

A assertividade como instrumento para o processo de liderança: uma análise dos seus reflexos no comportamento do líder

Assertiveness as tool for the leadership's process: an analysis of its reflection on a leader behavior

Ione Aparecida Avelar

Pós-graduanda em Pedagogia Empresarial (UNIPAM).

E-mail: avelarione@hotmail.com

Milton Roberto de Castro Teixeira

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: Milton@unipam.edu.br

Resumo: No contexto atual das relações de trabalho, em que há uma complexidade organizacional, faz-se necessário que haja líderes que se empenham em usar formas de comunicação que sejam cada vez mais claras, objetivas e que transpareçam segurança e confiança. Nesse sentido, as relações interpessoais podem ser melhoradas se as pessoas tiverem autoconhecimento de que para lidar com as situações, quer sejam de trabalho ou cotidianas, devem se perceber como sujeitos de direitos e reconhecer os direitos dos outros. Para isso, uma das formas mais viáveis para estabelecer esse vínculo seria utilizar cada vez mais o comportamento assertivo, sabendo como, quando, com quem e em que situação utilizá-lo. Para esse entendimento, a Psicologia vem contribuindo com as teorias do comportamento dentro do mundo organizacional, analisando comportamentos cada vez mais adequados e eficazes. Nesta contribuição, as técnicas de comunicação são cada vez mais solicitadas. Para exercer a liderança nesse novo contexto, o líder deve estar atendo a tais mudanças para que as relações de trabalho se estabeleçam. Partindo disso, objetivou-se, neste estudo, realizar uma abordagem metodológica conceitual revisando obras literárias de diferentes autores que serviram de base para abordar comportamento organizacional, liderança e assertividade. Como resultado, verificou-se que as organizações atuais se estruturam em diferentes arranjos e segmentos para determinados interesses e que, independente da sua estrutura organizacional, as relações interpessoais e sua comunicação é que direciona para o seu sucesso.

Palavras-chave: Comportamento. Assertividade. Comunicação. Liderança.

Abstract: In the current context of labor relations and due to its organizational complexity, it is necessary to have leaders who strive to use forms of communication increasingly clear, objective and that shows security and confidence. In this sense, interpersonal relationships can be improved if people have self-knowledge to deal with situations, whether at work or daily situations, they should perceive themselves as subjects of rights and recognize the rights of others. For this, one of the most feasible ways to establish this bond it would be to use increasingly assertive behavior, knowing how, when, with whom and in what situation. For this understanding, psychology has contributed to theories of behavior within the organizational world, analyzing increasingly appropriate and effective behaviors. In this contribution,

communication skills are increasingly in demand. To exercise leadership in this new context the leader must be aware of such changes so that working relationships are established. Thus, this study aimed to adopt a conceptual methodological approach reviewing literary works of different authors that served as the basis for addressing organizational behavior, leadership and assertiveness. As a result, it was found that organizations today are structured in different arrangements and segments for certain interests and independent of its organizational structure, interpersonal relationships and their communication is what directs to its success.

Keywords: Behavior. Assertiveness. Communication. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo “A assertividade como instrumento para o processo de liderança: uma análise dos seus reflexos no comportamento do líder” é um tema pertinente que aprofunda nosso entendimento sobre necessidade do autoconhecimento e da via complexa em que caminham as relações interpessoais e intrapessoais.

A princípio, o objetivo inicial era abordar diretamente sobre assertividade, sem interligá-la. Mas, como o próprio conceito e comportamento sugerem, ficaria incompreensível para diferenciá-la e analisá-la como fator positivo de comportamento e habilidade social para os arranjos organizacionais atuais.

Partindo desse entendimento, seguiu-se para a estruturação do trabalho. No primeiro momento, abordou-se o comportamento organizacional e como este é estruturado. Conforme estudo de Chiavenato (2007), verificou-se que as organizações em seus diferentes arranjos e segmentos sempre existiram para um bem comum. No entanto, a maneira como as pessoas eram inseridas e tratadas vem diferenciando e, conforme os contextos sociais e econômicos, se reformula. Antes as pessoas eram tratadas como se fossem extensão das máquinas e serviços oferecidos, não havia preocupação com as questões de individualidade, e sim com normas rígidas a serem cumpridas. Noutro momento, os indivíduos eram tratados como recursos organizacionais, dirigindo as preocupações apenas como estes deveriam ser administrados. Chegando a Era da Informação, a forma de lidar com as pessoas nas organizações foi impulsionada para a ideia de que os seres humanos são proativos, têm inteligência e habilidades e devem ser motivados.

No segundo tópico, foi analisada a questão da liderança. Bertero (2007) enfatiza que a liderança foi concebida como cultuação do carisma independente de maneira que o líder agiria sobre os seus liderados. Depois, com a tendência a aliar liderança e administração, os líderes, além de liderarem, conseguiam acompanhar o crescimento de seus liderados e, nesse contexto, outros tipos de liderança foram inseridos, como o situacional e estratégico.

Nestas variações de líderes, muitos autores sugerem que para liderar com êxito algumas variáveis devem ser observadas, como o temperamento, por exemplo. E surgem alguns tipos de temperamentos cientificamente aprovados que apresentam características de personalidade que podem ser positivas para a escolha de líderes nas organizações, conforme estudo de Viziolli e Calegari (2010).

No terceiro tópico, uma questão intrigante é a do comportamento para a comunicação. Para muitos autores, o indivíduo manifesta quatro tipos de

comportamento (passivo, agressivo, agressivo/passivo e assertivo). Para este tópico, foram utilizadas leituras de Gillen (2001); Prete e Prete; Key (2004); Martins (2004); Santos (2008); Alberti (1978); Spiegler e Guivremont (1998); Dutra (2008) e Rivero (2007). Todos enfatizam ser pertinente para composição de um líder o comportamento assertivo, que indica ser um comportamento apropriado cujas tendências corporativas atuais e o conjunto expresso por segurança, confiança, comunicabilidade e enfrentamento são apropriados. Evidentemente o líder transparente, confiável, respeitoso a si e ao outro, seguro desperta em seus seguidores admiração.

