

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração
da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora /
devedora da relação líder-seguidor.**

Marcello Vinicius Dória Calvosa

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**UM MODELO ATUAL DE LIDERANÇA ENTRE OS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFRRJ: ESTUDO EXPLORATÓRIO
SOBRE A POSIÇÃO CREDORA / DEVEDORA DA
RELAÇÃO LÍDER-SEGUIDOR.**

MARCELLO VINICIUS DÓRIA CALVOSA

Sob a Orientação do Professor
Silvestre Prado de Souza Neto

Dissertação submetida como requisito
parcial para a obtenção do grau de **Mestre**
em Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ
Março, 2006

658.4092

C169m

T

Calvosa, Marcello Vinicius Dória, 1976-

Um modelo atual de liderança entre os estudantes de administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor / Marcello Vinicius Dória Calvosa. - 2006.

104 f. : il.

Orientador: Silvestre Prado de Souza Neto.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 94-96.

1. Liderança - Teses. 2. Relações humanas - Teses. 3. Administração de pessoal - Teses. 4. Estudantes universitários - Rio de Janeiro (Estado) - Atitudes - Teses. I. Souza Neto, Silvestre Prado de, 1952-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

Bibliotecário: _____

Data: ___/___/___

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

MARCELLO VINICIUS DÓRIA CALVOSA

Dissertação submetida ao curso de Pós Graduação em Administração, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____

Prof. Dr. Silvestre Prado de Souza Neto
(Orientador)

Prof. Phd Ana Alice Vilas Boas
(Membro)

Prof. Dr. Maylta Brandão dos Anjos
(Membro Externo)

DEDICATÓRIA

*À minha querida família,
Benito, Tânia, Marcelle e Otília.
Por todo o carinho, apoio, abnegação
e amor incondicional dispensados.*

AGRADECIMENTOS

À minha amada família que sempre esteve disposta a dar-me todo o apoio de que precisei. Especialmente, aos meus pais Benito e Tânia, não apenas pela vida, mas também pela formação de minha personalidade, educação e pelo amor. Tenham a certeza que nenhum de seus sacrifícios passou-me despercebido. Sei que nunca poderei pagar de volta tudo o que fizeram por mim, mas espero, com muito empenho, continuar tentando lhes devolver o que generosamente me deram. Obrigado pelo investimento! Tentarei jamais os decepcionar. Pai, o senhor é o meu modelo de caráter. Mãe é emocionante ver a senhora sempre acreditando em mim e vibrar, de um modo muito especial, a cada conquista da minha vida.

Ao meu mestre e amigo Silvestre Neto por todo apoio, amizade, tempo dispensado, motivação, paciência e às instruções que não se limitaram a consecução deste trabalho, mas que se fortaleceram por toda uma convivência que começou ainda na graduação e me engrandeceu e desenvolveu como pessoa e profissional. Muito obrigado por ser sempre acessível e pelo carinho, por sempre acreditar em mim. Não comemore tanto, ainda não estás livre de mim, pois existem muitas lições a aprender que não findam com o término deste trabalho. Após a vasta leitura e pesquisa sobre o tema liderança pude constatar que você é um verdadeiro líder, um dos maiores que já conheci.

Às minhas queridas Leila de Araújo, Jaqueline Bravo e Kátia de Almeida. Sem vocês, não seria possível a conclusão deste trabalho. Leila, obrigado pela inestimável ajuda e pela compreensão de minha ausência. Sua generosidade está presente em muitas dimensões e valores pouco observados ou visíveis, nas pessoas em geral. Não seria possível registrar com palavras toda a admiração e o amor que sinto por vocês.

A todos os meus amigos da turma do mestrado pelo companheirismo e pela oportunidade única compartilhar experiências memoráveis e de reunir em uma só turma tantas pessoas fantásticas e talentosas.

Às professoras Ana Alice Vilas Boas e Maylta Brandão dos Anjos pelas contribuições que objetivaram melhorar este trabalho, também pelas suas experiências de vida que somaram mais que qualquer ajuda acadêmica.

Ao amigo Ricardo Reis. Pelo otimismo e encorajamento sempre presentes que me fizeram superar todos os obstáculos, com esperança e fé. Obrigado por estar por perto e me acompanhar nesta jornada.

Ao meu Deus Jeová, fonte de toda a sabedoria e do dom da vida. Obrigado por estar presente constantemente em minha vida e me dar forças para superar os obstáculos, mesmo quando pareciam intransponíveis.

RESUMO

CALVOSA, Marcello Vinicius Dória. **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor.** Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. p.104.

O líder do século XXI, segundo os principais teóricos do assunto, busca uma identidade própria, visão estratégica e a sensibilidade de compartilhar valores com todos os membros da empresa. Este trabalho teve como objetivo principal identificar se existe nos estudantes de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro uma posição credora em seu modelo de liderança, a partir de trocas intertemporais existentes entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e justificando o poder de influência daqueles. Para tal foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva. Buscou-se identificar a posição credora dos seguidores em relação ao líder, a partir destas trocas intertemporais existentes. Torna-se necessário que a diferenciação dos líderes e dos gerentes, nas empresas, seja feita não apenas em função dos cargos que ocupam, mas em decorrência da real capacidade que têm de influenciar as pessoas e dar ao colaborador, um ávido partícipe de trocas intertemporais, valores aos quais este possa se agarrar. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de alguma coisa no futuro, assume-se uma posição credora, posição esta fundamentada por uma idéia de sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros. O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe. Liderança é uma escolha, não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, mas, entretanto, significa responsabilidade. Um grupo de estudantes de administração da pesquisa mostrou possuir uma posição credora como inicialmente sugerido.

Palavras-Chave: Líder, Integridade, Eficácia, Seguidor, Posição Credora.

ABSTRACT

CALVOSA, Marcello Vinicius Dória. **A Current Model of Leadership between Business Students of the UFRRJ: exploratory study on creditor / debtor position in the leader-followers relation.** Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. p.104.

The leader of century XXI, according to main theoreticians, searches an identity, strategical vision and sensitivity to share values with all proper the members of the company. This work had as objective main to identify if a deserving position in its model of leadership exists in the students of Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, from existing intertime exchanges between the leader and its followers, making possible the bond between these and justifying the power of influence of those. For such a research of the descriptive type was carried through. One searched to identify the deserving position of the followers in relation to the leader, to leave of these existing intertime exchanges. It's necessary that the differentiation of the leaders and the controlling, in the companies, either made not only in function of the positions that occupy, but in result of the real capacity that has to influence the people and to give to the collaborator, an eager participant of intertime exchanges, values to which, this can be grasped. This exchange is present in many dimensions of the practical life, without that the people, many times, if give account of this. Always that hand of some thing in the gift in favor of some thing in the future confides, assumes a creditor position, position this based by an idea of sacrifices gifts in favor of future benefits. The leader works with common people and gets resulted extraordinary with these people, therefore she knows that its vision will become reality if the change in that direction will be made with the adhesion and the contribution of each participant of the team. Leadership is a choice, does not want to say position, privileges, headings or money, but, however, means responsibility. A group of students of business of the research showed to possess a creditor position as initially suggested.

Key words: Leader, Integrity, Effectiveness, Follower, Creditor Position.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Práticas de Liderança mais Citadas - <i>Cambria Consulting</i>	44
Tabela 02	Atributos do Líder mais Citados - <i>Cambria Consulting</i>	45
Tabela 03	Caracterização da Amostra – Idade.....	65
Tabela 04	Caracterização da Amostra – Composição da Família.....	66
Tabela 05	Caracterização da Amostra – Atividade de Lazer.....	66
Tabela 06	Caracterização da Amostra – Leitura de Jornais.....	67
Tabela 07	Caracterização da Amostra – Leitura de Livros.....	67
Tabela 08	Caracterização da Amostra – Domínio de Língua Estrangeira.....	68
Tabela 09	Caracterização da Amostra – Acesso à Internet.....	69
Tabela 10	Caracterização da Amostra – Faixa Salarial Familiar.....	69
Tabela 11	Caracterização da Amostra – Grau de Satisfação em Relação ao Curso.	69
Tabela 12	Caracterização da Amostra – Escolha do Curso de Graduação.....	70
Tabela 13	Caracterização da Amostra – Planejamento após a Graduação.....	71
Tabela 14	Caracterização da Amostra – Atividades Voluntárias.....	71
Tabela 15	Caracterização da Amostra – Religião.....	72
Tabela 16	Caracterização da Amostra – Frequência à Igreja.....	72
Tabela 17	Definição do Conceito de Liderança.....	73
Tabela 18	Práticas de Liderança mais Citadas - Amostra.....	74
Tabela 19	Atributos de Liderança mais Citados - Amostra.....	75
Tabela 20	Escolha de Trocas Intertemporais.....	76
Tabela 21	Formação dos Grupos.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Diferença entre Liderança e Gerenciamento.....	13
Quadro 02	Pontos Fortes e Excessos Improdutivos do Comportamento dos líderes.	32
Quadro 03	Análise Discriminante.....	79
Quadro 04	Classificação dos Resultados.....	82
Quadro 05	Características dos Grupos segundo as Práticas de Liderança.....	83
Quadro 06	Características dos Grupos segundo os Atributos de Liderança.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Antídoto para os Problemas Organizacionais.....	21
Figura 02	Os Quatro Papéis do Líder.....	22
Figura 03	Resumo do Esquema de Atributos de Liderança.....	23
Figura 04	As Quatro Práticas Gerenciais.....	24
Figura 05	Atributos do Líder Eficaz.....	48
Figura 06	Centros Organizacionais guiados por Princípios.....	51
Figura 07	Dendograma dos Clusters Encontrados.....	78
Figura 08	Mapa Territorial dos Grupos.....	80
Figura 09	Distribuição dos Grupos na Função Discriminante.....	81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Importância do Assunto.....	01
1.2. Justificativa do Trabalho.....	04
1.3. Objetivos.....	05
1.3.1. Objetivo Geral.....	05
1.3.2. Objetivos Específicos.....	05
1.4. Problema da Pesquisa.....	06
1.5. Escopo.....	06
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	07
2.1. A Necessidade da Existência de Líderes.....	07
2.2. Definições de Liderança.....	10
2.3. Outras Definições de Liderança.....	11
2.4. Liderança versus Gerenciamento.....	12
2.4.1. A Diferença entre Liderança e Gerenciamento.....	12
2.4.2. As Competências dos Líderes e dos Gerentes.....	15
2.4.3. Carência de Líderes Empresarias e o Excesso de Gerentes.....	16
2.5. A relação entre Poder e Liderança.....	17
2.6. Liderança nas Organizações.....	20
2.7. A Capacidade de Autonomia em Liderança.....	25
2.7.1. Delegação em uma Hierarquia Tradicional.....	25
2.7.2. Criação de uma Comunidade.....	26
2.7.3. Liberando o Espírito Empreendedor.....	28
2.8. Líderes Emocionalmente Inteligentes	29
2.9. As Forças e as Fraquezas dos Líderes.....	31
2.10. Teorias da Liderança.....	33
2.11. A Relação Líder-Seguidor.....	35

