



1

**OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA
NAS CONTINGÊNCIAS ATUAIS DE NEGÓCIO :**

Por que a liderança eficaz
é cada vez mais importante nas organizações ?

Banca Examinadora

Prof. Sigmar Malvezzi
Prof. José Roberto Eloani
Prof. Maria José Tonelli

À Sabrina, pelo amor, compreensão e apoio,
sempre presentes, incentivando-me ir à frente.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ADAM AKIHIRO KUBO

**OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA
NAS CONTINGÊNCIAS ATUAIS DE NEGÓCIO :**

Por que a liderança eficaz
é cada vez mais importante nas organizações ?



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1365/2001



1200101365

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração : Organização,
Recursos Humanos e Planejamento

Orientador : Prof. Sigmar Malvezzi

SÃO PAULO
2001

02.05	658.3-052.2
	K95P
	Dis.
1365/2001	e.2

KUBO, Adam Akihiro. Os Principais Atributos de Liderança nas Contingências Atuais de Negócio: Por que a liderança eficaz é cada vez mais importante nas organizações?. São Paulo : EAESP/FGV, 2001. 68p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV, opção MBA, Área de Concentração : Organização, **Recursos Humanos e Planejamento**).

Resumo:

Palavras-Chave: Liderança – Teorias de Liderança – Atributos de Liderança – Mudança Organizacional – Liderança Eficaz

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	Poder, Influência e Liderança.....	4
2.1	Poder e Autoridade.....	4
2.2	A Controvérsia sobre o Conceito de Liderança.....	6
2.3	Teoria dos Traços.....	10
2.4	Teoria Comportamental.....	14
2.5	Teoria Situacional.....	25
2.6	Teoria Contingencial de Fiedler.....	26
2.6.1	Teoria de Liderança do Caminho – Objetivo.....	27
2.6.2	Modelo de Vínculos Múltiplos.....	28
2.6.3	Abordagem do Modelo de Tomada de Decisão de Vroom – Yetton.....	30
3.	Aspectos mais Valorizados no Exercício da Liderança, nas Condições Atuais dos Negócios.....	32
3.1	Pesquisa de KOTTER.....	32
3.2	Pesquisa de KLEMP.....	36
3.3	Pesquisa de GOLEMAN.....	39
3.4	Pesquisa de VLAMIS.....	41
3.5	Pesquisa de HEIFETZ.....	42
3.6	Categorias de atributos mais frequentemente mencionadas.....	44
3.6.1	Integridade (I) e Rede de Relacionamentos Internos e Externos (VII).....	48
3.6.2	Confiança dos Subordinados (II).....	49
3.6.3	Reputação (III).....	50
3.6.4	Conhecimento da Indústria/ Empresa e Aprendizado Contínuo (IV, V e VI).....	51
4.	Situação da Gestão Atual – A necessidade da Liderança Eficaz.....	52
4.1	Ruptura do Modelo Burocrático.....	53
4.2	Mudanças no Ambiente das Organizações.....	54
4.3	Uma Abordagem Fora do Campo das Teorias de Liderança.....	58
4.4	Liderança e Gerência.....	59
5.	CONCLUSÃO.....	64

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha enorme gratidão a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação, em especial :

- ao meu orientador, prof. Sigmar Malvezzi, por sua inesgotável paciência, sincero interesse e inestimável orientação, e principalmente por ensinar na prática, com seus exemplos, o que é ser líder;
- aos meus pais, pelo incentivo à minha educação, que a consideram o maior dos bens a ser transmitidos aos filhos;
- aos meus familiares e amigos que, privados de minha presença durante os últimos anos, souberam compreender a importância do curso à minha formação;

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

No presente momento histórico, marcado por intensa transformação nos negócios e no ambiente organizacional que os abriga, devido à crescente complexidade e velocidade que caracterizam as transformações técnicas, sociais e econômicas, a discussão em torno do conceito de liderança ganha momento, pelo seu caráter de poder e de aglutinação de energia em torno da realização de metas.

A sobrevivência dos negócios está hoje, mais do que sempre esteve, associada à liderança porque a burocracia que foi um instrumento tão eficaz no século XX já não responde às necessidades das organizações no século XXI, onde as mudanças contínuas nas contingências que afetam os negócios exigem alterações nas estruturas. A empresa atual tem substituído as estruturas (burocracia) pela negociação. Os instrumentos de gestão mais importantes não mais se identificam com racionalização e planejamento mas com aprendizagem organizacional e adaptação. A empresa tradicional foi criada a partir do princípio de que tudo deve ter uma função e essa função é estável. Na empresa atual o aspecto mais importante é sua dinâmica, ou seu ajustamento às mudanças dos processos no ambiente (Malvezzi , 2.000)

Se a mudança é uma rotina, a influência sobre as pessoas para ajudá-las nessa adaptação impõe-se como um elemento vital no processo de gestão. Como ensina HEIFETZ (1999, p. 66), "os desafios de adaptação são difíceis de definir e resolver porque não exigem apenas o comprometimento dos executivos, mas de todas as pessoas da organização". Devido a essa importância, a pesquisa em liderança ganha um novo impulso. Por isso os periódicos científicos continuam a apresentar alta frequência de artigos e pesquisas sobre liderança e gestão. Como a demanda para o tema continua em alta, de um lado igualmente proliferam manuais, livros e cursos que não somente explicam o processo de liderança mas propõem fórmulas para seu manejo eficaz. Tantos jovens sonham

em se transformar em líderes de negócios e solicitam apoio da literatura sobre o tema que com sua ambigüidade e complexidade não oferece resposta fácil às suas necessidades.

Continuam aparecendo novas pesquisas para responder às diversas indagações sobre o processo de liderança, repetindo, reformulando e inovando os trabalhos já realizados na primeira metade do Séc. XX. Neste momento de profunda mudanças nas condições de negócios, a pergunta o que é liderança torna a ganhar força, porém sob uma forma um pouco distinta, daquela que os psicólogos, sociólogos e administradores fizeram nos anos 30. Hoje a questão se coloca como, “o que produz a liderança eficaz nas atuais condições dos negócios”? Contribuir na resposta a esta questão é a principal finalidade da presente dissertação.

O presente trabalho pretende colaborar para a compreensão da liderança eficaz, a partir da análise de pesquisas realizadas recentemente sobre os atributos do líder, ao exercer sua influência sobre os indivíduos e, confrontando-os com as contingências atuais da gestão dos negócios, para então identificar os motivos que tornam indispensáveis estas características, auxiliando os gestores a compreender sua relação com os outros, principalmente com seu grupo de trabalho, no qual é esperado que ele exerça influência.

Para realizar esse propósito, esta dissertação está organizada em cinco capítulos.

No CAPÍTULO II, serão estudadas as principais correntes teóricas que explicam a liderança, procurando destacar os métodos de pesquisa empregados, seus resultados empíricos e os conteúdos que as pesquisas colocam como sendo o aspecto que torna algumas abordagens enfraquecidas. Em assim fazendo, procuraremos discutir os motivos da escolha das abordagens que lidam com traços, frente outras teorias, para identificar características do líder eficaz.

Discutiremos no CAPÍTULO III, as recentes pesquisas publicadas por Kotter, Klemp, Goleman, Vlamis, que procuraram investigar, cada um a sua maneira, os atributos de liderança essenciais mais relacionados aos gestores neste particular

contexto atual. Os resultados das pesquisas de atributos de liderança serão analisados, de modo que seja possível verificar especificamente aqueles especialmente relevantes para a atual época de transformações que vive a organização.

No CAPÍTULO IV serão analisados os desafios que os negócios impõem ao exercício da liderança e, em qual medida as mudanças ocorridas atualmente influenciam o exercício da liderança nas organizações, de modo que tornem a presença do líder eficaz essencial para a sobrevivência da empresa. Em perseguindo tais propósitos, o presente trabalho pretende ser um texto facilitador do trabalho de gestão dos negócios através de uma análise das mudanças ocorridas nas organizações e do respectivo papel da liderança eficaz.

Finalmente, na conclusão, apresentaremos os resultados das indagações propostas com a presente dissertação, de modo que, sejam identificados os atributos dos líderes e as razões da crescente necessidade de uma liderança eficaz, para enfrentar os desafios atuais na condução dos negócio.

CAPÍTULO II

2. Poder, Influência e Liderança

A partir da análise da literatura, procuraremos apresentar neste capítulo o conceito de liderança, para explicitar os mecanismos pelos quais a influência exercida pelos líderes se materializa. Se o mundo atual dos negócios modificou a gestão, como será que evoluíram as abordagens de liderança com o passar do tempo?

Para poder responder a esta indagação, passaremos a tratar primeiro das condições necessárias para que o poder seja encontrada na sua forma mais eficaz, ou seja, principalmente onde a liderança, e não a autoridade, é exercida. Logo depois, apresentaremos a controvérsia em torno do conceito de liderança através da apresentação das teorias que mais se destacam sobre o tema.

2.1 Poder e Autoridade

Podemos entender o poder como sendo a posse de instrumentos com potencialidade para alterar o comportamento dos outros. Quando essa influência se concretiza de fato, ela também revela a efetividade do poder que uma pessoa está exercendo sobre outras. Nesse sentido, a distinção entre autoridade e poder coloca-se como um conceito importante.

Enquanto poder é a posse pelo indivíduo do instrumento de influência, podendo ser efetivo ou não, com a autoridade, o indivíduo torna-se investido na posse legitimada do instrumento de poder. Desse modo, a autoridade é a atribuição (autorização) ao indivíduo do exercício do poder, conferido pela sociedade, sendo que contudo, ao exercer este poder, nem sempre suas tentativas poderão resultar em êxito. Enquanto investido de autoridade, o líder sempre terá o direito de exercer o poder, eficaz ou ineficazmente.

Ocorre que de um lado, a influência do gerente sobre os subordinados pode originar-se de sua posição dentro da organização, a chamada posição de

poder. Enquanto nesta condição, o gerente, dentro dos limites impostos pela lei e pela política da organização, poderá exercer sua influência e controle. Para PEARSE (2000, p.30), o lugar do gerente na hierarquia, aliado à autoridade formal e posição de *status*, ainda é um importante fator de posição de poder. Outros componentes de posição de poder correspondem: à autonomia, grau de liberdade em agir e tomar decisões; à visibilidade, maneira pelo qual o indivíduo é reconhecido por outros como detentor de poder; e, centralidade, como o indivíduo é posicionado na organização em função de seu relacionamento funcional e interpessoal com outros. De outro, o potencial de influência pode ser resultado de características inerentes a sua pessoa, conhecido por poder pessoal.

Os resultados das pesquisas realizadas sobre o tema claramente demonstram a distinção entre autoridade e liderança, destacando que o exercício eficaz da autoridade depende, no contexto atual dos negócios, mais dos mecanismos de liderança do que dos instrumentos de autoridade. De acordo com HEIFETZ (1999, p. 62), muitas vezes a liderança e a autoridade são conceitos conflitantes, ou seja, as pessoas investidas em cargos de autoridade não sabem exercer a liderança, ao passo que certos indivíduos exercem - na sem autoridade, "simplesmente pelo fato de identificarem um problema em determinado setor e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo".

A posse dos instrumentos de poder e o exercício da liderança podem aumentar ou diminuir conforme variam as contingências dos negócios, as necessidades, os valores e as pressões políticas. A questão que permanece no ar diz respeito à quantidade de poder necessário para uma liderança eficaz. Para os pesquisadores, cada caso deve ser analisado em particular, não sendo uma receita única a resposta adequada, uma vez que o poder em demasia ou a falta dele pode prejudicar a performance de quem o detém. Isto posto, surge a seguinte pergunta, o que é liderança? Mesmo um olhar simples e superficial sobre a literatura, revela uma controvérsia que já faz parte da tradição das ciências sociais.

2.2 A Controvérsia sobre o Conceito de Liderança

A busca, o reconhecimento e a necessidade de líderes são uma preocupação histórica. Desde o início da história as sociedades buscaram líderes, e sentiram necessidade de sua tutela. O conceito de liderança mudou. No tempo de Moisés, concebia-se o líder como uma pessoa com poderes divinos, como quando ele ordenou a divisão do mar vermelho. Mais adiante, a liderança foi concebida como um poder pessoal investido em representantes da nobreza César, Luís XV, Ricardo Coração de Leão, Alexandre o Grande.

Talvez a primeira teoria sobre liderança, observa HEIFETZ (1994, p. 16), teria emergido no Século XIX, a partir das ponderações de Thomas Carlyle no livro *"On Heroes, Hero – Worship, and the Heroic in History"*, de 1841, trazendo a noção que a história é resultado das ação de "grandes homens" e do seu impacto na sociedade. Estes "grandes homens" possuíam talentos pessoais, habilidades e características físicas que os faziam ascender à posição de poder. Trata-se de uma abordagem rudimentar que mais tarde seria objeto de muitos estudos, e que viria a ser conhecida como teoria dos traços.

HEIFETZ lembra também que a oposição à teoria do "grande homem" surgiu já naquela época, em que teóricos sociais, como Herbert Spencer em *"The Study of Sociology"* (1884), sugeriam que o momento é que produzia a pessoa e não o contrário. Desse modo, os adeptos à das primeiras noções da abordagem situacional já acreditavam que a emergência dos primeiros grandes líderes americanos (George Washington, Benjamin Franklin, Thomas Jefferson) ocorreu em razão da época em que viveram, ou seja, o momento clamava por líderes de talentos múltiplos.

Os estudos científicos sobre liderança foram iniciados em torno de 1920. A partir do já conhecido experimento de Hawthorne, os pesquisadores procuravam determinar os comportamentos que facilitavam o entendimento da liderança. YUKL (1994, p. 54) menciona o estudo realizado por E. Fleishman, em *"The Description of Supervisory Behavior"* (1953) dentre os primeiros trabalhos investindo nesta abordagem. Muitas descrições de comportamentos foram analisadas, utilizando-se de uma metodologia em particular, os

questionários, a serem preenchidos, tanto pelo líder como também seus subordinados. Isto deveu-se ao fato, segundo BERGAMINI (1994, p. 38), dos principais pesquisadores da época terem formação em psicologia social, e que consideravam ser este o método mais eficaz de identificação dos estilos de liderança.

Não tardou muito para que os teóricos passassem a combinar a abordagem situacional com a dos traços, formulando a teoria contingencial que, de acordo com HEIFETZ, basicamente sugere que as situações diferentes demandam de personalidades distintas e exigem comportamentos igualmente diferentes. Pouco tempo depois, os estudos sobre a liderança expandiram-se para a análise das interações específicas entre líderes e seguidores, constituindo a abordagem transacional, focada na influência recíproca, conquistada e mantida ao longo do tempo. Lembra HEIFETZ que os “líderes não apenas influenciam seus subordinados, mas também estão sob suas influências”.

