

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE LÍDERES
E GERENTES E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS
NA ORGANIZAÇÃO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MARIE HAIM
Rio de Janeiro, 2003

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE LÍDERES E GERENTES E SEUS RESPECTIVOS
PAPÉIS NA ORGANIZAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

MARIE HAIM

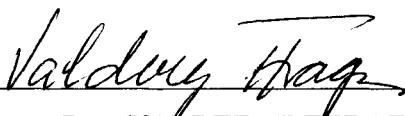
E

APROVADA EM 22 / 05 / 2003

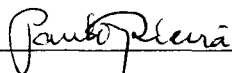
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Professor Orientador Acadêmico Dr. LUIS CÉSAR G. DE ARAUJO



Professora Dra. VALDEREZ FERREIRA FRAGA



Professor Dr. PAULO REIS VIEIRA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS**

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE LÍDERES E GERENTES
E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS NA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada à Escola
Brasileira de Administração Pública
para a obtenção do grau de mestre em
Gestão Empresarial

MARIE HAIM

Rio de Janeiro, 2003

À memória sempre presente do meu querido Roberto, que
como um imenso farol seguirá eternamente iluminando os nossos
caminhos: o meu e do nosso filho Gabriel.

RESUMO

Liderança e Gerenciamento não são a mesma coisa. Ambos são importantes, porém têm propósitos muito diferentes. Neste contexto, esta dissertação considera a idéia de que se, até no campo das ciências exatas existe alguma confusão com relação ao uso indistinto de determinados termos, no campo das ciências humanas o uso inadequado das palavras aumenta, na prática, a possibilidade dessa imprecisão, podendo levar a conclusões duvidosas.

No momento em que a velocidade das mudanças no meio organizacional se faz sentir num ritmo cada vez mais rápido, o desenvolvimento das competências dos recursos humanos assume uma posição crucial. Torna-se essencial a busca por algo ou alguém que possa arregimentar esforços na procura de um caminho especial a ser seguido, frente aos desafios impostos pelo ambiente.

Desta forma, a partir do objetivo geral de identificar e caracterizar as diferenças principais entre **Líderes** e **Gerentes** e seus respectivos papéis nas organizações, é apresentada uma análise comparativa entre as diversas correntes teóricas que abordam o tema, ressaltando-se a importância de se diferenciar esses dois tipos de comportamentos, igualmente imprescindíveis às organizações atuais.

ABSTRACT

Leadership and ***Management*** do not mean the same thing. Both are important, yet they do have very different functions.

Following this line of investigation, the present dissertation considers the possibility of eventual misunderstandings regarding the use of both terms, whenever applied to describe these two organizations' role players.

Nowadays, with the rising pace in business change of directions, the development of proper human resources expertise assumes a crucial task. It becomes vital to pursuit something or someone that could help companies get together new alternatives to meet latest challenges.

Identifying and distinguishing key differences between ***Leaders*** and ***Managers***, as well as their functions in the business are the general objectives of this study.

It is also being presented an assessment of the different assumptions already carry out in this subject matter, bearing in mind the importance of making the proper distinction between ***Leaders*** and ***Managers***, both performances equally imperative to today companies.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Hipótese Geral.....	11
1.1.1 Hipóteses Subjacentes.....	11
1.2 Objetivo da dissertação	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Importância da Dissertação.....	12
1.4 Limitações da Dissertação	14
1.5 Metodologia	14
2 A ORIGEM DOS TERMOS E UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA DO TEMA.....	16
2.1 A Origem dos Termos.....	16
2.2 Retrospectiva Histórica do Tema	19
2.2.1 Escola da Administração Científica.....	20
2.2.2 Escola das Relações Humanas.....	21
2.2.3 Enriquecimento do Trabalho	22
2.2.4 Teorias X e Y.....	23
2.2.5 Grid Gerencial	25
2.2.6 A Liderança Situacional e o Comportamento do Líder	29
3 O QUE CARACTERIZA UM LÍDER.....	32
4 O QUE CARACTERIZA UM GERENTE	42
5 DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE LÍDERES E GERENTES E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS NA ORGANIZAÇÃO	51
6 CONCLUSÕES	60
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

APRESENTAÇÃO

A presente dissertação, elaborada em seis partes, pretende colaborar na compreensão dos conceitos de **Liderança** e **Gerência**, a partir da análise das diferenças principais entre estes dois perfis de gestores, dentro das organizações.

Na primeira parte, uma **Introdução** descreve os aspectos relacionados ao desenvolvimento da dissertação em si, apresentando hipótese, objetivo, importância e limitação do estudo, bem como a metodologia que foi utilizada.

Em seguida, o capítulo 2 estuda a origem dos termos **Gerência** e **Liderança**. Também neste capítulo, com o objetivo de situar o assunto nos últimos anos, é apresentada uma perspectiva cronológica do tema Liderança.

Os capítulos 3 e 4 descrevem, sob a ótica de diversos autores e pesquisadores, o que caracteriza líderes e gerentes.

O capítulo 5 procura se valer das diferenças que existem entre líderes e gerentes, às vezes um tanto quanto óbvias e outras bastante sutis, para se obter uma avaliação mais detalhada de cada um dos dois perfis de gestores.

No capítulo 6, **Conclusões**, será apresentado o resultado das indagações propostas com a presente dissertação, de modo que sejam

identificadas as diferenças principais atribuídas aos líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização.

Para finalizar, segue-se com as **Referências** utilizadas durante a pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

A proposta deste estudo é se basear no levantamento e aprofundamento das principais características que definem um líder e um gerente, apresentar comparações, analisar os diferentes perfis entre as duas funções e seus respectivos papéis na organização.

Esta dissertação se baseou em hipóteses levantadas no chamado **conhecimento familiar** que, na definição de Lakatos quer dizer:

conhecimento familiar ou as intuições derivadas do senso comum, perante situações vivenciadas, podem levar a correlações entre fenômenos notados e ao desejo de verificar a real correspondência entre eles. Não se trata aqui de comprovar cientificamente o óbvio; ao contrário, trata-se de averiguar se é "óbvio", isto é, se há ou não uma correlação entre os fenômenos. (1991, p. 132)

1.1 HIPÓTESE GERAL

Líderes e Gerentes exercem diferentes papéis na administração da Organização.

1.1.1 Hipóteses Subjacentes

Líderes e Gerentes não são, necessariamente, palavras com a mesma significação e nem tão-pouco exercem funções semelhantes nos quadros diretivos que integram a gestão organizacional.

A adequação destas duas posições não provém apenas de estratégias globais da organização, mas também de estratégias contingenciais.

1.2 Objetivo da dissertação

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e caracterizar as diferenças principais entre Líderes e Gerentes e seus respectivos papéis nas Organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Efetuar uma análise comparativa entre as diversas correntes teóricas referentes à Gerência e à Liderança.

Tecer uma análise conclusiva sobre estas diferenças e estes dois tipos de papéis com as suas adequações nas Organizações.

1.3 Importância da Dissertação

Segundo Lakatos (1990, p. 161), "o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração: relevância, novidade, viabilidade, exeqüibilidade, oportunidade". Estes aspectos são apresentados a seguir, assinalando a importância do tema proposto.

- **Relevância - deve ser capaz de trazer conhecimentos novos:** a gestão de recursos humanos é um fator fundamental à competitividade das organizações e, por conseqüência, à sua sobrevivência. As empresas buscam cada vez mais alcançar excelência em qualidade de produtos e serviços, e, para tanto, o aspecto adequação quanto aos papéis dos recursos humanos não pode ser desconsiderado.

- **Novidade - deve estar adequado ao estágio atual da evolução científica:** especialistas em liderança concordam que o tema liderança nas organizações seja um assunto que vem, sistematicamente, ganhando importância dentre os assuntos ligados ao comportamento organizacional. A liderança aparece como um dos temas mais privilegiados pela atenção que capitaliza junto a pesquisadores e especialistas. Percebe-se, porém, a falta de uma metodologia organizada que trate do assunto, sendo este um tópico que pode ocasionar muitas distorções no campo da prática, devido à sua complexidade e subjetividade.
- **Viabilidade - pode ser eficazmente resolvido através da pesquisa:** a pesquisa torna-se viável uma vez que existe farta bibliografia sobre as questões relacionadas ao comportamento organizacional e o papel dos gestores.
- **Exeqüibilidade - pode chegar a uma conclusão válida:** a pesquisa pretende resultar numa conclusão válida, no sentido de identificar as diferenças entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização.
- **Oportunidade - atende a interesses particulares e gerais:** o levantamento dos dados e as conclusões obtidas serão de valia para o estudo do tema em outros projetos e também para as

organizações empresariais brasileiras que busquem soluções de adequação de papéis dos seus quadros diretivos.

1.4 Limitações da Dissertação

Tratar do tema Liderança é um desafio, tendo em vista a complexidade, subjetividade e abrangência do assunto. Foi necessário, portanto, limitar a pesquisa, para que se pudesse desenvolver com alguma profundidade os pontos abordados.