2.12. Liderança como um Processo de Troca Intertemporal.....	37
2.13. Análise Comparativa sobre dois Estudos de Liderança.....	41
2.13.1. Primeiro Estudo: Competências de Liderança.....	41
2.13.2. Segundo Estudo: Atributo Fundamental para um Líder Eficaz.....	47
2.14. O Fenômeno Liderança na Atualidade.....	52
2.15. O Líder no Século XXI.....	55
3. METODOLOGIA.....	60
3.1. Tipo de Pesquisa.....	60
3.2. Escolha do Método.....	60
3.3. Técnica da Pesquisa.....	61
3.4. Universo e Amostra.....	61
3.5. Limitações do Estudo.....	61
3.6. Tratamento dos Dados.....	62
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	65
4.1. Caracterização da Amostra.....	65
4.2. Conceito de Liderança.....	73
4.3. As Práticas e Atributos de Liderança Ansiadas pelos Seguidores.....	74
4.4. A Relação do Seguidor através de Trocas Intertemporais.....	75
4.5. Estabelecimento dos Grupos.....	76
4.6. Características e Formação dos Grupos.....	82
5. CONCLUSÕES.....	88
5.1. Sugestões para Futuras Pesquisas.....	93
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXO I – Questionário de Pesquisa.....	97
ANEXO II – Quadro Comparativo das Teorias de Liderança.....	101

1. INTRODUÇÃO

1.1. Importância do Assunto

Não é assim tão recente o interesse em conhecer aqueles atributos que caracterizam o comportamento de um líder na história. Personagem que através de um processo interpessoal e dirigido consegue exercer influência em outras pessoas visando o alcance de objetivos específicos, compartilhando uma visão de futuro. Mesmo em épocas distantes, sempre foi despertada considerável preocupação à compreensão de como alguém conseguia chegar a uma posição de destaque na condução dos demais pares. O entendimento da função liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. As razões são óbvias: o destino de uma família, de uma empresa, de uma comunidade ou de um país está diretamente associado à capacidade de sua liderança.

Fala-se, no entanto, de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos na sociedade e nas organizações. Nahavandi (apud BERGAMINI, 2002) refere-se à importância de ter dirigentes competentes no momento atual ao afirmar que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade”.

Bryman (apud BERGAMINI, op. cit.) comenta:

“A liderança transformou-se no principal foco de atenção para uma variedade de escritores preocupados com as organizações. Ela sempre tem sido uma área importante de investigação entre os pesquisadores interessados nos processos organizacionais, visto que volumosa literatura sobre o assunto testemunha isso. Mas, desde o começo dos anos 80, o montante de interesse parece ter-se avolumado e presentemente não há sinais de que essa tendência venha diminuindo. Livros após livros apontam e exaltam a importância de um entendimento da liderança, insinuando que os líderes detêm a chave da eficácia organizacional”.

Como gerir, com eficácia, tanta informação a ponto de filtrá-la e capacitar um precursor para promover pioneirismo nas organizações? De certo, uma questão importantíssima a ser elucidada. Uma Era que tem a informação como seu recurso primeiro é bastante diferente daquela outra Era,

cujos principais recursos foram o capital, a força física ou a terra. Há pessoas que nascem líderes e outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Nesta nova Era, a discussão sobre se a liderança é ou não resultado de traços de personalidade, estilos de condução de indivíduos e grupos ou marca de nascença torna-se secundário. As qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Essa competência, quando utilizada com eficácia, dá ao líder a credibilidade indispensável para se impor, sem necessidade do uso de controle ou da autoridade formal. Não é possível imaginar que neste século qualquer processo de orientação e comando passe pelo crivo da coerção ou coação. O elo que une ao líder o seu colaborador é ideológico e emocional. O que se quer são pessoas abraçando uma causa que mobilizem outras, com o objetivo de que o conteúdo desta se torne realidade.

Qualquer que seja o motivo, o hábito continuado de relacionar liderança a cargos, revela a incapacidade de entender como as organizações estão mudando. As organizações voltadas para o conhecimento existem e florescem agora, não em algum futuro distante. Elas refletem a forma de tecnologia que determina o modo como se trabalha. Mesmo assim, muitos persistem em considerar a liderança como sinônimo de altos cargos.

Afinal, se os líderes devem ser encontrados na base, aqueles que procuram pesquisá-los não podem mais simplesmente olhar para os títulos em um organograma a fim de localizar os objetos de estudo. A importância e, principalmente, o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações. Não somente pela sua autoridade constituída ou pela contingência a ser dirigida, mas também pelo grupo de colaboradores presentes que fixam suas expectativas de satisfação nas constantes trocas entre eles e seu líder. O líder é considerado como a peça-chave do envolvimento, tão necessário, entre o colaborador e a organização.

Devido às constantes mudanças, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as habilidades, o conhecimento, as destrezas e a eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI. Os papéis dos líderes do século XXI combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais. Adicionalmente, o estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade

elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas da liderança. A liderança não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida (COVEY, 2005). É a esses líderes que atualmente atribui-se a capacidade de compreender a complexidade de um ambiente mais amplo, em contínua transformação. Deles esperam-se recursos pessoais e sensibilidade para que o potencial de motivação das pessoas não seja bloqueado na busca da própria excelência.

Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética possuem limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial, uma vez que o cenário atual apresenta-se com carência de líderes. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, mas, entretanto, significa responsabilidade. Por serem bastante visíveis, antes de tudo, os líderes se constituem exemplo para os seus seguidores, e por isso, são demasiadamente cobrados a todo o momento. Os líderes podem reunir a energia das pessoas através de intervenções diretas ou indiretas, ajustando o sistema de modo que elas gravitem com vistas ao que precisa ser feito.

O processo de globalização das economias mundiais, pelo desafio proposto pela constante necessidade de mudança e pela automação digital generalizada, requer mais do que nunca que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas direções a seguir. Não há a menor sombra de dúvida de que a liderança transformou-se em um tema que veio para instalar-se como pauta principal dos estudos sobre comportamento das pessoas dentro das organizações.

O incremento destes infortúnios gera um grande acervo de abordagens e conceitos fundamentados em dados empíricos, levantados em organizações de todos os tipos e tamanhos no mundo inteiro. Características comportamentais que unem líderes e seus seguidores têm sido examinadas em suas mais significativas dimensões.

O tema liderança mostra ter forte apelo tanto para dirigentes como para dirigidos. Como, ao falar da figura do líder, não expandir à discussão ao interessante papel do seguidor? Torna-se necessário tentar discernir o vínculo central de união entre o líder e o seu objeto de influência, o colaborador. Em muitos casos, essa atitude ou competência chega a levar uma conotação de

“dom”, quase mágico ou divino, responsável por uma inexplicável e, ao mesmo tempo, irresistível atração que certas pessoas naturalmente exercem sobre outras.

O colaborador de um líder, essencialmente, é um ávido partícipe de trocas intertemporais (GIANETTI, 2005) com seu mentor, seu líder. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto.

Segundo Giannetti (op. cit.), sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora. E toda vez que se abre mão de algo no futuro para desfrutar de alguma coisa no presente, assume-se uma posição devedora. Usualmente, acredita-se que os colaboradores são pessoas credoras dos ideais do líder, pois acreditam, sem parcimônia, que seus sacrifícios presentes lhe renderão benefícios ou vantagens futuras. Este crédito é o termo de troca entre presente e futuro e dá subsídios para a influência exercida dos líderes sobre os seus seguidores.

Mas uma dúvida se torna relevante. Será que tal condição perdura contemporaneamente? Será que, devido à própria reengenharia estrutural das empresas, novos modelos de sistemas e de métodos, os colaboradores buscam alguma flexibilidade em alternativas a tais relações de troca ou a figura do líder continua transmitindo a segurança e o conforto necessários, nestes tempos de imprecisão do complexo atual cenário?

1.2. Justificativa do Trabalho

A importância dada às pessoas nas organizações, nos últimos anos, está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maior produtividade e rentabilidade nas empresas. Por isso, este trabalho poderá servir para os profissionais interessados na valorização da relação líder-seguidor nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos e das metas. Ele poderá ser útil aos gestores, aos consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar continuamente sua postura, habilidades e práticas, na gestão de pessoas.

Uma outra contribuição deste trabalho reside no estudo de como o desenvolvimento de pesquisas recentes sobre os atributos e as práticas de liderança define, na personalidade do líder, a integridade e o comprometimento, como atributo e prática fundamentais para a sua eficácia. Estas características conduzem os seguidores ao desenvolvimento de uma fidelidade em relação à meta e ao resultado final propostos e pode mostrar a sujeição dos colaboradores ao ideal do líder, até mesmo promovendo, se necessário, sacrifícios pessoais em prol de benefícios futuros, como estudado nesta pesquisa, para o caso de extrema credulidade. Foi notória a existência também de indivíduos que fugiam deste modelo. Diametralmente oposto, um outro grupo de igual interesse não se sujeita, em longo prazo, a compartilhar a visão e metas sugeridas pelo líder, pois desenvolve sua visão própria, alto perfil de autonomia e apresenta baixa dependência deste.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo foi identificar nos estudantes de Administração a existência de uma posição credora, neutra ou devedora em seu modelo de liderança, a partir das trocas intertemporais constantes e vigentes entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e dimensionando o poder de influência daqueles.

1.3.2. Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar esse objetivo, pretendeu-se:

- Revisar algumas teorias que possibilitam a identificação e surgimento dos líderes segundo diversos autores;
- Observar se este colaborador está disposto a se condicionar a sacrifícios presentes para obter benefícios futuros com base no poder de influência do líder, conforme sugerem determinados autores;
- Comparar estudos sobre este tema, opiniões e atitudes de seguidores que sugerem o comportamento ideal do líder eficaz, segundo suas visões;

- Analisar através de uma pesquisa o vínculo de credibilidade do colaborador em relação ao seu líder que permite o poder de influência do segundo.

1.4. Problema da Pesquisa

A liderança empresarial vem sendo discutida no ambiente organizacional das empresas de todo o mundo. Nota-se que para alcançar altos níveis de excelência e produtividade é necessário contar com especialistas, que são as pessoas que trabalham em suas respectivas empresas. Estas pessoas, os colaboradores, se direcionadas por um líder íntegro que os desenvolva, podem tornar-se o diferencial competitivo das organizações contemporâneas, mas, para tal, busca-se conhecer como tais seguidores, posicionados como credores, neutros ou devedores das trocas intertemporais existentes entre eles e seus líderes, depositam ou não, crédito sobre a causa, os objetivos estratégicos ou propriamente sobre o líder para atingir maior comprometimento organizacional e seu efeito sobre o poder de influência do líder.