KETS de VRIES (1994, P. 73), ao rever os artigos reproduzidos no *“Handbook of Leadership”* de Stodgill, em 1974, constatou existirem três mil estudos sobre o tema e, sete anos depois este número aumentou para cinco mil. Apesar da grande quantidade de estudos produzidos, apenas algumas teorias predominaram na comunidade acadêmica. Além disso, não se chegou até o presente momento a uma teoria de incontestável validade, cujas comprovações científicas revelem resultados absolutamente consistentes e aplicáveis universalmente. Como lembram BENNIS E NANUS (1988, p.04), “nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos [...]”.

Diante deste cenário, não poderia ser diferente as controvérsias em torno da conceito da liderança. A definição da liderança não encontra unanimidade entre os pesquisadores do tema, que encontram significados diferentes de acordo com suas próprias convicções ou de acordo com o aspecto da liderança que se apresenta mais próximo de seus interesses. Como afirmam BASS e STODGILL

(1981, p.11), "há quase tantas definições diferentes para liderança quanto existem pessoas que tentaram definir o conceito" (trad. por). BENNIS E NANUS (1988, p. 04), concordam dizendo que, "as definições refletem ondas passageiras, modas, marés políticas e tendências acadêmicas. Nem sempre refletem a realidade e algumas vezes apenas representam insensatez".

A definição encontrada por Aurélio FERREIRA (2000, p. 426), em seu dicionário de língua portuguesa, define líder o como sendo, "guia, chefe", que tradicionalmente o senso comum associa estes termos à liderança. Uma definição mais elaborada diz ser a liderança resultado de

"processos de influência afetando: a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos pelo grupo ou organização, a organização das atividades dos trabalhos para alcançar objetivos, a motivação dos seguidores para atingir objetivos, a manutenção dos relacionamentos cooperativos e do trabalho em grupo, e a captação de apoio e cooperação das pessoas fora do grupo ou organização". (YUKL 1994, p. 05, trad. por)

Os conceitos de liderança trazidos pela dos pesquisadores, apresentam pontos em comum, no que se refere ao exercício intencional de influência de uma pessoa sobre outras (YUKL, 1994; BERGAMINI, 1994), e à interação entre dois ou mais membros do grupo (BASS e STOGDILL, 1990). Nesse sentido, a maioria das definições de liderança refletem a presunção de um processo de influência intencional, praticada por uma pessoa sobre outras pessoas para estruturar atividades e relacionamentos num grupo ou organização.

Outros autores preferem definir a liderança de acordo com o papel desempenhado pelo líder. RANDAL, HODGSON e CRAINER (1996, p. 89) acreditam que o papel atribuído ao líder é de identificar áreas produtivas na incerteza e confusão de modo a conduzir a organização para estas áreas, ganhando-se assim competitividade. HEIFETZ (1994, p.22), por sua vez, enxerga a liderança como sendo o resultado de um "trabalho adaptativo", que consiste no aprendizado requerido para lidar com conflitos das pessoas, ou na diminuição do espaço entre os valores esperados pelas pessoas e a realidade que elas enfrentam.

Diante das dificuldades expostas para a compreensão do conceito de liderança, podemos nos amparar nas pesquisas realizadas sobre o tema, para que então possamos compreender melhor, nas suas várias abordagens, o todo que compreende ser líder. Situação similar foi vivida por MINTZBERG, em *“Strategy Safari”* (1998), em que ele compara cada abordagem de estratégia como sendo alguém, de olhos vendados, tocando uma parte diferente de um elefante. Cada um que então passa a apalpar o animal descreve-o em conformidade com o que tateia (as patas transformam-se num tronco de árvore, a cauda em vassoura, etc.). Da mesma maneira, as teorias sobre liderança, de acordo com seus vários enfoques, possibilitam-nos a apenas esboçar o todo, em razão da complexidade do objeto estudado. Lembra BASS (1960, p.445) que o propósito da teoria consiste em promover o entendimento sobre o objeto estudado.

Desse modo, convém a seguir tratar de apresentar as principais abordagens no estudo da liderança. Assim sendo, serão descritas as principais correntes teóricas que tratam da temática da liderança, seus métodos de pesquisa, os resultados alcançados e o que os críticos de cada uma delas apontam com sendo o que tornam enfraquecidas as proposições.

2.3 Teoria dos Traços

Para aqueles que procuraram explicar a liderança à luz desta abordagem, principalmente entre os anos 20 e 40 do século passado, os atributos pessoais do líder se diferenciavam dos liderados. A figura do "líder natural" era aceita uma vez que nele era possível distinguir a liderança a partir de características físicas, traços de personalidade e habilidades próprias. Para BERGAMINI (1994, p. 66), os líderes eficazes eram considerados como um grupo de elite, que possuíam determinadas características que os destacavam perante os seguidores.

Nesse sentido, a teoria dos traços coloca como mecanismos de liderança traços pessoais integrantes da personalidade dos indivíduos. Em outras palavras, o instrumento através do qual indivíduos exercem poder sobre outros é um conjunto de traços de sua personalidade, daí o nome de teoria dos traços. Nos estudos desenvolvidos dentro dessa abordagem, procurava-se distinguir aqueles traços que diferenciavam os líderes de outras pessoas, ou seja, condições de personalidade encontrada neles e não encontradas em outras pessoas. Além disso, as pesquisas investigavam extensão dessas diferenças. STOGDILL realizou uma pesquisa em 1974 (BASS e STOGDILL, 1981, p.256), em que 163 traços e habilidades, de 1949 a 1970, foram revistos e ele separou aqueles mais freqüentemente considerados relacionados com a eficácia do líder, sendo:

TRAÇOS

Adaptável às situações
Alerta ao ambiente social
Ambicioso e orientado à resultados
Assertivo
Cooperativo
Decidido
Necessário à empresa
Dominante (desejo de influenciar)
Enérgico
Persistente
Auto – confiante
Tolerante ao Stress

HABILIDADES

Inteligente
Habilidoso conceitualmente
Criativo
Diplomático
Fluente ao discursar
Conhecedor dos deveres do grupo
Organizado administrativamente
Persuasivo
Habilidoso socialmente

O principal método de pesquisa empregado nesta abordagem, foi justamente o que tornou esta teoria passível de duras críticas. A pesquisa consistia em observar correlações entre os atributos individuais do líder e o seu sucesso como sendo o tal, sem passar por qualquer processo explicativo, o que tornava seus argumentos inconsistentes. Assim, estudos falhavam em comprovar que determinado indivíduo deveria possuir um conjunto de traços para se tornar um líder de sucesso. Apenas em limitadas situações, uma combinação de traços tinha alta correlação com uma liderança eficaz (YUKL, 1994, p. 278).

Hoje a teoria dos traços encontra seguidores que passaram a buscar o aperfeiçoamento dos estudos através da inclusão de traços mais relevantes (KOTTER, 2000), do aperfeiçoamento da mensuração dos traços e do exame aprofundado dos seus padrões, conferindo então maior respeitabilidade no mundo acadêmico. Num recente artigo, KOTTER (2000, p. 08), afirma que os bons líderes possuem quatro traços principais, quais sejam: 1 – alta energia e foco, 2 – inteligência, 3 – saúde mental e emocional; e 4 – integridade. Podemos atestar então que pesquisadores de destaque continuam a considerar a abordagem dos traços para tratar da liderança.

Uma importante contribuição da teoria dos traços se deu no processo de seleção de profissionais nas empresas. Neste caso, o objetivo é identificar gerentes eficazes, e não líderes, para ocupar posições nas empresas, poder identificar a necessidade de atualização profissional e planejar a carreira profissional (YUKL, 1994, p. 272 –3). O desenvolvimento e sucesso da psicometria na seleção de pessoal contribuiu muito para a fixação da teoria dos traços como uma teoria válida. Provavelmente, ainda hoje, esta abordagem pode ser considerada como a mais popular de liderança. Outro aspecto que veio a enriquecer esta teoria, foi a teoria da liderança carismática, que investia nas pessoas um poder particular de influência sobre os outros, devido as suas características pessoais.

Liderança Carismática – A teoria de liderança carismática coloca-se como um caso particular da teoria dos traços. O carisma é considerado um traço de personalidade por muitos autores. Os estudos da liderança carismática, principalmente realizados na década de 80, partiram do conceito de carisma trazido pelo sociólogo alemão Max Weber, que fez uma adaptação do conceito teológico de carisma, que considerava este traço pessoal uma dádiva divina (kharisma é uma palavra grega que significa “presente recebido dos deuses”).

Esta modalidade de liderança remete à figura do líder religioso que consegue estabelecer uma identidade com seus fiéis de tal sorte que estes últimos enxergam o líder como sendo a única opção para alcance das graças divinas. Assim sendo, a manipulação para o bem ou mal fica a cargo do destino que o líder direciona seu exercício de influência.

Nos estudos realizados, dois atributos destacaram-se como essenciais numa relação carismática. Em primeiro lugar, o líder deve ser uma pessoa de traços distintos de convicções fortes, de alta determinação, auto confiança, e saber expressar suas emoções. Ainda, seus seguidores devem se identificar com o líder, de tal modo que os atributos e a visão do líder seja especialmente relevante para o preenchimento das suas necessidades, sendo que o líder então, obterá uma performance extraordinária de seus seguidores (YUKL, 1994, p. 317).

Ainda, CONGER e KANUNGO (1998, p.27), acreditam que os líderes carismáticos são diferenciados dos líderes não carismáticos pela sua: sensibilidade às restrições ambientais, habilidade de identificar as deficiências na exploração de oportunidades, sensibilidade quanto às necessidades e habilidades dos seguidores, habilidade em atingir sua visão de modo inovador e não convencional, e pelo seu uso de poder pessoal para influenciar outros.

BIRCHFIELD (2000, p.30), enfatiza que o carisma pessoal e a visão é que realmente compõe a verdadeira liderança carismática. Para ele, estes dois componentes são fundamentais para conquistar seguidores motivados, satisfeitos, comprometidos e com alta performance.

Os líderes carismáticos freqüentemente surgem em tempos de crises, e sua contribuição quase sempre é uma radical transformação dentro de ambiente social na qual exercem influência. Como aponta BASS e STOGDILL (1981, p.185), tais líderes estão mais preocupados em “fazer as coisas certas do que fazer certo as coisas (trad. por)”.

Entretanto, para alguns especialistas como KOTTER (1990, p. 103), a liderança nada tem a ver com carisma, característica que ele considera com sendo um traço “exótico”. Ainda, como lembra YUKL (1994, p.339), as pesquisas tratando da liderança carismática são recentes, gerando evidências insuficientes para uma apropriada avaliação.

Em entrevista com importantes pesquisadores e CEOs sobre as questões de liderança (LEADERSHIP experts...., 1996, p. 102), ao serem indagados sobre quais devem ser os “ingredientes” para uma liderança eficaz, todos os entrevistados apresentaram traços e atributos como resposta. Este fato revela que esta abordagem ainda continua muito popular, inclusive por aqueles que exercem a liderança.

Desse modo, muitos estudos sobre como podemos associar os traços à eficácia do líder ainda continuam sendo conduzidos. Para o presente trabalho, utilizamo-nos dos resultados dos estudos sobre atributos dos líderes eficazes realizados por KOTTER, em 1998, e KLEMP, GOLEMAN, VLAMIS e HEIFETZ, em 1999, para servirem de fundamento às nossas conclusões sobre quais atributos mostram-se importantes hoje, que serão discutidos no próximo capítulo.

2.4 Teoria Comportamental

Uma outra forma de entender o mecanismo de influência de alguns indivíduos sobre outros é colocar no comportamento do indivíduo e não em suas características a fonte de influência. Essa abordagem leva o nome generalizado de teoria comportamental.

No artigo CONCEITO de liderança ...(2000, p. B-2) que publicou a pesquisa realizada pela consultoria Watson Wyatt, com 1.057 presidentes, CEOs e alto diretores de empresas em 18 países do mundo, com o tema "Liderança numa Economia Globalizada", buscando identificar como eles pensam, agem e se mobilizam para obter sucesso, chegou-se à conclusões interessantes, como mais da metade das pessoas pesquisadas considerarem essencial estabelecer programas formais de desenvolvimento de liderança, e ser importante encorajar nos seus colaboradores, o risco e inovação. Uma parcela considerável, 70% dos entrevistados, considera ser importante inspirar que os subordinados alcancem a excelência, e 63% deles, acrescentam que é necessário ouvir e comunicar efetivamente. Um dado revelador, segundo a pesquisa, diz respeito a comprovação estatística de que o esforço de formação das pessoas que ocupam cargos de liderança resultam em melhores retornos de investimentos e vendas.

O artigo em referência encontra afinidade com a abordagem da liderança como um estilo comportamental, entendendo-se por estilo, padrões estáveis de comportamento. A descoberta de padrões estáveis, a partir da década de 50, motivou os pesquisadores a concentrar esforços naquilo que os gerentes realmente fazem no trabalho, ou seja, em seus comportamentos. A pesquisa sobre a teoria comportamental divide-se, na literatura, em duas categorias: o estudo da liderança através do trabalho gerencial e o estudo da liderança através da eficácia.

A Natureza do Trabalho Gerencial – pesquisa sobre a natureza do trabalho gerencial, envolve a análise de dados de uma variedade de fontes, incluindo a observação de gerentes, agendas em que os gerentes descrevem suas próprias atividades, entrevistas, questionários de identificação do trabalho gerencial. Um dos problemas enfrentados por pesquisadores dentro deste campo de estudo, trata da dificuldade em descrever o conteúdo do trabalho gerencial em categorias que sejam tanto aplicáveis e significativas.

Uma das tentativas de operacionalização dessa teoria consistiu na elaboração de taxonomias de comportamentos ou de papéis. Através da categorização, propunha-se, na verdade, padrões de comportamentos, atribuídos a uma determinada posição no grupo de trabalho. Assim, através de uma taxonomia de papéis se poderia entender como um chefe ou gerente poderia exercer a liderança. Um exemplo dessa abordagem foi desenvolvido por MINTZBERG (1973). Ele propõe dez papéis dos gerentes, quais sejam

1) Papel da Figura Chefe (*Figurehead Role*) – os gerentes têm deveres que os obrigam, de acordo com a autoridade que lhes é atribuída, a desempenharem papéis de natureza legal ou social, independente da sua relevância. Como exemplo, podemos destacar a participação de um gerente na inauguração de uma nova filial;

2) Papel de Líder (*Leader Role*) – indispensável neste papel é esclarecer aos seus subordinados a direção que organização pretende seguir, criar condições para que então seja possível alcançar os objetivos propostos de modo integrado. Para tanto, o gerente irá admitir, treinar, demitir, motivar, criticar, promover etc.;

3) Papel de Fazedor de Contatos (*Liasion Role*) – é da responsabilidade do gerente promover o *networking* de modo que atenda aos interesses da organização;

4) Papel de Monitor (*Monitor Role*) – para tomar decisões que influenciam a organização, os gerentes procuram e recebem informação, dados, participam

de reuniões, de modo que acabam por ter um entendimento melhor da dinâmica dos processos internos e eventos externos.