O período abordado limitou-se ao final do século XX e início do século XXI, sendo que com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento do assunto, está sendo apresentada uma perspectiva cronológica dos principais conceitos desenvolvidos sobre Liderança.

Esta dissertação não tem como objetivo apresentar 'um olhar definitivo' sobre o tema proposto, dada a complexidade das variáveis envolvidas. Ela pretendeu apenas apresentar algumas das diversas correntes que tratam do assunto, a partir do levantamento de referências teóricas existentes.

1.5 Metodologia

Com a existência de uma extensa literatura sobre os assuntos que embasam o tema proposto, esta dissertação pode ser classificada como um estudo exploratório, já que seu desenvolvimento envolverá a análise dos principais conceitos já existentes para definição de Líderes e Gerentes, resultando em um conhecimento acumulado sobre o assunto.

Foram utilizados os seguintes meios de investigação:

- PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: recolhendo, selecionando e analisando contribuições teóricas já existentes;
- DOCUMENTAL: coletando, reunindo e classificando documentos e pesquisas pertinentes para o esclarecimento do assunto;
- HERMENÊUTICA: utilizando a busca do conhecimento via compreensão, interpretação dos fatos e nova compreensão.

2 A ORIGEM DOS TERMOS E UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA DO TEMA

É comum a muitos autores o reconhecimento dos dois aspectos paradoxais que envolvem a tarefa de se falar em liderança: de um lado o fascínio do tema e do outro a complexidade dos diversos aspectos a serem considerados.

De acordo com Bryman, por exemplo,

a liderança transformou-se no principal foco de atenção para uma variedade de escritores preocupados com as organizações. Ela tem sempre sido uma área importante de investigação entre os pesquisadores interessados nas organizações, visto que volumosa literatura sobre o assunto testemunhe isso. (Bryman, 1992, p. IX).

Por isso, todos aqueles que lêem sobre liderança não irão encontrar um enfoque único, que seja capaz de conter todo o significado do tema. Nem tão-pouco será de se estranhar que a palavra liderança reflita coisas distintas para diferentes pessoas. Bennis e Nanus (1988, p.5), no clássico sobre o assunto intitulado **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**, ressaltaram o que parece ser a síntese deste paradoxo: “assim como o amor, a liderança continuou sendo algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

2.1 A Origem dos Termos

A palavra “liderança” tem diferentes significados para diferentes pessoas. Algumas definições usadas nestas três últimas décadas foram:

- Liderança é o comportamento de um indivíduo quando ele está dirigindo atividades de um grupo em direção a uma meta compartilhada.
- Liderança é a influência interpessoal, exercida em uma situação e direcionada através de processos de comunicação com o objetivo de atingir uma meta específica.
- Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à obtenção de uma meta.
- Liderança é um processo de direcionar o esforço coletivo e causar interesse no esforço para atingir o objetivo.

A maior parte das definições reflete a premissa que a liderança envolve um processo de influência intencional exercido por uma pessoa sobre outras para estruturar atividades e relacionamentos em uma organização.

Em contrapartida, a gerência se desenvolveu para trazer um grau de ordem e consistência em dimensões chaves, como qualidade e produtividade, para as organizações. O gerenciamento consiste basicamente de três subprocessos:

1. Planejamento e Organização

Estabelecer etapas e prazos detalhados para alcançar os resultados necessários, depois alocar os recursos para isso.

2. Organização e Alocação de Pessoal

Estabelecer alguma estrutura para alcançar os requisitos do plano, alocar pessoal para essa estrutura, delegar responsabilidade e autoridade para colocar o plano em ação, suprir normas e procedimentos para ajudar as pessoas e criar métodos ou sistemas para controlar a implementação.

3. Controle e Solução de Problemas

Monitorar os resultados em relação ao plano com algum detalhe, indicar desvios e depois planejar e organizar para solucionar esses problemas.

Uma incursão rumo à origem etimológica dos dois termos mostra que, de alguma forma, a intenção de quem os criou foi diferente.

De acordo com o dicionário eletrônico Aurélio - Século XXI, a palavra *LIDERANÇA* vem de [liderar + -ança.]: 1.Função de líder; 2.Capacidade de liderar; espírito de chefia.; 3.Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

A análise da palavra *LIDER* tem sua origem no inglês *LEADER* [Do ingl. leader.]: 1.Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; 2.Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. O termo *LEAD* vem do inglês arcaico "*LEADEM*", sendo que o sentido atual de *LEAD* é conduzir, guiar, orientar, encaminhar.

Também de acordo com o dicionário eletrônico Aurélio - Século XXI, *GERÊNCIA* [De gerente + -ia.] significa: 1. Ato ou efeito de gerir; 2. As funções de gerente; gestão, administração.; 3.O gabinete do gerente.; 4.

Mandato de administração.; 5. Administração. Já o verbo *GERENCIAR* [De gerência + -ar.] significa: 1. Dirigir (uma empresa) na qualidade de gerente.; 2. Exercer as funções de gerente em (uma empresa). 3. Verbo gerir.

A tradução de *GERENCIAR* para a língua inglesa é *TO MANAGE* e segundo o *Concise Oxford Dictionary*, *MANAGEMENT*, que significa *GERÊNCIA* em português, origina-se do italiano *MANEGGIARE* que, por sua vez, vem do latim *MANIDARE*. Pode-se, então, concluir que *MANAGE* em inglês e manejar em português originam-se do latim *MANUS* e são portanto parentes próximos.

2.2 Retrospectiva Histórica do Tema

A grande maioria dos temas que tratam do comportamento humano sempre exerceu uma indiscutível atração sobre as pessoas em geral, e sobre pesquisadores e cientistas em especial. A busca de soluções aos desafios que compreendem o ser humano tem sua origem no próprio momento de criação do homem.

Como tal, não é de se estranhar que a preocupação com o fenômeno da liderança também seja considerada tão antiga quanto a história escrita. John K. Clemens e Douglas F. Mayer escreveram, logo na introdução do livro **Liderança, o toque clássico**:

Não é surpreendente que livros como As Vidas dos Homens Ilustres (de Plutarco), Rei Lear (de Shakespeare) e Por Quem os Sinos Dobram (de Hemingway) ofereçam ricas perspectivas sobre liderança. Afinal, os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos. (1989, p. 13)

A liderança é um dos conceitos mais intangíveis do mundo dos negócios e quando se considera a liderança no contexto empresarial, as origens remontam ao mundo militar. A gerência, há muito acostumada com os conceitos de divisão e de regras, sempre buscou seus modelos de liderança nos militares. A tentação de ver o mundo dos negócios como um campo de batalha ainda hoje é extremamente atraente.

A liderança ressurgiu na agenda da gerência na década de 80, depois de um período de relativo abandono. Um grande número de livros foi publicado com a proposta de mostrar aos gerentes como se tornarem líderes.

As idéias sobre liderança geraram sucessivas teorias, sendo que as principais escolas de pensamento podem ser descritas abaixo.

2.2.1 Escola da Administração Científica

Com a escola da Administração Científica surgiu a idéia da racionalização do trabalho. Os seguidores de Frederick Winslow Taylor empenharam-se no estudo de tempos e movimentos e de outras formas de conseguir maior eficiência na produção. O planejamento e a execução

do trabalho foram separados, cabendo à gerência realizar o planejamento e conseguir que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado.

O trabalhador era visto apenas como um ser operacional, estimulado apenas pelos incentivos pecuniários. Assim, o papel do gerente restringia-se a fazer com que os trabalhadores fossem eficientes em suas tarefas, sem se preocupar, para tanto, com as questões humanas envolvidas.

De acordo com Hersey e Blanchard

na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa. (1986, p. 106)

2.2.2 Escola das Relações Humanas

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atendimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

A partir da concepção do *homo social*, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

As características do líder taylorista e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado.

Os líderes orientados para a produção tendem a serem autoritários e enxergam as pessoas como recursos para a organização. Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização.

2.2.3 Enriquecimento do Trabalho

Com a separação entre fatores motivacionais e pragmáticos, chegou-se ao modelo do trabalho enriquecido como forma de conseguir o engajamento do trabalhador.

O enriquecimento do trabalho seria alcançado através de um aumento da responsabilidade, do desafio e da amplitude do trabalho. Em outras palavras, o enriquecimento do trabalho seria obtido através da delegação de autoridade e responsabilidade ao trabalhador. A divisão entre planejamento e execução não mais fazia sentido.

Dentro dessa premissa, surge um novo perfil de líder. Um líder capaz de delegar tarefas e de dar apoio ao empregado. Um líder preocupado com o planejamento da organização como um todo e não mais com o controle de cada um de seus funcionários.