Pela leitura das obras consultadas neste estudo, pode-se analisar que anterior à Era da Informação os comportamentos mais passivos e agressivos eram mais usualmente manifestados devido à maneira como as pessoas eram tratadas e tinham que submeter a condições de trabalho. Atenta-se que, na atualidade, esses comportamentos ainda se manifestam, mas a tendência é que sejam modificados por maneiras mais assertivas de comportamento.

Nas considerações finais, a avaliação do estudo transparece que o mesmo pode ser útil para futuros estudos que avaliem as tendências de liderança de comportamentos mais apropriados com as perspectivas futuras dos arranjos organizacionais contemporâneos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Realizando um breve estudo com diferentes autores, foi possível compreender que a assertividade é uma característica do comportamento que pode ser inata devido a influências familiar, cultural e de grupo social ou desenvolvida devido à percepção da necessidade de mudança para melhor convívio com suas perspectivas pessoais e aquelas que serão estabelecidas no contato com o outro. Compreendeu-se, também, que, ao considerá-la como “novo modelo” de comportamento, é preciso levar em consideração a autoestima, os valores pessoais, a segurança, a empatia, enfim, o autoconhecimento e a percepção como indivíduo. Além disso, é preciso entender que o ser humano é passível de erros/ acertos, direitos/ deveres, escolhas/responsabilidade, atividade/compromisso. Assim sendo, suas relações podem ser direcionadas para uma comunicação mais confiável e sustentável.

Considera-se que o ser humano, ao se perceber no “espaço” como um sujeito de direitos e deveres, expande suas externalidades de maneira mais autêntica. Concordando com Gillen (2001), o ser humano é culturalmente condicionado a reagir a situações externas e contrárias à sua percepção como comportamento de fuga e ataque. Esse comportamento associado a sentimentos e emoções forma o resultado das situações que podem prejudicar o estabelecimento de qualquer confronto pessoal e gerar conflitos, seja no trabalho ou seja na vida pessoal.

Quanto a esta questão equacionada por Gillen (2001), situação mais comportamento é igual a resultado, que pode ser acrescida de sentimento e se desenrola em comportamentos passivos, agressivo/passivo, agressivo e assertivo. Torna-se importante, então, compreender que esses comportamentos podem ser desenvolvidos em diferentes situações e numa mesma pessoa e dependem do que

Gillen (2001) denomina as quatro pedras angulares (contato visual, postura, tom de voz e vocabulário).

Usualmente imprimem-se modelos que foram herdados. Antes as empresas e organizações tinham como forma de lidar com as pessoas uma maneira desmerecedora e coercitiva, e isto era retratado como sendo, também, modelo de liderança. Os líderes do passado mantêm-se no poder usando todos os mecanismos de opressão. Atualmente, este modelo sofre desmerecimento e perda de credibilidade no setor administrativo e organizacional e, quiçá, social.

As mudanças tecnológicas e seus avanços fizeram com que as pessoas fossem em busca do conhecimento. Esse conhecimento trouxe às pessoas novas percepções sobre as relações trabalhistas, novas oportunidades, na sua importância no mundo organizacional, da importância da comunicação, do preparo. Antes, a tendência era que um empregado desenvolvesse todas suas competências e habilidades no mesmo local e durante toda sua vida produtiva. Com isso, dependendo de suas características, eram promovidos, considerados empregados padrão e seu capital intelectual era mantido naquela empresa.

Atualmente, as tendências organizacionais vêm se modificando para atender à variabilidade, sustentabilidade, com novas necessidades de adaptações. Nesse contexto, as organizações não poderiam ficar fora, tendo que se adaptar, caso contrário correriam o risco de perda do sucesso e permanência no mercado, uma vez que existem inúmeras empresas com diversos produtos e serviços, quem for melhor e se sustentar, sobrevive ao competitivo mundo organizacional.

Para sobreviver à acirrada concorrência da atualidade, entende-se que a empresa precisa sustentar esta melhora e o líder que apresentar tendência comportamental passiva e agressiva terá maiores problemas nas questões cotidianas da empresa.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No estudo de Quadros e Trevisan (2002, p. 1) sobre comportamento organizacional, há a definição de ser “um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações”. Além disso, ajuda a compreender que o

comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações (QUADROS; TREVISAN, 2002, p. 1).

Essa definição aliada à compreensão traz aos líderes “poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as

contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas em vários segmentos da sociedade” (QUADROS, TREVISAN, 2002, p. 1).

Quadros e Trevisan (2002, p. 1) ponderam que, apesar do estudo do comportamento humano no trabalho ser

sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de Comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Assim caso por caso, são examinadas as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura

Nessa perspectiva, considera-se “o resultado da convergência de diversas escolas de pensamento, valendo-se, sobretudo da psicologia, sociologia, economia, antropologia e ciências políticas” (QUADROS, TREVISAN, 2002, p. 1).

Partindo do princípio de que o conceito de organização se estabelece,

o ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interação com seus semelhantes. As interações entre as pessoas diferem profundamente das que existem entre objetos meramente físicos e não biológicos. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar e vice-versa. Em face das limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar (CHIAVENATO, 2007, p. 25).

Sendo assim, Barnard conceitua que

a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: a) há pessoas capazes de se comunicar; b) estão dispostas a contribuir em ação; c) a fim de cumprirem um propósito comum (*apud* CHIAVENATO, 2007, p. 25).

Essa disposição destacada por Chiavenato (2007) refere-se à contribuição com a ação e,

sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação. Essa disposição de se confiar à organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo com o passar do tempo. Isto significa que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As contribuições de cada participante na organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais existentes entre eles, mas também do sistema de recompensas e contribuições aplicado pela organização” (CHIAVENATO, 2007, p. 25-26).

No que se refere à enorme variedade das organizações,

a influência [...] sobre a vida das pessoas é fundamental: a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações. E vice-versa: também as organizações são influenciadas pelos modos de pensar, sentir e agir das pessoas (CHIAVENATO, 2007, p. 26).

Nesse sentido, considera que “a sociedade moderna é uma sociedade de organizações”, com “sistemas extremamente complexos compostos de atividades humanas em diversos níveis de análise” (CHIAVENATO, 2007, p. 26).

