanto, tornar-se um líder, aprender a liderar.

De acordo com Bergamini (1994), o enfoque dos traços predominou até a década de 40, não se sustentando por muito tempo, uma vez que a liderança estava sendo considerada apenas como um somatório de características pessoais.

### ***2.2.2 Estilos de Liderança***

Preliminarmente, é necessário enfatizar que o estilo de liderança está relacionado à capacidade de adaptação de um líder em relação ao seu grupo, percebendo e identificando as peculiaridades que o compõe e que irão determinar, entre os diferentes estilos de liderança, qual o melhor a ser seguido.

Chiavenato (2002) refere-se a White e Lippitt que entendem que existem três tipos de estilo de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Na liderança autocrática é o líder quem toma decisões, fixa as diretrizes a serem usadas na execução das tarefas e quais as providências necessárias para que se alcance o desempenho desejado.

Nesse estilo, o líder determina as idéias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais.

O estilo autocrático é o mais antigo. Sua origem remonta à Pré-história, quando os primeiros agrupamentos humanos se organizaram e surgiram os primeiros chefes. Esse tipo de liderança não admite a participação efetiva do grupo.

O líder autocrata centraliza o poder de comando e a tomada de decisões em si mesmo. Este tipo de líder é tipicamente negativo, baseando suas ações em ameaças e punições. No entanto, pode tornar-se positivo, denominado – autocrata benevolente, quando motiva o resultado através de recompensa aos subordinados que melhor sobressaírem na execução das tarefas determinadas. Esse tipo de liderança domina pela fraqueza de seus subordinados, e não, pela suas próprias qualidades ou pelo aparente poder de que dispõe.

Outro aspecto a considerar é que dependendo da situação e do tipo de pessoas a serem lideradas, o uso do estilo autocrático pode ser eficiente. Por exemplo, situações de perigo, de emergência exigem decisões e ações rápidas; um grupo de pessoas dependentes necessita de “pulso forte”, de orientação firme que lhe inspire confiança.

Periodicamente, ele procura demonstrar sua liderança, minimizando qualquer resistência que possa acontecer por parte do grupo, impondo uma conscientização de sua força, em relação à fragilidade do grupo, face à impossibilidade de qualquer reação contra a força coercitiva dominante.

Na liderança liberal existe uma total liberdade na tomada de decisões, não só individuais, mas pelo grupo como um todo, abrangendo divisões de tarefas, com o mínimo possível de interferência/participação do líder. As interferências acontecem somente quando solicitadas pelo grupo.

Na liderança democrática, o líder se posiciona muito mais como um espectador do que como um participante ativo. Os procedimentos são debatidos e avaliados pelo grupo que, assume a responsabilidade pelas providências e técnicas escolhidas para a consecução das tarefas a serem realizadas, reservando-se o líder para o aconselhamento técnico, se necessário.

Nesse tipo de liderança, a divisão das tarefas é resolvida e delimitada pelo grupo com total liberdade na escolha do membro ou dos membros do grupo que deverão desenvolvê-las, limitando-se a participação do líder apenas quanto ao elogio ou a crítica. O líder detém o poder, mas o exerce por via indireta. Enquanto ao grupo é dada uma liberdade, quase total, onde os problemas são enfrentados a partir de um consenso geral, ao líder é dada a missão de unificar e estimular o grupo, criando os meios necessários para mantê-lo coeso na busca constante do êxito dos objetivos gerais.

### ***2.2.3 Tipos de Liderança***

De acordo com a abordagem estudada em Chiavenato (2002), existem dois tipos de liderança: a liderança centrada na tarefa e a liderança centrada nas pessoas.

A liderança centrada na tarefa preocupa-se, somente, com a execução da tarefa e seus resultados. É, mais presente, nas empresas ou unidades que têm o hábito de concentrar as pessoas em cargos desenhados segundo o modelo clássico, de maneira isolada, padronizada. A característica primordial encontrada nessa liderança é a preocupação exacerbada com o resultado, centrada na forma de execução do trabalho, perseguindo a consecução das tarefas, observando os limites de prazo permitidos e dos recursos disponíveis.

A liderança centrada nas pessoas preocupa-se com o lado humano do subordinado envolvido em um trabalho que a todos alcança, questionando os aspectos

humanos de cada um como indivíduo, procurando manter a equipe atuante, com maior participação nas decisões de grupo, empenhado no cumprimento das metas sem, no entanto, descurar-se do nível de desempenho desejado.

Os resultados de pesquisa sobre o assunto mostraram que o índice de eficiência mais baixa era encontrado nos departamentos onde a liderança era voltada para a tarefa. A alta pressão submetida aos subordinados por parte de seus superiores faz com que sejam desenvolvidas atitudes hostis e desfavoráveis a respeito do trabalho e das tarefas a serem realizados. Esse tipo de liderança pode, em curto prazo, produzir efeitos positivos, mas a médio e em longo prazo irá provocar descontentamento, desperdício em grande escala, questões trabalhistas, rotatividade, etc. Como se pode constatar, quanto maior a sensação de conflito, menor o nível de produção.

#### ***2.2.4 - Teoria da Contingência***

Esse modelo, desenvolvido por Fred Fiedler (SOTO, 2002), foi construído sobre a distinção prévia entre a orientação para a tarefa e a orientação para o empregado, onde o estilo de liderança mais eficaz depende se situação, como um todo, for considerada como favorável e/ou desfavorável ou, num estágio intermediário de favorabilidade para o líder. Dessa forma, como a situação varia, os requisitos de liderança também variam.

Ainda sobre o mesmo assunto, Fiedler demonstra que a eficácia do líder é determinada pela interação da orientação aos empregados com três variáveis adicionais em relação aos seguidores, à tarefa e à organização. Elas são, portanto, as relações do líder-membros, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder.

As relações do líder como membro são determinadas pela maneira como o líder se relaciona e é aceito pelo grupo. Caso exista um atrito do grupo com o líder, como por exemplo, rejeição do líder, relutância na aceitação das ordens, as relações do líder como membro, são baixas. A estrutura da tarefa indica, de modo específico, como será solicitada a realização dos trabalhos. A posição de poder do líder diz respeito ao poder organizacional que acompanha a posição por ele ocupada. Pode-se citar como exemplos: o poder de admitir e demitir, os símbolos de status, o poder de dar aumentos de salário e promoções.

Soto (2002) ao citar as conclusões do modelo de Fiedler, apresenta a seguinte explicação:

**Em situações altamente estruturadas a estrutura e o controle do líder eliminam a indesejável ambigüidade e angústia que provêm delas, de modo que é provável que os empregados prefiram o enfoque estrutural. Em situações em que a tarefa é sumamente rotineira e o líder sustenta boas relações com os empregados, estes podem perceber uma orientação para a tarefa com o apoio a seu desempenho profissional (facilitando o caminho). O amplo terreno intermediário restante requer o estabelecimento de melhores relações líder-seguidores, de modo que será mais efetivo um líder orientado para os empregados.**

Apesar das críticas sofridas, o que não se pode negar é a importância do modelo de contingência de Fiedler que, ao estimular a discussão sobre os estilos de liderar e o aporte de novas diretrizes, levou ao surgimento de novos e múltiplos estudos. Passou-se a examinar a situação de pessoas, tarefas e organização, dentro de uma maior flexibilidade, de acordo com as várias habilidades existentes em cada caso, dentro de um estilo geral, levando em consideração que os elementos modificadores de suas tarefas poderiam ser administrados, de acordo com as especificidades de cada um, para se obter uma melhor correspondência entre liderança e liderados, de modo que, os elementos modificadores de suas tarefas correspondesse ao estilo de sua preferência.

### *2.3 Outros Modelos de Liderança*

Existem muitos modelos teóricos que pretendem explicar a natureza da liderança. As primeiras pesquisas tentaram identificar os traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes. De forma genérica, nenhum conjunto consistente de traços que se apresentasse estável entre grupos e tarefas, emergiu, apesar das contínuas tentativas.

Modelos mais recentes evidenciam que liderança é comportamental. Uma liderança eficaz, portanto, exige um determinado comportamento e habilidades do líder.

Estes modelos comportamentais conduziram pesquisas, em função dos quais tem-se concluído que as habilidades e comportamentos que o líder precisa assumir para

ser eficaz podem ser adquiridas através de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho.

### ***2.3.1 Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard***

Este modelo indica que o fator mais importante que afeta a seleção do estilo do líder é o nível de desenvolvimento (maturidade) de um subordinado, que consiste na combinação da competência e motivação do empregado para o desempenho de uma tarefa específica. O gerente pode avaliá-lo examinando o nível do conhecimento, a habilidade e capacidade do empregado, assim como o seu desejo de assumir responsabilidades e sua capacidade de agir independentemente.

As pessoas apresentam diferentes combinações de competência e motivação no decorrer de suas vidas. Algumas vezes perdem motivação ao se depararem com uma tarefa difícil. Em outras, acreditam que não estão sendo reconhecidas pelos seus esforços ou talvez tenham o conhecimento necessário para a realização de uma tarefa e estejam completamente seguros se desempenharem um bom trabalho.

Os empregados (de acordo com os pressupostos da teoria Y) tornam-se mais desenvolvidos numa tarefa na medida em que recebem orientação apropriada, ganham experiência no trabalho e percebem a existência de recompensas pelo comportamento cooperativo. A competência para desenvolver uma dada tarefa e o comprometimento para fazê-la podem variar entre os empregados e, deste modo, os níveis de desenvolvimento irão requerer diferentes respostas por parte dos líderes.

Hersey e Blanchard *apud* Soto (2002) utilizam uma combinação de orientações de guia e apoio (também chamadas de tarefa e relação) para criar quatro estilos principais: de indicação, de venda, (treinamento), de participação (apoio) e de delegação. Estes se associam com os níveis progressivos de desenvolvimento dos empregados, o que sugere que o estilo de liderança de um administrador deve variar de acordo com a situação.

Stoner e Freeman (1995) esclarecem que na fase inicial, quando os subordinados ingressam na organização, o mais apropriado é a orientação para a direção pelo gerente.

Os subordinados têm que ser instruídos em suas tarefas e familiarizados com as regras e procedimentos da organização. Um gerente não-direcionador causaria ansiedade e confusão nos novos empregados. Uma abordagem de relacionamento participativo com os empregados também seria inadequada nesse estágio porque os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas.

À medida que os subordinados começam a aprender suas tarefas, a gerência orientada para a direção continua sendo essencial, porque os subordinados ainda não estão desejosos nem capazes de aceitar toda responsabilidade. Entretanto, a confiança do gerente e o apoio dos subordinados devem aumentar à medida que o gerente se familiariza com eles. Encorajando-os a decidir iniciar comportamentos orientados para o apoio.

Na terceira fase, crescem a capacidade e a motivação dos subordinados, e eles começam ativamente a procurar maiores responsabilidades. O gerente não precisará mais ser direcionador (de fato, o direcionamento constante pode gerar ressentimento). Entretanto, o gerente ainda precisará dar apoio e consideração aos subordinados a fim de que eles mantenham o interesse por mais responsabilidades. À medida que os subordinados tornam gradualmente mais confiantes, autodirecionados e experientes, o gerente pode reduzir a quantidade de apoio e encorajamento. Nessa quarta fase, os subordinados não mais necessitam nem esperam um relacionamento direcionador por parte do seu gerente.

Finalmente, o gerente que deseja obter um melhor desempenho das pessoas com quem trabalha precisa constantemente avaliar a motivação, a capacidade e a experiência dos seus subordinados. Além disso, deve ser capaz de escolher o estilo de liderança apropriado para cada situação. Agindo assim, o gerente não só motivará os seus subordinados como também os ajudará a amadurecer.