1.5. Escopo

O presente estudo abrange cinco capítulos. O primeiro discute a importância do tema, a justificativa define, os objetivos propostos e o problema que norteou a realização da pesquisa para o estudo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica usada para sua elaboração. O capítulo três explica a metodologia utilizada, bem como o universo, a amostra e a coleta de dados. Já o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e indica discussões sobre estes e o quinto consolida as questões levantadas, chega a conclusões específicas e sugere ações e novas pesquisas para o tema abordado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A Necessidade da Existência de Líderes

Quando Conner (apud BERGAMINI, 2002) analisa o efeito da constante desorganização que parece despencar sobre as pessoas e freqüentemente vai além do limite do caos, deixa claro que:

“A densidade das forças da mudança já começa a comprimir administradores e empregados de forma semelhante a uma existência árdua e exigente, caso não se consiga lidar com ela adequadamente, o que levará as pessoas a se sentirem crescentemente intimidadas e vitimadas. A magnitude da desorganização está se tornando esmagadora e as conseqüências pelo fracasso em implementar importantes iniciativas alcançam rápidas proporções proibitivas”.

A perspectiva de sucesso então representa um estimulante desafio e os líderes eficazes da atualidade estão empenhados, principalmente, em melhorar o clima difícil que se instaurou em muitas organizações. Tjosvold e Tjosvold (apud BERGAMINI, op. cit.) denunciam que “65% a 75% dos empregados em muitas organizações de diferentes tipos relatam que o seu supervisor imediato representa a maior fonte de estresse no trabalho. Acrescentam também que nos últimos dez anos, 50% dos gerentes consideram ter falhado como líderes”.

Tais números justificam o cuidado com o qual as organizações têm procurado selecionar e preparar líderes que sejam realmente eficazes enquanto tal. Fica evidente para todos a necessidade de uma nova filosofia de gestão empresarial, na qual sejam flexibilizadas as regras anteriores e compartilhados os objetivos organizacionais. É importante que se ofereça um ambiente de bem-estar favorecendo que as pessoas trabalhem juntas e possam se beneficiar, o maior número de vezes possível, de oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Nesse novo contexto é possível fazer com que a iniciativa individual e a integração entre os membros do grupo coexistam de maneira produtiva. Isso exige também uma nova perspectiva de aprendizado que determinará o desenvolvimento de todos, no sentido de terem suficiente predisposição para recolocar em questão seus valores, adotar novos hábitos e reformular as antigas perspectivas ou paradigmas.

Como assinala Bennis (2002):

“A crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que a formam. Sem liderança da espécie que vimos solicitando é difícil ver como poderemos moldar um futuro mais desejável para esta nação e para o mundo. A ausência ou falta de efetividade na liderança implica na ausência de visão, numa sociedade sem sonhos; na melhor das hipóteses isto resultará na manutenção do *status quo* e, na pior, na desintegração de nossa sociedade por falta de propósito e coesão”.

No momento atual, em que a velocidade das mudanças no ambiente organizacional está se fazendo sentir em ritmo mais rápido do que aquele que normalmente as pessoas estão acostumadas a suportar, saber como dirigir o potencial humano pode ser considerado uma condição indispensável para a implementação das próprias mudanças. Parece agora crucial encontrar um recurso que permita explorar melhor o esforço, rumo a um caminho mais adequado para fazer frente aos desafios impostos pelo ambiente. Mudar implica envolvimento espontâneo de pessoas e isso depende de líderes eficazes.

Liderar, de forma mais ampla, diz respeito a ser capaz de conseguir, com vasta margem de sucesso, que as pessoas façam o que o líder entenda o que precisa ser feito. Para tanto, parece existir uma real necessidade do líder em ser capaz de lidar, de modo adequado, com fortes emoções e grandes frustrações que surgem quando o ambiente de trabalho torna-se instável.

Quando se estabelece o ambiente tipicamente ambíguo que permeia toda contingência que exige mudança, então surgem respostas comportamentais próprias da confusão, ansiedade, medo, defesa e ausência. Tais respostas são típicas das defesas diante das características pouco claras do momento pelo qual se passa. Torna-se necessária uma interpretação dessa nova realidade e isso é esperado daqueles que ocupam posição de liderança. Cabe aos líderes procederem a uma espécie de leitura e transmitirem sua interpretação daquilo que estão percebendo, antes que uma nova direção seja apontada. Como diz Bennis (2002), “o líder torna as idéias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros”. Essa visão necessária e oportuna é representada pela extraordinária concentração do líder, em um compromisso pelo qual as pessoas se sintam atraídas. A eficácia ao enfrentar as solicitações contidas no processo de mudança apóia-

se na acuidade da percepção do líder, para que energia e esforços não sejam desperdiçados. Como aponta Conner (apud BERGAMINI, op. cit.):

“O sucesso das organizações, mais em longo prazo, dependerá, cada vez mais, da habilidade do líder em minimizar as solicitações desnecessárias dos imperativos da mudança. Isso significa que a organização não se pode dar ao luxo de implementar quaisquer mudanças não essenciais; é necessário tornar-se especialmente orientado na identificação e implementação de iniciativas apenas criticamente importantes”.

Enquanto o líder conseguir essa economia de esforços desnecessários, ele desfrutará da credibilidade indispensável para operar as transformações que estejam se fazendo necessárias. Este crédito é concedido num fluxo contínuo das pessoas da organização para o líder que as representa.

Não há dúvida que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e mantidas num ambiente de trabalho. Sem os recursos humanos quaisquer esforços em investimentos, como em equipamentos, tecnologias, métodos e processos, acrescentariam muito pouco aos resultados esperados. Mais do que executoras, as pessoas precisam ser vistas como empreendedoras do negócio da empresa. “Os líderes empresariais das melhores empresas de todo o mundo vêm declarando que para alcançarem o nível de excelência, no setor em que exercem atividades, é necessário contar com especialistas, que são as pessoas que trabalham em suas respectivas empresas”, conforme Wallace (apud MOREIRA e COSTA, 2005).

Embora muitas vezes seja possível vislumbrar grande entusiasmo, quando é apontada qualquer necessidade de mudança verifica-se, com o passar do tempo, que se trata de uma atitude apenas aparente. À vontade de mobilizar esforços para essa mudança desaparece logo quando as pessoas envolvidas ignoram a necessidade de adotar novos rumos. Sem um líder verdadeiro, elas voltam a apegar-se aos seus velhos e já bem conhecidos hábitos. Essa é a forma que encontram para retomar a segurança, uma vez que o apego ao habitual favorece o aparecimento da sensação de se conseguir manter o próprio controle sobre um ambiente que, por já ser conhecido, parece oferecer maior oportunidade de previsão.

2.2. Definições de Liderança

A liderança vista como processo é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar idéias novas e as implementar. Também ao fato de criar estratégias, fazer com que as pessoas estejam dispostas a seguir, motivar e inspirá-las para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Igualmente é associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam com que as coisas aconteçam. Para Bennis (1996), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Liderança tem sido considerada o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazerem o que é necessário para a realização das metas empresariais e sociais (BORNSTEIN e SMITH, 2004).

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. Os líderes da atualidade são considerados rebeldes da mudança que antes de construir produtos melhores, estão preocupados em construir organizações melhores (REICH, 2001).

A liderança é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas (GOLEMAN, 1995).

Boudicht (apud SOTO, 2002) define a liderança como o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais.

Liderança é o processo de encorajar os outros entusiasticamente na direção de objetivos. Sem liderança, uma organização seria apenas uma confusão de máquinas e pessoas, do mesmo modo

que uma orquestra sem maestro seria uma confusão de instrumentos e de músicos. A orquestra e todas as outras organizações precisam de segurança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos (DAVIS e NEWSTROM, 1989).

Para Kotter (2002), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a coisas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas.

Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas (COVEY, 2005).

Liderança pode ser entendida como o fenômeno interpessoal de exercer influência numa situação e dirigida, através de processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos, comuns a outrem, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro (CALVOSA et al, 2005).

2.3. Outras Definições de Liderança

Grande parte da literatura de liderança está centrada nas características dos bons líderes. Contudo, tais características são freqüentemente genéricas em demasia para ser de algum valor prático para alguém que deseja se converter em líder. Dizer, por exemplo, que os bons líderes são otimistas natos ou que são sinceros e inspiradores, proporciona uma base prática escassa para o desenvolvimento ou melhoria de capacidades específicas. Conforme Soto (2002), gerou-se uma confusão notável na pesquisa sobre liderança a respeito da existência de três perspectivas fundamentais que a definem como metaliderança, macroliderança e microliderança.

A metaliderança cria movimento em uma ampla direção geral. Ela vincula os indivíduos com o ambiente por intermédio da visão do líder, liberando energia e criando seguidores entusiastas. Na macroliderança o papel do líder na criação de uma organização de sucesso se cumpre de duas formas: descobrimentos de caminhos e construção da cultura. O descobrimento de caminhos pode

se resumir em como encontrar a via para um futuro com êxito. A construção da cultura pode ser contemplada em como atrair outras pessoas para uma organização dotada de propósitos, isto é, aquela capaz de transitar pela senda descoberta ou de explorar plenamente as oportunidades existentes. A microliderança centra sua atenção na escolha do estilo de liderança, para gerar uma atmosfera de trabalho eficaz e conseguir que as coisas sejam feitas mediante o ajuste do estilo de cada um às dimensões da tarefa e ao comportamento da organização. Os âmbitos da liderança micro, macro e meta devem ser definidos, coordenados e alinhados para produzir ações organizacionais, eficazes e bem-formadas.

O líder dirige as pessoas de sua organização para o cumprimento de uma tarefa ou trabalho concretos. Se o estilo de liderança foi escolhido corretamente as pessoas agirão de bom grado em um ambiente de trabalho eficaz.

Segundo Soto (op. cit.), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica se refere a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

2.4. Liderança versus Gerenciamento

2.4.1. A Diferença entre Liderança e Gerenciamento

A própria origem etimológica das palavras evidencia a diferenciação de competências para um e para outro termo. De acordo com o *Concise Oxford dictionary*, *management* (gerenciar) origina-se do italiano *maneggiare*, que por sua vez vem do latim vulgar *manidare*. Parece que *management*, em inglês, e *manejar*, em português, originam-se do radical latino *manus*, cujo significado é *mão*, e podem ser considerados como “parentes” muito próximos. Já o termo *lead* (liderar) vem do inglês arcaico, *leadem*, sendo cognato do holandês e do alemão *leiden*. O sentido atual de *lead* é conduzir, guiar, orientar, encaminhar. Como os termos não querem dizer a mesma coisa, os seus conteúdos parecem ser indicativos de diferentes expectativas de atuação na prática

cotidiana. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance destas.

Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. Gardner (1990) afirma que a maior parte dos administradores ou gerentes exibe algumas habilidades de liderança e a maior parte dos líderes se vê administrando. Liderança e administração não são a mesma coisa, mas se sobrepõem.