5) Papel de Disseminador (*Disseminator Role*) – corresponde à necessidade de transmitir informações aos subordinados, cujo conteúdo seja relevante para o bom andamento dos processos internos da organização;

6) Papel de Porta – Voz (*Spokesman Role*) – informações devem ser transmitidas aos superiores e também para o público externo à organização (acionistas, público em geral). Cumpre aos gerentes, desempenhar efetivamente este papel demonstrando conhecer, em detalhes, sua organização;

7) Papel de Empreendedor (*Entrepreneur Role*) – a responsabilidade do gerente é estendida nas suas iniciativas de mudança para aproveitar as oportunidades que surgem, como, reorganizar a empresa, adquirir outra unidade, ampliar as instalações;

8) Papel de Mantenedor da Tranquilidade (*Disturbance Handler Role*) – em momentos de crise, compete ao gerente o papel de solucionador de conflitos (greves, incêndios, enchentes), em que a melhor alternativa é buscada, do ponto de vista do bem da empresa .

9) Papel do Distribuidor de Recursos (*Resource Allocator Role*) – para atingir os objetivos traçados pela empresa, os gerentes exercem o poder a eles delegado em distribuir capital, pessoas, equipamentos, serviços etc. de tal sorte que tais ações estejam vinculadas à estratégia da organização;

10) Papel do Negociador (*Negotiator Role*) – a autoridade do gerente fornece comprometimento suficiente para as negociações em que a organização está envolvida.

Os críticos desta teoria alertavam que a descrição das atividades comportamentais não indicavam necessariamente que elas fossem eficazes, mesmo sendo aquelas atividades observadas que mais predominavam nos líderes, tornando enfraquecida esta proposição. Os adeptos da teoria

comportamental, todavia, podiam apoiar-se numa outra perspectiva, a da liderança comportamental eficaz, para explicar como os comportamentos estão associados à liderança.

Liderança Comportamental Eficaz – Numa outra direção, a pesquisa desenvolve-se através do estudo sobre o comportamento gerencial entre líderes eficazes ou não. Para este caso, a pesquisa emprega métodos como questionários (método preferencial), experimentos em laboratórios e pesquisa de campo.

A partir da década de 50, tornou-se conhecido o trabalho realizado pela Ohio State University, cujo objetivo era definir o estilo de liderança eficaz, através de pesquisas que se utilizaram de questionários, em que os subordinados descreviam o comportamento de seus supervisores. Esta instituição concluiu vários estudos que chegaram no entendimento da liderança ser melhor descrita como variando em duas dimensões, definidas como “Consideração” e “Início de Estrutura”.

A consideração, para os pesquisadores, correspondia ao grau em que o líder demonstrava apreço, apoio, respeito aos subordinados, procurando o bem estar dentro da organização. O início de estrutura, por sua vez, trata de fornecer condições apropriadamente o papel do líder, e os dos subordinados, de modo que tornasse possível a consecução dos objetivos formais da organização. Ocorre que, os questionários descritivo de comportamento propostos eram passivos de viés e erros. Um item de questionário ambíguo, por exemplo, pode ser interpretado de maneira diferente de acordo com a percepção do entrevistado.

Um estudo conduzido paralelamente a este foi elaborado por pesquisadores da University of Michigan, que encontraram três tipos de estilos de comportamento de liderança que diferenciam gerentes eficazes dos não eficazes. LIKERT, citado por SMITH e PETERSON (1994, p. 12), resume quais são eles: comportamento orientado ao trabalho, comportamento orientado aos

relacionamentos e liderança participativa. Estes comportamentos serão descritos a seguir, complementados com resultados de pesquisas posteriores:

a) comportamento orientado ao trabalho – a pesquisa procura demonstrar que os gerentes eficazes tem comportamento orientado às tarefas inerentes à sua posição, ou seja, planeja, coordena e providencia uma estrutura adequada para que os subordinados atinjam as metas estabelecidas, não desperdiçando tempo e esforço realizando o mesmo tipo de trabalho que seus subordinados.

Integrando outros comportamentos essenciais para a boa execução das tarefas inerentes à gerência, temos então, planejamento, solução de problemas, esclarecimento, informação e monitoramento.

O planejamento inclui uma das principais atribuições do gerente que é a tomada de decisões acerca dos temas que envolvem a organização, no que se refere aos objetivos da empresa, sua estratégia para atingir os mesmos, possibilitando então a garantia da unidade da organização.

Quanto à solução dos problemas, os gerentes devem procurar agir definindo o problema, propondo a melhor solução em potencial, escolher a opção mais apropriada e implementá-la. O monitoramento dos resultados também deve ser conjugado com o refinamento da solução implementada, inclusive com a adição de dados externos à organização.

O esclarecimento e a informação inclui a transmissão de todos os dados necessários para que os subordinados possam desempenhar seus papéis dentro da organização, de acordo com o seu alinhamento estratégico. Mesmo alguém de fora da organização pode ser alvo da informação quando necessário (clientes, fornecedores, acionistas).

b) comportamento orientado aos relacionamentos – a eficácia dos gerentes também estaria relacionada ao fato eles estarem mais orientados para o empregado do que para a produção, desse modo, dariam eles mais apoio, consideração e auxílio aos subordinados.

Num sentido mais amplo, alguns comportamentos podem auxiliar o gerente a construir e manter relacionamentos necessários para a organização. Para YUKL (1994, P. 118), os comportamentos para alcançar estes objetivos são principalmente: apoio, auxílio no desenvolvimento, reconhecimento, recompensa, gerenciamento de conflitos e criação de grupos de trabalho e manutenção de uma rede de relacionamentos.

Apoiar significa mostrar a devida consideração e respeito por outras pessoas, tornando assim mais fácil aos subordinados conviverem com um gerente detentor destes comportamentos. Por sua vez, o auxílio no desenvolvimento de um subordinado pode facilitar com que ele fique comprometido aos ideais da organização.

Reconhecer uma performance eficaz e recompensá-la traz múltiplos benefícios à organização, como fortalecer a noção de qual comportamento é desejável e aumentar os esforços para que ele seja praticado.

O gerenciamento de conflitos entre os subordinados tem o propósito de manter e criar um clima de cooperação dentro da organização. Desta maneira, a criação de grupos de trabalho corresponde a um passo em busca deste comportamento de cooperação e identidade entre os subordinados.

Para situações de trocas de informações e auxílio, é essencial manter uma rede de contatos, ou *network*, principalmente com as pessoas que estão fora do contato direto do gerente dentro da organização.

c) liderança participativa – os gerentes não deveriam supervisionar individualmente e sim o grupo como um todo, principalmente utilizando-se de reuniões para facilitar a participação dos subordinados, favorecendo uma maior satisfação e melhor performance daqueles que acabam por participar do processo decisório.

Uma maneira de liderança participativa corresponde à delegação de trabalhos através do uso de grupos auto gerenciados, que obtém responsabilidade e autoridade para muitas funções anteriormente destinadas ao primeiro escalão

da empresa. Este *empowerment* gerado traz resultados surpreendentes que todavia requer muita dedicação na sua implementação porque requer alterações na cultura da organização.

Os estudos dentro deste enfoque chegaram a conclusão de que a relação entre o estilo do líder, da maneira com vinham sendo pesquisados, e o desempenho acabou por ser demonstrado inconsistente, dadas às limitações metodológicas e conceituais. A falha em constituir resultados empíricos, levou aos pesquisadores trilhar novos rumos para a pesquisa sobre a liderança.

Um outro tipo de pesquisa realizado para descobrir os comportamentos de liderança mais associados ao líder eficaz, consistiu nos incidentes críticos, a seguir descrita.

Pesquisa Comportamental utilizando-se dos Incidentes críticos - A técnica dos incidentes críticos foi elaborada por Flanagan, a partir de 1950, e consistia num questionário em que se pressupunha que os pesquisados (subordinados, colegas de trabalho e superiores) poderiam descrever as circunstâncias de uma performance no trabalho de um líder, eficaz ou ineficaz, que eles tivessem observado, ou tido envolvimento (BASS e STOGDILL, 1981, p.389).

Muitas categorias de comportamento foram estudadas, variando de acordo com os interesses dos pesquisadores. Assim sendo, os incidentes geralmente são agrupados com base num conteúdo de comportamento similar, de acordo com a preferência do pesquisador ou do grupo de respondentes. Segundo YUKL (1994, p. 61), os tipos de comportamento mais representados nas pesquisas foram: (1) Supervisão de subordinados; (2) Planejamento, direcionamento, coordenação e organização de operações; (3) Participação e responsabilidade nos detalhes administrativos (preservando políticas internas, conduzindo deveres e tomando decisões), e (4) Manutenção de bons relacionamentos internos (e.g. subordinados, colegas, superiores)) e externos (e.g. fornecedores e clientes);

Para YUKL, os incidentes críticos são particularmente adequados na pesquisa exploratória destinada a examinar aspectos específicos e situacionais do comportamento gerencial. Todavia, ela também possui suas limitações, porque presumem que os respondentes dos questionários saibam quais comportamentos são relevantes para a liderança eficaz, e somos sabedores da dificuldade em se identificar precisamente tal situação.

De acordo com YUKL, muitas das categorias de comportamento encontradas nas pesquisas com incidentes críticos são definidas de modo que, relacionam o comportamento de acordo com os requerimentos específicos de um cargo atribuído ao tipo de líder estudado, ou seja, as pesquisas realizadas são tão específicas que impedem o uso universal dos resultados alcançados. Portanto, o uso de categorias mais genéricas de comportamento combinadas com esta situação mais específica faz a pesquisa de incidentes críticos servir a propósitos múltiplos.

As categorias de comportamento são abstrações difíceis de se associar à eficácia da liderança, em virtude de sua complexidade, gerando resultados ambíguos. O resultado das pesquisas analisados por YUKL, descreve bem esta situação, o único comportamento que foi consistente com os estudos foi que, os líderes que demonstram consideração tem mais subordinados satisfeitos. Esta limitação de resultados faz com que esta abordagem deva buscar novas contribuições e enfoques, para poder então retomar no cenário das discussões de teorias de liderança.

Liderança Transformacional e Cultural – quem primeiro trouxe o conceito *transforming leadership*, foi BURNS (1978). Aqui, o líder transformador procura reconhecer e explorar uma necessidade ou demanda do potencial seguidor, onde acima de tudo, compreende da motivação latente nos seus seguidores, procura satisfazer suas principais necessidades, e como recompensa, acaba por receber comprometimento total deles. Para Burns, a liderança transformacional leva à uma relação de estímulo e elevação mútua que

converte os seguidores, podendo ainda converter também os líderes em “agentes morais”. Esta noção distancia-se da influência baseada em autoridade burocrática, cuja ênfase está na legitimidade de poder e no respeito por regras e tradições.

Cumprir destacar, como bem observa SMITH e PETERSON (1994, p. 129), o enfoque da liderança dado por Burns não se limita apenas na influência de um indivíduo sobre outro, mas principalmente num “processo bidirecional entre líder e seguidor”. Para BASS e STOGDILL (1981, p.221), os principais componentes da liderança transformacional correspondem ao uso do carisma, da liderança inspiracional, da consideração ao indivíduo e do estímulo intelectual. FRIEDMAN, LANGBERT e GILADI (2000, p. 09), complementam que o líder transformacional devem: desenvolver uma visão clara do futuro, estimular a criatividade, promover a interatividade, possuir características de honestidade e integridade e, grande confiança e integridade.

Burns contrapõe ainda a liderança transformacional com a liderança transacional, sendo que nesta, os seguidores são motivados pelos próprios interesses, e a troca mútua, líder e seguidor, está limitada até o momento em que há benefícios mútuos para cada parte envolvida no processo. A dinâmica da liderança transformacional pode ser melhor relacionada à cultura, em particular, à cultura organizacional. A cultura é influenciada por diferentes aspectos do comportamento do líder e ela define o sentido dado às suas ações. Ela ainda é influenciada pelos exemplos dados pelo líder, incluindo pela maneira que o líder reage às crises, pela maneira como distribui recompensas, pelo modo que realiza seleção, promove ou demite.

Por sua vez, a cultura dá sentido às ações do líder. Como quer YUKL (1994, p.133), a liderança cultural tem sua importância uma vez que fortalece a cultura nas organizações que são bem sucedidas, sendo que porém é mais fácil propor um cultura a uma nova organização do que mudar a cultura das organizações estabelecidas e maduras. A cultura organizacional influencia em grande parte a ética no trabalho. Ou mais precisamente, a falta de uma cultura organizacional que explicitamente promove e encoraja decisões éticas resulta em condutas

antiéticas Um caso amplamente divulgado no noticiário de negócios transmite a importância da liderança cultural nas organizações.

Em artigo recente, SIM (2000) cita o exemplo da Salomon Brothers, uma instituição financeira americana que, em 1991, utilizou-se de métodos ilegais para ganhar os leilões de papéis do governo americano. A cultura daquela empresa era favorecia um comportamento extremamente agressivo por parte dos funcionários, em detrimento à uma falta normas da empresa aliada a um ambiente altamente competitivo.

Os líderes de uma empresa engajados na tarefa de mudar a ética na cultura de uma organização precisam participar das complexas inter – relações formais e informais dos sistemas que podem influenciar um comportamento ético e antiético. Desse modo, soluções rápidas não parecem ser as mais adequadas. Após o escândalo que se estabeleceu na Salomon Brother's, Warren Buffet assumiu a cadeira de CEO da empresa e, imediatamente começou a desenhar uma nova cultura corporativa.

Para analisar as mudanças implementadas por Buffet, SIM utiliza dos 5 primeiros mecanismos disponíveis aos líderes para reforçar os aspectos da cultura de uma empresa, elaboradas por Schein (1985), quais sejam: atenção, reação às crises, *role modeling*, alocação de recompensas e critérios de seleção e dispensa.

Atenção

Este item refere-se ao que o líder demanda que seu subordinado concentre suas atenções e, feito isto, aos outros será possível observar seus valores e os da empresa. A Salomon antes de Buffet preconizava seu foco nos resultados de curto prazo.

