



CHEFIA E LIDERANÇA



Chefia e Liderança

Instrutor: Maj BM HILTON



Sumário

1 Chefia e liderança	3
2. Conceitos gerais	3
2.1 Chefia	3
2.2 Liderança	3
3 Organização social pós moderna e o trabalho	4
3.1 Dinâmica Organizacional	4
3.2.1 Estrutura Organizacional	4
3.2.2 Clima Organizacional	5
3.2.3 Cultura Organizacional	5
4 Tipos de liderança	5
5 Responsabilidade social do líder	6
6 Liderança militar	7
Referências	9

1 CHEFIA E LIDERANÇA

Finalidade da disciplina: proporcionar aos participantes da disciplina o aperfeiçoamento das habilidades conceituais e comportamentais das atribuições de chefia e liderança.

2. CONCEITOS GERAIS

2.1 CHEFIA

A terminologia da Palavra “chefia” deriva do francês chef (século IX chief (cabeça)) (aquele que está à frente de qualquer coisa), com o latim caput, itis (cabeça, parte superior).

Segundo Vieira (2002), chefia pode ser definida como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal maneira que se consiga de parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência. Já Penteado (1978) define chefia como “o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer”.

2.2 LIDERANÇA

A terminologia da palavra “líder” tem deriva do verbo lead, originário da língua viking, usado para designar a ação típica do capitão das embarcações dos vikings, que indicava o caminho para a tripulação. Significa “conduzir, indicar o caminho”.

De acordo com GOMEZ (2008), Liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns. Já Vieira (2002) destaca que Liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adaptar um comportamento que de outro modo eles não adaptariam.

Observando a Liderança sob a ótica do comportamento das pessoas e das organizações, a mesma se subdivide em:

- Liderança Formal: Aquela que decorre do poder conferido ao Líder em razão de sua posição.
- Liderança Informal: Aquela que tem sua base nas relações interpessoais do líder e sua influencia no grupo trabalho.

3 ORGANIZAÇÃO SOCIAL PÓS MODERNA E O TRABALHO

A forma mais rudimentar de organização social é evidenciada pelos vestígios encontrados em sítios arqueológicos.

A sobrevivência era garantida pela segurança que as cavernas ofereciam como abrigo noturno e pela coesão física dos indivíduos, que em bloco ofereciam maior resistência aos ataques de predadores e de indivíduos de grupos rivais.

Quando os grupos passaram a se tornar sedentários a necessidade de manter a subsistência se tornou ação essencial para garantir o crescimento populacional.

A sistematização destas atividades coletas pode ser considerada como o marco inicial das organizações do trabalho.

O modelo organizacional utilizado pelos exércitos, na antiguidade, serviu como modelo social, pois se baseava em procedimentos rígidos para os comportamentos de seus integrantes e com a divisão de responsabilidades, hierarquia, relações impessoais e a especialização de atividades laborais.

Após a revolução industrial o modelo “taylorista” tinha a finalidade de padronizar e racionalizar as atividades de trabalho com uma estrutura formal e rígida, a compartimentação de cargos e a competência funcional (Objetivo principal: organizar as ações nas linhas de produção).

O tema liderança passa a sofrer modificações profundas após a experiência realizadas em 1927 (Experiência de Hawthorne), onde se percebe que a necessidade de “olhar para os colaboradores” de forma melhorar suas condições de trabalho, o que se reverteria no aumento de produção.

Já o estudo sobre liderança tem seu marco inicial durante a II Guerra Mundial, em especial, na necessidade de recrutamento de efetivo para os campos de combate, pelo Governo americano.

3.1 DINÂMICA ORGANIZACIONAL

A liderança para alcançar o sucesso necessário, depende de um adequado equilíbrio na dinâmica organizacional sendo eles:

3.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional se caracteriza na espinha de uma organização.

A divisão do poder decisório, em níveis diferentes, através de uma cadeia de comando hierarquizada, se constitui na característica principal desta estrutura.

3.2.2 Clima Organizacional

O Clima Organizacional pode ser definido como o “estado de espírito” de uma organização. Sua base está ligada nas relações interpessoais e na harmonia do grupo de trabalho.