Pode-se dizer que “personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional. Essa dificuldade dificulta a compreensão dos fenômenos organizacionais” (CHIAVENATO, 2007, p. 26).

À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer. Seu crescimento se faz pelo aumento do número de pessoas e de recursos. Para que esse volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos. À medida que o número de níveis hierárquicos aumenta, ocorre um gradativo distanciamento entre pessoas – e seus objetivos pessoais – e a cúpula da organização – e seus objetivos organizacionais. Quase sempre esse distanciamento conduz a um conflito entre os objetivos individuais dos participantes e os objetivos organizacionais da cúpula (CHIAVENATO, 2007, p. 25).

Então, quanto melhor e maior for a organização, maiores são seus problemas em relação a administrar relacionamentos pessoais e a conciliar objetivos individuais e organizacionais.

As organizações são distintas dos grupos e sociedades em termos de complexidade estrutural. A complexidade estrutural refere-se à diferenciação horizontal e vertical da organização. À medida que novos níveis verticais surgem com a hierarquia para melhor controle e regulação, aumenta a complexidade vertical. Assim, muitos autores referem-se a organizações altas (com muitos níveis hierárquicos) e organizações chatas (com poucos). Enquanto nos pequenos grupos os membros se relacionam face a face, as grandes organizações dependem de níveis intermediários para coordenarem e integrar as atividades das pessoas. A interação passa a ser direta (CHIAVENATO, 2007, p. 27).

Quanto à evolução das etapas organizacionais, no decorrer do século XX, a estrutura organizacional, cultura organizacional, ambiente organizacional e modo de lidar com as pessoas descritas no quadro a seguir abordam, de maneira sucinta, como ocorreu o processo e indicam como as relações organizacionais foram e tendem a ser estabelecidas.

Quadro 1- As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/ serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional	Teoria X Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação no ambiente.	Teoria Y. foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estático sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidade e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	Administração de Pessoas.

Fonte: Administração de Recursos Humanos - CHIAVENATO, 2007, p. 30-31.

O quadro apresenta, de maneira sintetizada, as etapas organizacionais que, no decorrer do século XX, priorizavam modelos organizacionais rígidos com foco direcionado para a produção, sem a preocupação, naquele momento, de utilizar as competências e habilidades humanas para otimização e desenvolvimento do trabalho e suas relações. Teve abertura para a valorização do recurso humano apenas na Era da Informação.

Na “industrialização Clássica”, início do século XX, era priorizado o modelo organizacional direcionado para a funcionalidade, a burocracia e uma estrutura

piramidal em que as decisões deveriam ser acatadas pelos superiores sem questionamento. A centralização das decisões fazia com que a organização fosse rígida e inflexível. Sua cultura organizacional valorizava modelos anteriormente realizados aliados a tradições e valores. Preocupavam apenas em manter o *status*. Seu ambiente organizacional seguia a linha tradicional com poucas mudanças e sem mobilidade. Nessa estrutura organizacional, as pessoas eram consideradas como fatores de produção com apenas o de ver de produzir e seguir regras e controles rígidos.

A “industrialização Neoclássica”, a base da estrutura organizacional, era matricial, dividindo os setores por produtos, serviços e unidades estratégicas. Sua cultura avançou para focalizar os acontecimentos no momento presente e na atualidade. Procurou-se adaptar-se no ambiente, intensificando-o para que as mudanças acontecessem com maior velocidade. As pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos organizacionais que precisavam ser administrados.

Na “Era da Informação”, a estrutura organizacional já flui e se flexibiliza para a descentralização e adoção de redes de equipes multifuncionais. Sua cultura predomina o foco no futuro, enfatiza a mudança e inovação, valoriza o conhecimento e a criatividade. Seu ambiente organizacional é mutável, imprevisível e, como as próprias mudanças, turbulento. O trato com as pessoas é modificado, valorizando as pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e de habilidades, que devem ser impulsionados.

Partindo para a questão humana e considerando o ser humano como um ser social, percebe-se que as tendências organizacionais com ambientes cada vez mais complexos leva-nos a entender que

organizações são pessoas, organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos e gerentes são membros de organizações (LEAVITT, DIL, EYRING, 1973, p. 143 *apud* CHIAVENATO, 2007, p. 99).

Neste item, Thompson (1976) considera que na dimensão da variabilidade humana “cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis”. A ampliação das diferentes aptidões e “os padrões de comportamento aprendidos são diversos”. E que “as organizações não dispõem de dados ou modos para compreender os seus membros em sua total complexidade” (*apud* CHIAVENATO, 2007, p. 99).

A ênfase nas diferenças individuais das pessoas

antigamente se caracterizava por definir políticas para tratar as pessoas de maneira genérica e padronizada. Hoje, as diferenças e a diversidade nas organizações estão em alta: a ARH está enfatizando as diferenças individuais e a diversidade nas organizações. A razão é simples: quando maior a diferenciação das pessoas tanto maior seu potencial de criatividade e inovação (CHIAVENATO, 2007, p. 99).

Para Chiavenato (2007), “as diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc.”. O que a torna um “fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis” (CHIAVENATO, 2007, p. 99).

Nestas variáveis,

o comportamento é forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa. Os padrões de comportamento são os modos pelos quais as pessoas costumam conduzir-se em seus afazeres: os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação) (CHIAVENATO, 2007, p. 99).

A maneira como um líder conduz a organização faz com que se tenham organizações mais rígidas, abertas, tradicionais, flexíveis, contemporâneas e fechadas. Esse proceder acaba por direcionar todos os fatores externos e internos para a constituição do clima, cultura organizacional.

Essa forma de proceder é mais percebida quando se refere à liderança, que será o próximo tópico deste estudo.

2.2 LIDERANÇA

Para Bertero (2007, p. 56-57), “o tema da liderança surge nas ciências sociais em função de eventos estritamente públicos e políticos. Em particular com o aparecimento durante boa parte do século de regimes políticos autoritários com líderes fortes e carismáticos à frente”. Nesse contexto, vários são os líderes que podem ser nominados: Hitler, Stalin, Mao TseTung, Vladimir Lenin, Francisco Franco, Juan Perón, Getúlio Vargas e Antonio Salazar (BERTERO, 2007).