Buffet adotou como primeiras medidas, ações que demonstravam que era fundamental que os funcionários percebessem que a cultura na qual eles estavam inseridos era absolutamente inadequada para que eles continuassem a estar naquele negócio. Para tanto, todos aqueles que tinham estado envolvidos com atividades ilícitas ou antiéticas seriam convidados a se

retirarem da empresa. Ainda, a menor infração qualquer que fosse, deveria ser imediatamente reportada a ele.

Reação às Crises

As situações de crise, conforme quer Schein, permite que os subordinados vejam quais valores são valorizados pelo líder porque elas trazem, emocionalmente estes valores à superfície.

A reação de Buffet aos desvios de conduta da empresa foi de providenciar transparência total na apuração dos responsáveis pelas ações escusas e pela extensão do dano. Todas as ações de Buffet levavam a crer que todos comportamentos anti éticos não iriam ser tolerados ou escondidos das autoridades.

Modelagem de papéis

Um poderoso meio do líder comunicar seus valores aos subordinados é através dos seus exemplos. A escolha de Buffet, mesmo sendo ele um dos principais investidores da Salomon, não poderia ser a mais correta. Sua reputação destacava-se nas qualidades que eram justamente precárias na Salomon, desse modo, seu papel de modelo ético a ser seguido era perfeito para que os subordinados pudessem imitá-lo.

Alocação de recompensas

O que o líder decide recompensar com aumento de salário ou promoções sinaliza aos subordinados o que é necessário para ter sucesso na organização, e isto constitui o mecanismo de recompensa de Schein.

Crítérios de Seleção e Dispensa

O critério de seleção e dispensa adotado pelo líder, revela os valores que ele aprecia para toda a organização. Buffet atraiu pessoas comprometidas com princípios éticos e dispensou todas as pessoas comprometidas com o passado corrupto.

A abordagem transformacional procura identificar portanto, a eficácia de um líder em termos de como ele influencia na maneira dos subordinados enxergarem eles próprios e passarem a interpretar os eventos. É considerado relevante portanto, as percepções dos subordinados, para o entendimento da liderança eficaz. Ocorre que, em razão do seu conteúdo complexo, torna-se mais difícil o manuseio desta abordagem pelos gerentes que estão investidos em posições onde a liderança deve ser exercida de modo eficaz.

2.5 Teoria Situacional

Esta abordagem coloca como mecanismo de liderança, fatores que estão fora do indivíduo, ou seja, alocados no ambiente. O uso dos traços pessoais é mediado por fatores ambientais que ora lhes dão e ora negam o caráter de instrumentos de liderança

Nesta abordagem, as pesquisas concentram-se na análise contextual de fatores como a natureza do trabalho do líder, o ambiente externo à empresa e as características dos subordinados.

Duas linhas de pesquisa sobressaem-se neste campo. A primeira considera o comportamento gerencial como uma variável dependente, e o pesquisador procurará demonstrar como este comportamento é influenciado por contextos como o tamanho ou tipo da organização. A sua maior contribuição para o entendimento da liderança eficaz é o estudo do comportamento conforme a situação em que líder se encontra.

Este enfoque da teoria situacional é objeto de falhas porque, na maioria das vezes, concentram em um aspecto por vez, sendo que na vida real o gerente sofre inúmeras influências ao mesmo tempo. Ainda, um cargo gerencial, por exemplo, demanda de muitas ações, restritas por regulamentos internos e influências externas, como a ordem legal. Mesmo assim, gerentes em cargos equivalentes podem praticar enfatizar suas ações de acordo com interesses próprios.

A outra linha de pesquisa, também chamada teoria contingencial, procura identificar comportamentos ou características pessoais apropriadas para cada situação vivida pelo líder. Ou seja, a eficácia do líder é estudada de acordo com os aspectos de uma situação que melhora a performance ou anula os efeitos do comportamento ou traços de um líder. Várias propostas foram estudadas sendo que destacaremos as principais.

2.6 Teoria Contingencial de Fiedler

Os estudos feitos por FIEDLER (1967), procuram determinar a eficácia do líder, a partir da descrição do subordinado com quem ele considerou ter o pior relacionamento para o trabalho (*Least Preferred worker, LPC*). Para Fiedler, o líder mais crítico, orientado para a tarefa, possuiria então um LPC baixo, em contrapartida com o líder mais suave nas críticas, orientado para relacionamento, teria alto LPC.

A graduação do LPC e a eficácia do líder depende de acordo com o que Fiedler chama de favorabilidade situacional, ou seja, a extensão que permite maior ou menor influência do líder. A favorabilidade é determinada pela medida de três fatores: a qualidade do relacionamento do líder com os subordinados, posição formal de seu poder e o grau de estruturação da tarefa.

Assim, a eficácia do líder dependerá dele ser de alto ou baixo LPC, em conformidade com a combinação do três fatores, que gera oito níveis (octantes) de favorabilidade, conforme a tabela abaixo, adaptada de YUKL (1994, p. 305):

Octante	Relação Líder X Subord.	Estruturação de Tarefas	Posição de Poder	Líder Eficaz
1	Boa	Estruturada	Forte	Baixo LPC
2	Boa	Estruturada	Fraco	Baixo LPC
3	Boa	Não estrut.	Forte	Baixo LPC
4	Boa	Não estrut.	Fraco	Alto LPC
5	Ruim	Estruturada	Forte	Alto LPC
6	Ruim	Estruturada	Fraco	Alto LPC
7	Ruim	Não estrut.	Forte	Alto LPC
8	Ruim	Não estrut.	Fraco	Baixo LPC

Esta abordagem sofreu duras críticas uma vez que, apesar de possuir alguma sustentação empírica, a revisão de suas conclusões quase sempre levou outros pesquisadores a obter resultados conflitantes. Sua inegável contribuição foi, como o próprio Fiedler afirma, a originalidade do trabalho apresentado. Desse modo, poucos depositam esperança que este modelo será de utilidade para entender a liderança eficaz.

Em 1987, Fiedler e Garcia divulgaram uma nova versão conhecida por teoria dos recursos cognitivos, que examina as condições em que os chamados recursos cognitivos, como a inteligência e experiência, estão relacionadas à performance do grupo. Novamente, estudos posteriores comprovaram a inconsistência da metodologia empregada que acabou por enfraquecer esta proposição.

Por estas razões, podemos conceber esta teoria como uma abordagem que alimenta as discussões teóricas, daí sua validade, mas que todavia seus resultados empíricos, torna desnecessário em prosseguir neste campo de pesquisa.

2.6.1 Teoria de Liderança do Caminho – Objetivo

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

Para esta abordagem, os efeitos do comportamento do líder sobre a satisfação e os esforços do subordinado deverão variar de acordo com a situação, o tipo da tarefa e as características do subordinado.

Quatro comportamentos dos líderes que influenciam os subordinados foram definidos como:

- liderança “de apoio”, procura criar um ambiente amistoso na organização, sendo que o líder almeja o bem estar dos subordinados;
- liderança diretiva, fornece ao subordinado todas as informações, regras, objetivos, prazos para que ele possa desenvolver bem seu trabalho;
- liderança participativa, faz com seja levado em consideração as sugestões e opiniões dos subordinados;
- liderança orientada à realização, demonstra confiança na superação de metas elevadas pelos subordinados.

Assim, quando uma tarefa mostrar-se desestruturada e com alto grau de complexidade, havendo ainda muita ambigüidade, a liderança diretiva mostrar-se-á apropriada para garantir o esforço e satisfação do subordinado.

Todavia, a solução apresentada pela teoria caminho – objetivo mostrou-se deficiente e limitada quanto a sua utilidade, após a verificação de resultados de estudos empíricos. Sua maior contribuição foi a tentativa de sugerir novas pesquisas sobre eficácia da liderança. Desse modo, podemos atestar, conforme dito anteriormente, das dificuldades em encontrar resultados de pesquisas consistentes quando tratamos de comportamentos para auxiliar a teoria de liderança proposta, em virtude da complexidade deste quesito.

2.6.2 Modelo de Vínculos Múltiplos

Este modelo foi desenvolvido por Gary Yukl, a partir de outros modelos de liderança, no começo da década de 70 e refinado desde então. Este modelo lida com quatro tipos de variáveis, sendo elas: comportamentos gerenciais, variáveis intervenientes, variáveis de critério e variáveis situacionais.

Duas proposições, uma de curta e outra de longo prazo, são utilizadas neste modelo.

Em curto prazo, o líder deve corrigir as deficiências nas variáveis intervenientes, para alcançar a eficácia de sua unidade. Como variáveis intervenientes ele considera:

- esforço do subordinado: trata da extensão do vigor com que o subordinado procura atingir a excelência e comprometimento para atingir os objetivos das suas tarefas;
- habilidade do subordinado e a clareza de seu papel: é a medida em que o subordinado tem noção das suas responsabilidades e sabe que possui habilidade suficiente para cumprir o que lhe é proposto;
- organização do trabalho: medida que confere à organização uma utilização eficiente de seus recursos;
- cooperação e trabalho em grupo: trata da extensão da "camaradagem" com que os membros do grupo relacionam-se no trabalho;
- recursos e apoio: trata-se do montante de recursos e da assistência recebida de outras unidade da organização;
- coordenação externa: confere às atividades com outras unidades internas e externas, a sincronização e coerência necessária para a fluência dos processos.

No longo prazo, a eficácia da unidade depende das ações do líder que tornem a situação mais favorável, reduzindo restrições, melhorando relações com superiores, iniciando atividades mais lucrativas etc.

Novamente, os estudos empíricos acabaram por examinar uma ou duas variáveis intervenientes, e acabaram por revelar um resultado inconsistente. Esta abordagem torna-se interessante pelo fato de ser mais uma referência conceitual, do que propriamente uma nova teoria. Novamente a teoria proposta é de interesse acadêmico, e em razão de sua complexidade, distante da prática.

2.6.3 Abordagem do Modelo de Tomada de Decisão de Vroom – Yetton

O modelo de tomada de decisão de Vroom – Yetton, citado por BERGAMINI (1994, p. 62), publicado em 1973, pesquisou um modelo de liderança participativa para auxiliar a identificação de decisões explícitas mais apropriadas para cada situação em particular.

O modelo se baseia em duas variáveis independentes, qualidade da decisão e aceitabilidade da decisão. Ainda, cinco “procedimentos de decisão” foram identificados:

- duas variedades de decisão autocrática: a) a solução do problema fica a cargo do gerente; b) o gerente resolve o problema, após obter as informações necessárias dos subordinados;
- duas variedades de consultoria: a) o gerente compartilha o problema com os subordinados individualmente, para então tomar a decisão, de acordo ou não com as sugestões dos subordinados; b) o gerente compartilha o problema com os subordinados em grupo, para então tomar a decisão, de acordo ou não com as sugestões dos mesmos.
- Uma variedade de tomada de decisão conjunta: o gerente adotará a solução do problema, a partir do que foi decidido pelo grupo.

Quanto às variáveis situacionais, a eficácia da decisão dependerá de sete contingências:

- 1) quantidade de informação conhecida pelo líder e subordinados;
- 2) probabilidade dos subordinados aceitarem uma decisão autocrática;
- 3) compatibilidade de objetivos entre o líder e subordinados;
- 4) qualidade da decisão;
- 5) aceitabilidade da decisão;

6) frequência dos desentendimentos entre subordinados acerca das alternativas de solução dos problemas;

7) a medida da desestruturação da decisão do problema.

O modelo propõe regras que identificam a decisão mais apropriada, dada uma situação, sendo que a qualidade ou aceitabilidade da decisão favorece o uso daquele procedimento.

Estudos posteriores refinaram o modelo que após testes empíricos comprovaram a eficiência do modelo. Mais estudos devem ser realizados para atestar algumas das deficiências encontradas.

Com o presente capítulo, procuramos demonstrar algumas das principais correntes teóricas que investigam a liderança, sob vários enfoques, para que seja possível então proporcionar uma melhor compreensão sobre este tema.

Muitas são as abordagens propostas, sendo que algumas não apresentam igual suporte empírico, embora todas tenham merecido muitos estudos de campo. Na verdade, conclui-se a partir dessa revisão que os mecanismos responsáveis pela liderança são de diversas ordens. Não cabe analisar aqui, porém seria interessante se estudar a possibilidade de integração entre as teorias dos traços e comportamental. Na verdade, a teoria dos traços examina os comportamentos através de condições regulares da personalidade e a teoria comportamental examina os comportamentos em suas relações mais contingenciais com o meio. Nesse sentido, a teoria comportamental se constitui num elo de ligação entre as outras duas teorias. A investigação desse problema, embora importante está além dos limites da presente dissertação

CAPÍTULO III

3. Aspectos mais Valorizados no Exercício da Liderança, nas Condições Atuais dos Negócios

Neste capítulo, apresentamos os principais atributos associados à liderança nos dias de hoje, identificados a partir do resultado de diversos estudos empíricos recentes que procuraram distinguir essas características, considerando o momento atual de mudanças impostas às organizações.

Em estudos divulgados recentemente (HEIFETZ, 1999; GOLEMAN, 1999; KLEMP, 1999; KOTTER (A), 1998; VLAMIS, 1999), pesquisadores em sintonia com as mudanças ocorridas no ambiente organizacional, revelam quais são os as categorias de comportamentos necessários para uma liderança eficaz. KOTTER (A), KLEMP, GOLEMAN e VLAMIS, utilizaram-se de pesquisas realizadas principalmente através de questionários. Por sua vez, HEIFETZ chegou às suas conclusões a partir dos conhecimentos e impressões adquiridos no *“Leadership Education Project”*, da Universidade de Harvard.

Como pretendemos com o presente trabalho investigar os atributos de liderança nos dias de hoje, confrontando-as com as contingências atuais da gestão dos negócios, para então destacar os resultados alcançados, a seguir relatamos os resultados alcançados por essas pesquisas.

3.1 Pesquisa de KOTTER

KOTTER (1998 A), desenvolveu um trabalho sobre os atributos do líder eficaz, utilizando-se de uma pesquisa apoiada: em entrevistas realizadas com aproximadamente 150 gerentes, num questionário entregue para 1500 executivos de alto nível, num exame de 15 empresas reconhecidas por possuírem um corpo de gerentes de boa reputação, e no estudo de 5 corporações que mantinham programas para atrair e reter talentos.

Com os resultados, as pesquisas revelaram que, num ambiente complexo como o que vive a organização, é essencial que o líder tenha a percepção da grande quantidade de informação necessária para produzir uma visão sustentável combinada com uma estratégia compatível. Para sintetizar estas informações, é necessário ainda inteligência, grande habilidade analítica, capacidade de pensar estrategicamente e em várias dimensões.