Nesta concepção, proposta inicialmente por Frederick Herzberg (1968), situam-se alguns dos autores mais modernos na área de administração. É o caso de William C. Byham. O autor de Zapp! ensina que a figura do gerente deve ceder lugar à figura do líder. E a função do líder, segundo ele é “mostrar a direção a seguir e guiar as pessoas de forma que possam chegar todos juntos” (1992, p.103).

2.2.4 Teorias X e Y

As teorias X e Y de Douglas McGregor (1992) suscitam duas formas de atitudes dos administradores.

Os administradores que aceitam os pressupostos da Teoria X normalmente adotam uma postura coercitiva para com seus subordinados, buscando direcioná-los, controlá-los e supervisioná-los estritamente. Os administradores adeptos da Teoria Y procuram, em geral, delegar tarefas e dar apoio a seus subordinados.

Esta relação entre atitude e comportamento do administrador, no entanto, nem sempre é verdadeira. Chris Argyris (1971) apresenta dois padrões de comportamento possíveis para os administradores: A e B. O padrão A caracteriza os chefes fechados, com dificuldades de expandir sentimentos e de apoiar os subordinados. Estas pessoas, em geral, adotam uma postura rígida de supervisão e controle. O padrão B caracteriza os chefes abertos, com facilidade de expansão e apoio. Seu comportamento, em geral, é de confiança, preocupação, flexibilidade.

A partir da combinação entre a teoria X e Y e os padrões A e B, Argyris estabelece quatro possibilidades de atitude/comportamento dos administradores:

a) XA: trata-se do administrador que supõe que as pessoas preferem ser dirigidas e, realmente, exerce direção e controle rígidos.

b) XB: trata-se do administrador que possui a percepção de que as pessoas são indolentes, porém resolve apoiá-las e ser flexível nas decisões. Hersey e Blanchard (1986) apontam duas situações em que isto pode acontecer. A primeira ocorre quando os administradores percebem que este tipo de comportamento leva ao aumento da produtividade. A segunda, quando trabalham com pessoas que já criaram um ambiente de apoio e é necessário adaptar-se a este meio para manter a autoridade.

c) YA: trata-se do administrador que, embora pense que as pessoas sejam maduras e criativas, adota uma postura de estrito controle e supervisão. Isto pode acontecer quando a cultura da empresa impõe este tipo de postura, ou quando o administrador sente que é necessário agir assim por um certo período, até que a pessoa caminhe com seus próprios pés.

d) YB: trata-se do administrador que considera os empregados maduros, gradualmente diminuindo o controle e a supervisão sobre eles, deixando-os assumir cada vez mais o autocontrole. Hersey e Blanchard (1986, p. 63) afirmam que "é nesse tipo de ambiente que os empregados

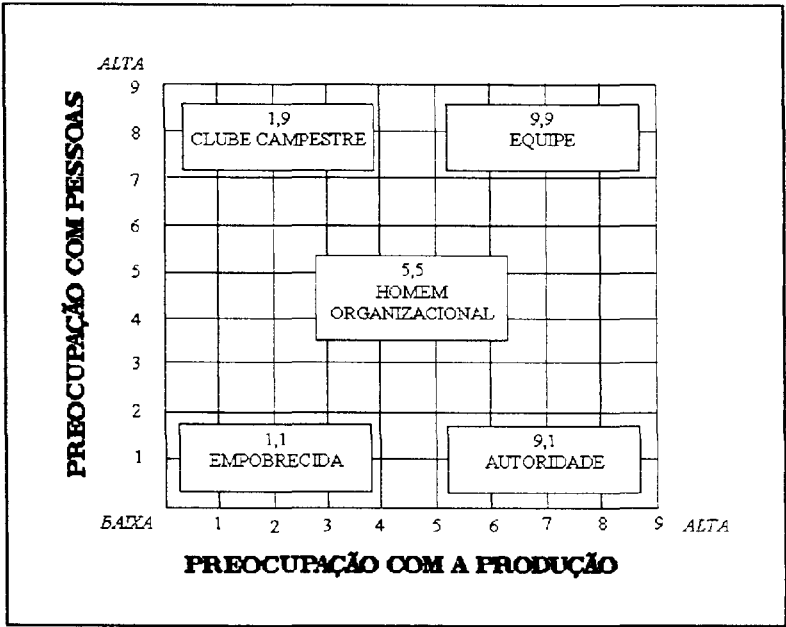
conseguem obter a satisfação das necessidades sociais, de estima e auto-realização, tantas vezes negligenciadas no mundo do trabalho”.

2.2.5 Grid Gerencial

Robert R. Blake e Jane S. Mouton (1989) procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança através do Grid Gerencial (Figura 1). Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

A **preocupação com a produção** refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder, com este tipo de preocupação, empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.

A **preocupação com as pessoas** diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens.



Fonte: Blake; Mouton (1989, p.13)

Figura 1: O Grid Gerencial

O inter-relacionamento entre as duas dimensões do Grid Gerencial expressa o uso de autoridade por um líder. Por exemplo, quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma baixa preocupação com a produção, o líder deseja que as pessoas se relacionem bem e sejam 'felizes', o que é bem diferente de quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma alta preocupação com a produção. O líder, aqui, deseja que as pessoas mergulhem no trabalho e procurem colaborar com entusiasmo (Blake; Mouton, 1989).

Cinco estilos básicos de uso de autoridade são definidos pelos autores, a saber:

- **(9,1):** a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da **autoridade** para

alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.

Exijo de mim e dos outros. Investigo os fatos, as crenças e as posições, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificar-me de que os outros não estejam cometendo erros. Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e idéias, mesmo que isto signifique rejeitar os pontos de vista alheios. Quando o conflito surge, procuro atalhá-lo ou fazer valer minha posição. Dou grande valor a tomar minhas próprias decisões e raramente me deixo influenciar pelos outros. Assinalo fraquezas ou o fracasso em corresponder às expectativas. (p. 38).

- **(1,9):** a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um **clube campestre**. Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apóiem os outros. Procuro fatos, crenças e posições que sugiram estar tudo bem. Em benefício da harmonia, não me inclino a contestar os outros. Acato as opiniões, atitudes e idéias dos outros, embora tenha restrições. Evito gerar conflitos, mas se ocorrerem, tento acalmar os ânimos, a fim de manter todos unidos. Busco tomar decisões que preservem as boas relações e estimulo os outros a tomarem decisões sempre que possível. Encorajo e elogio quando ocorre algo positivo, mas evito dar um 'feedback' negativo. (p. 53).

- **(1,1):** a preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência **empobrecida**. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização.

Faço o suficiente para ir levando. Aceito os fatos, as crenças e as posições que me são fornecidos. Guardo minhas opiniões para mim mesmo, mas respondo quando solicitado. Evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e idéias. Permaneço neutro ou tento manter-me fora do conflito. Deixo os outros tomarem suas decisões ou me conformo com o que quer que aconteça. Evito fazer críticas. (p. 70).

- **(5,5):** o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do **homem organizacional**. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.

Tento manter um ritmo constante. Aceito os fatos mais ou menos pela aparência e investigo os fatos, as crenças e as posições quando surgem discrepâncias óbvias. Expresso minhas opiniões, atitudes e idéias como quem tateia o terreno e tenta chegar a uma concordância por meio de concessões mútuas. Quando surge um conflito, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente pelos outros. Procuo tomar decisões exequíveis que os outros aceitem. Dou 'feedback' indireto ou informal sobre sugestões para aperfeiçoamento. (p. 87).

- **(9,9):** a máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em **equipe** a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns.

Exerço esforço vigoroso e os outros aderem entusiasticamente. Procuo e confirmo as informações. Solicito e dou atenção a opiniões, atitudes e idéias diferentes das minhas. Reavalio continuamente meus próprios dados, crenças e posições bem como os dos outros, a fim de estar seguro da sua validade. Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções. Reajo a idéias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar. Quando o conflito surge, procuro saber seus motivos, a fim de solucionar as causas subjacentes. Dou grande valor à tomada de decisões certas. Procuo o entendimento e o acordo. Encorajo o 'feedback' de mão-dupla a fim de fortalecer a operacionalidade. (p. 104).

Blake e Mouton (1989) caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para o atendimento dos objetivos das organizações, sendo que os treinamentos realizados por eles em programas de Desenvolvimento Organizacional visavam a fazer com que os líderes adotassem o estilo (9,9).