Complementa que

foi a partir de líderes carismáticos que surgiu a primeira teoria sobre liderança, a dos traços. De acordo com esta teoria, os líderes seriam pessoas dotadas de personalidades excepcionais, que os colocavam fora da média, e que o fenômeno de liderança só se explicava a partir das qualidades e características do líder (BERTERO, 2007, p. 57).

Esse tipo de liderança (líder) utilizava-se do estabelecimento de vínculo emocional “em que a confiança, a motivação e o entusiasmo tomariam conta dos liderados, propiciando a mobilização de vontades, inteligências e talentos que levariam a consecução de grandes objetivos” (BERTERO, 2007, p. 57).

O declínio do modelo “carismático” de liderança caiu por terra por ter mais respaldo sociopolítico do que administrativo. Experiências catastróficas de “tirania,

opressão e monstruosidades” prejudicaram milhões de pessoas. Após as duas guerras mundiais, findam esses modelos de lideranças (BERTERO, 2007, p. 57).

Partindo para a racionalidade, na metade do século XX, as organizações “já cultivavam a ideia de ter um ‘administrador profissional ou executivo’, que abolia a tendência de líderes carismáticos” (BERTERO, 2007, p. 57).

Bertero (2007, p. 57) enfatiza que, no mundo administrativo, “passou a imperar a racionalidade. Empresas não precisavam ser lideradas, mas racionalmente administradas por profissionais (*managers*) competentes e hábeis no uso da razão”.

Após essa tentativa de substituir líderes por administradores racionais, na década de 1980, Kotter

estabelece a dicotomia liderança e administração, a qual deu origem a um movimento que chega a nossos dias de que empresas não precisam apenas de administradores, mas de líderes. Somente estes poderiam elevar e manter empresas em nível de excelência (BERTERO, 2007, p. 57).

Controvérsias à parte sobre mudanças e os motivos que se retornou à liderança, Bertero (2007) acredita que

os atributos da liderança são então apresentados como suprindo as lacunas do administrar. O liderar implica inspirar, motivar, criar um universo de possibilidades e de perspectivas, mas nunca um universo de certezas. Liderar deve conduzir à criação de climas organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, equipes e á criatividade e realização pessoais (p. 58-59).

Atendendo a novos contextos organizacionais, “se reconhece que o líder não existe sem os liderados. Ele não está necessariamente acima e fora do mundo dos liderados. Tem que interagir com seus liderados, formando com eles uma equipe” (BERTERO, 2007, p. 59).

Partindo da retomada da liderança para o sucesso das organizações, várias questões vêm sendo debatidas sobre os traços de personalidade, os estilos de liderança, conforme mostram algumas tendências a seguir.

Viziolli e Calegari (2010), ao fazerem suas análises sobre liderança, enfatizam que o temperamento inato das pessoas pode influenciar os tipos psicológicos dos líderes, não que seja condição essencial, mas pode ser predominante. Essa análise partiu de estudos exaustivos sobre essa variável (temperamento) com aplicação de ferramentas psicológicas (observações, trabalhos científicos em orientação de carreira e *coaching*). Eles definem o temperamento como

um conjunto de inclinações inatas, relacionadas com os processos mentais de percepção e de tomada de decisão”. Pessoas não percebem eventos da mesma forma nem fazem escolhas impelidas por idênticos interesses ou valores. Tais diferenças decorrem do temperamento (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. xxii).

Usualmente, a palavra temperamento é usada

na vida cotidiana com muita frequência, sem atentar para a profundidade do conceito". Costumamos dizer: ' fulano tem temperamento forte, enquanto beltrano tem temperamento mais cordial'. Com essas afirmações, queremos dizer que fulano e beltrano, em seu comportamento diário, demonstram possuir algumas características que, em seu conjunto, os definem como pessoas de índole mais agressiva ou de índole mais amável. Fazemos isso de maneira inconsciente, resgatando experiências pessoais que acabam definindo um padrão, um modelo (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. xxii).

Ainda, Vizioli e Calegari (2010, p. xxii), ao analisarem o temperamento, utilizam-se da "consistência da psicologia (teoria dos tipos psicológicos) de Carl Gustav Jung" que destaca "que o temperamento é o principal eixo da personalidade, e que o segundo é o caráter – fruto da educação e da cultura" e das "descobertas da neurociência, particularmente de Roger Sperry e Ned Hermann".

Este ao mapear as funções mentais, comprovou que o hemisfério esquerdo do cérebro é sensorial e pensador, enquanto o direito é intuitivo e sentimental, corroborando as descobertas empíricas de Jung que já em 1920, sabia que a humanidade se dividia em tipos: sensoriais e intuitivos, pensadores e sentimentais, porém desconhecia em que lugar da mente tais características se alojavam (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. xxii).

Este estudo do temperamento no processo de liderança é um estudo mais detalhado que

Isabel Myers ao fazer pesquisas em inúmeros ambientes de trabalho e escolares identificou dezesseis tipos psicológicos universais (Jung havia encontrado apenas oito) que posteriormente, David Keirseu reuniu em um conjunto de quatro temperamentos. Segundo este, conhecer o tipo psicológico específico é muito útil em aconselhamento ou terapia, mas para finalidades práticas (empresariais, principalmente) saber qual é o temperamento de uma pessoa é o suficiente (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. 7).

Saber identificar os quatro temperamentos (artesão, guardiões, idealistas e racionais), no ambiente organizacional, cria condição prática para planejar ações estratégicas. Supõe-se que as pessoas de temperamento artesão seriam mais apropriadas para solucionar os problemas emergentes e/ou ações de curto prazo e conseguiriam envolver todo o grupo e perceber as possíveis ameaças, agir rapidamente até que o objetivo seja alcançado.

No estudo de Vizioli e Calegari (2010) sobre "Liderança: a força do temperamento", identificaram-se os temperamentos em: artesãos, guardiões, idealistas e racionais.