Ainda, as descobertas destacam que o líder deverá possuir enorme credibilidade que, por sua vez, requer: um histórico de conquistas e uma boa reputação; relacionamentos no trabalho, sólidos e cooperativos, com os principais representantes da indústria e da empresa; e, capacidade interpessoal e integridade para desenvolver relacionamentos com credibilidade com várias pessoas, dentro e fora da organização. E, para poder conquistar os feitos mencionados, o líder deverá possuir uma enorme energia para sustentar sua liderança.

Desse modo, KOTTER pretende apontar o que é necessário para uma liderança eficaz em cargos de alta gerência em ambientes complexos. Descreveremos a seguir os resultados da pesquisa, identificando quais são os atributos do líder, indicando abaixo o correspondente requerimento para os gerentes, de modo que seja estas diferenças sejam destacadas:

Características de liderança eficaz em cargos de alta gerência

I – Conhecimento Organizacional e da Indústria que atua

- Amplo conhecimento da indústria (mercado, competitividade, produtos, tecnologias)
- Amplo conhecimento da empresa (das pessoas chaves, da cultura, da história, dos procedimentos)

Gerentes: precisam ter conhecimento de uma outra gama de assuntos. Eles devem estar integrados nas técnicas de planejamento, organização, previsão orçamentária, auditoria, pessoal e etc.

II – Relacionamentos na Empresa e na Indústria

- **Ampla rede de relacionamentos sólidos na empresa e na indústria**

Gerentes: o relacionamento do gerente é baseado na autoridade formal com aqueles que precisam da sua cooperação.

III – Reputação e histórico de conquistas

- **Excelente reputação e ótimo histórico de conquistas em uma ampla gama de atividades (indicador de credibilidade)**

Gerentes: podem realizar um excelente planejamento, organização e controle sem possuir um histórico de conquistas.

IV – Capacidade e Habilidade

- **Inteligência “afiada” (alta capacidade analítica, boa capacidade de julgamento, capacidade de pensar estrategicamente e em várias dimensões)**
- **Forte habilidade interpessoal (habilidade para desenvolver rapidamente bons relacionamentos, empatia, habilidade em vendas, sensibilidade com pessoas)**

Gerentes: também precisam possuir um mínimo de habilidade analítica e boa capacidade de julgamento, porém as habilidades interpessoais estão mais associadas à liderança.

V – Valores Pessoais

- **Alta integridade**

VI – Motivação

- **Alto nível de energia**
- **Grande direcionamento em liderar (possuindo o devido poder para tanto, sustentado por uma grande auto confiança)**

Gerentes: quanto a estes últimos dois tópicos, KOTTER considera difícil em dizer quão diferentes são estes quesitos para os gerentes e líderes.

Para favorecer um ambiente que haja liderança eficaz, KOTTER indica ser o primeiro passo o recrutamento de pessoas com potencial de liderança e o acompanhamento de suas evoluções na carreira dentro da empresa. Igualmente importante, é expor desde cedo os desafios da liderança aos indivíduos da empresa, colocando-os efetivamente em posições de liderança. Uma maneira de alcançar este objetivo é descentralizando a organização de modo que a responsabilidade passe aos postos mais baixos.

Ainda, KOTTER afirma ser possível criar uma cultura corporativa onde as pessoas valorizem a liderança e incentivem seu surgimento, desde que os executivos saibam da necessidade de desenvolverem líderes de seu próprio quadro de subordinados. Mesmo que para tanto sua promoção dependa deles favorecerem o surgimento de novos líderes na organização.

O autor afirma que apesar da importância da liderança nas empresas, geralmente as experiências dos cargos de seus funcionários minam suas habilidades em liderar. Desse modo, é preciso criar uma cultura de liderança.

Num trabalho anterior, *"Power and Influence"* (1985), KOTTER procura argumentar que, dada a complexidade crescente vivida pelas empresas, a liderança se faz necessária em todos os níveis da organização. Na pesquisa que analisamos, por outro lado, ele procura argumentar que, poucas pessoas possuem os atributos necessários para exercitar a liderança, sendo que assim, é imperativo identificar o que pode ser feito para reverter esta situação. Ao levantar as respostas de sua pesquisa, que revelam os atributos que tem afinidade com a liderança eficaz, KOTTER pretende, em última instância, auxiliar os gestores da empresa em prover, com eficácia, uma capacidade de liderança nas suas organizações.

Os resultados desta pesquisa mostram-se úteis no presente trabalho, pois além do rigor técnico empregado, KOTTER utiliza-se de uma amostra estatística

considerável para chegar às suas conclusões, conferindo credibilidade ao seu estudo.

3.2 Pesquisa de KLEMP

KLEMP (1999), por sua vez, organizou uma pesquisa em grandes empresas, como AT&T, British Petroleum, Ford, General Electric, Siemens – Rolm, Unilever entre outras, procurando descobrir quais atributos pessoais e práticas são mais desejáveis num líder para estas empresas. Os objetivos da pesquisa realizada se concentraram em: reunir vários modelos de competência de liderança numa estrutura coerente, identificar as tendências comuns, examinar os relacionamentos entre competência e estratégia e esclarecer como as competências podem ser usadas para identificar a liderança em seu estágio inicial.

Os resultados colhidos das pesquisa apontam quais atributos mais apareceram nas respostas, em percentual de incidência:

Principais Atributos

Integridade/ sinceridade/ ética	77%
Capacidade de realização	76%
Habilidade de lidar com pessoa	73%
Orientação para o aprendizado	73%
Capacidade de direcionamento/ controle	66%
Capacidade de influenciar pessoas	64%
Raciocínio estratégico	64%
Compreensão de conceitos	63%
Flexibilidade/ adaptabilidade	61%
Autoconfiança/ coragem	60%

Conclui KLEMP que para as diversas situações de liderança, comportamentos distintos são exigidos, sendo que, nem todos atributos de liderança possíveis são necessários para um desempenho eficaz. Ainda, ele considera que alguns dos atributos não são fáceis de desenvolvimento para o líder, portanto, justamente estes deveriam ser o foco do processo de seleção ou de identificação inicial de talentos. Podemos citar como exemplos de atributos com

maior dificuldade de se desenvolverem nos indivíduos, a integridade, por estar este atributo enraizado na personalidade; a flexibilidade, por representar uma característica pessoal, e; aquelas características que se referem à capacidade individual ("compreensão de conceitos").

Os atributos pesquisados por KLEMP foram reunidos em nove "metacompetências", que ele dá o nome de "Modelo dos Nove Baldes", captando segundo ele, "o núcleo do conceito de liderança eficaz". São eles:

Balde 1 – QI

Capacidade mental para gerenciar as complexidades apresentadas ao líder, como, compreender conceitos, capacidade para análise de dados, pensamento estratégico e habilidade de julgamentos rápidos. Para KLEMP, 97% das competências de liderança estão dentro deste atributo.

Balde 2 – Inteligência Emocional

Capacidade de interpretar as pessoas e a *nuance* que envolve a comunicação não verbalizada, compreendendo o ambiente de trabalho e as pessoas que nele atuam. KLEMP afirma que este grupo representa 84% dos modelos de liderança.

Balde 3 – Conhecimentos

Diz respeito aos conhecimentos técnicos e do negócio, fundamental para a eficácia da liderança. Compõe este item de 55% dos modelos de liderança.

Balde 4 – Crescimento

Trata da necessidade que o líder tem de seu pleno desenvolvimento pessoal, formal ou através da experiência adquirida, aparecendo em 81% dos modelos de liderança.

Balde 5 – Ego

Este tema comporta a determinação e autoconfiança do líder, combinada com ética, honestidade e integridade. Em 92% dos modelos de competência o tema aparece.

Balde 6 – Dizer

Neste grupo estão as práticas em o líder mostra a condição de sua atuação, estabelecendo a direção, concentrando nos resultados, tomando decisões, delegando, gerenciando e controlando resultados. O modelo está presente em 82% dos casos.

Balde 7 – Vender

Dentro deste tema, estão os líderes como verdadeiros influenciadores de pessoas, sejam nos canais de influência formais e informais, através da comunicação eficaz e habilidosa. Em 76% dos modelos de liderança este grupo é mencionado.

Balde 8 – Iniciar

Representa o grupo “iniciar” as atividades que fazem com que líder impulsione os acontecimentos de modo que fluam as atividades da organização e, esteve presente em 79% dos modelos de liderança pesquisados.

Balde 9 – Relacionar-se

O líder reconhece a importância em se estabelecer relacionamentos “sólidos, de confiança e respeito”, dentro e fora da empresa. Este tema apareceu em 79% dos modelos pesquisados.

A liderança, para KLEMP, considera ainda que, nem todos que possuem todos os atributos tornam-se líderes, “nada substitui a experiência e responsabilidade na preparação das pessoas com os atributos certos para que se tornem capazes”. Torna-se, desta maneira, essencial que exista um treinamento formal

para que aqueles com potencial de tornarem-se líderes sejam expostos experimentalmente às posições de liderança.

KLEMP realizou suas pesquisas em empresas e, principalmente européias. Desse modo, suas conclusões fazem um contraponto com os achados de KOTTER, tornando valioso o resultado por ele alcançado para o presente trabalho.

3.3 Pesquisa de GOLEMAN

O pai da “inteligência emocional”, GOLEMAN (1999) produziu uma pesquisa, semelhante àquela realizada por KLEMP analisada anteriormente, em que procura identificar modelos de competência de liderança em 188 empresas e, pretende definir quais são as habilidades pessoais que contribuem para um desempenho acima da média dentro das organizações.

Como não poderia deixar de ser, suas conclusões apontam que a inteligência emocional “mostrou-se duas vezes mais importante do que outros itens”. São cinco os agrupamentos propostos por GOLEMAN, quanto à classificação de componentes da inteligência emocional associados à liderança eficaz:

I – Auto conhecimento: refere-se à capacidade de reconhecer em si sentimentos e seu impacto nas pessoas.

Características: autoconfiança, auto - avaliação realista e capacidade de “rir” de si mesmo.

II – Autocontrole: capacidade de dominar impulsos, racionalizando antes de tomar atitudes.

Características: confiança e integridade, bem – estar na ambigüidade, abertura às mudanças.

III – Automotivação: possuir ideais e objetivos mais nobres que apenas retorno material.

Características: conquistador de metas, otimista, comprometido aos ideais da empresa.

IV – Empatia: capacidade de compreender a estrutura emocional alheia.

Características: habilidade de atrair e reter talentos, sensibilidade intercultural, atento às necessidades dos clientes.

V – Sociabilidade

Características: capacidade de estabelecer relacionamentos e cultivar afinidades.

Características: eficácia em liderar mudanças, persuasão e habilidade em criar e liderar equipes.

Segundo GOLEMAN, existe fortes indícios que há um componente genético na inteligência emocional. Não obstante a este fato, ele afirma ser possível também seu desenvolvimento, inclusive na maturidade. Uma atenção individualizada deve ser oferecida a este último grupo e, de modo geral, o profissional deve estar motivado para querer a mudança para uma maior inteligência emocional.

Com seu trabalho, GOLEMAN buscou responder a indagação sobre quais são os elementos comuns a todas as lideranças que sirva de referência para aqueles que precisam dela. Apesar de obviamente chegar num resultado que acaba por fortalecer suas teorias de “inteligência emocional”, seu trabalho possui uma boa amostragem para fundamentar suas conclusões, tornando-se assim relevante para o nosso propósito de analisar estudos recentes sobre atributos de liderança.

3.4 Pesquisa de VLAMIS

VLAMIS (1999) investigou através de um questionário direcionado para executivos, consultores, acadêmicos e educadores, as impressões das pessoas acerca do tema da liderança eficaz, em que se procurou identificar qual influência das mudanças do ambiente organizacional nas atividades do líder. Trata-se de um trabalho meramente informativo, portanto o autor não chega a discutir os resultados colhidos, mas a validade deste se presta na medida que nos fornece mais uma fonte de atributos do líder.

Nas respostas obtidas, podemos agrupar as respostas de acordo com a semelhança das respostas obtidas sobre as características do líder:

- Voltado ao aprendizado contínuo;
- Conhecedor do negócio e da indústria que atua;
- Integridade, confiança dos subordinados, sensibilidade emocional, valores morais;
- Habilidade na comunicação com pessoas, estabelecendo relacionamentos maduros;
- Habilidade em construir uma visão estratégica;
- Grande fonte de energia e entusiasmo;
- Habilidades gerenciais técnicas.

A pesquisa realizada por Vlamis não obedece aos critérios científicos de pesquisa acadêmica, mas revela seu valor pela qualidade de respostas fornecidas pelos respondentes, que são pessoas que lidam com a liderança com intimidade, seja exercendo-a ou estudando-a com profundidade. Além disso, como poderemos atestar, os resultados obtidos tem grande simetria com aqueles das outras pesquisas analisadas.

3.5 Pesquisa de HEIFETZ

HEIFETZ (1999) trabalha com a idéia de que os líderes de hoje precisam mobilizar sua empresa para adaptar-se às novas condições impostas pelo momento, e não realizar uma transformação da organização. E este trabalho de adaptação (*"adaptive work"*) consiste em aprender a lidar com os conflitos existentes entre "as crenças e a realidade a ser enfrentada", mobilizando a organização para adaptar seu comportamento às novas condições impostas.

Os líderes empenhados nesta atividade de trabalho de adaptação, segundo HEIFETZ constatou, também estão munidos de habilidades, conhecimentos e valores a seguir descritos:

Habilidades

- Reflexão e análise – no pensamento estratégico, na coleta e processamento de informações;
- Diferenciar-se do papel desempenhado no momento;
- Saber ouvir – e ao fazê-lo, identificar o que não foi dito em palavras;
- Impor limites e saber lidar com eles;
- Saber exercer e outorgar autoridade;
- Criação e aproveitamento de associações (relacionamentos);
- Orquestrar conflitos e a diversidade – expor conflitos ou deixá-los emergir;
- Inspiração – que motiva as pessoas na organização
- Criatividade e curiosidade
- Coragem e resistência – ao lidar com ambigüidade, confusão, ataques, isolamento.

Conhecimentos

- Análise pessoal e do contexto;
- Favorecer um contexto para um processo sistemático de trabalho e adaptação;
- Conhecimento da intervenção a ser realizada na organização (desenvolvimento e fortalecimento);
- Conhecimento do histórico da empresa e do ambiente externo

Valores

- Aumento da capacidade de adaptação social (flexibilidade);
- Paixão pela sabedoria – cultivando um ambiente de aprendizado;
- Exame de valores – combinando os desejos do indivíduo com o que lhe é oferecido;
- Dilemas morais de liderança – provocando indagações ao exercitar a liderança.