Também segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Para este autor, gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A liderança forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra, os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção certa. A maioria das organizações é super gerenciada e sub-liderada. Parafraseando Peter Druker, Covey (2003) diz: gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas. Podemos observar algumas diferenças, segundo renomados autores, sobre estas definições no quadro abaixo:

Quadro 01: Diferença entre Liderança e Gerenciamento

Autores e Referência Bibliográfica	Declarações: Gerência versus Liderança
<p>Warren Bennis</p> <p>Bennis, W. G. (1994). "Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer". In J. Renesch (Ed.), San Francisco: New Leaders Press.</p>	<p>"Gerenciar é fazer com que as pessoas façam o que tem que ser feito. Liderança é levar as pessoas a desejarem fazer o que tem que ser feito. Os gerentes empurram. Os líderes puxam. Os gerentes comandam. Os líderes comunicam".</p> <p>"Os líderes são pessoas que fazem a coisa certa; os gerentes são pessoas que fazem as coisas de modo certo".</p> <p>"O gerente aceita o <i>status quo</i>; o líder o contesta. O gerente é o clássico bom soldado; o líder é dono de si. Os gerentes fazem as coisas de modo certo; os líderes fazem a coisa certa".</p>

<p>John W. Gardner</p> <p>Gardner, J. W. (1990). On Leadership. Nova York: Collier Macmillan.</p>	<p>“Os líderes se distinguem dos gerentes em pelo menos seis aspectos: 1. Estão atentos ao longo prazo...; 2. Ao pensar na unidade que chefiam, eles aprendem sua relação com realidades mais amplas...; 3. Alcançam e influenciam pessoas que estão além de sua jurisdição, além das fronteiras...; 4. Põem grande ênfase nos aspectos intangíveis da visão, dos valores e da motivação; 5. Têm a habilidade política para lidar com as exigências conflitantes de múltiplos grupos de interesse e 6. Pensam em termos de renovação... ”.</p>
<p>Abraham Zaleznik</p> <p>Zaleznik, A. (1997). “Managers and Leaders: Are They Different?” Harvard Business Review, 55(5), 67-78.</p>	<p>“Líderes e gerentes diferem em suas concepções. Os gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de capacitação que envolve alguma combinação de pessoas e idéias interagindo para estabelecer uma estratégia e tomar decisões”. “... Onde os gerentes agem para limitar as escolhas, os líderes trabalham no sentido oposto: desenvolver novas abordagens para problemas antigos e abrir espaço para novas opções...”.</p>
<p>James M. Burns</p> <p>Burns, J. M. (1978). Leadership. Nova York: Haper and Row.</p>	<p>Liderança transformadora: ocorre quando uma ou mais pessoas se engajam com outras de forma a que líderes e seguidores se elevem mutuamente a patamares mais altos de motivação e de moralidade. Seus propósitos, que no início podem ter sido separados embora relacionados, como no caso da liderança transacional, se fundem.</p>
<p>Richard Pascole</p> <p>In Johnson, M. (1996). “Taking the Lid Off Leadership”. Management Review, 59-61.</p>	<p>“Gerenciar é o exercício de autoridade e influência para atingir níveis de desempenho coerentes com os níveis previamente alcançados... Liderar é fazer acontecer o que não aconteceria de qualquer modo... [e que] sempre envolverá trabalhar no limite do que é aceitável”.</p>
<p>George Weathersby</p> <p>Weathersby, G. B. (1999). “Leadership versus Management”. Management Review, 88, 5+.</p>	<p>“Gerenciar é alocar recursos escassos visando aos objetivos da organização, e o estabelecimento de prioridades. Liderar, por outro lado se refere à criação de uma visão comum, significa motivar as pessoas para que contribuam para essa visão e incentivá-las a alinhar seus próprios interesses com os da organização. Significa persuadir, não comandar”.</p>
<p>John Mariotti</p> <p>Mariotti, J. (1998). “Leadership Matters.” Industry Week, 247,70+</p>	<p>“Os grandes líderes obtêm resultados extraordinários de pessoas comuns. Os grandes gerentes simplesmente obtêm resultados bem planejados e às vezes bem executados. Os líderes são os arquitetos. Os gerentes são os construtores. Ambos são necessários, mas sem o arquiteto nada especial será construído”.</p>
<p>Rosabeth Moss Kanter</p> <p>Kanter, R. M. (1989). “The New Managerial Work”. Harvard Business Review, 85+.</p>	<p>O novo trabalho gerencial é olhar para fora de uma área definida de responsabilidade, para detectar oportunidades e formar equipes de projetos com pessoas de qualquer área relevante à sua consecução...”.</p>
<p>Tom Peters</p> <p>Peters, T. (1994). Thriving on Chaos. Nova York: Alfred A. Knopf.</p>	<p>“Desenvolver uma visão e, ainda mais importante, vivê-las com vigor são elementos essenciais da liderança... A visão ocupa um lugar de honra igualmente importante no mundo do supervisor ou do gerente médio”.</p>

Fonte: Adaptado de COVEY, 2005.

2.4.2. As Competências dos Líderes e dos Gerentes

Um número significativo de pesquisas e estudos mostra que tanto líderes quanto administradores perdem a sua eficácia por terem seu potencial de ação bloqueado, quando os postos que ocupam não lhes permitem o exercício de suas competências (BERGAMINI, 2002). Isso tem ocasionado conflitos no desempenho de papéis que, na maioria das vezes, terminam por deteriorar os esforços que a organização faz para manter-se viva e atuante, lutando para que sua sinergia não escoe e se perca. Sabe-se que algumas pessoas saem-se melhor em cargos administrativos, enquanto outras se mostram mais eficazes e se sentem mais confortáveis em cargos que requisitem sua competência pessoal como líderes.

Conforme Bergamini (op. cit.), o grande desafio que se apresenta para as organizações da atualidade é descobrir qual o principal diferencial que identifica uma pessoa para uma outra posição, isto é, que tipo de competências pessoais são responsáveis pelo desempenho do papel administrativo ou de liderança. Isso ocorre na prática, sendo, todavia, recomendável equilibrar o potencial para a liderança e para a administração, tendo em vista os requisitos dos diferentes postos e das características envolvidas na situação.

Para promover grandes mudanças, as organizações precisam também manter a sua linha de identidade ao longo do tempo. É esse aspecto que determina a complementaridade dos dois papéis. Sem líderes, a empresa não muda; sem administradores, perde a sua identidade. Uma vez que se possa contar com líderes eficazes, o administrador competente torna-se alguém indispensável dentro do ambiente em mudança. Não se trata, portanto, de um personagem ultrapassado, até porque a existência de um não elimina a necessidade do outro. Gerenciar ou administrar sofreram maior refinamento devido à introdução de novas tecnologias. Se anteriormente, o papel do administrador era apenas o de um controlador, no momento atual a expectativa é de que garanta a identidade da organização, dando continuidade permanente aos processos existentes. Cabe, portanto, ao administrador gerenciar a realidade do momento presente para evitar futuras inconveniências (BERGAMINI, op. cit.).

Dessa forma, administradores e líderes não somente devem conviver e se complementar, mas também se admirarem e apoiarem-se mutuamente. O relacionamento equilibrado toma como base a atitude ou predisposição interior calcada nas diferenças e semelhanças entre eles, levando-os assim a um relacionamento menos defensivo e mais eficaz. Essa harmonia na convivência dos dois contribui e muito para a integração de esforços, requisito indispensável ao sucesso organizacional.

2.4.3. Carência de Líderes Empresarias e o Excesso de Gerentes

Apesar da necessidade de coexistência de ambos os cargos dentro do ambiente organizacional, inegavelmente, o líder é aquele que aponta a direção a ser tomada. Neste contexto, devido à instabilidade e inconstância do ambiente externo, se faz necessário à presença deste no processo de identificação das oportunidades da organização, função de risco e de sérias responsabilidades. O líder sempre está em evidência. Nem todos podem ou querem correr tais riscos.

Kotter (2002) identificou que o principal motivo de atualmente existir carência de líderes empresarias e excesso de gerentes é o fato de que, a maior ênfase nas escolas de administração e no trabalho é dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança, e por uma excelente razão. Afinal para cada um dos empreendedores do final do século XIX, ou do século XX, considerados líderes e que ajudaram a formar empresas, precisava-se de dezenas ou centenas de gerentes capazes de ajudar a operar as companhias que os líderes empreendedores haviam construído. Portanto surgiu a urgência de ensinar essa “coisa” denominada administração a milhares de pessoas. Como destacado oportunamente, os líderes são os arquitetos e os gerentes são os construtores. Para se construir um “prédio” necessita-se de apenas um arquiteto, mas muitos engenheiros e trabalhadores (MARIOTTI apud COVEY, 2005).

O gerenciamento trata de lidar com a complexidade. Suas práticas e seus procedimentos são em grande parte a resposta a um dos mais significativos fatos do século XX: o surgimento da grande organização. Sem uma boa gestão, os empreendimentos complexos tendem a se tornar caóticos, o que ameaça sua própria existência. Uma boa gestão propicia um grau de ordem e de coerência a dimensões fundamentais, com a qualidade e a lucratividade dos produtos. A liderança, em contraste, trata de lidar com a mudança. Parte da razão pela qual ela se tornou tão importante nos anos recentes é que o mundo dos negócios se tornou mais competitivo e volátil. A mudança

tecnológica mais acelerada, a maior concorrência internacional, a desregulamentação dos mercados, o excesso de capacidade de produção nos ramos de atividade intensivos em capital, a instabilidade do cartel do petróleo, os investidores agressivos e seus títulos podres, e as mudanças demográficas da força de trabalho estão entre os muitos fatores que contribuem para essa situação. O resultado líquido é que fazer o mesmo que se fazia ontem, ou fazê-lo 5% melhor, já não é a fórmula do sucesso (KOTTER, 2002).

Cada vez são mais necessárias as grandes mudanças para sobreviver e concorrer efetivamente nesse novo ambiente. Na medida em que a economia mundial tende a ser mais globalizada, produzindo oportunidades e riscos econômicos crescentes, bem como muita instabilidade, o ritmo da mudança torna-se acelerado. Mais mudanças sempre exige mais liderança (KOTTER, op. cit.). E num ambiente em constante mudança é necessário mais do que pessoas que só sabem fazer funcionar os sistemas existentes.

2.5. A relação entre Poder e Liderança

Os conceitos de poder e de liderança estão estreitamente interligados. Galbraith (1999) diz que os instrumentos pelos quais o poder é exercido estão inter-relacionados de maneira complexa. Alguns usos do poder dependem de estar ele oculto, de não ser evidente a submissão dos que capitulam a ele.

Líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo. Líderes realizam metas, e poder é um meio de facilitar suas realizações. Quais as diferenças entre os dois termos? O poder é independente. Liderança requer alguma coerência entre as metas do líder aos que estão sendo liderados. Uma segunda diferença concentra-se na influência para baixo, sobre os subordinados de alguém. Ela minimiza a importância de padrões de influência lateral e para cima. O poder não. Ainda uma outra diferença lida com ênfase da pesquisa. A pesquisa de liderança, na maior parte, dá ênfase ao estilo.

Para Weber (apud BENDIX, 1960), o poder é “a possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” ou “a capacidade de uma ou mais pessoas realizarem sua própria vontade num ato comunal contra a vontade de outros que participam do mesmo ato”. Quantas vezes perguntamos para nós mesmo de onde vem o poder? O que é que determina a

influência de um indivíduo ou grupo sobre outros? A resposta a estas questões é um esquema de classificação de cinco categorias identificado por French e Raven (apud BATEMAN e SNELL, 1998). Eles propuseram que existem cinco bases ou fontes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência.