3.2.3 Cultura Organizacional

Os valores cultivados pelos indivíduos e grupos no decorrer da existência de uma organização são a característica principal da cultura organizacional. O pensamento de uma organização é moldado através da manutenção destes valores contínuos.

4 TIPOS DE LIDERANÇA

No estudo da liderança se faz importante entender e conceituar os seus tipos, com o propósito de compreender cada estilo.

A compreensão de cada estilo na administração moderna torna-se importante porque as características das variantes da liderança são fundamentais para sua aplicabilidade. Segundo CHIAVENATO (2002), a liderança pode ser classificada como:

- Liderança Autocrática: Tipo de liderança caracterizada pelo foco nas ações a serem realizadas. O líder confia apenas na sua autoridade de mando, sem permitir abertura de sugestões ou a exposição de pensamentos por parte de seus colaboradores.
- Liderança Democrática: Tipo de liderança caracterizada pela possibilidade de participação coletiva na tomada de decisões. O grupo participa de forma ativa nas ações com sugestões e novas idéias na condução dos processos.
- Liderança Liberal: Tipo de liderança caracterizado pela maturidade no relacionamento entre o líder e seus liderados onde não há necessidade de supervisão nas tarefas pelo próprio líder. Cada colaborador sabe exatamente suas funções, tomando suas decisões, no âmbito de suas atividades.
- Liderança Situacional: Tipo de liderança caracterizada pela versatilidade e flexibilidade do líder em utilizar o que há de melhor nos estilos de liderança descritos aci-

ma (Autocrática, Democrática e Liberal) visando alcançar os melhores resultados com seus liderados.

Podemos citar ainda, no estudo dos tipos de liderança, a Liderança transformacional, destacada por BERGAMINI, onde o líder está sempre à frente, se antecipando de forma a evitar erros, mobilizando seu grupo, ampliando a auto-estima do liderado, criando canais de relação que possibilitem a troca nas duas direções (líder/liderado) o que gera enriquecimento mútuo.

5 RESPONSABILIDADE SOCIAL DO LÍDER

Na última década do século XX, o tema responsabilidade social passou a ganhar destaque na sociedade contemporânea.

A ampliação destas ações no ambiente privado, tendo como foco o colaborador em uma visão sistêmica por parte do líder tem propiciado a melhoria das relações Líder X Liderado no cotidiano. Sobre o tema “responsabilidade Social” Maxell descreve:

[...] ao liderar para baixo, você faz mais do que levar as pessoas a fazer o que você quer. Você descobre que são elas. Você as está ajudando a descobrir e atingir seu potencial [...]. Você as ajuda a tornarem-se parte de algo maior, fazendo mais do que elas poderiam fazer sozinhas. E você as recompensa por contribuírem com a equipe.

Destaca-se ainda que compete ao líder entender as necessidades de seu grupo, levando elas em consideração, pois elas representam, de forma individualizada, aquilo que é mais importante para cada componente liderado, em seus níveis distintos.

Todavia, nos se pode confundir necessidades com vontades.

A necessidade se caracteriza naquilo que é indispensável para o desempenho de suas atribuições, de forma coletiva ou individualizada.

Já à vontade se caracteriza no capricho, no desejo de atender seu anseio pessoal, aquilo que não se traduz em algo importante para o desempenho das funções.

Ao falarmos de Necessidades, não podemos deixar de citar os estudos de Abraham Maslow, o qual resultou na produção de uma pirâmide hierarquizada de necessidades que vão sendo completadas da base para o topo, conforme diagrama abaixo:

Pirâmide das necessidades de Maslow

O entendimento das necessidades estruturadas, conforme preconizado na pirâmide de Maslow possibilita ao líder compreender melhor temas afetos a responsabilidade social, pois muitos destes estão lincados nos modernos estudos realizados sobre o assunto.