HEIFETZ teve como objetivo em sua pesquisa propor um novo mecanismo de liderança eficaz e atual, em que seja possível mobilizar a organização para adaptar-se às mudanças, num momento em que os valores que levaram as empresas ao sucesso, passam a ser tomar cada vez mais irrelevantes.

Utilizamo-nos dos resultados deste estudo, mesmo se tratando de um trabalho teórico, haja vista que HEIFETZ possui larga experiência em tratar do tema da liderança e pretendeu lançar uma nova luz às abordagens atuais.

3.6 Categorias de atributos mais freqüentemente mencionadas

Abaixo, agrupamos os resultados das pesquisas analisadas de acordo com a classificação de KOTTER, uma vez que consideramos ser esta a que melhor se aplica a este propósito. Desse modo, passamos a inserir cada resultado obtido nas demais pesquisas (de acordo com a legenda), dentro da classificação por ele proposta, e assim, consideramos relevantes ao presente trabalho somente os itens que se repetiram mais de uma vez.

LEGENDA KOTTER
KLEMP
GOLEMAN
VLAMIS
HEIFETZ

I – Conhecimento Organizacional e da Indústria que atua

- Amplo conhecimento da indústria (mercado, competitividade, produtos, tecnologias);
- Conhecedor do negócio e da indústria que atua;
- Conhecimento do histórico da empresa e do ambiente externo.
- Amplo conhecimento da empresa (das pessoas chaves, da cultura, da história, dos procedimentos);
- Impor limites e saber lidar com eles;
- Análise pessoal e do contexto;
- Favorecer um contexto para um processo sistemático de trabalho e adaptação;
- Conhecimento da intervenção a ser realizada na organização (desenvolvimento e fortalecimento).

II – Relacionamentos na Empresa e na Indústria

- Ampla rede de relacionamentos sólidos na empresa e na indústria;
- Atento às necessidades dos clientes;
- Criação e aproveitamento de associações (relacionamentos).

III – Reputação e histórico de conquistas

- Excelente reputação e ótimo histórico de conquistas em uma ampla gama de atividades (indicador de credibilidade);
- Conquistador de metas, comprometido aos ideais da empresa;
- Capacidade de realização;
- Orquestrar conflitos e a diversidade – expor conflitos ou deixá-los emergir;
- Orientação para o aprendizado contínuo;
- Voltado ao aprendizado contínuo;
- Paixão pela sabedoria – cultivando um ambiente de aprendizado;

- Habilidades gerenciais técnicas;
- Saber exercer e outorgar autoridade.

IV – Capacidade e Habilidade

- Inteligência “afiada” (alta capacidade analítica, boa capacidade de julgamento, capacidade de pensar estrategicamente e em várias dimensões);
 - Reflexão e análise – no pensamento estratégico, na coleta e processamento de informações;
 - Raciocínio estratégico;
 - Habilidade em construir uma visão estratégica;
 - Capacidade de direcionamento/ controle;
 - Compreensão de conceitos;
 - Eficácia em liderar mudanças;
 - Diferenciar-se do papel desempenhado no momento.
-
- Grande habilidade interpessoal (habilidade para desenvolver rapidamente bons relacionamentos, empatia, habilidade em vendas, sensibilidade com pessoas);
 - Habilidade de lidar com pessoa;
 - Capacidade de influenciar pessoas;
 - Habilidade na comunicação com pessoas, estabelecendo relacionamentos maduros;
 - Habilidade de atrair e reter talentos;
 - Persuasão;
 - Habilidade em criar e liderar equipes;
 - Saber ouvir – e ao fazê-lo, identificar o que não foi dito em palavras.

V – Valores Pessoais

- Alta integridade
- Integridade/ sinceridade/ ética, Flexibilidade/ adaptabilidade, Autoconfiança;
- Coragem;
- Autoconfiança, auto - avaliação realista e capacidade de “rir” de si mesmo, confiança e integridade, bem-estar na ambigüidade, abertura às mudanças, otimista, sensibilidade intercultural;
- Integridade, confiança dos subordinados, sensibilidade emocional, valores morais;
- Criatividade e curiosidade, coragem e resistência – ao lidar com ambigüidade, confusão, ataques, isolamento; aumento da capacidade de adaptação social (flexibilidade); exame de valores – combinando os desejos do indivíduo com o que lhe é oferecido.

VI – Motivação

- Alto nível de energia;
- Grande fonte de energia e entusiasmo;
- Inspiração – que motiva as pessoas na organização;

- Grande direcionamento em liderar (possuindo o devido poder para tanto, sustentado por uma grande auto confiança);
- Dilemas morais de liderança – provocando indagações ao exercitar a liderança.

Consoante a este procedimento, chegamos ao seguinte resultado, onde a categoria de comportamento ou atributos são demonstrados ao lado da quantidade de vezes que o item apareceu nas pesquisas:

I – Conhecimento Organizacional e da Indústria que atua

- Amplo conhecimento da indústria (mercado, competitividade, produtos, tecnologias); (3X)
- Amplo conhecimento da empresa (das pessoas chaves, da cultura, da história, dos procedimentos). (3X)

II – Relacionamentos na Empresa e na Indústria

- Ampla rede de relacionamentos sólidos na empresa e na indústria. (2X)

III – Reputação e histórico de conquistas

- Excelente reputação e ótimo histórico de conquistas em uma ampla gama de atividades (indicador de credibilidade); (3X)
- Orientação para o aprendizado contínuo. (3X)

IV – Capacidade e Habilidade

- Inteligência “afiada” (alta capacidade analítica, boa capacidade de julgamento, capacidade de pensar estrategicamente e em várias dimensões); (3X)
- Grande habilidade interpessoal (habilidade para desenvolver rapidamente bons relacionamentos, empatia, habilidade em vendas, sensibilidade com pessoas). (7X)

V – Valores Pessoais

- Alta integridade; (3X)
- Flexibilidade/ adaptabilidade; (2X)
- Autoconfiança; (2X)
- Confiança dos subordinados. (2X)

VI – Motivação

- Alto nível de energia. (2X)

Para distinguir os atributos atuais daqueles que permanecem estáveis ao longo dos anos, apoiamo-nos na pesquisa realizada por STOGDILL em 1974, em que pesquisou 163 traços e habilidades, entre 1949 a 1970, e em primeiro lugar identificamos os atributos e habilidades que se repetiram na pesquisa realizada

naquela época com a pesquisa atual, previamente discutida, e chegamos ao seguinte resultado:

TRAÇOS	HABILIDADES
Adaptável às situações	Inteligente
Ambicioso e orientado à resultados	Habilidoso socialmente
Dominante (desejo de influenciar)	
Enérgico	
Auto – confiante	

Logo em seguida, selecionamos os traços e habilidades inéditos que surgiram nas pesquisas realizada nestes últimos três anos, podendo então ser associados mais particularmente às demandas deste momento atual, sendo eles:

I – Alta integridade;

II – Confiança dos subordinados.

III – Excelente reputação e ótimo histórico de conquistas em uma ampla gama de atividades (indicador de credibilidade);

IV – Orientação para o aprendizado contínuo;

V – Amplo conhecimento da indústria (mercado, competitividade, produtos, tecnologias);

VI – Amplo conhecimento da empresa (das pessoas chaves, da cultura, da história, dos procedimentos);

VII – Ampla rede de relacionamentos sólidos na empresa e na indústria.

Desse modo, podemos concluir a partir dos resultados obtidos, que alguns dos atributos conferidos ao líder eficaz permanecem ao longo dos anos, uma vez que no lapso de pelo menos trinta anos sua estabilidade permaneceu inalterada, mesmo com as transformações ocorridas mais recentemente na organização. Por outro lado, justamente em função das mudanças que ocorrem no seio da organização, podemos sugerir que os novos atributos correspondem às necessidades mais atuais exigidas ao líder eficaz.

A necessidade de novos atributos ainda pode ocorrer de acordo com o estágio de maturidade da organização. HILLIER (2000, p. 34), afirma que para

empresas em estágio inicial, os atributos devem ser aqueles que mobilizam os indivíduos da organização associados a comprometer-se com os ideais propostos. Logo depois, passam a ser considerados essenciais os atributos de conhecimentos do negócio e da indústria ao ser a organização inserida como um importante *player* na indústria. E, no terceiro estágio de evolução mencionado, tornam-se importantes os atributos de capacidades e habilidades que formulam a estratégia e longevidade da organização.

A seguir discutiremos os atributos mais relacionados ao momento atual, isoladamente, de modo que seja possível justificar seu aparecimento nos resultados das pesquisas apresentados.

3.6.1 Integridade (I) e Rede de Relacionamentos Internos e Externos (VII)

Estes dois atributos estão relacionados, uma vez que atualmente os relacionamentos estão mais aprofundados do que nunca Estes dois atributos estão relacionados, uma vez que atualmente os relacionamentos estão mais aprofundados do que nunca, uma vez que os líderes devem mobilizar e guiar *networks* de indivíduos, e não mais comandar hierarquia (LEADERHIP experts.....,1996, p. 102). Na esfera interna, os relacionamentos com os indivíduos da organização, aprofundam-se na medida que se espera deles um comprometimento total com os objetivos da empresa e, a integridade promove a necessária credibilidade do líder para promover as mudanças exigidas. Nos relacionamentos externos, o líder igualmente depende da integridade para associar-se à outras empresas, em relacionamentos, que podem resultar, de processos de fusões, aquisições, alianças estratégicas ou integração vertical e horizontal, acabando por revelar muitas informações, processos e práticas que antes era de conhecimento exclusivo, e não compartilhado pela organização.

PARRY (2000, p. 38), realizou uma pesquisa que revelou ser a integridade a qualidade do líder mais admirada, uma vez que contribui com a organização porque fortalece sua cultura interna, reduz o *turn over*, constrói relacionamentos

de confiança, e proporciona o aumento dos esforços das pessoas para alcançar os objetivos traçados.

O atributo da integridade sugere implicitamente um instituto, o da ética nos negócios, muito discutido atualmente por promover a vitalidade da organização. MCGARVEY (2001, p. 43) salienta que, com as mudanças ocorridas no cenário organizacional, transformações ocorrem também na ética dos negócios. Ele conclui que nos relacionamentos de *networking*, a confiança e integridade tornam-se um valor crítico quando se lida com outras empresas, uma vez que a integração que se mostra necessária hoje, acaba por revelar muitas informações confidenciais acerca das empresas envolvidas.

3.6.2 Confiança dos Subordinados (II)

Em épocas de reengenharia e *downsizing*, em que empregos são dizimados por CEOs como "Chainsaw Al" (A. Dunlap, ex CEO da Sunbeam, que demitiu 12.000 empregados) e "The Cost Killer" (Carlos Ghosn, CEO da Nissan, 21.000 demissões), cabe ao líder cumprir seu papel em se estabelecer um clima de confiança com seus subordinados, de modo que seus esforços concentrem-se no alcance dos objetivos da empresa, e não nas ameaças oferecidas pelas demissões ocorridas com frequência, neste período de turbulência.

LARIMER (2001, p. 42) revela o exemplo de como a confiança dos subordinados acelerou o processo de mudança na organização. A Nissan Motor Co., um ícone da indústria automobilística japonesa, no começo de 1999 dava sinais que iria a falência com dívidas chegando nos 22 bilhões de dólares, em razão de não responder às novas demandas do setor. Quando Carlos Ghosn assumiu o posto de CEO, ele encontrou ambiente em que os funcionários acreditavam que a Nissan estava "doente e iria morrer". Era preciso mudar, e as pessoas sabiam disso.

Apresentando regras claras sobre promoções e demissões, bônus, incentivos e, mesmo demitindo 21.000 pessoas, Ghosn conseguiu reviver a Nissan, que em dois anos passou a ter lucros da ordem de um bilhão e meio de dólares. Seus

funcionários, os que sobraram, confiaram na habilidade do líder em recuperar a empresa, e cumprir o prometido em relação ao seu pessoal.

Em outro *turn around*, A. Dunlap promoveu, segundo relata HADDAD (2001, p. 62) em meados dos anos 90, um processo radical de virada na SunBeam, começando com um corte de 12.000 funcionários (50% do quadro), cortou relações com fornecedores, promoveu falsas promessas, não só cortou “gordura”, mas também “músculos”, referiam os analistas da época sobre este *turn around*. Depois de dois anos, foi obrigado a deixar a empresa sob investigação, em estado de quase falência, e os funcionários que sobraram estavam desmotivados e ansiosos em deixar a sunBeam. “Chainsaw Al”, ficou apenas conhecido pela frase: “se quer amigos, compre um cachorro. Eu tenho dois”.

3.6.3 Reputação (III)

Quanto aos itens III e IV, podemos atribuir a excelente reputação requisitada ao líder combinada com o seu aprendizado contínuo, às enormes pressões que cercam o líder, quanto à necessidade proporcionar credibilidade e aos desafios inerentes à sua condição.

Em ambientes de mudança, em que as regras do jogo muitas vezes não são nítidas, as grande empresas consideram que os riscos serão minimizados ao contratar pessoas em posições chaves com reconhecida reputação de conquistas que acaba por gerar maior credibilidade (BARRET e LAVELLE, 2000, p.60). Mesmo quando estes atributos estão presentes nas competências do líder, o sucesso da organização não é garantido. É o caso de certos CEOs notoriamente possuidores da condição de líderes, por proporcionar mudanças bem sucedidas em outras organizações no passado, não estão tendo o mesmo desempenho, como é o caso de Douglas Ivester, da Coca – Cola; Durk Jager, da Procter & Gamble; Michael Hawley, da Gillete, todos retirados do cargo o ano passado.

3.6.4 Conhecimento da Indústria/ Empresa e Aprendizado Contínuo (IV, V e VI)

Requer-se ainda do líder, grades conhecimentos técnicos e do negócio, fundamental para a eficácia da liderança, uma vez que, na complexidade das transformações, é através dos conhecimentos e do aprendizado contínuo que o líder processará as informações para desenvolver a estratégia da empresa.

Em recente entrevista concedida para a Forbes (LEADERHIP experts.....,1996, p. 102), Michael Dell, CEO da Dell Computers, considera fundamental que o líder conheça a indústria que ele está atuando, principalmente quando se trata de uma empresa empreendedora.

Este item é a resposta à enorme concorrência e competitividade nos negócios. KETS de VRIES (1994, P. 75), salienta que para conceber a visão estratégica, o líder precisa “enxergar” as tendências no ambiente da empresa e da indústria, para então processar as informações, de modo que utilize suas percepções como base de julgamento para o direcionamento da organização rumo às tendências que se mostram presentes.