- **Poder Coercivo:** dependente de medo. Alguém reage a este poder por medo dos resultados negativos que possam ocorrer se falhar na concordância. Ele se apóia na aplicação ou na ameaça de aplicação de sanções físicas como infligir dor, geração de frustração através de restrições de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança. No nível pessoal, os indivíduos exercitam poder coercitivo através da confiança na força física, na facilidade verbal ou na capacidade de conceder ou retirar apoio emocional a outros. Essas bases fornecem ao indivíduo os meios de fisicamente ferir, maltratar, humilhar ou negar amor a outros. No nível organizacional, *A* tem poder coercitivo sobre *B* se *A* puder dispensar, suspender ou rebaixar *B*, pressupondo que *B* valorize seu emprego. De forma semelhante, se *A* pode designar *B* para atividades de trabalho que *B* ache desconfortáveis ou trate *B* de uma maneira que *B* ache embaraçosa, *A* possui poder de coerção sobre *B*.
- **Poder de Recompensa:** totalmente oposto do poder coercitivo, no poder de recompensa as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos. Portanto, alguém que possa distribuir recompensas que outros vejam como valiosas terão poder sobre elas. Essas recompensas podem ser qualquer coisa que uma outra pessoa valorize. Num contexto organizacional, pensamos em dinheiro, avaliações de desempenho favoráveis, promoções, tarefas de trabalho interessantes, colegas amigáveis, informação importante e turnos de trabalho ou territórios de vendas preferidos.

O poder coercitivo e o poder de recompensa são na verdade complementos um do outro. Se você pode tirar algo de valor positivo de outro ou infligir algo de valor negativo sobre ele, você tem poder coercitivo sobre essa pessoa. Se você pode dar algo a alguém de valor positivo ou tirar algo de valor negativo, você tem poder de recompensa sobre essa pessoa. De novo, com o poder

coercitivo, você não precisa ser um gerente para ser capaz de exercer influência através de recompensas. Recompensas como amizade, aceitação e elogio estão disponíveis para qualquer um numa organização. Até onde um indivíduo procura por essa recompensa, sua capacidade de dar ou de tirá-las confere a você a poder sobre esse indivíduo.

- Poder Legítimo: em grupos e organizações formais, provavelmente o acesso mais freqüente a uma ou mais das bases de poder seja a posição estrutural de alguém. Isto é chamado de Poder Legítimo. Representa o poder de uma pessoa recebe em resultado de sua posição na hierarquia de uma organização. Posições de autoridades incluem poderes de coerção e de recompensa. O poder legítimo, entretanto, é mais amplo do que o poder para coagir ou recompensar. Especificamente, inclui a aceitação por membros de uma organização, da autoridade de uma posição. Quando diretores de escolas, presidentes de bancos ou capitães do exército falam, professores, caixas e primeiros-tenentes ouvem e, geralmente concordam.
- Poder de Competência: é a influência exercida como resultado de especialização, habilidade especial ou conhecimento. A especialização tornou-se uma das mais poderosas fontes de influência à medida que o mundo se tornou mais orientado tecnologicamente. Com os empregos tornam-se mais especializados, tornando-nos cada vez mais dependentes de especialistas para alcançar metas.
- Poder de Referência: refere-se em desenvolver a admiração por alguém e um desejo de ser aquela pessoa. Num certo sentido, então, é bastante parecido com carisma. Se você admira alguém a ponto de modelar seus comportamentos e atitudes pelos dela, esta pessoa possui poder de referência sobre você. O poder de referência explica porque celebridades recebem milhões de dólares para endossar produtos comerciais.

Os líderes são figuras que não lançam mão do poder personalizado, manipulando e explorando agressivamente os outros para atingirem seus objetivos. Antes utilizam o poder socializado (de fato), canalizado para a melhoria construtiva das organizações e sociedades, no desejo de influenciar positivamente seus seguidores (McCLELLAND apud BATEMAN e SNELL, 1998).

2.6. Liderança nas Organizações

Para Covey (2005), ao definir o posicionamento do líder em relação à instituição e ao grupo de pessoas ao qual este é orientado “não se trata de liderança como uma posição formal, mas de liderança como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas”. E complementa dizendo que a respeito deste tipo de liderança na organização gostaria de ressaltar quatro pontos bastante simples:

- No nível mais elementar, uma organização não é nem mais nem menos do que uma relação com um propósito. Esse propósito visa atender às necessidades de uma ou mais pessoas ou interessados. A organização mais simples pode ser composta de duas pessoas que compartilham um propósito, como numa pequena sociedade empresarial ou num casamento.
- Quase todas as pessoas pertencem a uma organização de qualquer tipo.
- A maioria do trabalho é feita em, e por meio de, organizações.
- O maior desafio dentro das organizações, incluindo as famílias, é estabelecê-las e pô-las a funcionar de modo que permita a cada pessoa sentir interiormente seu valor inato e seu potencial de grandeza e de participação com seus talentos e sua paixão, em outras palavras, sua *voz*, para atingir o propósito e as mais altas prioridades da empresa, de forma centrada em princípios.

A decisão de inspirar os outros a encontrar a *própria voz* nos leva diretamente ao bojo dos quatro problemas organizacionais crônicos que decorrem do atual modelo da Era Industrial. Cada um dos que encontrou a *própria voz* tem poder para reescrever o inadequado software da Era Industrial, “*chefe, regras, eficiência, controle*”, que vigora nas organizações (COVEY, 2005).

O processo envolve quatro funções que se tornam o antídoto para os quatro problemas organizacionais crônicos. São manifestações positivas do corpo, da mente, do coração e do espírito na organização, enquanto os quatro problemas crônicos são a manifestação negativa de sua negligência.

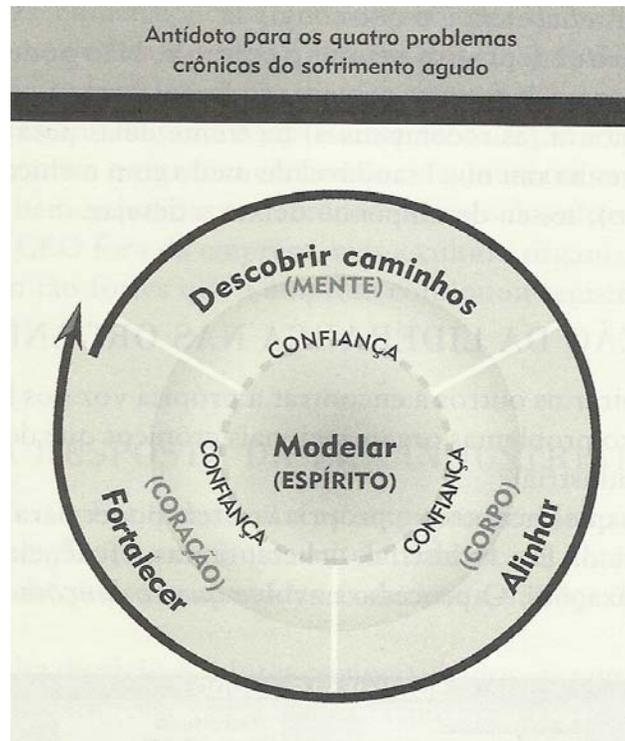


Figura 01: Antídoto para os Problemas Organizacionais
Fonte: COVEY, 2005.

De modo realista, como resolvemos esses quatro problemas crônicos? Onde há pouca confiança nós nos concentramos em *modelar* a integridade para gerar confiança. Onde não há visão ou valores comuns, concentramo-nos em *descobrir caminhos* para criar uma visão e um conjunto de valores comuns. Onde há desalinhamento, concentramo-nos em *alinhar* objetivos, estruturas, sistemas e processos para incentivar e alimentar o fortalecimento das pessoas e da cultura de forma a atender a visão e os valores. Onde há enfraquecimento, nós nos concentramos em *fortalecer* (*empowering*) as pessoas e as equipes em termos de projeto ou cargo.

Para Covey (op. cit.), os quatro papéis do líder na organização são simplesmente quatro qualidades da liderança pessoal – visão, disciplina, paixão e consciência – em escala ampliada para toda a organização.

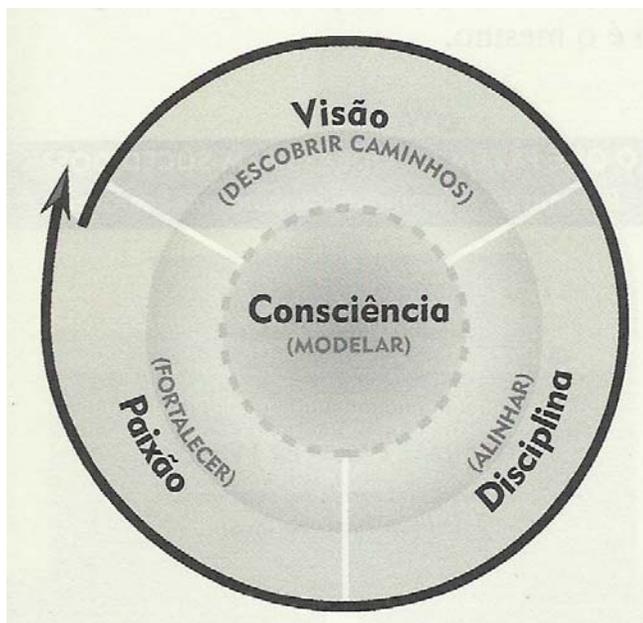


Figura 02: Os Quatro Papéis do Líder
Fonte: COVEY, 2005.

E estas qualidades podem ser desdobradas assim: *modelar* (consciência): dar um bom exemplo; *descobrir caminhos* (visão): determinação conjunta do trajeto; *alinhar* (disciplina): estabelecer e gerenciar sistemas para manter o rumo e *fortalecer* (empowering / paixão): focar o talento nos resultados, não nos métodos, então sair das pessoas e ajudá-las quando isso for solicitado.

Os que estão em posições formais de autoridade na organização podem considerar estes quatro papéis como uma forma desafiadora, mas natural de satisfazer sua função. Mas vê-los apenas como funções dos altos executivos perpetua a mentalidade co-dependente em vigor, que diz: “o chefe é quem pensa e toma as decisões importantes” (COVEY, 2005).

Esses papéis cabem a todos, qualquer que seja sua posição. Representam simplesmente o caminho para aumentar nossa influência pessoal e a influência de nossa equipe e organização. Rumo a um processo de direção e compartilhamento de visão que permita a esta liderança ser mais bem sucedida.