O modelo é simples, intuitivamente atrativo e destaca um importante fator contingencial (as capacidades individuais do empregado para uma tarefa específica) que é, às vezes, considerado superficialmente. No entanto, esse modelo ignora muitos outros elementos críticos que determinam o estilo de liderança, não tendo ainda ampla aceitação em bases de pesquisa científica. Apesar dessas limitações, conseguiu

considerável popularidade e também acordou muitos administradores para a idéia dos enfoques contingenciais ao estilo de liderança.

### ***2.3.2 - Modelo de Liderança de Trajetória-Meta***

Essa teoria buscou explicar como o comportamento do líder acaba por influenciar a satisfação e performance dos subordinados. Para tanto, os líderes devem fazer com que os subordinados compreendam, com clareza, os objetivos propostos, e, neste processo, os subordinados devem também alcançar seus objetivos pessoais.

Este modelo de Robert House enfoca que a tarefa do líder é utilizar a estrutura – apoio e recompensa, para criar um meio de trabalho que ajude os empregados a cumprir com as metas da organização. Nesse sentido, a criação de dois elementos básicos se faz necessário e importante: criar uma orientação para a meta e melhorar a sua trajetória para que possa ser alcançada.

A partir dessa premissa, os líderes devem identificar as necessidades dos empregados, fixando-lhes metas apropriadas e depois vincularem o cumprimento dessas com recompensas mediante a clareza das relações de expectativas e a respectiva instrumentação. Excluem-se as barreiras para o desempenho e oferece-se assessoria aos empregados. O resultado do processo é a satisfação no trabalho, a aceitação do líder e maior motivação.

Nessa teoria, a influência dos líderes com os seus subordinados estará diretamente relacionada aos prêmios oferecidos pelas metas alcançadas: ensinado-lhes os meios para atingi-las e oferecendo apoio aos empregados, inclusive nos aspectos psicológicos de sua personalidade.

Esse modelo visualiza que, na prática, quando os líderes exercem uma liderança mais participativa do que diretiva, os empregados que desempenham tarefas rotineiras ficam mais satisfeitos e, aqueles que desempenham tarefas não rotineiras e/ou complexas deram mostra de maior produtividade – não necessariamente de maior satisfação - quando os líderes exercem uma liderança diretiva.

Soto (2002) entende que tanto o modelo de Fiedler quanto o de Robert House indica que os estilos de liderança participativa nem sempre são eficazes. Este estilo é indispensável quando os líderes não dispõem de determinados subsídios para decidir, pois os problemas estão mal estruturados e, é importante, que os empregados aceitem a decisão que foi tomada.

Acredita que a liderança diretiva ou orientada para a tarefa tem melhor resultado quando os empregados não compartilham as metas do administrador e/ou as da organização, o programa de produção é muito rígido e os empregados se mostram receptivos às decisões tomadas pela alta direção.

### ***2.3.3 – Modelo de Liderança Participativa***

Vromm e Yetton (1997) abordam o problema da participação dos subordinados na qualidade das decisões tomadas e de seu empenho na execução das mesmas. Essa teoria apresenta regras que possibilitarão aos líderes a formação de uma liderança participativa, determinado onde, quando e como fazer. No momento em que se reconhece a possibilidade de ser aplicada a liderança participativa (quando uma tarefa pode estar estruturada ou desestruturada), reconhece-se, também, a necessidade de adaptação dos líderes em face de uma nova modalidade de liderança.

Segundo essa teoria, a eficácia de uma decisão está diretamente ligada não apenas à sua qualidade mas, também, à sua aceitação, concluindo-se que a eficácia da liderança está relacionada em função do estilo adotado.

No grau de participação autocrático, o processo de decisão é desempenhado apenas pelo líder, enquanto que no autocrático impuro, o líder faz uma consulta prévia aos subordinados para obtenção de informações que possam ser relevantes na sua tomada de decisões. No grau consulta individual o líder consulta individualmente a opinião de seus subordinados para, em seguida, tomar suas decisões levando, ou não, em conta as sugestões recebidas. No grau de consulta ao grupo as sugestões dadas são acatadas e o líder adotará, totalmente, a decisão escolhida.

Como complementos ao grau de participação no processo decisório, Vroom e Yetton (1997) propõem outras variáveis relevantes para a liderança eficaz: nível de informação conhecida pelo líder e seus subordinados, aceitabilidade das decisões pelos subordinados, alinhamento de interesses dos líderes e subordinados, qualidade da decisão e estruturação do problema.

Este enfoque busca uma elevada exatidão para correlacionar as variáveis envolvidas na eficácia do exercício da liderança. Ressalta a importância da participação dos subordinados no processo decisório como forma de aumentar a aceitabilidade das decisões, a satisfação e comprometimento dos subordinados mas, também, ressalta a necessidade de estruturação, de informações e de qualidade, na tomada de decisões.

Fica evidenciado, portanto, a complexidade das variáveis envolvidas na adequação do comportamento do líder à situação existente sem, no entanto, concluir-se que o nível de participação do processo decisório é o único fator determinante do sucesso.

Muitos subordinados possuem uma forte necessidade de participação na tomada de decisões, sendo que, sua exclusão do processo, poderá implicar em queda do desempenho, contradizendo algumas proposições do modelo ao afirmar que, existem situações que exigem estilos autocráticos de liderança independente das necessidades dos subordinados.

Outra contradição consiste na premissa assumida pelo modelo de que – estilos participativos são mais propensos a serem bem sucedidos, porém, em muitas situações de conflito requerem o comportamento de liderança autocrática para serem solucionadas.

#### ***2.3.4 Modelo de Liderança Transacional e Liderança Transformacional***

Os líderes transacionais usam o poder do sistema recompensa/punição, ou seja, bons desempenhos são reconhecidos e recompensados positivamente e maus desempenhos são punidos. Esta relação de troca entre líderes e subordinados existe sob a forma de contratos implícitos, ou seja, através de expectativas não articuladas ou

explicitadas em contratos formais mas, presumidamente, acordadas pelas partes no que diz respeito ao relacionamento entre elas. As recompensas ou punições não são, necessariamente, financeiras. Na maior parte das vezes, consiste em elementos intangíveis tais como, designação para tarefas mais estratégicas (no caso positivo) ou exclusão em algum projeto vital (no caso negativo).

A liderança transformacional baseia-se no poder pessoal e de referência. Subordinados que dividem os mesmos valores que o líder o tomam como referência e tornam-se seguidores sem, no entanto, tornar-se dependentes. Este tipo de líder considera seu trabalho uma fonte de mudança e, normalmente, são destemidos e confiantes da competência de sua equipe. Para conquistar a confiança de seus subordinados providenciam insumos para seu autodesenvolvimento, delegam poder e proporcionam um ambiente confortável para o surgimento de iniciativas.

A liderança transacional e a liderança transformacional utilizam o poder como forma de manipulação do comportamento e cognição de seus subordinados, requerendo um estudo mais aprofundado destes assuntos para melhor compreensão de seus mecanismos.

Desde logo, alguma ressalva pode ser feita quanto à validade continua destas duas teorias. Não se pode, por exemplo, dizer que a liderança transformacional é a mais adequada em qualquer situação. Há momentos em que a busca de novas estratégias competitivas será premente, requerendo uma liderança com maior visão, autoconfiança e poder de influência mas, em outros momentos, haverá necessidade de ações mais racionais e meticolosas, quando a liderança transformacional será inadequada devido ao seu comportamento emocional característico.

Muitas são as abordagens propostas e nota-se que a busca pela definição de parâmetros que expliquem o processo de liderança eficaz é um denominador comum. Na verdade, conclui-se a partir dessa revisão que os mecanismos responsáveis pela liderança são de diversas ordens.

Esses parâmetros vão desde características do líder como personalidade, conhecimentos, experiências e competências, até características de seus subordinados,

passando por estudos de comportamento humano e poder, até a análise de variáveis extrínsecas envolvidas no ambiente de trabalho.

Bergamini (1994, p.67) se pronuncia sobre este aspecto quando diz:

**Hoje em dia, já se sabe que o processo de liderança envolve todo um conjunto complexo de variáveis que precisam ser levadas em conta quando se pretende planejar qualquer estudo experimentalmente mais criterioso sobre esse tópico do comportamento humano. O conjunto de variáveis é tão amplo, que passa a ser problemático e difícil concluir por respostas definitivas sobre o assunto.**

Apesar da diversidade e riqueza destes estudos, não se apresenta uma visão completa e integrada sobre liderança e, tampouco, é possível traçar um tratado conclusivo sobre os aspectos necessários para sua eficácia. Entretanto, não se pode questionar a validade destas teorias como insumo indispensável para a compreensão do processo de liderança e como incentivo a estudos mais apropriados. Todas têm sua contribuição para o entendimento de alguma dimensão da liderança.

#### *2.4 Dimensões da Liderança*

Para se conseguir um clima de cooperação de trabalho, não basta apenas melhorar as condições, os métodos a serem seguidos e a remuneração. Faz-se mister que os funcionários tenham os meios adequados de trabalho e o líder seja capaz de canalizar a atenção do grupo dirigindo-os a ideais comuns.

Nesse sentido é necessário que o líder possua qualidades pessoais específicas e personalidade peculiar, as quais irão definir sua atuação no ambiente de trabalho de modo a torná-lo mais dinâmico. A sua capacidade de supervisão, influenciando e orientando as relações entre os indivíduos, irá propiciar um clima positivo e favorável, obtendo uma aliança grupal no que tange ao desenvolvimento de tarefas e metas a atingir.

Faria (1982, p.135) enumera, a partir de entrevistas com diferentes líderes de várias categorias profissionais e sociais, uma seleção de qualidades necessárias ao líder como inteligência e vigor intelectual, moral elevada e forte, capacidade de inspirar confiança, conhecimento da natureza humana, racionalidade em vez de emoção,

capacidade de observação e percepção, capacidade de diagnosticar a situação, personalidade marcante e forte, magnetismo pessoal, maturidade e controle emocional, capacidade de motivar e entusiasmar, equidade e critérios nos julgamentos, lealdade e fidelidade, autoconfiança e coragem, autocontrole e imparcialidade, competência na especialização, iniciativa e adaptabilidade e capacidade organizacional e administrativa.

Esclarece que a referida pesquisa baseou-se em opiniões e, por esse motivo, não deve ser tomada como parâmetro para a avaliação de desempenho de qualquer líder, porque a natureza humana é muito complexa e a existência de um atributo pode ser amplamente compensada com o ato valor de alguma outra qualidade.

Ainda segundo Faria (1982, p.137):

**Não basta dispor de um conjunto favorável de qualidades, é necessário saber dosar e adequar procedimentos para atender às exigências das situações. O comportamento deve ser estudado como a forma peculiar de estabelecer e manter relacionamento interpessoal e intergrupar que reflete a personalidade, o ânimo e a motivação de uma pessoa diante de uma realidade.**

Vergara (1999, p. 96) destaca as qualidades do líder dessa forma:

**Não posso deixar de mencionar outras capacidades e qualidades. O gestor/líder deve ter alto astral, energia radiante, entusiasmo, bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com diferenças, capacidade de fazer, tato, compaixão, diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé, esperança. O gestor/líder deve ser ético. É da ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O gestor líder tem de ensinar e aprender.**

Existem controvérsias se as características de um líder são inatas ou podem ser aprendidas por qualquer dirigente.

A primeira controvérsia seria quanto às qualidades dos líderes serem inatas, que se baseia na identificação de características e traços de personalidade que definiriam e capacitariam um indivíduo ao exercício da liderança. Nesse contexto, a capacidade de liderar seria composta de características aplicáveis a qualquer tipo de organização, ou seja, aqueles que possuíssem as qualidades “ideais”, seriam bons líderes, independente da organização que dirigissem (é uma visão universal).

A segunda controvérsia ocorre em torno do fato de que a liderança poderia ser aprendida, como alternativa de comportamentos gerenciais a serem ensinadas aos dirigentes. Dentro dessa linha de pensamento, a liderança é vista como dependente das condições organizacionais no qual o líder está inserido e a eficácia da liderança iria variar em razão da adaptação do dirigente a cada situação ou contexto organizacional.