Como podemos observar, os estudos da literatura sobre a liderança gerencial colocam em destaque para o exercício da liderança, aquelas condições, sejam internas ou externas, sejam traços, comportamentos ou contingenciais do ambiente, que mais diretamente se relacionam com a natureza do trabalho gerencial. O autocontrole e a maturidade destacam-se em razão do gerente não poder enviesar seus julgamentos e percepções, uma vez que suas decisões são o mecanismo através do qual ele exerce seu papel e sua liderança, nesse sentido tudo que estiver ligado com a decisão torna-se vital. Em segundo lugar aparecem as competências relacionadas a comunicação e interação, porque o gerente está continuamente lidando com pessoas, e ao fazer isto, exercita uma atividade fundamental, a de mobilizar pessoas, de dentro ou fora da organização, para a busca do objetivo comum.

CAPÍTULO IV

4. Situação da Gestão Atual – A necessidade da Liderança Eficaz

A finalidade do presente capítulo é analisar a liderança nas condições atuais dos negócios e seus respectivos impactos na forma de gestão, a partir das reflexões sobre liderança alocadas nos dois capítulos anteriores. A literatura tem informado continuamente que atravessamos um processo em que a gestão das empresas está mudando. Se isso realmente ocorre, qual será esta mudança e como ela afeta o papel do gerentes no exercício de sua liderança?

Muito tem sido escrito sobre a relação entre liderança e o desenvolvimento dos negócios (BENNIS e NANUS, 1988; BURNS, 1978; HEIFETZ, 1994; KOTTER, 1988, SMITH e PETERSON, 1994; YUKL, 1994) Para o gestor, produzir mudanças é uma tarefa complexa e aparentemente fácil e rápida. Pode-se solicitar corte nos custos, comprar ou vender uma divisão ou ainda, formar alianças com outras empresas. Todavia, essas ações realmente provocam mudanças rápidas que não necessariamente constróem uma organização saudável e nem garantem a eficácia dos negócios. Podem ser como analgésicos que não eliminam as causas mas se limitam aos sintomas

O impacto das mudanças coloca como foco de interesse, a liderança eficaz, sendo este o meio necessário para que a organização sobreviva, adaptando-se às transformações. KOTTER (1998, p. 14) afirma ser a liderança o único meio através do qual alguém poderá desenvolver a integração das equipes de trabalho, promover as modificações na cultura organizacional e nos contínuos ajustes de estrutura, para adaptar a máquina administrativa às flutuações de contingências no ambiente competitivo.

4.1 Ruptura do Modelo Burocrático

O modelo da organização burocrática e hierarquizada adotado por empresas predominou principalmente entre 1935 e 1975 (PEARSE, 2000, p. 28), sendo que uma grande ênfase era dada à estrutura organizacional, que obedecia as regras da hierarquia, com vários níveis de cargos gerenciais, fazendo prevalecer a inflexibilidade, o controle, as rotinas e os regulamentos. Como bem aponta PEARSE, no modelo burocrático tradicional, os gerentes de níveis inferiores aguardavam orientações provenientes de seus superiores e, uma vez cumprida as determinações, retornavam aos seus chefes, de modo que suas performances fossem revistas.

Na verdade, dentro desse modelo, os gerentes eram menos fontes de decisão, mas guardiães dos manuais (Malvezzi, 1996). Se seus problemas não estivessem no manual, eles deveriam consultar seus superiores hierárquicos, e se estivessem no manual, na verdade, eles não tomavam a decisão mas apenas cumpriam com o que estava prescrito no manual.

O modelo burocrático passou a apresentar desgastes e mostrou-se ineficaz já que os subordinados ao retornar aos seus superiores muitas vezes minimizavam informações que poderiam comprometer a avaliação de sua performance. Ainda, caso as orientações dadas pelos superiores não fossem bem entendidas, os subordinados poderiam abster-se de solicitar novas explicações, temendo serem vistos como ineficientes. A burocracia, nas palavras de PEARSE, sub- utilizam o potencial das pessoas. A partir dos anos 90, as estruturas passaram a sofrer pressão para se ajustarem as contingências do meio ambiente, e com muita freqüência, exigiam dos gerentes muita sensibilidade para enxergar as alterações requeridas, e muita influência sobre a suas equipes para terem suas mudanças legitimadas.

4.2 Mudanças no Ambiente das Organizações

Nos últimos anos, principalmente a partir da segunda metade da década de 80, muitas transformações passaram a atingir o ambiente organizacional, provocadas principalmente por três forças (CLAPHAM 2000; KANTER 2000; KOTTER 1998; WILLIAMSON & BOYLE 2000): o processo de globalização, a rápida incorporação de novas tecnologias e capital financeiro aos negócios e a alta competitividade entre as empresas.

A partir do contexto gerado pela globalização, as mudanças impostas às organizações obrigavam-nas estar: onipresentes, acompanhando a tecnologia e a movimentação de seus concorrentes e do mercado; atentas às diferenças culturais, lidando com um fluxo complexo de informações; e, necessitam absorver rapidamente o impacto das mudanças e do grande fluxo informações, para então poder responder às oportunidades.

Por sua vez, a competitividade passou a obrigar a empresa a se voltar para o cliente, a ampliar sua força sobre o mercado e a garantir alguma estabilidade em suas atividades, condições que a impelem às fusões, aquisições e alianças estratégicas. Em outras palavras, as novas condições dos negócios impelem as empresas a ampliarem sua interação com o mercado, com os concorrentes e com centros de excelência

PRAHALAD (1999, P. 40 – 42) acrescenta ainda outros sete fatores de mudanças significativas que obrigam as empresas reverem a maneira que haverão de lidar com as transformações que estão ocorrendo, sendo eles: a desregulamentação e privatização, a volatilidade, a convergência, a fronteira tênue entre os setores, os padrões, o fim da intermediação e a consciência ecológica.

Com a desregulamentação de diversos setores, notadamente o de telecomunicações, serviços públicos, assistência médica, PRAHALAD conclui que as empresas locais passarão a ser regionais, nacionais e internacionais. Ainda, os efeitos da volatilidade tem uma intensidade e alcance muito maior que antes, mobilizando a empresa a responder a estas influências com igual

rapidez, por exemplo, aumentando ou diminuindo a produção, de modo que a produção ociosa rapidamente se converta em linhas de outros produtos.

Ele observa ainda as grandes mudanças geradas pela convergência de várias tecnologias, como ocorre no setor da informática, comunicações, produtos eletrônicos e entretenimento. A convergência entre as indústrias contribui para que as fronteiras tradicionais entre os setores desapareçam, tornando difícil distinguir a linha divisória que separa certas indústrias. Atualmente, as empresas partirão para busca das oportunidades, de acordo com seus próprios interesses, que fará com que elas ignorem os setores que pertenceram no passado. PRAHALAD cita o caso da indústria de computadores pessoais e da indústria de televisões que, cada vez mais, é difícil fazer uma distinção entre as duas.

Outro movimento, segundo PRAHALAD, que gera mudanças, corresponde à evolução dos mercados que acaba por impulsionar o estabelecimento de padrões na indústria. Empresas concorrentes partem para uma "interaliança", em busca do objetivo de se confirmar um padrão. O DVD é um exemplo de como o padrão forçou empresas a adotar esta nova forma de aliança. A tecnologia foi desenvolvida conjuntamente pela Philips e pela Sony, mesmo sendo também um produto em que ambas as empresas disputam os lucros deste segmento.

Finalmente, o desenvolvimento de novos canais de comunicação, como a internet e as redes de informação, favorece o fim da intermediação, diminuindo a distância entre produtor e usuário final, assim como entre o gestor e os operadores. E ainda, as questões ambientais também estão mudando as perspectivas de oportunidades de novos negócios.

O resultado das transformações está criando para as corporações oportunidades e ameaças. As ameaças são resultados da grande volatilidade dos mercados e da alta competição estabelecida. Por outro lado, novas oportunidades estão surgindo, e as organizações devem estar preparadas para

incluírem-se no grupo que se apropriarão do momento, principalmente no que se refere aos novos e maiores mercados.

Para enfrentar este processo de mudança e aproveitar as oportunidades deste novo cenário, uma nova cultura corporativa deve emergir. KOTTER (1998, p. 15) compara a organização burocrática tradicional como sendo uma organização que age como uma âncora, inerte à velocidade das mudanças no ambiente de negócios. WILLIAMSON & BOYLE (2000, p. 14) indicam ser importante estabelecer novas formas de relacionamentos organizacionais, favorecendo relacionamentos laterais, “desburocratizando” a hierarquia. Os autores concordam que um novo modelo organizacional mais apropriado ao momento deve surgir, mais enxuto e ágil, com menos níveis gerenciais, maior sensibilidade e aberto às mudanças (KANTER, 2000).

Neste sentido, os desafios que eram entregues aos líderes, eram parcialmente resolvidos pela burocracia (autoridade e estrutura) e hoje, dada a necessidade de flexibilidade, essa forma tradicional de gestão já não dá conta de sua missão, passando a empresa e os negócios a depender das decisões rápidas das pessoas que precisam estar afinadas entre si.

Se os autores concordam com a necessidade de transformações nas empresas, o motor das mudanças será a liderança, como constantemente aparece na literatura. Para KOTTER (1998, p. 14), a cultura organizacional que se adapta às mudanças constitui o principal desafio da liderança. E, para BENNIS & NANUS (1985, p. 43), quando as estratégias, processos e cultura passam por um processo de mudança, a chave para o desenvolvimento da empresa é a liderança. MASON (2001, p. 89), por sua vez, conclui que ao líder é atribuído ainda o papel de não só promover o que for necessário para a empresa adaptar-se às transformações, mas também é preciso que ele antecipe-se às mudanças sendo flexível o suficiente para ajustar sua estratégia para a busca de oportunidades.

KOTTER (1988, p. 15), captou bem essa tendência, justificando a significância do fator liderança através do quadro a seguir reproduzido:

CENÁRIO ECONÔMICO

- * Internacionalização da competição
- * Desregulamentação
- * Maturação dos mercados
- * Alta velocidade do desenvolvimento tecnológico



Aumento da competição na maioria das indústrias



Aumento da necessidade de mudança



Liderança é requisitada cada vez mais



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

- * Crescimento das empresas
- * Diversificação de produtos
- * Expansão internacional
- * Aumento do uso de tecnologias sofisticadas



Aumento da complexidade na maioria das empresas



Aumento da dificuldade em fazer mudanças de modo eficaz



Prover liderança eficaz é cada vez mais difícil



O fator da liderança tem sido cada vez mais importante

Desse quadro, é possível inferir sem muito esforço que a intensa automação industrial e nos serviços, não diminuiu a necessidade das pessoas e a formação de comunidades de ação. No centro desses acontecimentos estão as pessoas, líder e subordinados, que serão as responsáveis em lidar com os acontecimentos e promover o sucesso da empresa após as mudanças ocorridas.

É uma longa jornada que requer que todas as pessoas da organização estejam envolvidas, ou seja, comprometidas e possam acrescentar sua criatividade e imaginação ao processo da mudança. Segundo KANTER (2000, p. 37), os desafios vão além de desenvolver uma estratégia de *e-business*, é preciso gerenciar os próximos passos desta revolução cultural, que libertará os

indivíduos da idade burocrática, para prepará-los então a enfrentar e liderar mudanças.

Os líderes e liderados, conjuntamente, terão a frente a difícil tarefa promover as mudanças necessárias que se adaptem e se antecipem às mudanças. Como afirma KANTER (2000, p.31), o líder define a direção para a longa marcha, mas o processo de mudança deve pertencer e ser guiada pelas pessoas da organização. O que de melhor pode o líder trazer para a organização é a paixão, convicção e confiança nas mesmas pessoas que serão as verdadeiras responsáveis pelo processo de mudança.

Nesta mesma linha, por sua vez, KOTTER (2000, p.4) esclarece que o processo de mudança não pode ser meramente gerenciado, é preciso liderar a mudança. Para o autor, a liderança define a direção, freqüentemente uma nova direção, para a empresa; torna clara a visão dos liderados para que se orientem na direção certa, e motiva toda a organização a alcançar o objetivo apesar dos sacrifícios e dificuldades.

4.3 Uma Abordagem Fora do Campo das Teorias de Liderança

Uma abordagem para o estudo da liderança gerencial diz respeito à construção da identidade profissional, dentro do contexto do ambiente atual, sugerindo aos indivíduos na organização que “arquitetem sua identidade”.

Em oposição ao passado, em que encontrávamos o trabalho como sendo uma atividade regular e previsível, o indivíduo, com afirma MALVEZZI (2.000), “era menos influente na elaboração de sua identidade, pois tinha que assumir a identidade prevista para o seu posto”.

Atualmente, as mudanças ocorridas no cenário econômico, influenciam e pressionam as organizações para que acompanhem o ritmo ora imposto, fazendo com que os indivíduos redesenhem a elaboração de sua identidade profissional. O que é valorizado não diz respeito tanto às realizações

conquistadas e sim, como o indivíduo reagirá aos problemas, atuais e futuros, da organização.

A busca pela própria identidade profissional é dinâmica, no sentido de ser desafiada a cada nova atribuição. E quando o indivíduo identifica quem é e como trabalha, ele também acaba por revelar seus “predicados”. Um conjunto de predicados, para MALVEZZI, acaba por formar a “singularidade do indivíduo”, revelando-se assim suas semelhanças e diferenças em relação aos outros, ou a si mesmo em outro momento de sua vida profissional.

Ao líder, é atribuído o papel fundamental de lidar com as singularidades de seus subordinados, isto é, observá-los de acordo com o potencial gerado das suas diferenças e semelhanças. Ainda, cumpre ao líder “manejar” as singularidades dos subordinados de modo estes possam também estar inseridos num processo de desenvolvimento mútuo, organização e indivíduo.

Compreender estas proposições e aplicá-las de maneira sistemática, colhendo resultados empíricos, corresponde a um passo importante a ser trilhado por pesquisadores em busca da liderança eficaz.

4.4 Liderança e Gerência

KOTTER (1990), apresenta a liderança e a gerência como “sistemas de ação” diferentes, possuindo cada um deles suas próprias características. O relevante é que ambos são fundamentais para o sucesso duma organização, num ambiente cada vez mais complexo e volátil.