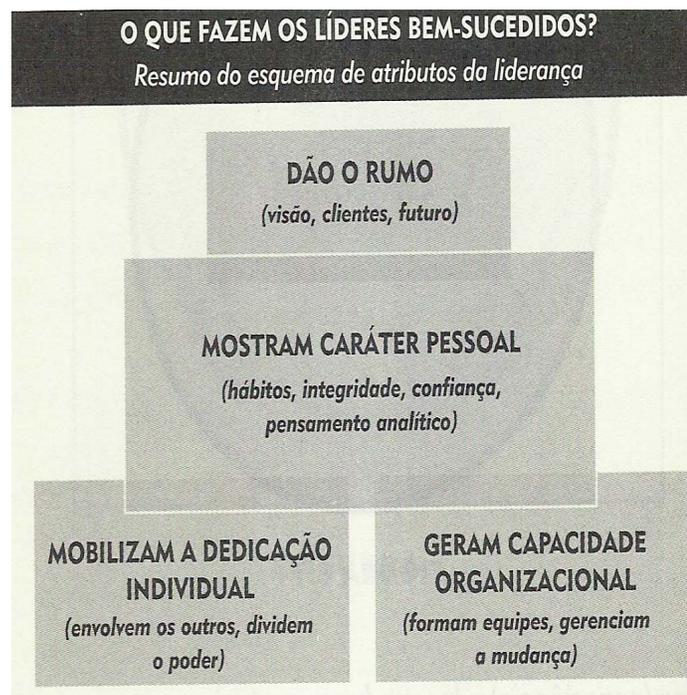


Figura 03: Resumo do Esquema de Atributos de Liderança
Fonte: COVEY, 2005.

Este modelo de liderança, diz Covey (op. cit.), é confirmado pela publicação de um estudo conduzido durante cinco anos pela *Harvard Business Review*, finalizado em julho de 2003. No que eles denominam *The Evergreen Project* foram examinados mais de 200 práticas gerenciais bem estabelecidas tal como foram aplicadas por 160 empresas, durante um período de dez anos. Essa pesquisa permitiu definir as práticas gerenciais que realmente geram resultados superiores.

A conclusão convincente é que sem exceção, as empresas que tiveram melhor desempenho que seus pares no mesmo ramo de atividade se destacavam em quatro práticas gerenciais primárias:

- **Estratégia** – formular e manter uma estratégia focada e claramente exposta;
- **Execução** – desenvolver e manter uma impecável execução operacional;
- **Cultura** – desenvolver e manter uma cultura voltada ao desempenho;
- **Estrutura** – construir e manter uma organização ágil, flexível e enxuta.



Figura 04: As Quatro Práticas Gerenciais
Fonte: COVEY, 2005.

O Projeto Evergreen concluiu que essas empresas também adotavam duas de quatro práticas secundárias – talento, inovação, liderança e fusões e aquisições. As primeiras quatro práticas de gerenciamento primárias permitiram às empresas superar o desempenho de seus concorrentes, de forma tão impressionante. A aplicação destes valores faz toda a diferença. Os colaboradores precisam sentir que têm um valor intrínseco, totalmente distinto de uma comparação com as outras pessoas e que eles merecem tratamento individualizado e específico, amor incondicional,

independentemente de comportamento ou desempenho. Então, quando lhes é comunicado seu potencial e são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem se trabalha sobre um alicerce sólido.

Esta relação entre os seguidores e seu líder, de crédito, fé, valores e entrega pode ser comparada, como diz Giannetti (2005), como “um contrato religioso de renúncia agora, salvação no porvir”. Se esta lógica for adotada de forma rigorosa, vai se ter, em um lado da balança, os “benefícios efêmeros” de uma auto-gestão e fomento de autonomia e, do outro, os juroos infinitos do “paraíso”, as vantagens de serem guiados por um mentor que sabe o que é melhor para eles. Diante disto, os colaboradores têm que fazer uma escolha. “Quando realmente se acredita neste contrato, não há nada melhor do que morrer em nome desta fé”, ilustra Giannetti (op. cit.).

2.7. A Capacidade de Autonomia em Liderança

Segundo Pinchot (2004), diferentes modelos de organização conduzem a abordagens distintas para dar autonomia (empowerment) às pessoas e fazer surgir muitos líderes e capacitar melhor os gerentes. Existem três tipos essenciais de líderes na construção das organizações voltadas para o futuro, correspondendo de forma aproximada a três diferentes posições organizacionais:

- Líderes de linha locais: podem empreender expressivos experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem a melhorias nos resultados de negócios.
- Líderes executivos: apóiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estruturas de aprendizado e guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado.
- ‘Intercomunicadores’ ou construtores das comunidades: podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

Dar espaço para mais líderes, para Pinchot (op. cit.), compreende três estágios, cada um caracterizado por uma diferente visão da organização:

- Fase I: a organização como *hierarquia*, onde a principal ferramenta é a delegação.
- Fase II: a organização como *comunidade*, onde as principais ferramentas são a visão e valores dignos, uma economia de valor.
- Fase III: a organização como *economia e empreendedora*, onde as principais ferramentas são a livre iniciativa interna, a educação e a liderança efetiva das principais atividades.

2.7.1. Delegação em uma Hierarquia Tradicional

Em uma hierarquia, a delegação é a ferramenta básica para a criação de oportunidade de surgimento de mais líderes. Os líderes subordinados aceitam o escopo de seu comando e usam a liderança para realizar as tarefas a eles designadas. Se a delegação é a norma, cada líder pode desenvolver líderes subordinados.

Considerando as regras da burocracia, os líderes subordinados possuem escopo limitado para uma visão geral ou raciocínio multifuncional. Como resultado as pessoas nas posições mais altas tem muito a fazer e os demais estão ‘esperando pelas ordens’. A delegação é um bom passo inicial para que a liderança seja despertada, mas não atende de forma plena às necessidades das organizações da Era da Informação.

2.7.2. Criação de uma Comunidade

Muitos dos grandes dirigentes empresariais vêem as próprias organizações como comunidades. Eles geram espaço para mais líderes com metas estimulantes e acreditam que empregados guiados pelo espírito comunitário em geral usarão a liberdade para o bem em vez de para o mal. Se as pessoas se sentem parte da comunidade empresarial, seguras e protegidas, empolgadas com

a missão e os valores, e acreditam que os demais estejam vivendo de acordo com eles, geralmente produzem bons serviços para o todo. E se são membros dedicados da comunidade, será mais seguro confiar que criem os próprios papéis de liderança através das fronteiras empresariais. Como membros da comunidade, eles se preocuparão menos com a defesa de seus espaços, acreditando que ao cuidarem da organização estarão cuidando de si mesmos (PINCHOT, op. cit.).

Líderes eficazes utilizam, hoje em dia, as ferramentas de construção da comunidade para dar origem a um ambiente onde muitos outros líderes possam emergir; contribuem inspirando definições de uma visão partilhada a fim de alinhar as energias de todos; cuidam de seus empregados e os protegem; ouvem e fazem o melhor para aceitar as contribuições e as idéias divergentes dos empregados como tentativas sinceras de ajudas; agradecem pelas contribuições e idéias, coragem e liderança autodesignada trazidas para a comunidade pelos empregados; desestimulam a maledicência e a politicagem; empenha-se em tratar cada membro da organização como um ser espiritual igualmente digno de respeito; compartilham informações de modo que qualquer um possa ver como toda a organização funciona e como está se saindo e comemoram abertamente os sucessos da comunidade.

A comunidade é um fenômeno que ocorre mais facilmente quando pessoas livres com certo senso de igualdade se juntam voluntariamente para um empreendimento comum. Faz isso com mais facilidade em empresas menores, onde o contato direto é maior.

À medida que as organizações aumentam de porte, tornam-se mais complexas e mais largamente distribuídas em termos geográficos, fica mais difícil conceber uma visão suficientemente comum e um espírito bastante comunitário para dirigir as ações sem aumentar a confiança na cadeia de comando.

Quanto maior o papel da cadeia de comando no sistema, mais igualdade e liberdade são necessárias para que a comunidade se desfaça. Isso produz um ciclo desagradável. À medida que o poder do espírito solidário se enfraquece, a cadeia de comando preenche a lacuna e o senso comunitário decai em seguida.

2.7.3. Liberando o Espírito Empreendedor

Com as máquinas substituindo cada vez mais o trabalho rotineiro e com o crescimento do percentual de trabalhadores voltados para o conhecimento, mais líderes são necessários na organização. As atividades destinadas aos seres humanos envolvem inovação, novas maneiras de ver e reação aos clientes pautadas em novos métodos de trabalho. Estamos chegando a uma época onde todos os empregados terão de revezar na liderança, quando perceberem que precisam exercer influência sobre os demais para realizar sua visão.

É preciso ultrapassar os tradicionais conceitos de hierarquia a fim de gerar espaço para todos conduzirem, quando o conhecimento especializado representar a chave para a ação certa. Tornar-se enxuto e moderado não é suficiente. Para o futuro, os líderes precisam encontrar meios de substituir a hierarquia com métodos indiretos de liderança que permitam maior liberdade, levem a uma locação de recursos mais precisa e atribuam maior ênfase ao foco no bem comum (PINCHOT, op. cit.).

Desta forma, alguns modelos de organização contribuem para o surgimento e a manutenção do fenômeno liderança. Dar autonomia às pessoas é fazer surgir líderes que produzirão a mudança. A dimensão “liderança” e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará. Por esta razão precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções de gerência de nível elevado, de nível médio e até mesmo níveis subalternos que, além de saber administrar com competência, devem exercer liderança, pelo menos em sua esfera de atividade.

Conforme Kotter (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará na próxima década e nem na outra. A mudança está acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. Para ocupá-las, até a bem pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem somente aptidões gerenciais.

Hoje é cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração e também tenham capacidade de liderar. O processo de transformação tem dependido, nos casos bem-sucedidos, de 80% de liderança e 20% de gerenciamento. Na próxima década, essa

tendência será mais acentuada porque está diretamente relacionada com a globalização da economia e com as transformações observadas nos mercados econômicos.

Os líderes comprometidos com a mudança devem procurar o bem-estar dos seus colaboradores e serem emocionalmente equilibrados para administrar, de modo saudável, os relacionamentos sociais e as inúmeras interações que o meio irá proporcionar.

2.8. Líderes Emocionalmente Inteligentes

Goleman (1995) afirma que a área pré-frontal do cérebro é a sede da atenção e da autoconsciência e abriga os sentimentos positivos. A paixão pelo trabalho, no âmbito cerebral, significa que os circuitos ligados ao córtex pré-frontal esquerdo produzem um fluxo contínuo de sentimentos agradáveis enquanto se trabalha. Pensamentos agradáveis funcionam como uma espécie de encorajamento, possibilitam saber da sensação agradável que decorrerá da satisfação futura ao atingir os resultados esperados. No cérebro pré-frontal situa-se ainda a capacidade de afastar os sentimentos de frustração e preocupação que poderiam desencorajar a pessoa a prosseguir, a perder as esperanças.

Autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos são os principais domínios da inteligência emocional. A autoconsciência emocional permite identificar nossas próprias emoções e reconhecer seu impacto nos relacionamentos, e permite, ainda, conhecer nossos próprios limites e possibilidades, fundamentos essenciais para a autoconfiança. Líderes autoconscientes encontram tempo para refletir com tranquilidade, afastados de interrupções. Isto faz com que se possam agir de forma ponderada evitando-se reações impulsivas.