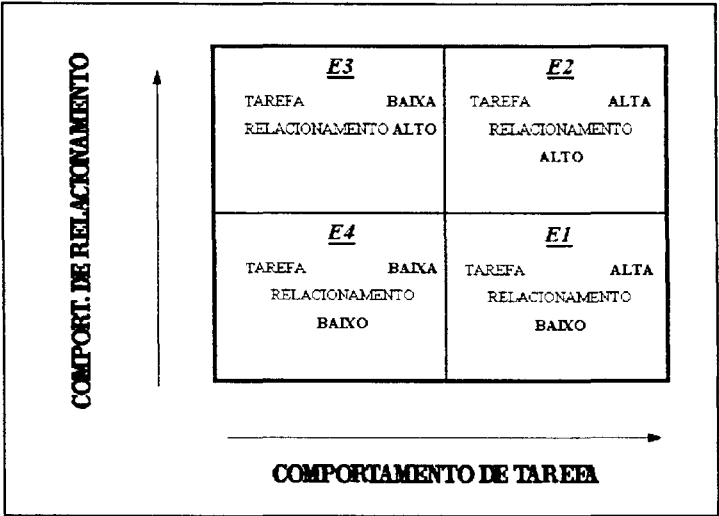
2.2.6 A Liderança Situacional e o Comportamento do Líder

Hersey e Blanchard (1986) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto. A Figura 2 apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder.

O **comportamento de tarefa** relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado.

O **comportamento de relacionamento** refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais

o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao empregado.



Fonte: Hersey; Blanchard (1986).

Figura 2: Os Quatro Estilos de Comportamento do Líder

Os autores (1986) apontam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação, e o estilo de comportamento passaria a integrar-se, deste modo, com os requisitos situacionais de um ambiente.

Baseados em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança, estes mesmos autores (1986) desenvolveram o modelo da Liderança Situacional, a qual parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação.

A Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e disposição é preciso mais controle e estruturação

das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz, o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio-emocional de ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores, o líder deve diminuir ainda mais seu controle e, também, seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade, já não é mais importante o apoio sócio-emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta.

Estes autores também ressaltam que devida a fatores internos e externos à organização, as pessoas estão sujeitas por progredir ou regredir em seu nível de maturidade.

Os próximos capítulos apresentam os atributos principais que caracterizam líderes e gerentes e têm, como objetivo, oferecer alternativas que permitam compreender por que algumas pessoas se saem bem quando lhes é dado desempenhar papel de líder, enquanto que outras têm mais sucesso quando são solicitadas a desempenhar o papel de gerente.

3 O QUE CARACTERIZA UM LÍDER

É sabido que o mundo social é muito menos ordenado e menos suscetível à regras do que o mundo físico. E, como nas palavras de Warren Bennis (1996), pode-se dizer que o estudo da liderança não é nem de perto tão exato quanto, por exemplo, o estudo da química ou da física. Isto é perfeitamente ilustrado quando ele diz que em certo sentido, liderança é como beleza: é difícil de definir, mas é possível reconhecê-la quando a vemos.

Supõe-se que líderes sejam pessoas capazes de expressar-se plenamente. Pode-se dizer que são pessoas que sabem quem são, quais são suas forças e fraquezas e sabem como empregar integralmente suas forças para compensar suas eventuais fraquezas. Também sabem o que querem, porque querem e como comunicar o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio. Finalmente, sabem como atingir seus objetivos.

Tornar-se um líder não é fácil. Mas aprender a liderar é muito mais fácil do que a maioria pensa, porque todos temos a capacidade de liderança e quase todos já vivemos alguma experiência de liderança.

O tema liderança tem um forte apelo tanto aos que dirigem, como aqueles que são dirigidos. Muitas vezes ele leva a conotação de 'dom mágico', responsável por uma espécie de atração inexplicável que determinadas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação de tantos quantos se envolveram com o assunto fez com que esse fenômeno

comportamental fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, com as mais diferentes inferências a respeito. Atualmente existe um admirável acervo de trabalhos que tratam da liderança, do líder e da dinâmica de interação do vínculo entre líderes e seguidores.

A palavra liderança reflete coisas diferentes para diferentes pessoas, ou como novamente nas palavras de Bennis, "Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir" (Bennis; Nanus, 1988, p.5).

Alguns enfoques se preocupam em retratar aquilo que o líder é e que traços caracterizam sua personalidade. Outros concentram maior atenção quanto à concepção de um líder, buscando caracterizar aquilo que o líder faz a partir de um estilo pessoal específico.

Cecília Bergamini (1994) descreveu a existência destas abordagens na definição do termo liderança como sendo:

- **Preocupação com o que o líder é:** Neste caso, alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Ao delinear o seu perfil, estabelecem os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

- Preocupação com **aquilo que o líder faz**: Um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.

O fenômeno da liderança também pode ser analisado em função das circunstâncias que favorecem a eficácia do líder, isto é, as variáveis do ambiente que podem ser cruciais num determinado momento. Para isso, a utilização de práticas e comportamentos adequados requer que o líder tenha uma percepção apurada da fase do ciclo de vida onde o projeto, equipe ou a organização se encontram.

Bergamini (1994) aponta que um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato.

É neste contexto que surge a teoria situacional, na qual alega-se a inexistência de um estilo ideal de liderança. O líder ideal passa a ser

aquele que apresenta comportamento situacional, adequando o estilo de liderança à situação e às necessidades do liderado.

Muitas outras maneiras de ver o assunto estão presentes nas preocupações de pesquisadores e autores, mas o que permanece claro é que todos esses enfoques em lugar de se contradizerem, estão se complementando, uns aos outros, e a essência do que fica é que se trata de um assunto bastante amplo, no qual inúmeras variáveis desempenham papéis específicos e devem sempre ser levadas em conta.

Algumas organizações entenderam que liderança configura-se praticamente como uma qualidade pessoal e, conseqüentemente, não possuí-la passou a ser considerado como um ponto fraco ou defeito. Como conseqüência, pesquisadores buscaram 'destilar a essência' da liderança para encontrar aquilo que possa ser considerado como o elemento-chave que favoreça distinguir os líderes como pessoas diferentes dos restantes dos demais.

Hoje em dia, já se sabe que o processo da liderança envolve todo um conjunto complexo de variáveis que precisam estar presentes quando se pretende planejar qualquer estudo 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.

Bennis e Nanus apontam que a liderança parece ser a reunião de habilidades possuídas por uma maioria, mas usadas apenas por uma

minoria. “É algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, negado a ninguém” (1988, p. 23).

Existem interpretações múltiplas de liderança, cada qual contribuindo para a análise do assunto, mas pode-se dizer que cada uma continuando como uma explicação incompleta.

Houve uma época em que se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença. Os líderes seriam natos e não formados, impulsionados a liderar por algum processo inexplicável.

Até hoje se diz que a liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de oportunidades potenciais, instilar comprometimento nos empregados para mudar, assim como injetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos.

Estes líderes não são natos. Surgem quando as organizações enfrentam novos problemas e assumem a responsabilidades de remoldarem as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais. Dirigem as mudanças organizacionais que dão confiança e delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar. Ultrapassam a resistência à mudança, criando visões de futuro que evocam confiança e eficácia nas novas práticas organizacionais. Nas palavras de Bennis e Nanus: “O novo líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes e que

pode converter líderes em agentes de mudança. Chamamos este tipo de liderança de *transformadora*" (1988, p. 3).

Cecília Bergamini em recente estudo de pesquisa publicado pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV, afirma que se costuma

chamar de líder alguém que está em evidência pelo fato de manter-se à frente dos demais e por isso mesmo ter conseguido sobressair-se dentro de um grupo de pessoas que lhe atribuiu o direito de guiá-las. Por extensão, quando se usa essa palavra no ambiente das organizações, ela quase sempre está ligada a alguma forma de exercício de autoridade, poder e influência. É considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume a responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos. (2000, p. 14)

Outra crença é que quando se vive situação previsível e rotineiramente tranqüila não se percebe a necessidade de um líder. No entanto, quando a situação é de perigo e, portanto, de ameaça, embora não de forma plenamente consciente, as pessoas passam a nutrir algum tipo de expectativa com relação ao aparecimento de alguém que se responsabilize por apontar a melhor direção a seguir. Nesse momento, as pessoas colocam suas esperanças e frustrações sobre uma determinada pessoa que presumivelmente possua conhecimento, sabedoria e habilidade para resolver a dificuldade que se instalou diante delas.

Muitos autores põem em relevo aquilo que é conhecido como habilidade interpessoal do líder que está necessariamente ligada a uma aguda e penetrante percepção das pessoas. Outras características daquilo que se poderia considerar como a personalidade dos líderes, falam muito mais a favor de um tipo de pessoa mais intuitiva do que racional. O líder é

considerado como alguém que para atingir sua eficácia depende muito do seu autoconhecimento, equilíbrio e maturidade emocional.

Também falam da predisposição e abertura que possuem os líderes, ao escutar aqueles que o seguem para melhor conhecê-los a fim de conseguir que dêem o melhor de si mesmos. São muitos os líderes que, pela habilidade que possuem de conhecer seus seguidores, chegam a conseguir cercar-se de colaboradores que são pessoas que possuem mais competência e valor que eles mesmos.