Com relação às duas controvérsias citadas Motta (2003, p. 208) avalia que:

**A visão moderna de liderança recupera tanto idéias universais quanto situacionais, não se contrapondo radicalmente, como se fazia há algumas décadas, às duas perspectivas. [...] As dúvidas mais contundentes que se propagam atualmente é quanto à aceitação plena de que o líder é produto de traços inatos de personalidade. Reconhece-se que existem qualidades individuais que ajudam um indivíduo a se ajustar melhor a uma função do que a outra. Mas essa, contudo não é uma característica particular da liderança, mas sim de todas as outras funções ou profissões. Dessa forma, pode-se partir do princípio que a liderança pode ser ensinada e aprendida por todos os indivíduos, como qualquer outra função gerencial.**

Pode-se concluir, assim, que a liderança não é reservada apenas a algumas pessoas, pois ela é um conjunto de práticas observáveis e passíveis de aprendizado. Se a liderança fosse considerada um conjunto de traços de caráter que não pudessem ser aprendidos, as organizações estariam condenadas a terem apenas alguns bons líderes. É muito mais produtivo pensar na premissa de que todos podem liderar. Se admitirmos que a liderança pode ser aprendida, poderemos descobrir quantos líderes bons realmente existem em todos os segmentos da sociedade. Basta que cada um possa liberar o líder que tem dentro de si.

Com o aprendizado da liderança, através de experiências e ensinamentos, habilidades vão sendo adquiridas, e dentro de uma visão moderna elas podem ser classificadas e apresentadas em três diferentes dimensões:

#### ***2.4.1 Dimensão organizacional***

É o conjunto de fatores que determina a possibilidade de o indivíduo se tornar líder dentro de um determinado contexto organizacional. Assim sendo, é necessário um

conhecimento amplo do contexto da organização em todos os setores, capacidade para buscar soluções inovadoras, coerência com a missão da organização.

Portanto, o líder deve desenvolver estratégias num trabalho conjunto com os funcionários, identificando e desenvolvendo o talento das pessoas, criando condições para a construção de equipes, removendo barreiras e aumentando as oportunidades para a satisfação almejada através do desempenho no trabalho. É fundamental também que o líder tenha uma visão intuitiva, baseada no fato que as coisas não são estáticas e sempre haverá uma alternativa melhor no futuro que irá superar as circunstâncias existentes e, essa idéia deverá ser transmitida ao grupo.

O grande desafio do líder é com o que ainda não foi alcançado e seu desenvolvimento será através da complexidade e incertezas das suas futuras conquistas e não na especialização das rotinas existentes.

Motta (2003, p.216) enfoca esta idéia quando afirma que:

**É necessário lembrar que liderar significa, em grande parte, tratar com o novo e com o ainda não alcançado. O grande compromisso do líder é com o futuro. Portanto, não se criam nem se desenvolvem habilidades de liderança através da especialização nas rotinas, nas memórias e na história da organização. Dirigentes que são meros especialistas na memória de suas instituições usam esse tipo de informação menos para projetar ou visualizar novos futuros e mais para reativar sua mente na lembrança de similaridades e vantagens do passado em relação à crise presente. Desperdiçam informações que de outra forma poderiam ser úteis para novas conquistas institucionais.**

#### ***2.4.2 Dimensão Interpessoal – Habilidades de comunicação e interação.***

Partindo do pressuposto que as pessoas são ferramentas básicas que contribuem e são responsáveis pelos resultados efetivos dentro de uma organização, observa-se que, com a interação das mesmas, pode se desenvolver um canal de influência e comunicação, facilitando a integração dos membros e estabelecendo um clima de compreensão, respeito e afetividade.

A habilidade interpessoal é a interação de duas ou mais pessoas e está diretamente ligada à forma como cada uma percebe e reage emocionalmente à outra. No

ambiente de trabalho é importante manter contatos saudáveis que gerem sentimentos positivos, facilitando não só a harmonia entre as pessoas, como também a produtividade e a eficácia.

Para se alcançar bons resultados pessoais ou organizacionais, deve-se compartilhar o interesse em atingir ao mais alto nível de qualidade nos serviços oferecidos, e isso se consegue através do trabalho conjunto.

A interação no ambiente de trabalho dá-se num ciclo de “atividade-interação-sentimentos”, não tendo relação exclusivamente direta com a competência técnica de cada um. Funcionários competentes podem render muito abaixo de seu potencial em função da influência do grupo. Isso ocorre porque a maneira de lidar com diferenças individuais cria um clima entre as pessoas que influencia a vida do grupo, podendo o comportamento interpessoal tornar-se harmonioso permitindo o trabalho em equipe; ou tornar-se muito tenso, levando à divisão de energias e a deterioração do desempenho do grupo.

A comunicação é a mola mestra que garante a subsistência da organização. É por meio dela que se instituem os valores e as crenças que definem a cultura organizacional de uma instituição, refletindo o comportamento típico esperado resultante da interação de todos os elementos normativos e do relacionamento funcional. A comunicação é ferramenta poderosa para lidar de forma construtiva com as diferenças individuais.

A capacidade de comunicar, em várias formas, como a escrita e oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música etc., tem uma grande relevância no ambiente do trabalho na medida em que facilita a interação dos funcionários de uma maneira mais efetiva e célere.

Soto (2002, p. 216) considera que “uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Isso é muito importante, já que o comportamento pode ser aprendido e modificado enquanto as características pessoais são relativamente fixas”.

Identifica os três tipos de habilidades que os líderes utilizam: as técnicas, as humanas e as conceituais. Ainda que na prática essas habilidades estejam inter-relacionadas podem ser consideradas separadamente.

A habilidade técnica se refere ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica como, por exemplo, os digitadores, engenheiros, etc, que distinguem o desempenho no trabalho operacional. Quando o empregado é promovido a cargos de liderança as habilidades técnicas tornam-se proporcionalmente menos importantes e passam a depender dos seus subordinados.

A habilidade humana é a capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. Nenhum líder de qualquer nível hierárquico escapa a necessidade de possuir uma habilidade humana.

A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelo, marcos diferenciadores e relações amplas, como nos planejamentos estratégicos de longo prazo. Essa habilidade torna-se característica cada vez mais importante nos cargos gerenciais superiores. A habilidade conceitual tem a ver com idéias, enquanto a habilidade humana concentra-se nas pessoas e a habilidade técnica refere-se às coisas.

Nos estudos feitos para a montagem desse trabalho, ficou evidenciado que o líder necessita muito mais de possuir habilidade interpessoal do que habilidades técnicas. A habilidade interpessoal é, realmente, muito importante quando se trabalha com outras pessoas.

No ambiente de trabalho a convivência diária é, muitas vezes, dificultada pela variedade de caracteres e personalidades apresentadas entre as pessoas, que são obrigadas a se suportarem, independente do maior ou menor grau de empatia ali existente.

O relacionamento entre funcionários e chefes e, porque não dizer, entre os próprios colegas é, muitas vezes, dificultado pela falta de senso prático, diplomacia, educação funcional e boa vontade entre uns e outros. Nesse momento faz-se importante e necessária a figura do líder, que com sua capacidade de liderança e sua habilidade em

equacionar problemas e solucionar conflitos será de grande valia no bom desempenho funcional da organização.

O líder, usando de sua habilidade/sensibilidade interpessoal poderá determinar, com muito mais facilidade as diferenças individuais entre as pessoas sob o seu comando e, assim, colocá-las em cargos mais adequados a cada uma delas.

### ***2.4.3 Características Individuais***

De acordo com a literatura moderna, as habilidades, atitudes, comportamentos até então mencionados, não são suficientes, se formos atentar de uma maneira isolada, para formação de um líder, mantendo a idéia que as qualidades devem ser adquiridas.

Motta (2003, p.219) relata esse fato da seguinte maneira:

**Assim, não basta que um indivíduo tenha visão e alternativas de futuro para ser líder: pode-se ter visão e não se ter seguidores. Da mesma forma, pode-se ter subordinados que compartilham da mesma visão, mas não se comprometem, em suas ações com o trabalho cooperativo ou com o ideal comum. Pode-se ter, ainda, dirigentes que trabalham arduamente em várias habilidades de liderança, mas fracassam no seu exercício, por não estabelecerem uma relação de confiança mútua com seus subordinados.**

Wilhelm (1996, p.226) reforça:

**É o entrelaçamento, a interação dinâmica das características no dia-a-dia, minuto a minuto, que viabilizará a verdadeira liderança eficaz, com base no fundamento de que estas características estão possibilitando comportamentos que permitem aos que possuem a matéria-prima da liderança e transformarem em ação de liderança efetiva.**

Faria (1982, p. 4) complementa que:

**Líder é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, unindo e representando o grupo na perseguição e na defesa dos anseios comuns. Possui grande identificação com os seus companheiros, tem sempre com eles um bom relacionamento, baseado na lealdade e na consciência de que somente unidos se constituem num grupo coeso e forte, capaz de realizar os objetivos que almejam.**

Dentre as qualidades necessárias, ressaltadas em dados colhidos em grandes organizações, um fator preponderante que tem prevalecido até sobre a inteligência é o autoconhecimento. Nesse sentido, o líder precisa se esforçar em melhorar seu próprio entendimento dos objetivos e expectativas dos subordinados, conhecendo em maior

profundidade aqueles que lidera, mobilizando as energias destas pessoas em direção a propósitos mais elevados. Para poder liderar, é preciso, portanto, que o líder possa desenvolver a confiança e o respeito outros, caso contrário, não poderá exercer liderança.

Para Vergara (1999, p. 67):

**A busca do autoconhecimento, certamente, conduz ao autodesenvolvimento. Ambos, provavelmente, lhe permitirão entender suas motivações e a dos outros (acione as suas funções psíquicas) e, a partir daí, contribuir via estímulos, para que tal motivação, realmente, conduza à ação que a empresa espera.**

Segundo Kouzes e Posner (1991), quando o líder clarifica os princípios que vão governar a sua vida, ele consegue estabelecer um propósito às suas decisões diárias. A resolução interna de crenças concorrentes também leva à integridade pessoal sendo essencial à credibilidade.

Um líder íntegro conta com um conjunto de valores que orienta suas opções de ação independente da situação. Isto não significa que os líderes sejam pessoas só voltadas para o seu trabalho, nem seres sem falhas ou perfeitos. Os líderes são humanos e também cometem erros, mas precisam resolver seus aspectos dissonantes internos para poderem exercer a liderança. Só quando tiver liderado a si mesmo através de uma luta com seus valores oponentes, ter consciência dos pontos fortes e fracos, é que o líder estará preparado para liderar outras pessoas. Ele não poderá elevar os outros a propósitos mais altos, antes de elevar a si mesmo.

Bardwick (1996, p. 146) se manifesta dessa forma quando fala em integridade:

**Sem integridade, a confiança jamais é obtida. Os melhores líderes são transparentes: eles fazem o que dizem; suas ações são coerentes com suas palavras. As pessoas acreditam neles porque agem em linha com os valores que adotam. Não fazem jogos maquiavélicos de manipulação e má fé. Nesse sentido, são honestos.**

**Ser íntegro, acho eu, baseia-se em parte na coragem. Requer honestidade consigo mesmo, assim como com os outros, quanto ao que é sinceramente valorizado e considerado importante. Comportar-se de modo íntegro também significa ser coerente com as próprias escolhas e ações.**

A capacidade de raciocinar de forma analítica, lógica e resolutiva é imprescindível aos líderes, para que possam convencer as pessoas através de razões

evidentes e incontestáveis e também para operacionalizar e implantar de imediato idéias novas.

A capacidade de memorizar também é imprescindível para o processamento de informações, bem como para criar vínculos interpessoais quando o líder lembra de aspectos da vida pessoal dos seguidores, mostrando seu interesse por eles, o que vai cativá-los ainda mais causando uma maior aproximação do líder.