Goleman (2002) destaca a importância de manter sob controle os impulsos destrutivos, salientando o autocontrole como aspecto essencial na autogestão. A autogestão proporciona transparência, uma vez que a abertura autêntica em relação às próprias crenças e sentimentos proporciona integridade, passa a sensação de um líder confiável. A consciência social mostra que o líder precisa aprender a enxergar o lado bom dos acontecimentos e mostrar prontidão para agir e aproveitar as oportunidades. A competência pessoal precisa somar-se à competência social, fundamentada na empatia e que permite perceber as emoções alheias e compreender o ponto de

vista do outro, bem como se empenhar na satisfação dos clientes, dos colegas de trabalho e dos subordinados.

A capacidade para administrar os relacionamentos é o outro aspecto da competência social e possibilita ao líder motivar a equipe através de uma visão instigante, utilizando-se de variadas técnicas de persuasão. A administração habilidosa dos relacionamentos consiste em lidar com as emoções alheias, tendo-se consciência das próprias emoções.

Não se trata de uma mera questão de cordialidade, embora esta seja muito importante no exercício da liderança. Mas sim, enfatiza Goleman (2002), a capacidade de dar feedback como aspecto essencial da liderança, e mostra que bons líderes destacam e cultivam as capacidades dos subordinados e são capazes de atuar como orientadores quando o desempenho não é satisfatório. Ser orientador e priorizar um desempenho satisfatório, explica Giannetti (2005), não significa uma busca incessante por uma satisfação imediata. Este ilustra:

“No mundo do trabalho, o que se diz o tempo inteiro é que se deve abrir mão do presente em prol de um futuro melhor, pensar no longo prazo, cuidar da carreira, investir em educação. Não há exemplo melhor de investimento intertemporal do que a educação. Ninguém estuda na infância e juventude porque quer - é porque precisa pensar no futuro. Mas, ao mesmo tempo, na esfera do consumo, somos bombardeados sem trégua para desfrutar o momento e consumir tudo o que for possível agora, inclusive nos endividando pesadamente, gastando renda futura. Não é à toa que as pessoas ficam desorientadas, pois parece muito contraditório”.

Como estimular uma posição de credulidade e administrar tais conflitos priorizando a cooperação para compor esta competência social? Que tipo de inteligência especial ou *insight* o líder deve possuir para reduzir este conflito?

A intuição surge como um atributo fundamental. Existem muitas coisas que o líder não consegue prever usando dados ou lidar com fórmulas prontas. Como saber o que será necessário daqui a três anos? Por mais que se tenham dados, o futuro é incerto. Visão continua sendo um atributo essencial da liderança. Mas intuição, sozinha, pode levar a equívocos. A intuição é mais um dado. O cérebro registra, o tempo todo, regras de decisão referente ao que funciona ou não, em determinadas situações, congregando lições de vida de modo a nos preparar melhor para a

próxima vez que nos depararmos com um desafio. Este tipo de aprendizagem ocorre em uma zona profunda do cérebro, fora do alcance das palavras.

Os líderes precisam aprender a confiar em suas sensações viscerais para terem acesso à sua própria história de vida. Se o líder não souber nomear o que estiver sentindo, ficará confuso ao ter que gerenciar os sentimento dos outros, não terá como controlar suas emoções. Neste caso, as emoções o controlam.

Quando se trata de sentimentos como entusiasmo ou alegria, não há problema. Mas se ele experimenta emoções como raiva, frustração, ansiedade e pânico, pode viver um surto emocional destrutivo. Evidentemente que situações extremas e contratemplos da vida abalam qualquer um. O que se pode fazer é evitar que as urgências da vida afetem os relacionamentos profissionais.

Líderes emocionalmente inteligentes procuram encontrar formas de ficarem menos irritados (GOLEMAN, 2002). Pessoas irritadiças confessam que não conseguem se zangar quando a outra pessoa age de forma positiva. Mesmo sobre intensa pressão, quem permanece otimista irradia ressonância ao manter sentimentos e impulsos sob controle. Esta postura cria ambiente de confiança e conforto.

Líderes emocionalmente inteligentes sabem que precisam agir de acordo com seus próprios valores. Sabem que transparência e adaptabilidade são condições fundamentais para superar obstáculos e buscar a excelência interna. Valorizam as pessoas que acompanharão, com ele, a mudança de direção. Pessoas estas que estarão dispostas a fazer uma poupança emocional, como colaboradores desta jornada (GIANNETTI, 2005), e serão sensíveis às forças e, principalmente, às fraquezas do seu líder.

2.9. As Forças e as Fraquezas dos Líderes

Não existe perfil ideal de estilo de liderança, isto é, um comportamento que responda pela eficácia irrestrita dos líderes, que os torne infalíveis. É necessário pensar que, antes de serem líderes, eles são apenas humanos. O autoconhecimento do próprio conhecimento parece ser a primeira condição, o primeiro passo rumo à eficácia futura (BERGAMINI, 2002).

A gerência dessas características, a fim de evitar o seu uso excessivo, é que determinará o uso produtivo destas duas competências. Como propõe Atkins (1981), os “excessos nada mais são do que o uso excessivo” dos pontos fortes. Assim, “as forças e fraquezas estão ligadas. Não se pode ter um sem o outro”. Para controlar os excessos é necessário primeiro entender que eles estão ligados às forças. Isso não quer dizer que se devam jogar fora os pontos fortes, somente o seu uso excessivo. “É necessário evitar enfatizar demais um ponto forte”, diz Atkins (op. cit.).

O Quadro abaixo oferece, de maneira bastante esquemática, a relação dos pontos fortes dos líderes mostrando, de forma concreta, aos possíveis excessos que lhes são correspondentes.

Quadro 02: Pontos Fortes e Excessos Improdutivos do Comportamento dos Líderes

LÍDERES: Pontos Fortes	LÍDERES: Excessos Improdutivos
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguem resultados pela competência pessoal, lutando abertamente pelas oportunidades. • Rápidos no agir, têm sentido de urgência, fazem as coisas acontecer. • Têm sensibilidade para perceber as necessidades dos outros, conciliando interesses que parecem opostos. • Conseguem interagir com os mais diferentes tipos de pessoas, servindo-se da sensibilidade e tato social. 	<ul style="list-style-type: none"> • São pouco tolerantes quando há falta de competência, forçando situações difíceis. • Precipitam-se, tornando-se impulsivos sem pensar suficientemente os prós e contras. • Dão impressão de falta de convicção pessoal, deixando dúvidas a respeito de que lado que estão. • Deixam a impressão de superficialidade nos contatos sociais que mantêm, mudando de posição com muita facilidade.

Fonte: Adaptado de BERGAMINI, 2002.

Como afirma Bennis (1996), “líderes de verdade conhecem a si mesmos e aprimoram seus pontos fortes”. O verdadeiro líder não é, com certeza, alguém que esteja preocupado em agradar, mas em ser ele próprio. Bennis também relata que:

“Um estudo recente demonstrou que as pessoas tendem mais a seguir indivíduos em que elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir indivíduos com os quais concordam, mas mudam de posição freqüentemente”.

É importante observar que existem parâmetros e modelos que tentam minimizar os efeitos deste comportamento improdutivo do líder. Comportamento caracterizado por perdas e distorções da aplicação de suas práticas e ações que geram as fraquezas indesejáveis, permitindo desgaste e dissipação de energia liberada. Neste sentido, como suporte para as suas ações, o estudo das teorias de liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular do comportamento e aptidões do líder e de seus colaboradores, através de várias abordagens teóricas da liderança, para conduzir tais líderes a níveis excelentes de retorno e sucesso.

2.10. As Teorias de Liderança

Um raciocínio lógico evidencia a importância da origem e da constituição de líderes dentro de uma organização. A forma de atuação deles é, de longe, o principal determinante para o clima empresarial, ou seja, a satisfação dos funcionários em trabalhar.

Para Covey (2002), o clima empresarial é o principal responsável pelo desempenho de uma equipe ou de uma organização. De acordo com estudos mundiais da consultoria Hay (apud COVEY, op. cit.), o estilo de liderança responde por 60% a 70% dos resultados de um grupo. O século XX abriga cinco abordagens amplas às teorias de liderança; elas incluem traços, comportamento, influência-poder, situação e integração. As teorias do grande homem na liderança que dominaram as discussões antes de 1900 deram lugar às teorias dos traços da liderança. Em resposta os teóricos começaram a dar grande destaque aos fatores situacionais e ambientais. Finalmente, as teorias da integração se desenvolveram em torno de pessoas e situações, psicanálise, papéis, mudanças, objetivos e contingências (COVEY, 2005).

Pode ser visto no quadro comparativo das teorias de liderança, localizado no Anexo II, uma síntese de todas as teorias de liderança presentes no século XX, que podem servir de suporte para novos modelos de comportamento. Estas teorias, ao longo das décadas deixaram de focalizar o fenômeno liderança apenas na figura do líder e começaram a levar em conta também à contingência e aos seguidores deste. Sendo o foco desta pesquisa, o comportamento do seguidor tem levados estudiosos a elaborar teorias que visam harmonizar os ideais do líder com os princípios e valores ansiados pelos colaboradores. O líder passa a ser um mentor adaptativo, evocar companheirismo e fortalecer outros. Os líderes promovem organizações que aprendem e estão dispostos a aprender também como um processo de troca, contextual e sistêmica.

Aquele poder coercivo (GALBRAITH, 1999) que subordina o empregado dá lugar ao líder que principalmente serve outros – empregadores, clientes e comunidade, e vê neste comportamento espaço para desenvolver suas próprias potencialidades e corrigir suas fraquezas (BERGAMINI, 2002).

A liderança, nesta última década, implica influenciar as almas das pessoas mais do que controlar as suas ações. No novo século, os líderes precisam considerar e se engajar ativamente em fazer essas conexões e ajudar então os outros a fazê-las (COVEY, 2005). A influência do líder nasce de seu conhecimento da cultura da organização, seus costumes, valores, tradições e de como orientará um seguidor mais culto, com mais acesso à informação, mais consciente de seus direitos, responsabilidades e de sua cidadania. Se notarem tais qualidades no líder, os subordinados serão seguidores eficazes deste.

Os seguidores eficazes distinguem-se dos ineficazes por seu entusiasmo e comprometimento com a organização, com uma pessoa, um propósito, uma idéia ou um produto, e não com eles mesmos ou com seus próprios interesses (BATEMAN e SNELL, 1998).

Na medida em que se descobre a importância do seguidor na construção da eficácia do líder, os estudos circunscritos apenas à influência descendente passam a dar lugar a pesquisas de como o seguidor pode exercer sua influência de maneira ascendente sobre a figura do líder.

O alvo dessas pesquisas se volta para o estudo de como ocorre então esta influência líder-seguidor. Nesses estudos, o seguidor representa de forma clara e objetiva alguém destituído da conotação de um ser passivo. Assim, o processo de influência apenas do líder sobre o seguidor é recolocado em questão e perde aquela posição de destaque, que caracterizou os primeiros estudos sobre liderança.

Essa influência, na realidade, existe mais freqüentemente do que se possa imaginar, resultando muitas vezes na mudança de curso das ações propostas ou dos resultados finais inicialmente almejados.