Peter Drucker, na introdução do livro **Os Líderes do Futuro**, ressaltava algumas características que observou em tais líderes, resumindo-as em quatro predisposições bastante simples, que são:

- *O líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam, sendo principalmente esta o tipo de habilidade que melhor o descreve;*
- *O líder eficaz não é alguém que se adore ou se admire. Seus colaboradores fazem aquilo que convém a eles fazer. A qualidade da liderança não se mede pela popularidade que gozam, mas pelos resultados que ele consegue produzir;*
- *Os líderes estão em grande evidência. É por isso que conseguem dar exemplo;*
- *A liderança não é uma questão de classificação, de privilégios, de títulos ou de dinheiro. É uma questão de responsabilidade. (1996, p. 11)*

O exercício da liderança eficaz parece algo muito menos complicado do que normalmente se admite. Assim sendo, Drucker deixa também a impressão de que importantes líderes não são qualificados necessariamente como alguém que tenha atingido sua eficácia à custa de algo tal como uma irresistível simpatia. De qualquer forma, consegue com

naturalidade que os demais o sigam e isso parece ser o mais importante. Liderar significa um ato involuntário.

Os líderes, no geral, estão conscientes da missão que lhes compete. Kouzes e Posner, no prefácio do livro **O Desafio da Liderança** (1997) ressaltam que o desenvolvimento da liderança é como um processo de autodesenvolvimento e que, portanto, o desafio da liderança seria um desafio pessoal.

Outros autores falam da capacidade que possuem em conseguir despertar atitudes de envolvimento total e até mesmo paixão por parte de seus seguidores. Isso ocorre principalmente porque, na maioria das vezes, o conceito de liderança se faz acompanhar de códigos de valores morais. Esta é a razão pela qual o líder, de certa forma, chega a conquistar o consentimento daqueles que o cercam. O líder pode ser admirado por seus valores pessoais, por sua coragem, seu envolvimento e sua habilidade interpessoal. É essa via que o leva à aceitação junto às pessoas, sem precisar utilizar-se do poder formal do seu cargo e de outros meios coercitivos.

Stephen Covey recomenda, em seu texto que faz parte da coletânea **O Líder do Futuro** (1994) - editado pela Drucker Foundation, que a liderança seja desmembrada em três funções ou atividades básicas: explorar, alinhar e dar autonomia (*empowerment*).

Na função 'explorar' se encontram a essência e a força de uma visão e uma missão instigante, vinculando seu sistema de valor às necessidades

dos Clientes e de outros grupos de interesse, através de um caminho estratégico.

‘Alinhar’ consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais estejam em perfeita consonância com o que esteja alinhado à visão, missão e estratégia. Quando as pessoas compreendem plenamente as necessidades e compartilham do compromisso de realizar a visão, além de criar e aperfeiçoar as estruturas e sistemas que atenderão estas necessidades, aí sim se obteve o alinhamento.

Por último, a terceira atividade de um líder é ‘dar autonomia’. Quando se obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver missões em conjunto com estas pessoas. Neste momento, missão e objetivo individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma grande sinergia é gerada. Isto é o que o autor entende por dar autonomia ou *empowerment*.

Segundo Covey, essas funções de modelagem da liderança baseada em princípios – explorar, alinhar e dar autonomia – representam um paradigma que é diferente do tradicional pensamento gerencial.

Existe uma diferença muito significativa entre gerência e liderança. Ambas são funções vitais e, por isso, torna-se fundamental compreender a diferença entre elas para não confundi-las. Liderança está voltada para fazer as coisas certas; gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Liderança garante que as escadas que estamos subindo estão apoiadas na parede certa; gerência assegura que estamos subindo as escadas da maneira mais eficiente possível. A maioria dos gerentes e executivos opera segundo paradigmas ou formas de pensamento existentes, mas os líderes têm a coragem de trazer à tona estes paradigmas, identificar as premissas e motivações subjacentes a eles e desafiá-las, perguntando, 'isto ainda é sensato?'. (1996, p. 163)

Bergamini, em seu estudo citado acima, conclui que:

Parece que a maior parte dos especialistas está de acordo quanto às qualidades comuns aos líderes eficazes que são:

- *Sabem onde querem ir;*
- *Preocupam-se com o resultado final;*
- *Estimulam outros se juntar a eles na criação de metas; e*
- *São capazes de ajudar os outros a focalizarem o resultado final.* (2000, p. 23-24)

Para finalizar este capítulo é importante ressaltar, como observa Bergamini (2000), que do ponto de vista científico, não se discute se a competência da liderança é considerada como boa ou má. A liderança deve ser entendida como um recurso do qual se pode lançar mão em determinadas situações, para se atingir um determinado objetivo, portanto, são os fins aos quais se pretende chegar que podem sofrer conotação valorativa.

4 O QUE CARACTERIZA UM GERENTE

Como dito na Introdução desta dissertação, é necessário se ir além da simples configuração do papel desempenhado pelos líderes e se procurar estabelecer a diferença entre o comportamento destes em relação ao dos gerentes. Uma vez que já foi delineado o perfil do líder no capítulo anterior, resta entender mais claramente aquilo que fazem os gerentes ou administradores, já que sem esse referencial fica difícil perceber o contexto da atividade organizacional como um todo.

Cabe observar que neste capítulo, em algumas situações, estaremos nos referindo aos gerentes como administradores e/ou gestores, termos que são utilizados pelos diversos autores como sinônimos entre si, sempre em contraponto ao líder.

Carl Hickman é um dos especialistas em liderança que se propôs ir mais fundo no estudo das diferenças entre líderes e gerentes e aponta que ambos precisam conviver de forma harmônica, ao invés de se sabotarem ou se atritarem como freqüentemente isto acontece. Fala sobre o equilíbrio da convivência entre os dois, ressaltando que este equilíbrio não pretende propor que os gerentes se pareçam com líderes nem que os líderes devam se parecer com os gerentes. Muito ao contrário, este novo equilíbrio, tão necessário às organizações na atualidade, visa o completo aproveitamento de ambos os perfis, pois desempenham papéis diferentes porém muitas vezes complementares.

Para Hickman as palavras 'gerente' e 'líder' são metáforas que representam dois lados opostos de um mesmo contínuo. O gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado e tem características comportamentais de quem se preocupa em garantir a continuidade da empresa no tempo. Já o líder é responsável pela mudança do *status quo*, significando o lado mais prático, visionário, flexível, não controlado e por vezes até mais criativo das organizações.

Pode se dizer, portanto, que o gerente é guiado pelo pensamento racional, usando-o como ponto de partida para a resolução dos problemas inerentes ao dia a dia. E que, em contraste, o líder ocupa posições nas quais usa mais seu sentimento e sensibilidade.

Procurando entender melhor a forma pela qual as empresas atribuem responsabilidades a seus líderes e gerentes, John Kotter sugere que haja, realmente, uma expectativa distinta quanto ao desempenho de ambos. "Administrar implica basicamente manter o bom funcionamento de um sistema ou organização já existente, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária dentro do prazo certo e do orçamento fixado" (1997, p. 6-12).

Isso sugere a imagem de que o perfil do gerente descreve alguém que mantenha seus pés constantemente presos à realidade concreta da vida organizacional. Sem sua contribuição, os processos produtivos poderiam se perder na desorganização. Cabe a ele desempenhar atividades tipicamente administrativas e que estejam associadas à missão

de resolver problemas concretos e atuais. É bem por isso que ao gerente são atribuídas atividades de planejar o dia-a-dia, organizando o ambiente no qual as pessoas trabalham. Ele mantém a continuidade e a ordem, sistematizando procedimentos que garantam eficiência no desempenho nos processo organizacionais.

Outra atribuição que, na grande maioria das vezes, fica entregue ao gerente é elaborar e monitorar orçamentos para que não surjam imprevistos de ordem financeira a curto e médio prazo.

Em se tratando do quadro de pessoal da empresa, é o gerente que dirige as rotinas de escolha, avaliação, treinamento de pessoal, especificando e descrevendo os cargos nos quais se posicionam tais indivíduos nas mais diferentes unidades dentro da organização.

Quando se leva em conta a rotina habitual do funcionamento da empresa, é ao gerente a quem são atribuídas às atividades de acompanhamento dos processos produtivos, a fim de que seja mantida a direção já estabelecida em função aos objetivos organizacionais já delineados no passado. Cabe ao gerente trabalhar para que sistemas já implantados funcionem da forma mais adequada possível, o que equivale dizer com a maior eficiência possível.

Kotter também fala da função homeostática da ação do gerente. Com isso propõe que cabe aos gerentes promover recursos que garantam a continuidade da vida organizacional dentro do seu meio ambiente. O processo gerencial prevê que tudo saia conforme o esperado, o tempo

todo. Fica, portanto, a critério do gerente os processos de planejamento e monitoramento daquilo que foi anteriormente estabelecido.

A manutenção do equilíbrio homeostático, que o autor propõe que fique a cargo do gerente, é responsável por manter as trocas da organização com seu meio ambiente, necessárias à sua subsistência. Esse tipo de equilíbrio que é estudado pela biologia, diz respeito à manutenção dos seres vivos no meio ambiente em que vivem, sendo vital a adaptação às condições impostas por esse meio.