Existem certos comportamentos, como a empatia, a capacidade de prever, de persuadir, a aptidão e a disposição de liderar e as habilidades de comunicação que geram uma liderança efetiva.

Gubman (1999, p. 154) define empatia:

**Como a identificação com outra pessoa, seja do ponto de vista intelectual, emocional ou social. No entanto, vejo a empatia da liderança como algo um pouco diferente. Um líder empático identifica-se com outras pessoas de modo que essas pessoas possam identificar-se com ele. Em outras palavras, o líder revela uma parcela suficiente do lado humano para que as pessoas saibam que ele tem sentimentos e é capaz de compreender os dela.**

A empatia faz com que o líder compreenda e preveja outros comportamentos da pessoa e que esta perceba que ele entende sua situação. O líder poderá, então agir com base em comportamentos e reações previsíveis daqueles que estão sendo liderados facilitando ainda mais a sua interação com o ambiente de trabalho.

A persuasão é fruto de um acúmulo de informações que são reprocessadas de modo a constituí-las em argumentos persuasivos. Estes são usados posteriormente para convencer os outros sobre determinados valores ou ações.

Wilhelm (1996, p. 227) afirma que “persuasão é muitas vezes empregada à falta de outras formas de poder sobre aqueles que estão sendo persuadidos, tornando-a uma fonte primordial de poder de liderança”.

A autoconfiança, o otimismo, a coragem, a flexibilidade faz com que o líder tenha capacidade de enfrentar os problemas e as situações difíceis inspirando

tranquilidade vislumbrando sempre uma solução futura, permitindo críticas construtivas apoiando no progresso da organização.

Decrane (1996, p. 254) se manifestou sobre autoconfiança:

**É esta autoconfiança que faz com que os líderes tenham disposição para correr riscos com prudência, desse modo encorajando os demais a correrem riscos semelhantes. Os líderes assumem riscos de forma responsável, riscos que se associam convenientemente a possíveis recompensas.**

Segundo Motta (2003, p. 220) mais uma qualidade de líder se apresenta de forma bastante enfática:

**Uma das qualidades mais impressionantes nos grandes líderes é a de não visualizar o fracasso. Para eles, os obstáculos e os erros constituem grandes desafios e oportunidades de aprendizado. O fracasso é apenas o recomeço de uma grande tarefa. Assim, os líderes concentram-se nas suas tarefas com otimismo e alegria. Para ser vitorioso na liderança é necessário conseguir uma fusão entre a auto-imagem positiva e o otimismo quanto ao resultado desejado.**

Sem dúvida, o líder desempenha um papel de indiscutível importância quando exerce influência em indivíduos com comportamentos e qualidades diferentes que podem afetar as atividades de um grupo. Essa situação implica num relacionamento recíproco entre o líder e os seguidores, que não vai ser caracterizado necessariamente por dominação, controle ou indução. Assim sendo, o processo de liderança se vincula a contingências e variáveis do ambiente onde as características e o comportamento do líder poderão ter um papel decisivo para o desenvolvimento do grupo.

### 3 LIDERANÇA E GRUPOS DE TRABALHO

Grupos são formados no ambiente de trabalho, de acordo com a capacidade funcional e as características pessoais de cada indivíduo. Esses grupos irão influenciar, de modo decisivo, no melhor ou pior desempenho de cada um, de acordo com suas próprias medidas e capacidade. Caberá ao líder saber administrar e gerenciar essas diferenças, possibilitando a interação entre os grupos existentes, na procura constante de melhores condições de convivência no ambiente de trabalho e, em conseqüência, na melhoria da prestação de serviços.

Nesse sentido, o fenômeno da liderança deve ser analisado em função do ambiente de trabalho, pois é ali que a capacidade de liderança se faz necessária. No dia a dia, quando diversas pessoas, reunidas em um mesmo espaço, sentem-se envolvidas pelas diferentes possibilidades de reação a um mesmo ato, a presença oportuna e eficaz do líder deverá equacionar problemas, amenizar conflitos. Assim pressupõe-se que, entre o líder e os liderados deva existir um relacionamento interpessoal, de influência em duplo sentido e que será orientado, principalmente, para o alcance de objetivos mútuos, de um grupo determinado, de uma organização ou de uma sociedade. Dessa forma, para haver melhor compreensão da liderança, deve-se analisar a interação humana dentro dos grupos.

Considera-se um grupo de trabalho duas ou mais pessoas que, dentro de um mesmo ambiente de trabalho, possuam como objetivo comum alcançar metas determinadas e específicas dentro de uma organização e, para tanto, procuram a interação entre elas, influenciando-se reciprocamente, na observância de um alvo comum.

Bergamini (1994, p.151) esclarece bem essa idéia quando diz:

**Dessa forma, é necessário haver um objetivo compartilhado pelos diferentes membros, de tal forma que os esforços de cada um deles no sentido da chegada a esses objetivos contribuam diretamente para a satisfação os demais como mutuamente gratificante.**

Nas organizações é costume a reunião de pessoas em grupos que poderão ser denominados em: grupo de trabalho, força-tarefa, comissão, comitê, turma para

exercícios de atividades temporárias ou permanentes, com diferentes propósitos, tais como, coleta de dados, reunião, produção, difusão de informações etc.

Os grupos de trabalho, de maneira geral, são formados em virtude de necessidades comuns, interesse ou metas semelhantes ou, quando compartilham de uma proximidade física em razão de trabalharem no mesmo setor, exercendo o mesmo tipo de tarefa ou, ainda, por semelhança cultural.

As pessoas podem pertencer a grupos de trabalhos formais ou informais. Os primeiros são aqueles que contam com uma aprovação final e foram organizados por uma autoridade administrativa ou de outro tipo, com a intenção de cumprir as metas da organização. Os informais são aqueles que surgem de uma forma espontânea em uma organização ou dentro de grupos formais, em razão da amizade, ou de alguma outra situação na vida que, por possuírem interesses idênticos participam da mesma atividade.

Em geral, as pessoas entram nos grupos informais de maneira voluntária, enquanto normalmente não têm muitas opções de pertencer a grupos formais de trabalho.

Os grupos se formam de acordo com a maior ou menor interação existente entre as pessoas. Essa situação se dá de maneira específica e determinada, reunindo indivíduos que, apesar de suas diferenças individuais, possuem um mesmo objetivo qual seja, atingir a mesma meta de trabalho.

Nesse sentido, é importante destacar que o grupo se forma sobre a influência de três fatores distintos, a saber: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo, explicando porque alguns grupos chegam a se transformar em equipes e outros não.

Primeira influência: O grupo formado pelo ambiente de trabalho irá sofrer a influência do local onde se formou e atua. Dentro da organização o indivíduo recebe orientações estratégicas e operacionais, passa por vários testes, avaliando sua competência, é submetido à convivência com pessoas das mais variadas características e é submetido a decisões gerenciais com as quais, muitas vezes, pode não concordar. Assim sendo, o ambiente nem sempre é favorável ao crescimento e continuidade do

grupo apresentando, ao mesmo tempo, ameaças e oportunidades as quais podem afetar a coesão do grupo e os sentimentos individuais de seus membros.

Segunda influência: O grupo recebe influências de si próprio, como por exemplo: o seu tamanho, o tipo de sua missão, a idade e a ideologia de seus integrantes, bem como o efeito sinérgico resultante de sua agregação. Assim quando maior e mais heterogêneo for o grupo, maior será a diversidade de conhecimentos e habilidades disponíveis; por outro lado, também poderá ser menor a oportunidade de participação e contribuição individual. A afinidade de valores, crenças e habilidades e o nivelamento da faixa etária tendem a auxiliar na formação de grupos mais estáveis e duradouras. Já os grupos muito grandes tendem a dificultar o consenso e a obtenção de resultados.

Terceira influência: Nesse contexto temos o indivíduo com seu conjunto característico de traços de personalidade, conhecimentos, valores, interesses e experiências, os quais, combinados às características dos demais componentes, contribuem para que o grupo tenha identidade e desempenho específicos.

Essas três influências - ambiente, grupo e indivíduo se combinam para dar ao grupo um padrão de comportamento orientado para dois objetivos: a execução da tarefa e a sua continuidade como tal. Quando ambos estão bem equilibrados, o grupo começa a mostrar-se capaz de trabalhar em equipe, daí resulta um elevado padrão de desempenho na execução da tarefa e um alto grau de satisfação psicológica de seus componentes.

### *3.1 Liderança nos Grupos*

Uma organização é como um grande quebra-cabeça formado por administradores, supervisores e funcionários, e essas diversas peças devem ser ajustadas para a formação do todo. Essas peças funcionam dentro da seguinte filosofia: estrutura, meio ambiente e cultura da organização. Quando uma ou mais peças não combinam com o resto do quebra-cabeça, uma incompatibilidade comportamental pode desenvolver-se, isto é, o comportamento de uma pessoa pode não ajustar às expectativas de alguém. No entanto, como nos jogos de quebra-cabeças, a peça discordante em um pode não ser discordante em outro.

Através da teoria Fundamental Interpersonal Relations Orientation - FIRO - de Schultz e de outros autores, conforme Bergamini (1994) constata, é possível notar que o grupo não inicia sua história de vida como sendo já eficaz, passando por diversas fases:

Primeiro, ele passa pela fase inicial, que é a de inclusão, onde existe a associação do indivíduo ao grupo, demonstrando suas características individuais e tentando atrair a atenção de todos com seus méritos.

Na segunda fase, chamada fase de controle, cada um espera receber o respeito mútuo com relação a sua competência pessoal.

Na terceira fase, também denominada a fase da afeição, a interação é bem maior do que na fase anterior, pois já existe um relacionamento bastante satisfatório no grupo onde já foram despertados o sentimento e a simpatia de todos.

Resumindo, pode-se ver que quando as pessoas fazem parte de um grupo, preliminarmente, elas querem ter um significado que traduza sua importância ou mérito. Depois, procuram evidenciar sua competência e, por último, esperam ter conquistado afeição e simpatia.

O líder aparecerá na fase de amadurecimento, onde já existe uma interação satisfatória entre os participantes do grupo, podendo controlar os mesmos e assumir a responsabilidade de dirigir e decidir.

Bergamini (1994), sustentada nos trabalhos de Schultz, especifica o momento do aparecimento do líder quando diz que o líder já deverá desenvolver a sua capacidade de liderança na segunda fase do processo, quando do amadurecimento do grupo. Uma das condições básicas para que seja considerado e/ou aceito como tal é a verdadeira interação com o grupo. A presença do líder ficará constatada no momento em que o grupo demonstrar plena satisfação entre seus membros e a liderança recebida. Aquele que surgir como líder do grupo precisa sentir-se com total confiança em seus atos, assumindo responsabilidades, tomando decisões, de modo a assumir um papel preponderante no processo decisório. O líder não pode sentir-se indeciso no que diz respeito ao controle do grupo, não aceitando que outro, por se considerar forte, possa pretender dividir com a ele a liderança.

De acordo com a teoria FIRO, quando num grupo a liderança não chega a emergir, deduz-se que o grupo se fixou crônica e patologicamente na fase da inclusão, ou até mesmo, não resolveu dificuldades próprias da segunda fase de controle, a respeito de quem deva mandar e ser mandado. Configurando-se num estado de imaturidade onde houve a formação de um grupo em que as necessidades não foram atendidas com conseqüente improdutividade e mal-estar no ambiente de trabalho.

Diante do apresentado, observa-se a importância da ação do líder, particularmente, na segunda fase de amadurecimento do pequeno grupo, onde a sua atuação será essencial para que o atendimento das necessidades individuais ou interpessoais do grupo sejam viabilizadas, através de uma postura adequada promovendo um relacionamento agradável e construtivo de coesão entre as pessoas.