BENNIS & NANUS (1985) resumem suas percepções sobre a diferença entre liderança e gerência, dizendo ser os líderes pessoas que fazem a coisa certa (*“do the right thing”*), e os gerentes aqueles que fazem bem a coisa (*“do things right”*). Nos seus estudos com empresas americanas, freqüentemente eles acabaram encontrando pessoas ocupando altos cargos fazendo bem a “coisa errada”, ou seja, gerentes ocupando posições em que líderes deveriam estar presentes. Para eles, parte do problema das organizações americanas é fruto

da escolas de negócio que ensinam pessoas a serem bons gerentes, com capacidade de preencher cargos nas organizações, porém não os treinam a ser verdadeiros líderes.

Para KOTTER (1990), a liderança complementa a gerência na empresa, mas não o substitui. O verdadeiro desafio é combinar uma forte liderança com um forte gerenciamento. KOTTER ainda afirma que as empresas americanas têm muitos bons gerentes, mas carecem de verdadeiros líderes. E, estes últimos, não surgem espontaneamente dentro da organização, sendo preciso procurar ativamente pessoas que demonstram ter potencial de liderança, para então expô-las em carreiras em que seja possível desenvolver este potencial.

Segundo KOTTER (1990, p. 104), 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, KOTTER acredita que a ação a ser adotada pelos gerentes deve ser planejar e programar orçamentos, organizar e alocar 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 mencionados, 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 interesse da organização através de inspiração e motivação.

A contraposição, gerente e líder, deve ser entendida com clareza pelas organizações, uma vez que medidas igualmente distintas deverão ser aplicadas

para o desenvolvimento de ambos. A liderança e a gerência portanto, diferenciam-se principalmente nos três aspectos a seguir descritas:

Liderança

- _ Define direção;
- _ Alinhar pessoas na direção almejada;
- _ Motivar o corpo social da empresa;

Gerência

- _ Planejamento e orçamento;
- _ Organização/seleção de pessoas;
- _ Controlar e resolver problemas.

Segundo KOTTER, ao definir a direção das mudanças pretendidas, o líder não quer criar um planejamento, e sim a visão e estratégia da empresa. A visão deve servir aos interesses dos indivíduos envolvidos da organização de modo que possa ser convertida numa estratégia realmente competitiva. Por sua vez, é da responsabilidade do gerente realizar o planejamento e orçamento da empresa, que é um processo destinado a produzir um objetivo a ser perseguido pela organização, com a descrição de como atingir as metas propostas, indicando como devem ser alocados os recursos necessários para este fim.

Outro papel atribuído ao gerente corresponde à criação de uma estrutura organizacional com os correspondentes cargos para a execução do planejamento proposto pela empresa. Deverá o gerente ainda, comunicar qual o papel de cada indivíduo para alcançar as metas propostas, delegar responsabilidades e monitorar sua implementação. De outro lado, o alinhamento das pessoas da organização almejado pelo líder, tem o objetivo de comunicar o direcionamento que a visão pretende alcançar, almejando o necessário comprometimento dos indivíduos na organização. Para tanto, o líder irá comunicar sobre a visão da empresa aos indivíduos desta organização, de tal modo que haja tamanha identificação a ponto de tornar o trabalho especialmente importante para eles.

Para provocar as mudanças na organização, KOTTER afirma ainda que o líder deve servir como fonte de motivação, tornando-se um fator fundamental para que os indivíduos possam transpor as barreiras do processo de transição. Um dos meios para a busca da motivação no ambiente organizacional, poderá ser

alcançado proporcionando aos indivíduos um “senso de controle”, obtido através da participação deles nas decisões a serem tomadas durante o processo para alcançar a visão estabelecida.

Finalmente, KOTTER destaca que reconhecer e premiar o êxito obtido pode resultar numa maneira de gerar motivação nos indivíduos da organização. Quando a atividade não for bem sucedida, competirá ao líder destinar o necessário *feedback*, *coaching* e/ou seus próprios exemplos para gerar um novo incentivo à motivação de seus subordinados.

Ao gerente cumpre a tarefa de controlar e resolver problemas, de tal sorte que todas as vezes que ocorrer um desvio no plano original estabelecido, caberá a ele adotar as medidas necessárias para a sua correção. Para tanto, relatórios, dados e reuniões são necessários no processo de monitoramento e, ao ser apontada uma falha, haja a devida organização e planejamento para corrigir os problemas existentes.

Partimos de um modelo organizacional que teve sua relevância até meados da década de 70, quando então iniciou-se um processo de pleno declínio, sendo que as transformações econômicas, principalmente no final dos anos 80, evidenciavam cada vez mais a necessidade de um novo modelo. A burocracia nas empresas mostrou-se desgastada, porque impedia os urgentes movimentos adaptativos das organizações para inserirem-se no contexto mais dinâmico e veloz impostos pelas mudanças no cenário organizacional.

Na turbulência dos acontecimentos, a figura do líder tornou-se indispensável para conduzir a organização rumo aos mares mais calmos, mas que, por vezes, nunca antes navegados. É na liderança eficaz que muitos depositam a responsabilidade do sucesso na promoção das mudanças e, no líder, a esperança que, o que é intrincado e complexo, seja traduzido como novas oportunidades de negócios. A gestão, hoje, já não depende somente de racionalização, mas de liderança, de uma atuação contínua sobre as variâncias existentes no ambiente.

É evidente portanto a necessidade do líder nas organizações, e estas igualmente precisam do gerente. Ambos, em sua essência, desempenham atividades distintas, mas é pacífico que os líderes encontramos em menor número.

As teorias que tratam da liderança, como verificamos, constituem um importante instrumento para a compreensão de um tema tão controverso. Ocorre que ao procurarem comprovar os estudos realizados, os pesquisadores, muitas vezes, não conseguem resultados consistentes, em geral, por culpa da complexidade da abordagem.

A teoria dos traços, por sua vez, tem a vantagem de ser fácil assimilada, sendo talvez, a mais popular, porém ainda passível de críticas. Na falta de uma abordagem definitiva, vimos que muitos pesquisadores ainda se utilizam dos traços e atributos para então associá-los à liderança eficaz.

Destacamos então, quais são os aspectos mais valorizados no exercício da liderança, nas condições atuais dos negócios, para que então fosse possível responder à indagação do porquê a liderança eficaz se mostra tão necessária nos dias de hoje.

As mudanças ocorridas na organização e a intensidade da competitividade, provocam uma crescente necessidade da liderança eficaz para o sucesso da empresa. KOTTER (1988 A, p. 09), resume bem este contexto quando afirma que, “em tempos de paz o exército pode obter um bom desempenho de suas funções com uma administração e gerenciamento adequados. Entretanto, quando em guerra, a boa administração e gerenciamento são ainda necessários, mas nada irá funcionar sem bons líderes, em vários níveis, que conduzam as forças à vitória.

Para aqueles que consideram a turbulência dos tempos atuais e a enorme competitividade uma “guerra”, ou para aqueles que pretendem conduzir suas organizações para o sucesso, devem então procurar apenas uma resposta, a liderança eficaz.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou colaborar para a compreensão dos motivos que levam a liderança eficaz a ser considerada essencial para a sobrevivência das empresas.

Partindo da análise das teorias de liderança correntes, procuramos demonstrar a validade das abordagens, principalmente quanto à sua consistência, para então explicitar as razões que nos levaram a escolher àquela que lida com os atributos do líder. A controvérsia em torno do conceito foi também apresentada de modo que fosse destacada a complexidade do tema, objeto contínuo de discussões por especialistas, acadêmicos, profissionais e pesquisadores, sem que se chegasse a uma solução única e absoluta.

Em seguida, baseado em estudos recentes, destacamos quais os atributos necessários ao líder, diante das contingências atuais, para então discutir as razões da crescente necessidade da liderança eficaz nas organizações. Analisamos os estudos realizados por KOTTER, KLEMP, GOLEMAN, HEIFETZ e VLAMIS, que procuraram encontrar os atributos de liderança essenciais mais relacionados aos gestores de hoje. Os resultados das pesquisas são revelados, para que pudéssemos comparar com as pesquisas de STODGILL, realizadas há trinta anos, e então identificar somente os atributos que não se repetiram nas pesquisas atuais, sendo que consideramos ser estes os atributos mais associados à liderança nas presentes contingências de negócio.

Finalmente, passamos a tratar das mudanças ocorridas na organização, concluindo que o modelo da burocrático não mais atende às necessidades da organização, que precisa agora de estruturas flexíveis e, fundamentalmente da presença atuante de uma liderança eficaz.

Um próximo passo para evolução dos resultados apresentados com a presente dissertação, que será objeto de um próximo estudo, será a pesquisa que

procurará examinar como os atributos do líder interagem entre si para que então possamos determinar, com mais precisão, a eficácia do líder. Ainda, novas pesquisas deverão ser feitas no contexto da organização brasileira, para que possamos discutir das particularidades dos atributos da liderança no Brasil.

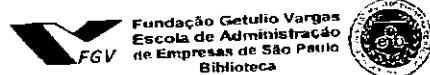
Os desafios da liderança eficaz nunca se justificaram tanto como nesta época de transformações profundas nas condições de negócio. Isto porque, ao líder caberá o papel não somente de inserção da organização no contexto das mudanças, mas também, sua atuação deverá ser de tal maneira decisiva, que contribuirá para a vitalidade e o sucesso da sua organização.

Bibliografia

- BASS, Bernard M., STOGDILL, Ralph M. *Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. 3.ed. New York: The Free Press, 1981. 1.182 p.
- BARRET, Amy, LAVELLE, Louis. It's getting lonely at the top. Too lonely. *BusinessWeek*, New York, v. industrial/ technology edition, n. 3707, p. 30, November 13, 2000.
- BASS, Bernard M. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. 1. Ed. New York: Harper International, 1960. 548 p.
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. 1.ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1988. 197 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do sentido*. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 234 p.
- BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto. *Psicondinâmica da Vida Organizacional: Motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 342 p.
- BIRCHFIELD, Reg. Creating Charismatic Leaders. *New Zealand Management*. Auckland, v.47, n.5, p.30 – 31, Jun 2000
- BURNS, James MacGregor. *Leadership*. 1.ed. New York: Harper Torchbooks, 1978. 530 p.
- CLAPHAM, Maria. Employee Creativity. *The Academy of Management Executive*. Ada, v.14, n.3, p.138 – 139, Aug 2000.
- CONCEITO de liderança une executivos no mundo. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 25 de Jul. 2000. p. C – 02
- CONGER, J., KANUNGO R. *Charismatic Leadership in Organizations*. 1.ed. Thousand Oaks: Sage, 1998. 288.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de H.F. *Mini Aurélio: O minidicionário da língua portuguesa*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000. 790 p.
- FIEDLER, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 1967. 310 p.
- FRIEDMAN, H., LANGBERT, M., GILADI, K. Transformational Leadership: Instituting revolutionary change in your accounting. *The National Public Accountant*. Washington, v.45, n.3, p. 08 – 11, May 2000.

- GOLEMAN, Daniel. Do que é feito um líder. *HSM Management*, São Paulo, v.3, n.14, p. 68 – 78, Maio – Junho, 1999
- HADDAD, Charles. SunBeam's sole ray of hope. *BusinessWeek*, New York, v. indust/ tech edition, n.3720, p. 62, Feb 19, 2001.
- HEIFETZ, Ronald A. *Leadership without Easy Answers*. 1. Ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994. 348 p.
- HEIFETZ, Ronald A. Os novos desafios. *HSM Management*, São Paulo, v.3, n.14, p. 60 –66, Maio – Junho, 1999
- HILLIER, James. Effective leaders solve problems. *Research Technology Management*, Washington, v.43, n.3, p.34 – 35, May/ Jun, 2000
- KANTER, Rosabeth. The enduring skills of change leaders, *Ivey Business Journal*, London, v.64, n.5, p. 31 – 36, May/ June 2000.
- KETS de VRIES, Manfred, LOPER, Marvin, Doyle, Joseph. The leadership mystique. *The Academy of Management Executive*, Ada, v.8, n.3, p. 73 – 88, Aug 1994.
- KLEMP JR., George. Competências de Liderança. *HSM Management*, São Paulo, v.3, n.17, p. 132 – 140, Novembro – Dezembro, 1999
- KOTTER (A), John. *The Leadership Factor*. 1. ed. New York: The Free Press, 1988. p. 161
- KOTTER (B), John. Culture and Coalitions. *Executive Excellence*, Provo, v.15, n.3, p. 14 – 15, March, 1998.
- KOTTER, John. What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, Boston, May- June, 1990
- KOTTER, John. Leadership Engine, *Executive Excellence*, Provo, v.17, n.4, p.4, Apr. 2000.
- LARIMER, Tim. Rebirth of the Z. *Time*, New York, v.157, n.2, p. 42 – 44, Jan. 15, 2001
- LEADERSHIP experts explain the secrets. *Forbes*, New York, Apr 8, 1996, p. 102.
- MALVEZZI, Sigmar. *A Construção da Identidade Profissional como Instrumento da Carreira*, 2.000 [e-mail de Sigmar Malvezzi]. Endereço eletrônico: smalvezzi@fvgsp.br
- MASON, Michelle. An Eye Toward the Future. *Association Management*. Washington, v.53, n.1, p.89 – 91. Jan 2001.

- MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. 1. ed. New York: Harper & Row, 1973. 672 p.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari*. 1. ed. New York: Simon & Shuster, 1998. 304 p.
- PARRY, Ken. Integrity Rules. *New Zealand Management*. Auckland, v.47, n.6, p. 38 –39, Jul 2000.
- PEARSE, Robert F. Understanding Organizational Power and Influence Systems. *Compensation & Benefits Management*. Greenvale. V.16, n.4, p. 28 – 38. Fall 2000.
- PRAHALAD. C. K. Reexame de Competências. *HSM Management*. v.3, n.17, p. 40 –46. Nov/ Dez 1999.
- RANDAL, P., HODGSON P., CRAINER S. *The Future of Leadership: A white water revolution*. 1 ed. London: Pitman Publishing, 1996. 252 p.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 417 p.
- SIM, Ronald R. Changing an Organization's Culture under New Leadership. *Journal of Business Ethics*. New York. v.25, n.1, p. 65 – 78, May 2000.
- SMITH, Peter B., PETERSON Mark F. *Liderança, Organizações e Cultura*. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 219 p.
- VLAMIS, Anthony. *Smart Leadership*. 1.ed. New York: AMA Publications, 1999. 67p.
- WILLIAMSON, Elizabeth, BOYLE, Anne. A New Structure for a New Millenium. *Management Services*. Enfield. V.44, n. 10, p. 14 – 16, Oct. 2000.
- YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994. 498 p.



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca

1365/2001



1200101365

2ª cópia

DOAÇÃO

DE: SE/PPG

D. 02/05/2001