6 LIDERANÇA MILITAR

Segundo as Instruções Provisórias 10-20 do Exército Brasileiro, a Liderança Militar tem características e peculiaridades especiais indispensáveis em tempo de paz e guerra, devendo ser estabelecidas em todos os escalões, pois se traduz no elemento catalisador que desperta a motivação para o surgimento do espírito de corpo e que impulsiona as organizações militares para o cumprimento do dever.

Nesta linha de conhecimento da natureza humana, Liderança Militar ainda pode ser definida como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever”.

De acordo com a doutrina do Exército Americano Liderança Militar se define como “processo de influenciar as pessoas através de propósito, direção e motivação durante uma operação para realizar a missão e melhorar a organização”

Certos verbos muito usuais nos dias atuais, no estudo da liderança empresarial, têm sua origem nas organizações militares, o que denota o alinhamento de nossa nomenclatura peculiar a caserna no estudo da liderança.

Como exemplo, citamos os verbos conduzir, mobilizar e empregar entre outros. Vale lembrar que uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que “os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes”.

Desta forma o exemplo a manutenção de padrões definidos são características que devem acompanhar o líder militar em toda sua carreira. Um bom líder militar tem o dever:

- Aprender a escutar;
- Aprender a dar valor às pessoas;
- Aprender a confiar e;
- Motivar e estimular as pessoas pelo exemplo.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. M. **Este Barco também é seu**: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana. Tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo – SP: Cultrix, 2006. 200 p.
- BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo- SP: Atlas. 2002. 185 p.
- BERNI, L. E. V. **Self-Empowerment – jornada de transformação**: um método transpessoal de personal coaching via internet. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.
- BRAD, Jakson e PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre – RS: Bookman, 2010. 232 p.
- BOCK, Ana M. B.; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo psicológico. CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. 28. ed. São Paulo: Cultrix, 2007.
- CARDOSO, Luiz A. **Influência dos fatores organizacionais no estresse de profissionais bombeiros**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ISBN 85-352-0677-9.
- COSTA, Ana Carla Wanderley. **A importância do desenvolvimento da liderança militar na formação e carreira do Oficial Médico do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro – RJ: EB, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Escola de Saúde do Exército, Programa de Pós-Graduação em Aplicações Complementares às Ciências Militares, 2009.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos; trad. Cid K. Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior. **IP 20-10**: Instruções Provisórias de Liderança Militar. Brasília, DF, 1991
- GEORGE, Bil. **Liderança autêntica**: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. Traduzido por Leonardo Abramowicz. São Paulo (SP): Gente, 2009. 230 p.
- GIL, Antônio C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética**. Tradução Magda Lopes. São Paulo – SP: Academia de inteligência, 2008. 245 p.

CASTELO, Marcelo. **A tendência virando realidade**. Artigo publicado no site: <http://marketingdigitalsp.blogspot.com.br>, consulta realizada em 15/10/2012. <http://michaelis.uol.com.br/moderno/Portugues/index.php>, consulta realizada em 18/10/12.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Traduzido por Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: Sextante, 2004. 101 p.

JACKSON, B.; PARRY, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Traduzido por Raul Rubenich. Porto Alegre (RS), Brasil, Bookman, 2010. 232 p.

LOURENÇO, M. R. **Desenvolvimento da competência em liderança na efetividade de organizações de saúde dirigidas por enfermeiros-gerentes**. 2004. 118 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

MAXWELL, John. **Líder 360º**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro – RJ: Thomas Nelson Brasil, 2007. 330 p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 17ª edição. Rio de Janeiro – RJ: José Olympio, 2008. 373 p.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. trad. Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOMÃO, C. S. **Mulheres empreendedoras e pequenas empresas**: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. 2011. 130 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Escola de Engenharia de Produção de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2011.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**; trad. José L. Meurer. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e técnica da organização que aprende WEB AULA**. Disciplina: Logística, ações e operações de defesa civil UD Início. Palhoça: InisulVirtual, 2012.

ZANELLI, José C. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Porto Alegre: Artmed (No prelo).

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**; trad. Solange A. Visconti. São Paulo: Saraiva, 2002. _____ . Material de apoio utilizado na disciplina Psicologia Organizacional do Curso de Formação de Oficiais Bombeiros Militar do Estado.