Não se deve imaginar que gerenciar seja uma função simples, que se reduz a tarefa menos nobre que liderar. Para aquele que não possui competência gerencial, não só o desenvolvimento das atividades decorrentes torna-se penoso, como também o resultado ao qual consegue chegar deixa muito a desejar. Conhecimento e habilidades administrativas serão necessárias para um desempenho a contento quando uma pessoa é posicionada em um cargo de gerente.

Fica cada vez mais claro que é importante caracterizar bem esses dois campos de atividade humana nas organizações para que não se bloqueie o potencial de liderança ou gerencial dos executivos. O gerente ao usar a mente, age com realismo, calcula, analisa e estrutura os processos de trabalho.

Ao líder, como diz Hickman, resta o lado mais visionário, apaixonado e flexível (1991). Da harmonia desses dois lados da atuação gerencial,

técnico e o emocional, dependerá em grande parte o sucesso organizacional.

Pessoas, ambientes e empresas gerencialmente controladas gozam de numerosos pontos positivos. Por seu mérito, estas organizações se tornam bastante hábeis para prosseguir em seus caminhos estratégicos e a obter vantagem competitiva em seus mercados. As mais bem dirigidas organizações gerencialmente controladas seguem, na maioria das vezes, o mesmo jogo que outros competidores, só que com mais sucesso. Além do mais, a cultura neste tipo de organização tende a se tornar muito fortalecida, proporcionando um grande diferencial em termos de prognóstico, constância e confiança.

Por outro lado, a habilidade em perpetuar culturas existentes também pode se tornar uma fraqueza quando uma organização gerencialmente controlada necessitar modificar sua cultura de uma forma mais ampla. Se a indústria ou mercado passa por uma mudança mais radical, ou um forte concorrente lança com sucesso uma estratégia nova, a organização gerencialmente controlada tem dificuldade de responder à altura. Embora tenham condições de mudar – e muitas vezes mudam –, elas não se adaptam facilmente às mudanças extremas. Esta situação pode acarretar crises difíceis de serem evitadas nos tumultuados tempos atuais, onde a maior parte dos mercados experimenta níveis acelerados de mudança.

Tal como as pessoas, as organizações gerencialmente controladas prestam mais atenção a resultados e desempenhos tangíveis e, freqüentemente, podem deixar de aproveitar as oportunidades que poderiam possibilitar mudanças em uma indústria ou mercado, ou até criação de novos serviços e produtos. Para crescer, este tipo de organização tende a prolongar o passado e se basear nos produtos e serviços já existentes, evitando criar algo revolucionário ou inovador.

Gerentes, por natureza, buscam isolar variáveis, problemas, resultados ou preocupações num esforço de avaliá-los individualmente. Em outras palavras, a mente do gerente funciona isolando o problema de qualidade de produto do problema de qualidade de imagem, tentando resolvê-los um por um. De fato, uma das marcas de um bom gerente é sua capacidade de eliminar sintomas e questões tangenciais e atacar as causas dos problemas. Em contraste, o líder busca correlacionar as variáveis do problema se permitindo ver todo o quadro. Para o líder, nenhuma variável opera independentemente das outras. Este tipo de correlação de variáveis também aponta para determinadas soluções, porque permite aos líderes ver como os elementos de um problema estão relacionados e se inter-relacionam com outros. A abordagem de 'isolar' se adapta a enfoques de solução de curto prazo, usadas como suporte para planos e análises, sendo que a abordagem de 'correlacionar' se aplica a questões de longo prazo e mais estratégicas.

Em sua maioria, os gerentes fragmentam estratégias numa série de pequenos ganhos incrementais. Isso reflete a preferência dos gerentes por

diretrizes ordenadas, lógicas, passo a passo, para se evitar tropeços. Por esse motivo, os gerentes procuram as pequenas oportunidades que fortalecem a posição de mercado, aperfeiçoam os serviços, realçam as qualidades, proporcionam mais receptividade dos clientes, etc. Uma série de pequenas vitórias resultará numa vitória maior e mais substancial no mercado. Líderes, mais voltados para as oportunidades de aberturas de frentes, preferem agrupar estratégias impetuosas que podem produzir resultados espetaculares.

Confirma cita Hickman,

Essencialmente, gerentes planejam o que a McKinsey&Company chama de estratégias de mesmo jogo (isto é, posicionamento estratégico que não altera a natureza básica do jogo vigente no mercado), enquanto líderes preparam o que a McKinsey&Company chama de estratégias de novo jogo (isto é, estratégias que criam novos negócios, redefinem mercados e procuram vantagens sem precedentes). (1991, p. 95)

Gerentes, que por natureza preferem ambientes estáveis e ordenados, sentem-se mais seguros quando suas organizações atingem o nível da uniformidade. Esta uniformidade lembra a eles uma máquina bem azeitada, que trabalha de modo insistente, sistemático e previsível. Na organização uniforme, é possível ao gerente medir, comparar e corrigir situações.

Com a mentalidade voltada para a segurança, os gerentes naturalmente preferem a estabilidade à crise, porque o 'estado estável', com a ordem, a disciplina, o regime e o desempenho previsível que o acompanham, representa o 'estado ideal'. Estabilidade não implica necessariamente em estagnação ou incapacidade para mudar. Ao

contrário, significa tranquilidade e processo comedido através da mudança. Durante os tempos de crise, o gerente pensa muito em como restabelecer a estabilidade.

Gerentes geralmente preferem os mais evidentes e eficientes rumos em direção aos objetivos. Primeiro, fixam sua atenção em problemas específicos e depois tentam fixar resoluções para esses problemas. Por isso, gerentes estabelecem constantemente prioridades, objetivos, marcos, contratos, expectativas e quaisquer outros fatores concretos ou específicos que conduzam às metas. Palavras como 'decidir', 'confirmar' e 'fechar' impregnam a linguagem dos gerentes. Já o vocabulário do líder inclui palavras como 'afrouxar', 'recuar e pensar', 'observar o quadro geral', 'reformular'.

Muitos gerentes devotam a maior parte de seu tempo e sua atenção à conciliação de todos os aspectos da organização, na direção dos esforços dos seus grupos e empresas. Eles constantemente arranjam uma conciliação com superiores, colegas e subordinados, assegurando a implementação de planos, programas e políticas. A conciliação é um modo de vida para os gerentes, porque sem ela a organização pode ser vítima de conflitos crescentes.

Quando a organização se move em novas direções ou se prepara para qualquer tipo de mudança, seus gerentes se ocupam em planejar. Convencidos de que o planejamento minimizará riscos e aumentará as chances de sucesso, gerentes usam seus planos como mapas que

direcionam para um novo curso de ação ou como resposta à mudança. O planejamento apropriado pode ajudar a fornecer soluções e prevenir muitos problemas.

Quando confrontados com a mudança, gerentes sentem necessidade de reorganizar as coisas, porque a reorganização vai preparar as pessoas para lidarem com a mudança. Por preferirem a estabilidade, costumam procurar meios para aperfeiçoar os aspectos vigentes na organização. Para o gerente, esse aperfeiçoamento e ajustamento representam a abordagem de menor risco. A mente de gerente acha que o aperfeiçoamento representa o bem-estar material definitivo da corporação, porque abrange uma estrutura sólida, bons sistemas e posições fortes. Para o gerente, a mudança revolucionária tende a ser grosseira e desnecessária para o bom funcionamento da organização.

Procurando se valer das diferenças, às vezes óbvias às vezes sutis, que existem entre líderes e gerentes, é possível colaborar para se obter uma avaliação mais detalhada de cada um deles. Por isso, o próximo capítulo tem como objetivo contribuir para determinar quando, como e por que doses diferentes de gerência e liderança fazem sentido em situações distintas.

5 DIFERENÇAS PRINCIPAIS ENTRE LÍDERES E GERENTES E SEUS RESPECTIVOS PAPÉIS NA ORGANIZAÇÃO

Como vimos, a maior parte dos autores atribuem aos gerentes as funções de planejamento, organização e controle, sendo que ao líder cabe o papel principal de atuar junto às pessoas, buscando alcançar com motivação e entusiasmo os objetivos traçados.

Bennis descreve as principais distinções que caracterizam comportamentos de gerentes e líderes, como a seguir:

- *O gerente administra; o líder inova.*
- *O gerente é uma cópia; o líder é original.*
- *O gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas.*
- *O gerente apóia-se no controle; o líder inspira confiança.*
- *O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.*
- *O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.*
- *O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte.*
- *O gerente limita; o líder dá origem.*
- *O gerente aceita o status quo; o líder o desafia.*
- *O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.*
- *O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa. (1996, p. 49)*

Ao se apresentar mais uma distinção entre o líder e o gerente, diz-se que o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contrapartida, o gerente opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

Um gerente competente pode providenciar para que o trabalho seja feito de forma produtiva e eficiente, seguindo o cronograma e com um alto nível de qualidade. Mas fica a cargo do líder efetivo ajudar as pessoas a sentirem orgulho e satisfação em seu trabalho, impulsionando-as a altos níveis de realização. É um apelo emocional para algumas das necessidades humanas mais fundamentais – a necessidade de ser importante, de fazer diferença, de sentir-se útil, de ser parte de uma empresa de sucesso e de valor.