No temperamento "artesão", predispõe às pessoas a terem "uma notável inteligência tática e interesses hedonistas". Pode-se dizer que sua inteligência corporal

e cinestésica impulsiona as pessoas com esse comportamento a ter atitudes constantes até atingir o objetivo. E, ainda, “por serem altamente sensoriais percebem facilmente os fenômenos” que estão a sua volta, sendo, assim, capacitadas a interpretar sinais e agir rapidamente. Aliados a essa percepção são expeditos (ativos e desembaraçados), conseguem improvisar “o que os tornam solucionadores de problemas pontuais”. (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. 9-10).

No caso dos “Guardiães”, seus “interesses proprietários e inteligência logística” fazem com que consigam facilmente visualizar previamente a ação e a agir e intervir. “Eles percebem com facilidade as necessidades e os recursos disponíveis a serem utilizados”. Utilizam-se do “julgamento como estilo de vida, eles estão mais capacitados a tomar decisões baseadas em raciocínio lógico ou em sentimentos (guardiães pensadores, mais talentosos com processos, guardiães sentimentais, mais hábeis com pessoas) o julgamento também contribui para que tenham atitudes mais voltadas para resultados de curto e médio prazo” (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. 9-10).

Os “Idealistas” têm seus interesses éticos e sua inteligência diplomática está fundamentada na intuição, que cria condições para que as pessoas com esse temperamento enxerguem muitas outras possibilidades além daquelas já experimentadas. Fazem uso contínuo das inteligências (interpessoal e intrapessoal) e da linguística. Inteligências essas denominadas por Daniel Goleman (*apud* VIZIOLLI e CALEGARI, 2010) como “inteligência emocional” em que “são ferramentas únicas para entender os sentimentos e as emoções das pessoas para desenvolver empatia e comportamentos como tolerância, aceitação e desejo de motivar e ajudar os outros”.

Pelo estudo de Viziolli e Calegari (2010), verificou-se que as pessoas com o comportamento idealista assumem o papel de “líderes diplomáticos, que têm mais talento para entender e compreender seus liderados, envolvê-los, motivá-los, comprometê-los e desenvolvê-los” (p. 9-10).

Quanto ao quarto comportamento, “‘Racionais’ assumem interesses dialéticos, inteligência estratégica que também tem por campo da inspiração o mundo abstrato, mas está direcionado para o mundo concreto”, se respalda pelo “raciocínio lógico-matemático e inteligência espacial”. Sua visão é a “médio e longo prazos e apresentam facilidade para visualizar panoramas em diversas áreas do conhecimento, bem como para projetar tendências e apontar direcionamentos”. Sua racionalidade intuitiva faz com que aprenda a “verdade de uma única operação”. A essência das coisas é compreendida sem necessidade de mediação dos sentidos ou de um processo demonstrativo fragmentado (VIZIOLLI e CALEGARI, 2010, p. 9-10).

Os guardiães estariam aptos a planejar qualquer estratégia e disponibilizar todos os recursos necessários para que os artesãos possam agir e garantir o sucesso.

Os idealistas tomariam todas as providências burocráticas e agiriam como interlocutores, resolvendo todos os problemas de ordem pessoal.

Os racionais ficariam mais disponíveis para planejar e colocar no mundo prático tudo o que precisa para que problemas, planos e projetos sejam realizados.

Numa outra linha de pensamento sobre liderança, Drucker (1996), em suas experiências com diferentes organizações, vê na liderança algo além dos traços de personalidade, estilos ou algo nato.

Todos os líderes eficazes que encontrei – tanto aqueles com quem trabalhei como aqueles a quem apenas observei – sabiam quatro coisas simples: i) a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muitos necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. ii) um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultado sim. iii) os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo. vi) liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade (DRUCKER, 1996, p. 12).

No contexto atual, vem sendo difundida a ideia sobre auto liderança. Essa tendência se justifica pelos novos arranjos organizacionais e transformações nas relações de trabalho jamais vistas anteriormente.

Devido à mudança de paradigmas nas organizações sobre conhecimento, capital humano, relação de trabalho, estabilidade, cargos e funções por diversos fatores como avanço tecnológico, expansão dos meios de comunicação, rapidez de informação, extensão das barreiras econômicas e geográficas, entre outros, a visão que se tem para ideia de liderança é que o líder deve se formar para atuar, confiando no seu desenvolvimento. Este poderá trabalhar para si e, para isto, dependerá do seu autoconhecimento, autodesenvolvimento e contínuo aconselhamento.

Nesse sentido, Vizioli e Calegari (2010) acreditam que os temperamentos apresentados sugerem tipos de liderança desenvolvidos por cada pessoa e que podem ser desenvolvidos para atuar nas organizações.

Beckhard (1996), quando aborda a questão “sobre líderes do futuro”, considera que os princípios básicos de liderança apresentados por Drucker – “relação entre líderes e seguidores; líderes eficazes não só estão a par como gerenciam conscientemente a dinâmica de liderança” (p. 141).

Sobre líderes do futuro, Beckhard (1996) concorda com Drucker (1996) ao enfatizar que um princípio da liderança é a relação entre líderes e seguidores em que

o líder é o centro de várias forças, cada uma com uma agenda própria. Estas forças ‘exigem’ que o líder se comporte de maneira a promover suas metas. Essa combinação de forças forma um sistema de exigências. Cada força, ou domínio, como são frequentemente chamadas, possui suas exigências. Todas devem ser gerenciadas simultaneamente pelo líder, forças formam o sistema de reação. O líder deve decidir como reagir tanto às exigências individuais como às interações entre as várias exigências (BECKHARD, 1996, p. 142).

Para isto, o líder deve ter

domínio que certamente fazem exigências ao líder são o conselho administrativo, equipes administrativas e empregados, grupos voluntários na organização, fornecedores, clientes, a mídia, vários níveis de governo, associações comerciais, concorrentes, grupos de interesse especial e ‘o

público' (termo amorfo), família e amigos, e personagens-chave como pastores ou mentores (BECKHARD, 1996, p. 142)

Outros domínios são próprios que englobam “valores a serem articulados, o papel das crenças na determinação do comportamento, o grau de convicção e o compromisso necessário, desafios do aprendizado e estilo gerencial favorito” (BECKHARD, 1996, p. 142). Além desses domínios apresentados, há ainda que buscar pelo equilíbrio da energia para obter resultados positivos e assertivos nos relacionamentos.