Ainda, reportando-nos a Bergamini (1994), baseando-se em Champion, esclarece que as vinculações de grupo são relevantes numa organização, apesar de alguns indivíduos optarem por trabalhar isoladamente. A união do grupo traz mais satisfação aos participantes; no entanto, as interações de grupos informais constituem apenas uma dimensão singela do comportamento intra-organizacional. Não podemos afirmar que um empregado feliz que trabalha em grupo é produtivo. Acontece muitas vezes, que a união dos grupos pode, efetivamente, operar para restringir a produção de seus membros fazendo uma contribuição disfuncional para a organização.

Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas dentro de uma organização, no sentido de se obter o maior rendimento do grupo, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste e, ainda, convivendo com as diferenças individuais.

Há muitas situações, dentro de uma organização, que envolvem a capacidade de comandar visando a realização de objetivos. Como condutor de um grupo à realização dos objetivos organizacionais, muitas vezes esbarra com certas dificuldades oriundas de diferenças individuais. Isso pode ocasionar discórdias, desacordos e até mesmo conflitos negativos.

O líder, neste caso, lida com a dualidade: ao mesmo tempo em que quer motivar seus subordinados a demonstrar toda sua potencialidade, criatividade, também precisa criar uma equipe harmoniosa que trabalhe sem tropeços para o alcance de objetivos.

Tannenbaum (1970, p.129) diz que “quando as diferenças ocorrem, elas freqüentemente dão origem a fortes sentimentos, a objetividade voa pela janela, os egos são ameaçados e as relações pessoais são postas em risco”.

Para que estas diferenças não tumultuem o ambiente de trabalho é fundamental que o líder aprenda a lidar com elas de uma maneira eficiente. Essas diferenças podem ser observadas em diversas dimensões e algumas delas são descritas a seguir.

### ***3.1.2 – As diferenças individuais***

#### ***3.1.2.1 O fator genético e as diferenças Individuais***

Explicar quem somos nós não é tarefa fácil. Em que pese as semelhanças, não há duas pessoas iguais, mesmo compartilhando do mesmo código genético, como é o caso dos gêmeos univitelinos.

Pode-se dizer que os bebês já nascem diferentes uns dos outros: alguém que tenha mais de um filho pode facilmente ratificar essa afirmação. Ao nascer há os que choram mais, outros menos, uns mais ativos, outros mais dorminhocos, e assim por diante. Ou seja, vamos considerar que o bebê humano já tenha desde o nascimento tendência a determinados tipos de comportamento.

No entanto, ele não possui apenas sua programação genética pré-estabelecida e/ou pré-programada, pois seu comportamento será modificado segundo o comportamento daqueles que o cercam. E num processo simultâneo e progressivo de adaptação que as características de comportamento da criança vão se estabelecendo e se firmando com traços relativamente estáveis, compondo um conjunto de características que chamamos de personalidade.

#### ***3.1.2.2 A Estrutura da Personalidade***

A maioria dos psicólogos concorda que a estrutura da personalidade é formada nos primeiros anos de vida. Nos primeiros seis meses de vida já se institui uma idéia inicial de identidade. No final do primeiro ano o bebê já tem uma noção completa de que quem é familiar e quem é estranho. Até o segundo ou terceiro ano se forma a identidade de gênero, ou seja, a criança já sabe a que sexo pertence. Até os quatro anos são introjetadas as regras de convivência a serem seguidas, construindo a consciência social.

Essa estrutura é formada por elementos básicos de identificação que não vão se alterar mais na vida, constituindo os alicerces da personalidade da pessoa, sobre as quais são adicionadas outras características. Por isso é tão importante essa fase da vida da pessoa. As ligações que se estabelecem nela servirão de padrão para as ligações afetivas que o sujeito vai estabelecer daí para frente.

Do ponto de vista da psicologia, segundo Bergamini (1976, p.50), “a personalidade é aquele conjunto de características próprias a cada um e que, sendo particulares, distinguem as pessoas entre si”.

É a maneira de ser das pessoas, em seus hábitos motores, motivações psíquicas e relacionamento interpessoal. Se observarmos atentamente o comportamento objetivo de cada um, notaremos que as atitudes são diferentes, pois cada um tem um jeito de falar, de agir, de pensar. Mesmo tendo a mesma cultura, com os mesmos pais, e até mesmo nascido no mesmo dia, e tendo sido criados na mesma casa, sob as mesmas regras, dois sujeitos serão sempre diferentes entre si, pensarão diferente e terão comportamentos diferentes em uma mesma situação. Esse “modo de ser” de cada um, que nos torna únicos e diferentes de todos os demais, é chamado de personalidade. Assim sendo, através da personalidade é demonstrado tudo aquilo que a pessoa é capaz de produzir ou ser.

A personalidade prende-se a fatores básicos que devem ser observados. Esses fatores são: a constituição física, o potencial intelectual, os traços afetivos e emocionais, os interesses pessoais e profissionais e, finalmente, todas as experiências vividas, armazenadas no decorrer da vida.

Allport *apud* Bergamini (1976) lembra-nos que a personalidade não é exclusivamente mental ou psíquica, nem tampouco exclusivamente neural ou física. Com isso, pretende demonstrar que a personalidade é composta pela interação dos vários elementos existentes dentro de cada processo seja físico ou psíquico, e que a organização desses elementos pressupõe a junção/interação mente e corpo como um só conjunto, uma só unidade, indissociável.

Do estudo acima se pode apreender que o indivíduo, quando age evidenciando suas características de personalidade, o faz como um todo, em perfeita integração com os elementos formadores de sua personalidade.

Argyris *apud* Bergamini (1976), considera essa integração argumentado que, não importa quais sejam as partes da personalidade que se relacionam, mas o modo como elas se relacionam entre si na constituição do “todo”, que os teóricos e estudiosos, sem exceção, denominam de personalidade.

Bergamini (1976) se baseia em Krech e Crutchfield para ressaltar a importância de compreender a personalidade como um todo:

**No estudo da personalidade consideramos o indivíduo total como nossa unidade de análise. Procuramos entender o indivíduo como uma entidade unificada, na medida em que reage ao ambiente e procura enfrentá-lo. [...] Assim, ao estudar a personalidade, tornam-se fundamentalmente importantes as diferenças individuais quanto aos processos psicológicos. Deve-se acentuar, no entanto, que a natureza básica desses processos, assim como os princípios que os descrevem, são provavelmente, os mesmos em todas as pessoas; a maneira peculiar pela qual os vários processos se combinam e interagem em diferentes indivíduos é exclusiva a cada pessoa.**

#### 3.1.2.2.1 As Características Físicas e a Formação da Personalidade

Se formos falar em características físicas, ou seja, se um é gordo e outro é magro, um é alto outro é baixo, podemos concluir que apesar das diferenças e

características entre as pessoas não há dúvida que o corpo não constitui personalidade, mas cabe questionar se influi no tipo de personalidade que se tem.

Hipócrates (SOTO, 2002) propôs uma tipologia de quatro categorias de personalidade e Galeno acrescentou que cada uma delas refletia um excesso de certo humor corporal. A partir disso a idéia de que a estrutura física determina a personalidade do indivíduo reapareceu de maneiras variadas.

A estrutura física ao longo dos anos teve diferentes significados e a idéia de que esta determina a personalidade adotou formas diversas ao longo dos anos.

Alguns teóricos em várias épocas acreditavam que a relação do corpo com a personalidade estava representada através dos estereótipos populares: o gordo feliz e de bom caráter, o herói musculoso, intrépido e forte, o frágil intelectual.

Soto (2002) destaca a idéia de Krestschmer, psiquiatra, interessado nos transtornos psicológicos, fez uma classificação com base em três tipos de estrutura física: magra, muscular e obesa e que cada tipo estava sujeita a patologias diferentes, onde os obesos tendiam a transtorno maníaco-depressivo, e os demais tipos corporais eram propensos à esquizofrenia.

Estudos genéticos já mostram que as características físicas são determinadas pelos genes, mas correntes de estudo modernas dentro da psicologia e da biologia, chamadas correntes evolucionistas, postulam que não somente características físicas que são determinadas pelos genes, mas também o comportamento. Para os defensores deste ponto de vista, a evolução das espécies formou padrões de comportamento mais aptos à sobrevivência, dentro do espírito da teoria da evolução das espécies de Darwin. Desta forma, mesmo comportamentos costumeiramente considerados completamente volitivos são determinados pela evolução biológica. Um exemplo disso seria o comportamento de sedução da espécie humana, com todos os olhares e posturas que ele apresenta.

Entretanto, ainda não foi possível aos defensores desta teoria provar seus pontos de vista além de qualquer possibilidade de refutação. Principalmente porque eles também não foram capazes de explicar algumas das colocações dos defensores das influências ambientais de forma adequada.

#### 3.1.2.2.2 O Ambiente na Formação da Personalidade

O ambiente é um fator que, sem dúvida, marca fortemente nossa personalidade. Os defensores desta posição postulam que o homem é produto de seu meio e cultura. A sociedade em que estamos inseridos, a nossa família, parentes, escola e amigos por sua influência determina o que vamos nos tornar. Para esta teoria o homem nasce indeterminado, e pelas interações com o mundo vai desenvolvendo suas características. Todos os traços de personalidade seriam, portanto, aprendidos.

Esta corrente é a mais psicológica, e valoriza basicamente as relações que são estabelecidas. Defende que o ambiente influencia, ou até mesmo determina o que somos. Postula que os padrões de comportamento que constituem nossa personalidade são estruturados em referência a estímulos, pressões e influências do ambiente, notadamente da família e dos grupos de referência da pessoa.

#### 3.1.2.2.3 A Teoria da Perspectiva Sistêmica

Os adeptos da teoria da perspectiva sistêmica tendem a unir os dois pontos de vista anteriores buscando compreender a importância de cada um deles, sem tomar partido de um ou outro. A idéia é que o indivíduo é resultante da interação de influências genéticas e fatores ambientais. Inúmeros estudos parecem dar razão a esta afirmativa, sendo um dos mais citados o caso dos gêmeos, que apesar de compartilharem a mesma base genética tem personalidades diferentes, dando a entender que somente a genética não é capaz de determinar tudo. Outros estudos de gêmeos separados ao nascer, e criados por famílias diferentes mostram que mesmo tendo ambientes diferentes, famílias e escolas diferentes, eles ainda apresentam semelhanças impressionantes, mostrando também que somente as influências ambientais não são capazes de explicar a personalidade humana sendo necessário, portanto, unir as duas propostas em uma que integre adequadamente as duas influências.

#### 3.1.2.2.4 Traços de Personalidade

Do ponto de vista da corrente geneticista, dir-se-ia que a personalidade se forma pela expressão das características determinadas nos genes. Do ponto de vista da corrente que valoriza as influências ambientais, diríamos que é pela aprendizagem das regras do grupo social no qual o indivíduo está inserido. No entanto, nesse estudo, serão considerados os postulados da teoria sistêmica, por ser ela uma junção das duas posições e considera que a personalidade é formada pela interação da base genética com as influências do ambiente. Esta interação acontece desde o nascimento da pessoa, quiçá antes mesmo deste, quando o bebê ainda está na barriga da mãe, mas já pode ouvir sua voz, e já pode sentir o que a mãe sente.

Os traços de personalidade podem ser organizados em uma estrutura hierarquizada, dos mais simples aos mais complexos, dos mais transitórios aos mais estáveis. O primeiro nível é o **comportamento**. Este é o nível mais simples, e também é o menos estável. Neste nível estão todos os nossos comportamentos, o que a gente faz. É considerado o nível mais simples porque todos os níveis superiores a este condicionam o comportamento.

O segundo nível é a **emoção** que governa nosso comportamento. Emoções e sentimentos positivos e negativos, componentes conscientes e inconscientes fazem parte da dinâmica sócio-emocional que distingue cada grupo dos demais. Tudo que fazemos é mediado pela emoção, que dá ao comportamento os motivos apropriados. Somos seres essencialmente emocionais. E, dependendo de como estamos nos sentindo no momento, nos comportamos de uma maneira ou de outra. A emoção também é instável, podendo variar de acordo com o momento e com a influência dos níveis superiores a ela.