Segundo Kotter (1990), não se deve imaginar que gerência e liderança sejam a mesma coisa, bem como não se deve acreditar que a habilidade de liderança seja uma qualidade e que a de gerência seja menos nobre do que esta. As organizações precisam dos dois tipos de profissionais e cada um deles apresenta diferentes soluções quanto ao seu processo de posicionamento e atuação nos diferentes cargos dentro das organizações.

O autor (1990) acrescenta que os gerentes lidam com a 'complexidade' das empresas, sendo que esta complexidade foi potencializada na segunda metade do século XX com o advento das grandes corporações. Sem a devida ação dos gerentes, esta complexidade acaba por comprometer sua própria existência. Para trazer ordem e consistência à organização, o autor acredita que a ação a ser isolada pelos gerentes deve ser planejar e programar orçamentos, organizar e colocar eficientemente subordinados nas funções-chaves e, finalmente, controlar os resultados e resolvendo problemas eventuais.

Por sua vez, os líderes enfrentam as 'mudanças' ocorridas nas organizações, principalmente nos dias de hoje em que a mudança tecnológica, a desregulamentação dos mercados, entre outros fatores, contribuem para esta tendência de transformações. Para acompanhar este ritmo, mudanças significativas nas corporações são necessárias, e é justamente por isso, que a demanda de líderes cresce a cada dia. Kotter afirma ainda que, para os líderes, a ação predominante é estabelecer uma direção, a chamada visão do futuro, para então alinhar os indivíduos aos interesses da organização.

Um dos motivos que contribuem para o mau aproveitamento de líderes e gerentes é a diferença de atitude dos mesmos diante da necessidade de mudanças. Já vimos que uma das principais características do líder é aquela que confere a ele o poder de mudar o *status quo* vigente. Por contraponto, porém de maneira complementar, a do gerente é justamente manter a continuidade desse mesmo *status quo*. É comum constatar que, freqüentemente, líderes são posicionados em cargos cuja descrição não retrata nenhuma exigência em operar qualquer tipo de mudança. Da mesma forma, a um grande número de gerentes é solicitado atuar como agente de mudança, em lugar de se pedir a eles que cuidem da estabilidade organizacional.

Bergamini, descreve no seu estudo que:

Posicionar o gerente no início de um contínuo e o líder no fim do mesmo permite imaginar que dificilmente existam modelos puros quer de gerentes, quer de líderes. Na verdade, cada um deles tende para um ou para outro lado. Acompanhando tal raciocínio é possível entender que existem gerentes com maior ou menor grau de tendência à liderança. Completando este raciocínio pode-se também conceber de que existam líderes que tenham maior ou menor tendência para se comportarem como gerentes. Portanto, é muito raro encontrar tipos puros, isto é gerentes que não tenham nenhuma tendência para liderança ou líderes que não tenham nenhuma tendência para a gerência. (2000, p. 32)

A contraposição 'gerente – líder' deve ser entendida com clareza pelas organizações. Os papéis desempenhados por gerentes e líderes não devem ser considerados necessariamente contraditórios, mas podem ser caracteristicamente complementares como nos aspectos descritos por Kotter, a seguir:

<u>GERENTES</u>	<u>LÍDERES</u>
1. Planejamento e orçamento – fixa alvos e objetivos para um futuro restrito; estabelece detalhes dos passos para atingir tais alvos, passos esses que devem incluir calendários e orientações principais para a ação imediata. É o gerente que aloca recursos para viabilizar o cumprimento dos planos propostos.	1. Estabelecimento de direção – desenvolve uma visão de futuro distante, procurando estratégias que consigam produzir as mudanças necessárias para tornar esta visão realidade.
2. Organização e colocação de pessoas – preocupa-se com o estabelecimento da estrutura organizacional delineando os cargos necessários para cobrir os requisitos do plano. Aloca pessoal qualificado comunicando-se com as pessoas a fim de delegar responsabilidades para que o plano seja levado a efeito. Estabelece sistemas que permitam o monitoramento de medidas já implantadas.	2. Arregimenta pessoal - comunicando orientações a todos cuja cooperação possa ser necessária, promovendo a criação de coalizões que se sintam envolvidas com a visão proposta e que estejam prontas a se comprometer com sua realização.

3. Controla e soluciona problemas – monitorando resultados detalhados a serem confrontados com o plano, de maneira formal, como também informal, através de relatórios, reuniões e outros meios de registro.É ele que identifica desvios que freqüentemente são chamados de 'problemas', planejando e organizando-se para resolvê-los.	3. Trabalha a favor da motivação e da inspiração – mantendo as pessoas em movimento na direção certa apesar das barreiras políticas, burocráticas e de resistências à mudança, fazendo apelo às necessidades humanas mais fundamentais, a valores e emoções.
---	---

Fonte: Kotter, 1990, p. 4 e 5.

Figura 3: Contraposição 'gerente - líder'

Aceitar os parâmetros fixados acima significa dizer que as organizações necessitam tanto de gerentes que administrem sua realidade do dia a dia, como de líderes que as despertem para a necessidade de mudar, mas que também se sintam comprometidos com a direção a seguir. Portanto, as linhas que delimitam as características de líderes e gerentes não são tão rígidas a ponto de fazer uma nítida separação entre os dois papéis, a partir da qual um não possa executar parte das tarefas do outro.

Um exemplo disso é que não se deve esperar que só o líder seja o grande responsável em operar grandes mudanças. O gerente também pode vir a modificar algo dentro da organização, porém, muito provavelmente, seu ritmo de mudança tenderá a ser mais lento, preocupando-se mais com a ordem e prevendo com maior cuidado situações que possam comprometer a diretriz traçada.

Sobre este aspecto, Hickman (1991) alerta que um dos mitos mais comuns é a afirmação que líderes pesam muito mais na balança que gerentes, quando se trata de levar empresas a vantagens competitivas e

resultados permanentes. Esta noção equivocada forneceu a muitas pessoas a imagem falsa de que os gerentes seriam como espíritos estagnados, sem imaginação, tediosos, pesados, impessoais. De fato, gerentes são diferentes que líderes e é natural que uma certa tensão ocorra entre as diretrizes típicas de cada um deles.

Todas as organizações experimentam períodos de estabilidade e crise em suas histórias. Efetivamente, os períodos de estabilidade marcam períodos de descanso ou tempos de fortalecimento antes que nova crise apareça. Do mesmo jeito, períodos de crise representam oportunidades para avanços. Geralmente, uma organização em meio a um período de estabilidade pode prescindir de um líder produzindo crises e nem uma organização em meio a uma crise precisa de um gerente lhe impondo a estabilidade.

Organizações equilibradas e integradas se beneficiam da inter-relação entre estabilidade e crise. E mesmo a mais excelente das organizações não terá um desempenho perfeito em todas as situações. Por exemplo, aquelas guiadas pela liderança podem, às vezes, introduzir maiores inovações de modo mais rápido. Em contrapartida, as controladas pela gerência podem trabalhar melhor na defesa de negócios já desenvolvidos.

É crucial para o posicionamento do gestor que ele defina se deve buscar gerenciar ou liderar, isto é, qual das vertentes da gestão deve

manifestar-se, prioritariamente, num determinado momento do ciclo de vida da organização.

É importante se considerar, portanto, como as organizações se desenvolvem e como a gestão empresarial e de recursos humanos se relacionam entre si. Isto porque, saber qual o melhor modelo de gestão, pode estar diretamente relacionado à fase que a empresa se encontra no seu ciclo de vida.

Conforme descrevem Eugenio Carvalho e Geraldo Ferreira, no livro **o Ciclo de Vida das Organizações**, “tradicionalmente, a teoria da administração caracteriza o ciclo de vida dos produtos e dos serviços, dos planos e projetos, e também dos organismos vivos, com a chamada **Curva S**” (2001, p. 20).

Graficamente a curva se apresenta em formato de '**S**' (Figura 4), utilizando-se dois eixos: na linha horizontal está representado o recurso tempo no ciclo de vida do sistema considerado, e na linha vertical o resultado ou lucro obtido pelo produto, serviço, plano ou projeto.