Beckhard (1996) considera que os desafios do novo século para a liderança exigem que o líder saiba que ocorreram mudanças tecnológicas; as pessoas agora são reconhecidas como fator fundamental nas organizações; que as empresas devem ter programas econômicos e sociais, sua autonomia está reduzida; conselhos administrativos agora participam ativamente e tomam decisões importantes tanto no poder como nas avaliações; não existe mais uma linha definida de autoridade.

Alguns líderes do século como Roosevelt, Truman, Kennedy, Luther King Jr. Freud, Lewin, Drucker, McGregor, Sloan, Eastman, Welch, Galvin, Hesselbein foram líderes que

variam quanto aos valores, estilos gerenciais e prioridades. Alguns estão basicamente preocupados com se distinguirem na sociedade, outros procuram ser os melhores em seu departamento ou área. Os estilos gerenciais variam desde o mais autocrático ao paternalista, ao conselheiro, e àquele voltado para equipes. Também variam em atitudes perante a humanidade e o indivíduo. Eles variam em suas convicções sobre a autonomia ou a interdependência das organizações que lideram (BECKHARD, 1996, p. 142).

Para Beckhard (1996), os líderes do futuro terão perfis parecidos com estes líderes do século XX, porém suas preocupações serão em lidar com a crescente mudança tecnológica, a necessidade das pessoas, as questões sociais, o meio ambiente, a justiça social, o significado da vida das pessoas, mudanças nos diferentes setores da sociedade, saber conduzir com eficácia as relações entre missão da sua empresa, organização e das outras empresas, organizações e a declarar abertamente seus valores.

Nesse sentido, acredita-se que a comunicação interpessoal e intrapessoal mais assertiva deverá atender a esta nova tendência, conforme análise a seguir.

2.3 ASSERTIVIDADE

Em relação à assertividade,

vem reconhecendo diferentes conceitos ao longo de sua história. Apesar da variabilidade desses conceitos, grande parte dos estudiosos desse tema relaciona a asserção ao exercício de direitos por parte das pessoas. Agir assertivamente significa, portanto, defender-se em situação de injustiça ou no mínimo, buscar restabelecer uma norma que, quando rompida, causa

algum tipo de prejuízo à pessoa ou a seu grupo (PRETTE; PRETTE, 2003, p. 131).

Alberti & Emmons (1970, p. 13) definem asserção como “o comportamento que capacita a pessoa a atuar em seu melhor interesse, afirmar-se sem ansiedade indevida, expressar confortavelmente de forma honesta os sentimentos e exercitar os direitos pessoais sem negar os direitos dos outros” (*apud* PRETTE; PRETTE, 2003, p. 154).

Para Lange & Jakubowski (1976), “a asserção envolve afirmar os direitos pessoais, expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, honesta e apropriada que não viole o direito das outras pessoas” (*apud* PRETTE; PRETTE, 2003, p. 154).

Enquanto Prette e Prette analisaram que “os dois conceitos fazem referência à expressão de sentimentos, à defesa de direitos e ao respeito a direitos do outro”, Alberti e Emmons incluem o termo ansiedade e Lange e Jakubowski, o de “crença”. Estes consideram que o segundo conceito faz oposição da “assertividade à agressividade e não assertividade” sendo considerado pelos autores como mais completo (p. 155). Essa oposição atenta para a análise de que o indivíduo pode se apresentar em diferentes situações e de acordo com crenças, valores, emoções comportamentos agressivos, agressivo passivo, passivo e assertivo.

Quadro 2 – Tipos de comportamento

Tipo de comportamento	Expressão corporal	Ações
Passivo – ansioso por evitar o confronto, mesmo às custas de si próprio – espera que as pessoas compreendam o que ele/ela deseja; muito preocupado com a opinião dos outros ao seu respeito	Mínimo contato visual. Quietos, voz hesitante. Fala confusa. Atitude defensiva, postura encolhida. Mexendo as mãos, inquieto.	Culpa-se de tudo. Odeia o assunto; evita a abordagem direta. Justificação excessiva; solicita aprovação. Cede facilmente. Gera simpatia; faz com que as pessoas se sintam culpadas em pedir as coisas.
Agressivo – ansioso por vencer, mesmo à custa de outros, mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros.	Máximo contato visual. Voz alta; seco. Postura evasiva. Aperta os dedos e aponta.	Imediatamente joga a culpa nos outros. Critica as pessoas, e não seu comportamento. Interrompe com frequência. Autoritário. Usa de sarcasmo, críticas, escárnio para ganhar a questão. Solicitações parecem ordens. “Engrossa” facilmente a situação.
Passivo/agressivo – apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto.	Mínimo contato visual, mas olha para a frente mais que para o chão. Lacônico, suspira de impaciência. Exasperado, usa expressões como ‘não posso acreditar no que estou ouvindo’. Postura fechada.	Dá respostas indiretas, faz alusões sarcásticas, tem senso de humor irritante. Faz “acerto de contas” indiretamente.

<p>Assertivo – ansioso por defender seus direitos, mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.</p>	<p>Contato visual suficiente para dar a entender que ele/ela está sendo sincero (a). Tom de voz moderado, neutro. Postura comedida e segura. Expressão corporal condizente com suas palavras.</p>	<p>Ouve bastante, procura entender. Trata as pessoas com respeito. Aceita acordos; soluções. Aceita declarar ou explicar suas intenções. Vai direto ao ponto, sem ser áspero. Insiste na busca de seu objetivo.</p>
---	---	---

Fonte: GILLEN, 2001, p. 14-15.

De acordo com o quadro, entende-se que as pessoas que manifestam tipo de comportamento passivo têm muita dificuldade em enfrentar os confrontos pessoais e interpessoais. Ficam sempre na defensiva e o fato de se expor torna-se um tormento, pelo fato de se sentirem sob o julgo dos outros. Sua expressão corporal denuncia insegurança, ansiedade e conflito emocional. Suas atitudes demonstram instabilidade emocional, se culpam de tudo e não conseguem expor suas opiniões com facilidade e estão sempre valorizando as opiniões dos outros. Disfarçam sua insegurança se justificando excessivamente, cedendo com facilidade, demonstram simpatia e preferem serem vistas pelos outros como coitadas, desta forma irão ter sempre piedade dos outros.