As emoções negativas, especialmente, podem prejudicar o desempenho do grupo. Trabalhar com pessoas que sempre estão de mau humor, ou sempre reclamando de alguma coisa ou então que ficam com raiva por qualquer incidente, traz para um grupo um ambiente desagradável.

Por outro lado, as emoções de felicidade, animação integridade e individualidade, domínio, disciplina, vontade, que fazem parte da integridade e individualidade das pessoas são chamadas de emoções sentidas. Estas são as verdadeiras

emoções de uma pessoa. Estas melhoram o desempenho e podem alavancar a vontade dos demais participantes do grupo agindo como motivadoras para uma atuação melhor.

As emoções demonstradas são emoções que são exigidas pela organização e consideradas apropriadas para uma ocupação. Elas não são inatas, são aprendidas, como por exemplo, as comissárias de bordo que sempre devem ser mostrar alegres e prestativas. Essa demonstração depende do esforço emocional que é quando o funcionário despende um esforço físico e mental quando colocam o corpo e a mente na realização de suas tarefas, ou seja, quando a pessoa expressa emoções desejáveis durante transações interpessoais.

Embora um mínimo de “emocionalidade” seja até necessário para um bom desempenho, altos níveis interferem na habilidade para a tarefa, especialmente quando o trabalho envolve processos de cognição detalhada ou de cálculo. As emoções diferem em sua variedade, intensidade, frequência e duração. Como a tendência é de que o trabalho se torne cada vez mais complexo, percebe-se porque as organizações se esforçam para impedir a demonstração de emoções muito exacerbadas no trabalho.

É de se notar que as emoções são partes integrantes da natureza humana. Os líderes cometem um erro ao ignorar os elementos emocionais do comportamento organizacional ou ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional. Não se pode separar as emoções das pessoas.

Os líderes que compreenderem o papel das emoções vão melhorar significativamente sua capacidade de explicar e prever o comportamento individual. Dessa maneira, a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança vai depender de uma certa flexibilidade do líder e uma conscientização de que a organização necessita de trabalhar com pessoas e, cada uma tem um perfil específico, com características próprias e é preciso, portanto estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo e uma comunicação aberta.

As **atitudes**, que são predisposições a certos comportamentos, podem ser consideradas como o terceiro nível. São hábitos, emoções e comportamentos que nos fazem agir automaticamente, ou seja, a reação já é manifestada de plano, como no caso

de alguma situação que nos desperta agressividade. Não precisamos pensar se iremos ser agressivo ou não, a reação àquela situação já é naturalmente agressiva. Só precisamos pensar para agir quando tentarmos mudar aquela atitude agindo de outra forma. Atitudes são relativamente estáveis, permanecem guiando nosso comportamento por longos períodos de tempo, muitas vezes sem que nos apercebamos de sua existência.

No quarto nível estão situadas as **crenças**, que são as coisas nas quais se acredita. São apreendidas, adquiridas, ninguém nasceu com seu sistema de crenças já pronto. As crenças governam nossas atitudes, nossas emoções e comportamento. Quando a pessoa ou o indivíduo tem uma crença positiva a respeito do trabalho terá uma atitude também positiva frente a este e, sentirá a partir daí uma motivação crescente, fazendo com que execute comportamentos que o tornarão mais produtivo e eficiente. O inverso é verdadeiro se o mesmo indivíduo acreditar que o trabalho não tem significado, passará a ter uma atitude negativa em relação a este e, ficando desmotivado, produzirá pouco.

Por último temos a identidade que é a mais profunda das crenças. É aquela parte da personalidade formada na infância, que nos diz quem somos. Aquilo que cremos ser é aquilo que seremos. Não é possível a uma pessoa ir além do que acredita ser capaz. A identidade orienta todas as outras crenças, e também as atitudes, as emoções e o comportamento.

Analisando o que foi exposto, observaremos quais os níveis mais susceptíveis a mudanças. É relativamente fácil mudar um comportamento, fazer ou não fazer algo. Mas já é um pouco mais difícil mudar as emoções a respeito de algo, embora ainda seja algo perfeitamente factível. Mudar atitudes já requer um certo esforço, e frequentemente requer ajuda especializada até porque, muitas vezes, não estamos conscientes de nossas atitudes, por elas estarem automatizadas.

Crenças são elementos ainda mais estáveis que as atitudes, e mudam muito pouco durante nossa vida. Uma vez estabelecidas uma crença a respeito de algo, dificilmente ela será mudada. E, para finalizar, a identidade praticamente não muda. É tão estável que se houver uma mudança esta será considerada um problema.

As pessoas são sempre diferentes, como já falamos. Não podemos achar que esta diferença constitui um erro, mas sim uma característica da espécie humana, algo que não vai mudar. É impossível imaginar que vai haver um dia que todos irão pensar e sentir da mesma forma. A natureza não caminha neste sentido. O que é fundamental é que precisamos aceitar esse fato e aprender a trabalhar melhor as diferenças individuais.

Dentro do gerenciamento das pessoas, o primeiro ponto a ser citado é o fato de o líder perceber que diferentes pessoas se adaptam melhor a diferentes funções. Não se deve colocar qualquer pessoa em qualquer função e acreditar que basta um pouco de treinamento para ele aprender a fazer o que tem que ser feito.

“Fazer” é comportamento, e comportamento é o nível mais baixo na escala de importância da personalidade. A adaptação da pessoa à função vai depender das crenças de cada um, das atitudes, das emoções. Aquilo que a pessoa gosta de fazer é feito com prazer e qualidade, já aquilo que não gosta é feito somente por necessidade, tem produção mais baixa e menor qualidade.

Cabe a liderança perceber essas diferenças e aplicar esse conhecimento aproveitando as pessoas em funções mais adequadas às suas personalidades.

Temos que atentar também que essas diferenças podem trazer vantagem competitiva para o ambiente do trabalho. Pessoas não são máquinas, não precisam ser todas iguais. Se forem diferentes agregam valores e capacidades diferentes à equipe, e isso é bom para a empresa.

Na natureza, quanto maior a diversidade biológica, maior o potencial de sobrevivência. Também é assim nas organizações, que para sobreviverem precisam de todo o potencial criativo que a diversidade de pessoas pode proporcionar. Mas para aproveitar desse potencial, é preciso saber trabalhar essas diferenças respeitando-as. É preciso saber dar valor às mais diversas capacidades, sem rotular umas de melhores, e outras de piores.

O líder tendo conhecimento dos tipos de personalidade do seu grupo e, principalmente sabendo que as pessoas são diferentes entre si, poderá desenvolver um modo de lidar com elas respeitando essa diferença.

Aprenderá a tratar cada pessoa de acordo com sua individualidade, percebendo que suas emoções são mais importantes que seu comportamento, que as suas atitudes determinam suas emoções e comportamentos, e que as crenças de cada um condicionam tudo que a pessoa faz.

Muitas vezes, encontramos pessoas que gerenciam, achando que se elas gostam de fazer uma determinada tarefa de uma maneira, pressupõe que todos tenham que fazer igual. Temos conhecimento que a personalidade de cada um é intrinsecamente diferente, e essa forma de pensar e agir passa a ser claramente inadequada.

É fundamental perceber que as pessoas não são iguais a nós, são diferentes, e que essa diferença não é um erro a ser consertado, mas antes uma vantagem a ser explorada. Devemos sempre lembrar que é da diversidade que nascem as grandes idéias.

Quando selecionamos pessoas para funções diferentes, observamos que precisaremos de características diferentes de comportamentos, para exercê-las.

Se tivermos necessidade de um funcionário na área de venda, deve-se procurar uma pessoa extrovertida, de fácil comunicação, independente, pois são características fundamentais a este tipo de tarefa. Uma pessoa introvertida, pessimista não se adaptará ao cargo e função.

A seleção de pessoas busca encontrar aquele funcionário que apresente as características de personalidade mais próxima do que se precisa para o melhor desenvolvimento das atividades da função a ser preenchida.

Com esse modo de agir conseguiremos formar equipes produtivas onde apesar de nem todos pensarem iguais pode-se ter a possibilidade de unir diferentes capacidades de forma mais eficaz obtendo o máximo de competitividade, dentro do ambiente do trabalho.

### ***3.1.3 Diferenças individuais dentro das organizações***

Além das diferenças individuais de modo geral, serão analisadas as diferenças individuais no ambiente do trabalho, preocupação central desta monografia. Dentro das

organizações encontram-se discordâncias com relação aos fatos, metas, métodos e valores, trazendo disputas e instabilidades emocionais para as pessoas tornando-se necessária a interferência do líder.

Muitas vezes, num grupo, os indivíduos têm entendimento diverso sobre uma matéria e logo reagem com uma posição radical, em razão de sua primeira impressão ser diferente dos demais. Essa é a chamada **diferença sobre fatos**.

Acontece, também, discórdia sobre objetivos dentro de um departamento ou Seção em função de um projeto, por exemplo. O problema é que nem sempre esses objetivos são compatíveis entre si: o alcance de objetivos organizacionais nem sempre possibilita o alcance dos objetivos individuais e vice-versa. Nesse caso chamamos de **diferença sobre metas**.

A **diferença sobre valores** é aquele referente à ética onde a maneira como o poder está sendo exercido afeta a escolha de uma meta ou métodos.

Saber qual é a natureza da diferença em caso de divergência é o primeiro passo para o líder se posicionar e perceber de que modo poderá dirigir a situação para o bem da organização. Com o diagnóstico do tipo de diferença (fatos, metas, métodos ou valores) o líder entrará na fase de identificar o porquê das diferenças.

É comum, dentro das organizações, as informações nem sempre chegarem da mesma forma à totalidade das pessoas e essa limitação gera transtornos quando existe a necessidade de solucionar um problema conjuntamente, em que nem todos têm os mesmos subsídios para decidir. Nesse caso temos a **diferença dos fatores de informação**.

**Os fatores perceptuais** causam impacto quando as pessoas que discordam têm imagens diferentes do mesmo estímulo. Isto quer dizer que, para cada tipo de informação, em função da experiência e da interpretação de cada um, a percepção será diferente. Assim sendo o mesmo fato poderá produzir imagens perceptuais distintas nas mentes de diferentes indivíduos.

**Os fatores de papel** acontecem quando cada um dos indivíduos discordantes ocupa uma posição de destaque dentro da organização e este *status* funcional impõe-lhe certas restrições se, de qualquer modo, a discussão relacionar-se ao papel que desempenha.

Tannenbaum (1970) aborda esta situação, achando que o líder deve questionar até que ponto a divergência é mantida em decorrência dos fatores mencionados e em que estágio essas diferenças interpessoais se situam.

Sobre este aspecto o autor se manifesta da seguinte maneira:

**A amplitude de comportamentos que lhe são disponíveis modifica-se à medida que a diferença passa através dos vários estágios. Por isto, é importante que ele avalie não somente a natureza de uma determinada disputa e as forças que envolvem os indivíduos que nela tomam parte, como também o estágio em que a disputa se encontra (Tannenbaum, 1970, p. 136).**

Os estágios a que o autor se refere é se a disputa está na fase de discussão, ou se o assunto foi pouco explorado pelo grupo, mas já existem comentários prejudiciais ou finalmente se já é um conflito.

O papel do líder nestas situações é decidir qual o tipo de abordagem que usará e selecionar qual a melhor alternativa de conduta com a finalidade de obter os melhores benefícios para a organização.

Preliminarmente, ele pode, dentro de sua organização, selecionar pessoas que estão substancialmente de acordo com as metas da organização e possuem uma total identificação com as pessoas com que trabalha. Pode também afastar aquelas mais explosivas que tumultuam as informações e que gostam de divulgar matérias polêmicas.