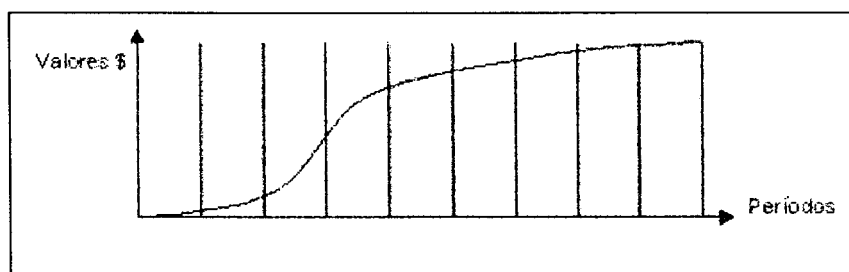


Figura 4: Curva 'S'

O recurso tempo pode ser subdividido em 3 fases, conforme modelo aprofundado por George Ainsworth-Land, descrito a seguir:

1. *Fase da Inovação: Uma quantidade considerável de recursos, de tempo e de energia é investida e destinada a alavancar o processo;*
2. *Fase da Maturação e da Solidificação dos Resultados: O mercado e/ou o ambiente adere às novidades bem-sucedidas que foram introduzidas na Fase 1, e os lucros aumentam. Busca-se a redução do tempo e o aumento da produtividade, tornando o processo mais complexo*
3. *Fase do Declínio: Geralmente marca a obsolescência do sistema, do produto ou do serviço. Mudaram o mercado e/ou o ambiente e suas exigências, ou outros bens competidores surgiram, oferecendo mais ao Cliente. Para se manter o resultado e o desempenho anterior, nesta fase, são necessários cada vez mais tempo, recursos e energias. (1990, p. 38-39)*

Avaliar as habilidades de gerência e liderança necessárias a cada estágio do Ciclo de Vida das Organizações, bem como as ameaças e oportunidades de cada fase e como maximizar as energias da gestão em cada uma delas, é o caminho ideal para se alcançar o equilíbrio organizacional.

Como nas palavras de Carvalho e Ferreira (2001, p. 67): “A organização equilibrada e integrada tem como vantagem competitiva, e como fator determinante de seu sucesso, a capacidade de implantar simultaneamente estratégias de continuidade (gerência) e de mudança (liderança)”. Líderes e gerentes, neste ponto, se complementam.

Neste contexto da análise, ao longo do tempo, do ciclo de vida das organizações, é importante considerar a influência da chamada Teoria Contingencial, que procura identificar comportamentos ou características individuais, apropriadas para cada situação, vividas pelos gestores.

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de gestão e consideram os fatores que estão fora do indivíduo, ou seja, alocados no ambiente: fatores como a natureza do trabalho do gestor, o ambiente externo à empresa, o mercado e as próprias características dos subordinados.

Nas teorias situacionais, dedicadas ao estudo do comportamento contingente, a ênfase passa a não ser mais unicamente colocada sobre uma variável isolada, circunscrita à ação do gestor. De uma maneira mais completa, a visão contingencial amplia não somente o número de variáveis a serem estudadas, como também é adotado um sistema mais aberto no estudo da correlação entre as mesmas.

O enfoque situacional sustenta que quase tudo seja flexível e pode ser adaptado às demandas das situações, incluindo-se aí, também, o estilo de líderes e gerentes.

Apesar de serem os enfoques contingenciais ainda muito recentes, não se pode negar que representem uma abertura maior de horizontes no estudo da dinâmica da liderança e, por consequência, da gestão como um todo. A investigação deste problema, embora importante, está além dos limites da presente dissertação.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou colaborar com a compreensão do tema **Liderança e Gerência**, realizando um levantamento dos principais conceitos existentes. Buscou-se uma reorganização destes conceitos, a fim de explicitá-los, para mais precisamente melhor contrastá-los.

O tema mostrou ser um assunto que exerce, e que continuará a exercer, um fascínio de amplas proporções quando se trata de questões comportamentais e dos desafios que abrangem os recursos humanos em posição de gestão.

A atração que o tema engloba impulsionou a produção de um admirável acervo de trabalhos a seu respeito, particularmente nos últimos 20 anos. Foi possível se verificar, em função dos mais diversos enfoques e inferências levantadas pelos diversos autores e obras pesquisadas, um certo grau ambigüidade a seu respeito que permanece presente até hoje.

Em função disto, mostrou-se ser impossível achar um enfoque único que possa compreender os diversos significados envolvidos. Pôde-se constatar que com a banalização e o uso indistinto das palavras **liderança** e **gerência**, criou-se um certo grau de imprecisão acerca do seu significado. Uma certa falta de rigor considerada aceitável, em se tratando do uso de termos que se encontram no campo das ciências humanas em contraponto com a precisão habitual das ciências exatas.

A hipótese geral proposta nesta dissertação, a de que **Líderes e Gerentes exercem diferentes papéis na administração da**

Organização, pôde ser confirmada ao longo da descrição dos distintos papéis destes dois perfis de gestores. Estas diferenças, entre estes dois perfis de colaboradores, em algumas situações se mostraram um tanto quanto óbvias, sendo que em outras bastante sutis.

É possível se concluir que líderes e gerentes têm missões próprias, sendo que estas não são diametralmente opostas e que podem ser complementares. E também que, muito provavelmente, as organizações necessitem igualmente destes dois tipos de profissionais, visando ao completo aproveitamento de ambos os perfis.

Cabe ressaltar que, tal como as pessoas, as empresas como organismos vivos que são, apresentam necessidades distintas em determinados momentos de seu desenvolvimento, experimentando períodos de estabilidade e de turbulência ao longo do seu caminho.

Nestas situações é que se torna ainda mais crucial o correto posicionamento do gestor. É imprescindível que ele avalie não só as questões internas que cercam o momento atual, mas que fundamentalmente esta análise esteja relacionada com o meio e com as condições externas que se apresentam.

A avaliação, através da curva ' S ', do momento do ciclo de vida da organização como um todo, ou mesmo de um único produto, serviço, projeto ou plano, pode se tornar fator determinante no comportamento e nas características individuais apropriadas para cada situação vivida pelo gestor.

Esta afirmação vem comprovar a hipótese adjacente de **que a adequação dos papéis de Líderes e Gerentes não é mera consequência de uma estratégia global**, intencionalmente definida pela organização. Na maioria das vezes, ela é um resultado de estratégias contingenciais que se inter-relacionam com o meio ambiente, tornando-se vital a capacidade de adaptação para a sobrevivência neste meio.

Pôde-se concluir, também, que não existe um estilo ideal de gestão que esteja mais próximo da **Liderança** ou da **Gerência**, e sim um estilo mais adequado à situação existente.

Gerentes exercendo o papel de prover consistência nas dimensões chaves para o bom desempenho das organizações e **Líderes** através da prática de influência intencional, buscando alcançar com motivação os objetivos traçados, são dois lados igualmente imprescindíveis às organizações modernas.

Com base no enfoque situacional, sustentando que quase tudo é flexível e deve ser adaptado às demandas do momento, permitiu-se concluir ainda que isso também se aplica ao estilo de **Líderes e Gerentes**, no desempenho do seu papel de gestores.

Portanto, saber qual o modelo de gestão mais adequado pode estar estreitamente relacionado à fase do ciclo de vida que se encontra a empresa, produto ou serviço.

Entretanto, o grande mistério de como, quando e em que doses diferentes dos perfis de **Gerência** e **Liderança** se fazem necessárias em situações distintas, continuará sendo o grande desafio a ser enfrentado pelos gestores.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AINSWORTH-LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de Ruptura e transformação – Como entender e moldar as forças da mutação.** São Paulo: Cultrix, 1990.

ARGYRIS, Chris. **Management and organizational development: the path from XA to YB.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.

_____. **A Formação do Líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Diferenças Básicas entre Líderes e Gerentes.** Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa. São Paulo, 2000.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial III.** São Paulo: Pioneira, 1989.

BRYMAN, A. **Carisma and Leadership in organizations.** London: Sage Publications, 1992.

BYHAM, William C. **Zapp! o poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CLEMENS, John K.; MAYER, Douglas F. **Liderança: O Toque Clássico – A arte de liderar de Homero a Hemingway.** São Paulo: Best Seller, 1989.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEBASHIS, Chatterjee. **Liderança Consciente.** São Paulo: Cultrix, 1998.

Dicionário eletrônico Aurélio - Século XXI. versão 3.0. [s.l.]: Nova Fronteira, Lexicon Informática Ltda, 1999. 1 CD-ROM.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro.** São Paulo: Pioneira, 1993.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** *Harvard Business Review*, jan./fev. 1968.

HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O LÍDER DO FUTURO – Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era.** Coletânea de textos organizados pela Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1996.

HICKMAN, Carl R. **Mente de Administrador, Alma de Líder.** São Paulo, Record, 1991.

KOTTER, John P. **A Force for Change: How leadership differs from management.** New York: The Free Press, 1990.

_____. **Liderando a Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Os líderes necessários.** HSM Management, São Paulo, ano 1, n. 4, set/out. 1997.

_____. **Afinal, o que fazem os líderes.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora.** 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RENESCH, John. (org.). **Liderança para uma Nova Era.** São Paulo: Cultrix, 1994.

WEIS, Donald. **Como se tornar um verdadeiro Líder.** São Paulo: Nobel, 1995.