No caso das pessoas que têm comportamento mais agressivo, são ansiosas por vencer qualquer obstáculo, mesmo que para isso precisem passar por cima de todos, são extremamente egoístas e veem apenas o seu lado. Sua expressão corporal sugere ataque, fixam o olhar, aumentam o tom de voz em qualquer abordagem, sua postura corporal é de escape, suas mãos posicionam movimento de intimidação e acusação. Nunca se sentem culpadas, a culpa é do outro. Criticam as pessoas e utilizam desta postura de ataque pessoal para camuflar seus comportamentos. Justificam-se o tempo todo e querem aprovação. Utilizam-se da simpatia para conseguir com que as pessoas façam o que querem e se sintam constrangidas em lhe pedir algo.

As pessoas que demonstram comportamento passivo/agressivo podem ser consideradas como pessoas que ficam em cima do muro, dependendo da necessidade atacam ou se escondem. Querem vencer, desde que não corram risco. Tentam se auto afirmarem, mas não têm capacidade para tal. Mantêm o mínimo contato visual, seu olhar é fixo para a frente e não para baixo. Resumem ao máximo sua fala sobre qualquer assunto e demonstram impaciência. Acreditam que ouvir qualquer opinião contrária à sua é uma ousadia de quem está falando. Diante dessas prerrogativas, sua postura é de uma pessoa fechada. Suas atitudes são de respostas indiretas, comentários sarcásticos, seu senso de humor é irritante e procuram subterfúgios para fazerem acertos de contas. São pessoas mascaradas e manipulativas.

Já aquelas pessoas que demonstram comportamento assertivo buscam defender seus direitos, mas são capazes de aceitar os direitos das outras pessoas, são sensatas e ponderadas. Sua expressão facial demonstra segurança e sinceridade, usam tom de voz moderado, neutro, postura corporal prudente e segura condizente com as palavras. No contato pessoal com outras pessoas, procuram ouvir e entender. Demonstram respeito pelo outro, mas sem perder o seu, são capazes de entrar em acordos e soluções

plausíveis. São sinceras nos seus objetivos, abordam diretamente o assunto sem ofender nem agredir e só se dão por satisfeitas quando entram num acordo.

Para Martins, para clarificar as questões do comportamento assertivo,

é preciso entender como se processa a percepção de emissor e do receptor, no processo de comunicação, pois é através da percepção social que avaliamos as coisas e as outras pessoas que estão a nossa volta e damos os significados que satisfaçam aos nossos papéis e identidade. Todas as pessoas tem no cérebro uma grande quantidade de informação que nunca se tornará conscientemente disponível. Essas informações fluem continuamente dos sentidos ao cérebro, armazenando-se na percepção inconsciente, para futura referência. No entanto, a pequena porção da percepção que se torna consciente, opera de modo mais seletivo e mais lento (KEY, *apud* MARTINS, 2004, p. 77).

Essa percepção, de acordo com o senso comum, se refere à pré-concepção quando vemos uma pessoa pela primeira vez. Crença, valores e emoções influenciam essa percepção de maneira negativa ou positiva e influenciam o comportamento e a atitude para com esta pessoa.

Temos dentro de nossa mente dois quadros de referências: como as coisas são, ou da realidade e como as coisas deveriam ser, ou dos valores. Interpretamos as nossas experiências a partir desses quadros mentais e assumimos que a maneira como vemos as coisas equivale ao modo como elas realmente são ou deveriam ser. A maneira como vemos o mundo é a fonte de nossa forma de pensar e agir (MARTINS, 2004, p. 80).

Martins completa que “a experiência que vivemos na família, escola, religião, amigos, trabalho e sociedade determinam nossos valores e crenças, os quais direcionam nossa maneira de enxergar o mundo” (2004, p. 80).

Para Santos,

o autoconhecimento vem suprir esta carência de informações, pois promove a auto-observação e reflexão para compreender a si mesmo. A auto descoberta possibilita ao profissional entender a si mesmo e aos outros, aprender a lidar e valorizar as diferenças nos relacionamentos, transformando-o em uma pessoa mais consciente em seu modo de expressar e atuar (2008, p. 3).

O autoconhecimento e a autoconsciência fazem com que se tenha mais facilidade para aprender a conviver com as diferenças individuais e facilitam no estabelecimento de uma melhor comunicação.

Para Alberti (1978), “quando uma pessoa expressa suas próprias opiniões e sentimentos de maneira direta, e em um tom moderado, olho no olho, por exemplo, a chamamos de assertiva” (*apud* MIGUEL e GARBI, 2007, p. 126).

Comportamentos assertivos podem ser caracterizados como respostas verbais sobre sentimentos ou opiniões de maneira respeitosa ao ouvinte (SPIEGLER & GUEVREMONT, 1998 *apud* MIGUEL E GARBI, 2007, p. 126).

Dutra (2008) enfatiza que a assertividade em alguns momentos pode ser confundida com agressividade. Essa falsa ideia está no fato de as pessoas não saberem corretamente como é o comportamento assertivo ou, ao tomarem atitudes agressivas, se auto intitulam como assertivas. A assertividade envolve não apenas o autocontrole e a responsabilidade sobre os seus atos e atitudes, mas também a percepção que se tem do outro e a melhor condução da situação.

Outra questão é sobre as vantagens e desvantagens na utilização dos comportamentos (agressivo, passivo, agressivo/passivo e assertivo). Dutra (2008, p. 2) considera que “cada um deles tem vantagens e desvantagens dependendo do momento em que for manifesto”. Essa manifestação refere-se ao fato de que o comportamento é algo situacional, que poder ser mudado dependendo da situação. O indivíduo pode manifestar todos os comportamentos, mesmo que tenha predominância sobre um. E se é possível ter todos manifestos é possível reconhecer qual é o melhor e aprender a utilizá-lo com mais frequência.