Essa alternativa pode ser uma faca de dois gumes segundo Tannenbaum (1970, p.137):

**Numa atmosfera em que as diferenças são evitadas, não somente as novas idéias aparecem com menos freqüência mas as idéias antigas têm probabilidade de seguirem sem exame e sem teste. Existe um perigo real de que, sem o perceber, a organização esteja escorregando para o sulco da complacência do 'homem de organização'.**

Apesar de o líder ter consciência de que as diferenças existem entre os membros de seu grupo, muitas vezes a opção escolhida é encobri-las, conforme o autor indica, para que não atrapalhe na criatividade e produtividade dos indivíduos. Em contrapartida, enfatiza a lealdade, cooperação, trabalho em equipe e outros valores punindo aqueles que romperem com a harmonia. Com esse clima favorável é provável que os subordinados não arrisquem um conflito e fiquem com suas emoções controladas.

Outra situação de repressão do conflito é quando as divergências giram em torno de religião, política, futebol. Se estas diferenças não estão afetando a eficiência do trabalho é mais fácil superá-las para que todos possam trabalhar com eficiência.

Dependendo da importância que é dada as diferenças, pode haver variação na produtividade no trabalho.

Tannenbaum (1970, p. 138) diz que:

**Quando sentimentos fortes estão vinculados a diferenças que não foram expressadas, o bloqueio de tais sentimentos cria frustração e hostilidade, as quais podem ser erroneamente dirigidas a alvos “seguros”. As diferenças e os sentimentos originados por frustração e hostilidade geralmente não desaparecem por serem ignorados. Inflama-se sob a superfície e emergem em momentos inoportunos, criando problemas para o administrador e sua organização.**

Agindo dessa forma, o líder percebe que as diferenças existem e, no entanto, tenta criar um “espaço” onde os envolvidos possam resolver suas desavenças e acreditar que as pessoas conseguirão dentro de certas regras resolver a matéria, em razão das responsabilidades que cada um exerce de uma forma esclarecedora e educativa, porque caso contrário haverá o desencadeamento de um conflito. No item a seguir esta questão é mais aprofundada.

### *3.2 Diferenças e conflitos no ambiente do trabalho*

Por mais que se deseje evitar, todo e qualquer agrupamento humano seja com a finalidade de realizar um trabalho específico seja com a finalidade de lazer, sujeita-se a vivenciar situações de conflito.

O conflito é uma característica natural do relacionamento humano e ocorre em função da construção gradual da auto-identidade das pessoas que se encontram em níveis diferenciados de maturidade, pois possuem uma maneira individualizada de perceber o mundo.

Likert (1979, p.8) define conflito como “a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isto, hostilidade.” Diz ainda que existe diferenciação entre dois tipos de conflitos: o substantivo, que é aquele fundamentado na substância da tarefa e o afetivo, que decorre de aspectos emocionais, afetivos, de relações interpessoais.

Montana (1999, p. 322) define conflito dentro do ambiente organizacional como “a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor atingir as metas da organização”.

Motta (2001, p.116) se refere ao conflito dizendo que:

**O conflito é inerente à vida organizacional e deve ser enfrentado não como disfuncional ou perturbador das regras estabelecidas mas como algo inevitável e, mesmo reativador do potencial de colaboração das pessoas. Por serem permanentes e inevitáveis, os conflitos não devem ser reprimidos ou acomodados por reativação do poder da autoridade do cargo; pretensão da sua não-existência; uso de confidencialidade no trato do confronto; estímulos à competição e rivalidade para deixar que a “realidade” crie vencedores e perdedores; ou forçar submissão ou desistência.**

Os conflitos podem ser internos quando um único indivíduo tem duas opiniões opostas. É o chamado conflito psicológico o intra-individual, de natureza íntima da pessoa e estes conflitos podem chegar a dimensões alarmantes, como úlceras, insônias etc. O conflito interno ocasiona um colapso nos mecanismos decisórios normais e conseqüentemente dificulta o indivíduo decidir sobre as várias alternativas.

O conflito externo, chamado também de conflito social é àquele que acontece entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas.

No passado quando o conflito comportamental ocorria, as pessoas envolvidas nele eram vistas como “funcionários-problema” ou como mau patrão. Devemos considerar, no entanto, a possibilidade do comportamento ter sido causado por um conjunto de fatores complexos, incluindo o nível de auto-estima da pessoa, tipo de personalidade, experiência de vida e experiência de trabalho anterior, etc. Além disso, muitos dos problemas atribuídos a funcionário-problema ou maus padrões poderiam ser solucionados se os administradores desenvolvessem um nível de percepção maior e tomassem providências para resolver estes conflitos antes que se tornem incontroláveis. Para contornar o comportamento problemático devemos compreender a perspectiva de ambos, a do superior e a do funcionário. Até isso ser feito é difícil atender objetivos tanto do indivíduo quanto da empresa. Quando se consegue identificar a razão dos problemas, há possibilidade de se fazer mudanças positivas de diversas formas.

O comportamento conflituoso sempre ocorrerá quando alguém, gerente ou funcionário, não satisfaz as expectativas do outro. Prevenir ou resolver a incompatibilidade de comportamentos identifica a razão tornando assim possível a implementação de uma mudança positiva. Uma incompatibilidade de comportamento pode levar a um aumento de rotatividade e dos custos daí decorrentes, assim como contribuir para a ineficácia organizacional com mais erros, menor produtividade e moral e auto-estima baixos.

Dentro do ambiente de trabalho existem certas condições que levam aos conflitos que são chamadas as condições antecedentes, inerentes à natureza das organizações e que tendem a criar percepções entre os grupos, e que conduzem ao conflito.

As conseqüências advindas deste processo podem ser positivas ou negativas. O primeiro ponto é a diferenciação de grupos; a dimensão que as organizações estão tomando hoje em dia em se especializar em áreas e tarefas faz com que os grupos realizem suas atividades de forma peculiar, com objetivos e formas de trabalhar que faz com que haja uma incompatibilidade.

Outro aspecto a considerar é a escassez de recursos empresariais, geralmente limitados que não são suficientes para ser distribuídos de uma maneira que supra as

necessidades de todos os grupos dentro da organização. Sendo assim o aumento de recursos de um setor prejudicará as expectativas de outro.

Por último, a interdependência de atividades; a interligação entre pessoas e grupos de uma empresa cria uma dependência no desempenho das atividades. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa a menos que outro grupo realize a sua.

Concluí-se que as condições antecedentes criam condições para que ocorra o desenvolvimento sentimentos de conflito com a outra parte em virtude das incompatibilidades de objetivos e oportunidades de interferência.

No entanto, o conflito não apresenta apenas resultados nocivos às organizações. O conflito pode representar uma divergência educada de opiniões e idéias, bloqueio de comunicação entre pessoas, demonstração de desagrado e reação em graus diferenciados, contra atitudes que são rejeitadas. Lima (2000, p. 96) sintetiza:

**Entre esses extremos existem diversas formas de o conflito revelar-se, que representam oportunidades de construir novos e melhores relacionamentos ou obter novas e criativas idéias para um projeto, deixando evidenciado que ele não é um problema insolúvel com o qual temos que aprender a conviver nem algo inadmissível como muitos chegam a imaginar. Por ser uma característica natural da manifestação da pessoa quando se encontra em grupo, podemos dizer que o conflito está presente em todos os momentos da vida e que acompanha todas as etapas de crescimento do ser humano.**

Saber como se comportar perante um conflito, identificando o comportamento adequado, é fundamental para administrá-lo. O líder deve procurar entendê-lo e administrá-lo em função dos resultados que a organização pretende atingir.

Likert (1979) cita os “objetivos integradores” como o termo satisfatório para expressar as necessidades e os desejos intrínsecos às partes conflitantes que farão com que encontrem os melhores interesses para todos, não se limitando aos objetivos de poucos para dirimir os conflitos. Likert (1979, p.149) destaca que:

**Quando os indivíduos se sentem indiferentes em relação a uma organização ou instituição e não vêem a ligação entre o seu bem-estar e o êxito desta, terão pouca motivação para conseguirem chegar a um acordo que sirva a seus objetivos. Se o conflito entre as unidades é forte e se estrutura em uma luta ganhar-perder, os indivíduos poderão buscar a**

**vitória de sua unidade, mesmo que isso venha a prejudicar gradativamente ou até destruir a organização.**

Quando num conflito estes objetivos integradores são visíveis e aceitos por todos fica fácil para o líder solucionar o conflito. A tarefa mais árdua existe quando estes objetivos não são claros e não estão explicitamente reconhecidos. Nessa situação o líder terá a responsabilidade de cuidar para que estes objetivos que estão potencial ou implicitamente presentes tornem-se explícita ou plenamente reconhecidos e aceitos.

A fase inicial na administração de conflitos seria minimizar as diferenças entre os grupos demonstrando que existem interesses em comum que podem ser compartilhados por todos, e ao mesmo tempo perceber que os conflitos estimulam a inovação na solução de problemas e, dessa forma podem ser benéficos para a organização.

É muito importante para os indivíduos e para as organizações que mantenham contatos múltiplos e diversos, que contraponham suas visões a perspectivas alternativas ou antagônicas. E isso é tanto mais verdade quanto mais mutável for o ambiente, quanto mais as variáveis multiplicarem-se, quanto mais a diversidade for a norma.

A criatividade por sua própria definição requer diversidade de pensamentos e de idéias. Pessoas criativas, processos criativos não conseguem produzir inovações ou adaptações criativas se o ambiente não for favorável, ou seja, se o ambiente não for propício. Não é viável de uma hora para outra mudar um ambiente desagradável, tanto no aspecto material (instalações, cores, iluminação etc.) quanto o psicológico (relações interpessoais, comunicação).

Valores como a responsabilidade, a ética profissional e o respeito poderiam ser causas de conflitos entre os indivíduos e a organização ou poderiam ser os alicerces e uma relação harmoniosa das equipes que integram a organização. Essa situação depende do nível de maturidade com que são administradas as diferenças e as diversidades do indivíduo no ambiente de trabalho e da disposição estratégica com que são definidas as contribuições dos funcionários.

Na riqueza das diferenças e das diversidades, encontram-se os fundamentos do trabalho em equipe e do pensamento criativo, os quais garantem qualidade do desempenho. Portanto, quanto maior for o conhecimento do líder na administração estratégica das diferenças e diversidades individuais, maior será a qualidade na contribuição dos funcionários, em termos de competências e de comprometimento com a organização.

Atualmente, alguns executivos estão utilizando o indicador de tipos Myers-Briggs, inspirado nos estudos do psicólogo suíço Carl Jung, para ajudar o líder a compreender os membros de sua equipe pelos traços de personalidade das pessoas, conforme Jordan (2003). Esse indicador usa como dimensões a extroversão e introversão, racionalidade e intuição, pensamento e emoção e análise e percepção. Através dele é possível adquirir uma maior percepção das características individuais, quanto ao estilo de trabalho, com a valorização dos pontos positivos e negativos. Os líderes poderão, a partir daí, estabelecer uma visão da organização equilibrada e versátil que o ambiente competitivo de nossos dias exige.

Dessa forma, vê-se que através das diferenças pode-se fazer intervenções gerenciais facilitando o grupo ampliar e trocar experiências em razão das suas habilidades, proporcionando maior desenvolvimentos nas instituições.

Não há dúvida que conhecer o amplo leque das diversidades e das diferenças individuais não é tarefa fácil. No entanto, existem propostas como, por exemplo, a criação de espaços para a individualidade e o estímulo à prática do comportamento ético que contribuem para uma relação harmoniosa entre o indivíduo e a organização.

A criação de grupos de discussões onde se possa estimular as pessoas a interagir, através de encontro de profissionais de diversas áreas favorece o aproveitamento das contribuições dos funcionários, permitindo conhecer quais as diferenças e diversidades das pessoas que fazem parte da organização.

O comportamento ético está relacionado com os princípios e valores organizacionais. A medida que estimulamos este tipo de comportamento, devemos

identificar quais as situações divergentes entre aquilo que é pregado pela organização e as manifestações culturais expressadas no clima organizacional.