Dutra (2008) analisa também os motivos que levam uma pessoa a desenvolver comportamento assertivo. Para ela, os benefícios estão em:

- lidar com os confrontos com mais facilidade e satisfação; - sentem-se menos estressadas; - adquirem maior confiança; - agem com mais tato; - melhoram sua imagem e credibilidade; - expressam seu desacordo de modo convincente, mas sem prejudicar o relacionamento; - resistem às tentativas de manipulação, ameaças, chantagem emocional, bajulação, etc.; - sentem-se melhor e fazem com que os outros também se sintam melhor (DUTRA, 2008, p. 2-3).

Apesar de todos os estudos constatarem que não se pode ser assertivo o tempo todo, as vantagens em utilizar este comportamento com maior frequência criam melhores resultados do que se utilizar outros comportamentos (passivos e agressivos). Aliado à ideia de desenvolver uma inteligência emocional que auxilia na saúde física, psicológica, espiritual e mental.

Riviero (2007) reforça a questão evidenciando que

- a assertividade é assumir uma atitude firme para defender seus direitos, colocar seus limites, manifestar sua vontade de forma educada, respeitando os outros. Entre o comportamento agressivo/autoritário, que produz o desrespeito às pessoas com quem se convive e o comportamento passivo/não assertivo, que não manifesta o que se pensa, aceitando a invasão e a anulação pessoa existe a assertividade, manifestação legítima da pessoa (p. 1).

No seu comportamento, envolve “olhar nos olhos do interlocutor, uma postura de corpo frente a frente, gestos coerentes com a mensagem transmitida, expressão facial que reforça o conjunto de ideias, tom de voz claro e firme, percepção adequada

da hora de falar, linguagem pertinente com palavras que evoquem recursos positivos, evitando falar pelo negativo, com críticas ácidas a zombar o outro” (RIVIERO, 2007, p. 1).

Com todas essas definições, vantagens e desvantagens e recursos sobre assertividade, acredita-se que a assertividade poderá refletir na liderança atual e evidenciar uma visão mais acurada das pessoas, das organizações, das relações entre pessoas e organizações e um recurso poderoso para o autoconhecimento e a declaração de valores, requisitos solícitos no contexto atual.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, abordou-se “a assertividade como instrumento para o processo de liderança é uma análise dos seus reflexos no comportamento do líder”, um tema pertinente que nos leva a refletir sobre nossos comportamentos, sobre o conhecimento que temos a respeito das relações e o que se espera das relações de trabalho.

Verificou-se que o comportamento organizacional como campo de estudo ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações. Se utilizados pelos líderes, podem ser ferramentas essenciais para os novos arranjos organizacionais. Compreende-se que as pessoas não vivem isoladas, se interagem, mas, apesar disso, diferem em limitações pessoais, atitudes, comportamentos, valores, crenças, preferências, concepções de mundo. Estar atento a estas diferenças e saber como gerenciá-las seria o grande diferencial nas empresas/organizações. As necessidades das pessoas nas empresas/organizações devem ser bem trabalhadas a fim de manter um clima organizacional sustentável.

Pode-se dizer que o processo de liderança em diferentes etapas organizacionais foi conduzido de acordo com a estrutura organizacional predominante (ver quadro 1) e que o modo de lidar com as pessoas modificou consideravelmente, sendo que na Industrialização Clássica as pessoas eram tratadas como “fatores de produção inertes e estáticos”, na Industrialização Neoclássica, “como recursos organizacionais que deveriam ser administrados” e, na Era da Informação, “como seres humanos pensantes, inteligentes, hábeis e que podem ser motivados”.

Essa mudança também foi solicitada no estilo do líder. De acordo com essas mesmas etapas, talvez não na mesma sequência temporal, verificaram-se vários estilos de liderança, os carismáticos evidenciados nos grandes conflitos sociais e ideológicos, os burocráticos que aliaram liderança com administração, acreditando que liderar seria apenas usar de modo racional o poder, os situacionais, estratégicos, *coachings*. Todos eles com seu estilo e importância na evolução do conceito e das organizações.

Para a realidade presente para o futuro próximo, espera-se do líder que ele tenha estilo de liderança para que, primordialmente, atenda aos princípios básicos de se ter seguidores, mostrar resultados, saber administrar as forças que envolvem a liderança e a se posicionar aberto e claramente ao que se propõe.

Para isso, acredita-se que o comportamento deve ser modificado no sentido de comunicar mais assertivo, sabendo reconhecer seus direitos e os direitos dos outros, com uma postura mais aberta e objetiva, expressando-se de maneira correta e assumindo compromissos e responsabilidades sobre o que se quer.

Este foi apenas um breve estudo, espera-se que possa servir de referência para outros estudos no sentido de enaltecer a importância do comportamento para melhoria das relações de trabalho e cotidianas.

REFERÊNCIAS

BERTERO, Carlos Osmar. O administrador-líder. *Fundação Getulio Vargas – EAESP*, v. 6, n. 1, jan/fev, 2007. p. 56-59. (Especial Liderança).

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, P. F. Nem todos os generais foram mortos. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BEKHARD, R. *O líder do futuro*. Organização The Peter F. Foundation; tradução Cyntia Azevedo. 11.ed. São Paulo: Futura, 1996.

GILLEN, Terry. *Assertividade*. Trad. Edith Nicole Laniado. São Paulo: Nobel, 2001.

BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. The Peter F. Drucker Foundation (org). Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

MARTINS, Vera Lúcia Franco. *A influência da assertividade na comunicação da empresa com o mercado*. Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2004. p. 77 -113.

MIGUEL & GARBI. Assertividade no trabalho: Descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros. In: CONTE, F.C.S. e BRANDÃO, M.Z.S. *Falo? Ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias*. 2 ed. Londrina, PR: Editora Mecenas, 2007.

PRETTE, Almir Del; PRETTE, Zilda A.P. Del. *Treinamento assertivo ontem e hoje*. Universidade Federal de São Carlos. São Paulo. S/D. p. 148-159.

QUADROS, Dante; TREVISAN Rosi Mary. *Comportamento Organizacional*. Faculdades Bom Jesus/Marketing / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.p.1-15 (Coleção gestão empresarial).

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, Porto Alegre, n. 12, dez. 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 jun. 2012.

VIZIOLI, Niguel; CALEGARI, Maria da Luz N.O. *Liderança: a força do temperamento*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.