A melhor forma de estimular um comportamento ético é incorporar, em todos os níveis hierárquicos, atitudes de respeito à individualidade e à preocupação pelo ambiente de trabalho. O indivíduo percebendo que a organização está se preocupando com ele, automaticamente retribuem se empenhando naquilo que a organização espera deles.

Dentro desta perspectiva o papel do líder é o de tentar fazer com que, nem a insatisfação nem a frustração tome conta do desempenho e da motivação dos funcionários. Caso isso aconteça, a solução é encorajar, minimizar fatores de insatisfação e alinhar as competências das pessoas à busca da eficiência organizacional.

Um dos principais fatores conflitantes na relação indivíduo-organização são as expressões emocionais resultantes do sentimento de frustração. Esse sentimento pode ter diversas origens, mas, no ambiente organizacional, ele se produz no relacionamento interpessoal e nas dificuldades das pessoas em atingirem os seus objetivos pessoais e profissionais.

Nesse contexto, as relações interpessoais poderiam apresentar manifestações comportamentais nocivas para organização, como: inveja, distorções na comunicação, medo boicote e assim por diante.

Uma visão estratégica na mediação de situações de conflito poderia minimizar as consequências organizacionais da frustração no ambiente de trabalho. O desafio do líder está em saber lidar com as causas que geram insatisfações, no momento em que se apresentam divergências entre funcionários ou entre eles e a organização - neste ponto cabe valorizar as competências dos funcionários, para resgatar pontos positivos dos conflitos e fortalecer o espírito de equipe.

Embora conhecer o amplo leque das diversidades e das diferenças individuais seja uma tarefa difícil de ser feita, algumas propostas de gestão podem contribuir para o entendimento do comportamento do indivíduo no ambiente do trabalho e para o estabelecimento de normas que afiancem uma relação harmoniosa entre o indivíduo e a

organização. Essas propostas podem se resumir na criação de espaços para individualidades e o estímulo à prática do comportamento ético.

Não é por acaso que as empresas altamente competitivas preocupam-se em ter ambientes de trabalho que estimulem as pessoas a interagir entre elas e com a organização. Conseguir um bom nível de entendimento requer de um processo planejado de partilha de conhecimentos e informações, assim como de criar espaços projetados para resgatar a contribuição dos funcionários em tópicos de interesse coletivo.

Ressaltando a idéia de Bergamini (1994, p.99) vemos que:

**O líder, considerado como o ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem uma forte influência quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que aguardam dele um tipo de ação que possa de alguma forma organizar o mundo que os cerca.**

Percebemos que as diferenças individuais requerem que o enfoque dos administradores a respeito dos empregados seja individual, não estatístico, concluindo que o líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas sendo também considerada uma das principais responsabilidades gerenciais.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou colaborar mostrando a importância do líder no gerenciamento das pessoas onde as diferenças individuais, dentro do ambiente do trabalho, podem ser amenizadas em razão dos conflitos gerados e até trazer vantagens competitivas dentro de uma instituição.

Através da análise das teorias de liderança tentou-se mostrar as diversas abordagens e enfoques, onde se percebe que cada uma das teorias valoriza um aspecto no líder, diferentemente da outra.

A controvérsia em torno do conceito foi apresentada através de opiniões de diferentes autores e, evidenciou-se a complexidade do tema, que vem sendo objeto contínuo de discussões e pesquisas, sem chegar a uma solução única.

Foi examinada também a importância do líder dentro de uma instituição em tomar iniciativas, propor metas e objetivos, assegurar a adesão do grupo, empenhar-se, ouvir as pessoas, atender às suas aspirações, atingir seus interesses comuns, e, tentando ao mesmo tempo, se impor para que aceitem sua influência em torno de suas propostas.

Em seguida foram destacadas as características do líder e concluiu-se que a mais importante é a sensibilidade interpessoal. A percepção das emoções das pessoas quanto à felicidade, animação, tristeza, preocupação etc. permite com mais facilidade a compreensão das diferenças individuais das pessoas e, este conhecimento fará com que o líder aproveite os indivíduos em funções mais adequadas às suas personalidades.

No entanto, deve-se considerar que a natureza humana é muito complexa e a inexistência de um atributo pode ser amplamente compensado com o alto valor de alguma outra qualidade.

Posteriormente, tratamos das diferenças individuais onde os diferentes modos de ser e de agir, a maneira como as pessoas percebem a realidade, os seus interesses e

valores divergentes, os conflitos de personalidade fazem com que cada pessoa procure a companhia dos que lhes são semelhantes ou afins e evitem os que são incompatíveis.

Os grupos, ao se formarem no ambiente de trabalho, se apresentam com capacidade funcional e características pessoais distintas, desenvolvendo um trabalho dentro de orientações estratégicas com as quais muitas vezes os indivíduos não concordam.

Quando o líder está consciente das necessidades individuais e das diferenças existentes em situações interpessoais e reconhece as potencialidades que subsistem nas diferenças individuais, pode com certeza muito contribuir para que cada subordinado realize-se como profissional.

Para que o líder influencie seu grupo na administração das diferenças individuais, é necessário que ele tenha perspicácia para sentir os anseios do grupo, mantenha-se sintonizado com sua dinâmica, seja capaz de perceber as características de cada membro do grupo, identifique as variáveis existentes entre a capacidade de cada um, sem deixar de lado a complexidade de cada situação.

Apesar de todos esses atributos, é importante ressaltar que seu reconhecimento como líder só existirá dentro de um grupo se sua presença for motivo de plena satisfação e confiança entre seus membros havendo aceitação e interação em todos os aspectos, e aí sim, essa liderança será legitimada.

No envolvimento dos indivíduos, em função das tarefas que lhe são conferidas, é inevitável que se evidencie a diversidade de conhecimentos e habilidades disponíveis de cada um. Este fato faz com que a harmonia entre os membros seja ameaçada, provocando diferentes possibilidades de reação e sejam desencadeados os conflitos que podem provocar conseqüências positivas ou negativas.

Entende-se que o conflito é potencialmente útil e pode ser uma fonte necessária de energia, que faz com que haja uma mobilização das pessoas a fim de promover mudanças necessárias no sentido de atingir os objetivos, alcançando, assim melhores resultados de forma mais adequada. Dessa forma, observamos que os conflitos não devem ser ignorados ou reprimidos, mas sim administrados.

Finalmente, conclui-se que o papel do líder é de suma importância como referencial para os seus subordinados funcionando como orientador nos trabalhos da equipe, motivador no desenvolvimento e na divulgação das tarefas.

Ser líder constitui um desafio constante. A partir do momento que observamos na Teoria da Contingência, desenvolvido por Fiedler, que o estilo de liderança mais eficaz vai depender se a situação em que o líder se encontra lhe é favorável ou não, temos que refletir que, muitas vezes um indivíduo pode exercer a liderança em sua plenitude numa instituição e, em outra o mesmo não acontecer, em razão de problemas pessoais, má-adaptação à cultura organizacional ou qualquer outro fator.

Partindo da idéia que a liderança pode ser aprendida através de experiências e ensinamentos, este seria um caso em que o objetivo do líder seria buscar tudo aquilo que ainda não foi alcançado, dentro do novo contexto organizacional, identificando e conquistando espaços, removendo barreiras até que novamente a liderança possa ser exercida.

Em função disso, há a necessidade de se aprofundar o tema em futuras pesquisas, onde se poderá determinar, com mais precisão, outros aspectos relevantes dentro da liderança.

## 5 BIBLIOGRAFIA

ALLAN, Jane. Como identificar e resolver problemas em sua equipe: roteiros e check-lists para cada situação: supervisão, disciplina, motivação, conflito, comunicação, negociação. Trad. por Sara R. Gedank. São Paulo: Nobel, 1992.

ALLPORT, GORDON. Desenvolvimento da Personalidade. São Paulo. Editora Herder, 1962, *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de Empresas: psicologia do comportamento humano na empresa. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

ARGYRIS, Chris . Personalidade e Organização. Rio de Janeiro. Editora Herder, 1962 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de Empresas: psicologia do comportamento humano na empresa. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1976

BARDWICK, J.M. Gerência em Tempo de Paz e Liderança em Tempo de Guerra. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH Marshall e BECKHARD, Richard (org.). O Líder do Futuro. Organização The Peter F. Drucker Foundation. Tradução por Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

BENNIS, Warren G. A invenção de uma vida. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Líderes e Lideranças. Tradução de Luiz Euclides F.Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BENNIS, Warren G. e BIDERMAN, Patrícia. Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Tradução Marcelo Filardi. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENNIS, Warren. NANUS Bert. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BENSENY, Nelson Marinho. Precisamos de gerentes ou líderes. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: jul. 2003.

BENSENY, Nelson. A força humana e a nova liderança. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: mar. 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de Empresas: psicologia do comportamento humano na empresa. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

\_\_\_\_\_. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

CASTRO, Rodrigo Paiva. Gente Diferente. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: abr. 2003.

\_\_\_\_\_. Vai uma palestra motivacional, aí, doutor? Disponível em <http://www.rh.com.br>. Acesso em: mai. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: Como transformar os gerentes em gestores de Pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1979. v. 1.

CORRÊA, Joaquim Sergio de Oliveira. O exercício no poder da administração: análise do comportamento de grupos em conflito. Rio de Janeiro: Ed. Documentário, 1977.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Tradução por Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no trabalho. Trad. por Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

Decrane, Alfred C. Jr. Um Modelo Constitucional de Liderança. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH Marshall e BECKHARD, Richard (org.). O Líder do Futuro. Organização The Peter F. Drucker Foundation. Tradução por Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996

DINSMORE, Paul Campbell. Poder e influência gerencial, além da autoridade formal. Rio de Janeiro: COP, 1989. v. 1.

FIEDLER, .F.G. A theory of Leadership effectiveness. N.Y.Graw: McGraw- Hill , 1967 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GUBMAN, Edward. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Trad. por Ricardo Inogosa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

GUIMARÃES, Claudia Patrícia Silvério Fraga. O investimento na competência gerencial liderança. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: maio 2003.

HEIFETZ, Ronald . Os novos desafios. HSM Management. São Paulo, 1999.

HERSEY, Paul. Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos. Trad. por Dante Moreira Leite. 2ª reimpressão. São Paulo: EPV; Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1974/1976.

HERSEY, Paul; Blanchard, Management of Organization behavior. Prentice Hall, 1988. *apud* SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. Trad. por Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH Marshall e BECKHARD, Richard, organizadores. O Líder do Futuro. Organização The Peter F. Drucker Foundation. Tradução por Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

JORDAN, Kathleen. Como a teoria da personalidade pode contribuir para as equipes. *HSM Management*, v. 38, maio-junho, 2003.

KOTTER, J.P. Liderando Mudança. Tradução de Follow-up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

KOUZES, James e POSNER, Barry. O desafio da Liderança. Tradução por Nivaldo Montigelli. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LIKERT, Rensis. Administração de Conflitos: novas abordagens. Trad. por Joaquim Pires da Silva. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1979.

LIMA, Frederico. O Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick; CHARNOON, Bruce Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORENO. Luiz Carlos. Emoção na Administração. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: março 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 14<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Record, 2003.

\_\_\_\_\_. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. 4<sup>a</sup> reimpressão. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

SIQUEIRA, Wagner Siqueira. Liderança: O avaliador como líder de pessoas e de equipes. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: abril 2003.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. Trad. por Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STONER, James A F., FREEMAN R. Edward. Tradução Alves Calado. 5<sup>a</sup> edição. Editora Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

TANNENBAUM, Robert. Liderança e Organização. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

VROOM, Victor H. Gestão de Pessoas, Não de Pessoal. Trad. por Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla M. Celeste. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH Marshall e BECKHARD, Richard, organizadores. O Líder do Futuro. Organização The Peter F. Drucker Foundation. Tradução por Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.