2.11. A Relação Líder-Seguidor

O seguidor representa, necessariamente, a mais rica fonte de informações para os líderes naturais. As organizações começam, aos poucos, a valorizar a influência do seguidor sobre o líder como importante recurso de enriquecimento do processo decisório. O reconhecimento do poder de influência do seguidor favorece, sem dúvida, o maior aproveitamento de talentos individuais e aumenta a responsabilidade dos próprios seguidores. Isso é confirmado por autores como Baldaraco e Ellsworth (apud BERGAMINI, 2002), quando ressaltam que “os líderes que seguem a estratégia de baixo para cima dão aos gerentes de níveis inferiores maior poder de influência sobre suas decisões, deixando-os tomar muitas medidas importantes por si mesmos”. É possível visualizar que as tentativas de implantação dos modelos de administração participativa ressaltam a importância de se admitir que o subordinado, também qualificado como eficaz, não demonstra uma atitude submissa à espera de que o superior configure as diretrizes.

Smith e Peterson (apud BERGAMINI, op. cit.) examinam com detalhes os diferentes tipos de influência ascendente, subdivididos em três grupos principais, a seguir caracterizados:

- A persuasão enquanto influência aberta: através da qual o subordinado tenta influenciar o seu superior por sua competência técnica, seu prestígio pessoal ou mesmo através da sua lealdade para com ele.
- A persuasão manipuladora: em que o agente de influência deixa claro que está apenas tentando convencer o superior, mas se omite quanto aos verdadeiros resultados aos quais pretende chegar. Por exemplo, dispara ações organizacionais com o escopo de, ao final, beneficiar-se.
- A persuasão pura e simples: na qual tanto a tentativa de influência como os objetivos almejados não são revelados. Nesse caso, há retenção de informações, como forma de beneficiar o manipulador.

Os autores admitem que essa influência exercida pelos seguidores de níveis mais baixos nem sempre deve ser considerada como perniciosa. Alguns estudos demonstram que líderes com capacidade de influenciar seus superiores não somente estão mais aptos a ter influência sobre os seus subordinados, como também são avaliados mais positivamente pelos mesmos.

O clima organizacional individualista das empresas ocidentais, ainda segundo tais autores, favorece esse tipo de influencição. Nessas organizações as pessoas praticam a manipulação usando comportamentos típicos da insinuação. A ênfase nesse tipo de abordagem camufla, muitas vezes, a intenção de fazer valer interesses individuais em detrimento aos dos demais.

As organizações que possuem filosofias administrativas mais coletivistas dão testemunho eloqüente da importância da participação dos níveis inferiores no processo decisório. No vocabulário japonês, por exemplo, além de não existir um termo específico que designe uma pessoa como chefe, o método *ringi* de tomada de decisão concretiza a participação de todos no processo decisório. Nesse caso, somente depois que o assunto circulou e teve aprovação por parte de todos os membros dos níveis inferiores é que será repassado para uma posição diferente dos demais, o processo todo é refeito antes de galgar um nível mais alto na organização.

Talvez seja por isso que as organizações japonesas tiveram sucesso na implantação de estratégias de gestão participativa como a da qualidade total. O conceito de organização de alto envolvimento defendido por Lawler III (1991) também ressalta o poder da participação:

“Numa organização de alto envolvimento, a informação é amplamente compartilhada, da mesma forma como são as competências e as recompensas – assim, as importantes bases do poder tradicional não fazem parte do papel gerencial. Os gerentes devem se apoiar em outros meios de influenciar o comportamento e configurar diretrizes organizacionais. Em alguns casos podem apoiar-se na sua competência superior e nas informações que só ele possui para influenciar e dirigir a organização. Em muitos casos, no entanto, os gerentes podem não ter maior competência e precisam direcionar o processo decisório na linha de indivíduos ou grupos que possuam informação e sejam especialistas. Esta é uma das mais importantes funções de um gerente em uma organização de alto envolvimento, utilizado em procedimentos sadios e que produzem boas decisões”.

Alguns pesquisadores não só falam da importância do seguidor, mas enfatizam também que a eficácia da liderança vai depender do processo de trocas entre líder e seguidor, sendo Hollander (apud BERGAMINI, 2002) um dos principais nomes desse enfoque, que diz: “para se conhecer a eficácia em liderança é necessário olhar para o relacionamento líder-seguidor e não somente para o líder em si. Uma visão mais completa da liderança deve incluir os seguidores e suas respostas ao líder”.

Bateman e Snell (1998) concluem que os seguidores eficazes podem não ficar com a glória, mas sabem que suas contribuições para a organização são valiosas. E, enquanto fazem estas contribuições, estudam os líderes, preparando-se para seus próprios papéis de liderança.

2.12. Liderança como um Processo de Troca Intertemporal

Na teoria das trocas, que representa um importante enfoque sobre o assunto, as funções do líder são bastantes diferentes umas das outras e incluem organizar, dirigir e coordenar esforços. Cabe a ele manter o grupo, definir a situação que está sendo experimentada e fixar objetivos. Também cabe ao líder manter relacionamentos dentro e fora do grupo. Tudo isso envolve a negociação e a resolução das dificuldades de interação. O exercício dessas atividades reclama confiança por parte do líder e do seu seguidor, devendo haver entre ambos a preocupação com a justiça de tratamento. O Seguidor busca uma espécie de afiliação em relação ao grupo. Em relação ao líder busca segurança e proteção em troca de seu comprometimento e lealdade.

Um dos maiores desafios do líder é despertar um nível máximo de comprometimento por parte dos seguidores que estes se convençam a tornarem-se embaixadores de seu próprio ideal (CHIAVENATO, 2004). Este envolve o despertar de uma posição credora por parte dos colaboradores, para que, se necessário, o sacrifício presente em prol de um benefício futuro seja não apenas uma prática, mas um convencimento. Seguidores leais possibilitam que a visão de futuro não seja nebulosa, mas antes, clara e passível de concretização.

Giannetti (2005) ilustra este fato com a seguinte história:

“Os missionários cristãos no Novo Mundo, por exemplo, buscaram converter os nativos ao seu dogma e modo de vida por meio de manipulação de incentivos. Como vencer o apego dos índios ao máximo local e alterar a inclinação dos pratos da balança intertemporal na direção desejada? O medo da morte e o desejo de assegurar uma vida boa após a morte deram aos clérigos uma porta de entrada. A idéia era estimular o apelo e atratividade da fé cristã oferecendo, aos que se convertessem, juro prospectivos irrecusáveis: ‘renúncia e contrição agora; paz e bem – aventura eterna no porvir’. Quem aprendesse a esperar seria infinitamente recompensado, ao passo que os impacientes teriam lugar garantido no inferno. O desafio, em suma, era ‘salvá-los’ deles mesmos: trazê-los da posição devedora para um saldo credor nos balancetes do Sumo Banqueiro celeste”.

Neste ponto, sobre as expectativas a serem satisfeitas, no momento atual e no futuro, se pode explicitar o posicionamento do seguidor em relação ao líder, como credor, ou seja, como explicado por Corral et al (2002): “credor é o indivíduo a quem se deve alguma coisa, geralmente em resultado de uma transação passada, que será paga em algum ponto do futuro” ou devedor: “toda pessoa que está sujeita ao cumprimento de uma obrigação a qual não se desonera enquanto não apreste” (RIGON et al, 2001).

Este processo de “entrega” do seguidor não apenas é explicitado por um processo externo de influência do líder. Há, no seguidor, um sentimento intrínseco em relação ao líder e ao grupo. O seguidor sentirá normalmente cada vez mais desejo de envolver-se na resolução dos problemas enfrentados pelo seu grupo e pelo líder. Este assume então uma postura incomum e contraditória em relação às outras pessoas que estão fora deste vínculo, pois passa a não buscar uma satisfação imediata e sim começa a fazer sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros, começa a pensar em uma espécie de poupança de longo prazo. Este processo de troca entre o presente e o futuro é conhecido como troca intertemporal. O colaborador ativo passa a fazer trocas intertemporais com o grupo e com o líder.

Sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de alguma coisa no futuro, assume-se uma posição credora. Por outro lado, toda vez que se abre mão de alguma coisa no futuro para desfrutar de alguma coisa no presente, assume-se uma posição devedora. (GIANNETTI, 2005). O líder eficaz no comprometimento, então, será aquele que conseguir despertar um sentimento de credor no grupo ao qual está direcionado, criando um crédito ou fé em sua visão de futuro que

será recompensada por lucros maiores que os imediatistas da descrença de seguir-se alheio a sua vontade ou direcionamento.

Assim, o conceito mais preciso de liderança não se encontra solto no espaço e quem irá dimensioná-lo qualitativamente será o tipo de percepção que o seguidor tem dele. Sem ser visto com favor por aqueles que o seguem, nenhum líder poderá concretizar sua capacidade de dirigir e coordenar os esforços dessas pessoas de maneira a levar seu grupo a fazer aquilo que precisa ser feito. Ao mesmo tempo, o seguidor se respalda na vontade consciente que o líder deve ter de o dirigir. O líder viabiliza sua missão de manter o grupo coeso sendo acatado ao delinear aquilo que está ocorrendo, dando oportunidade para que ambos os lados possam fixar os objetivos a serem alcançados.

Giannetti (op. cit.) comenta que a sociedade é inteiramente baseada na idéia do futuro, e ninguém poderá sobreviver nela se não levar em conta essa idéia. Então como entender essa forte preferência pelo presente? A psicologia temporal fincada nas ameaças e oportunidades do momento, sem fazer conta do porvir, tem sua razão de ser. Quando as pessoas se deparam com padrões de comportamento que caracterizam populações ou sociedades inteiras isso é sinal de que fatores subjacentes e comuns a todos estão provavelmente em jogo. As preferências temporais e individuais não surgem do nada. Elas decorrem, em grande medida, de um processo contínuo de adaptação e ajustamento às condições objetivas em que eles atuam e ganham a vida. Padrões de comportamento e escolhas intertemporais dos seguidores fixam seus objetivos e sua disposição para ganhos no porvir.

O seguidor só dará ao líder autoridade para dirigi-lo caso a percepção positiva que tem dele perdure de forma clara. Essa percepção só se forma quando o liderado reconhece na atitude do líder alguém que conhece bem suas expectativas motivacionais e está aberto a ajudá-lo e a satisfazer, não abandonando a busca dos objetivos organizacionais. Isso contribui para a formação consciente do vínculo interpessoal. Assim sendo, o seguidor aceita o líder sentindo-se bem em o seguir. O líder, então, assume o papel de parceiro e facilitador junto aos objetivos dos seus seguidores. O mentor representa, fonte imediata de satisfação, personificando o meio ou o

recurso instrumental que sinaliza novas satisfações motivacionais no futuro. Hollander (apud BERGAMINI, 2002) afirma que:

“Através da confiança, líder e seguidores se apresentam mais propensos a assumir riscos e a tolerar os custos envolvidos no relacionamento. Sem essa confiança, o líder deve acionar novamente pressupostos baseados em autoridade. Similarmente, seguidores precisam perceber que devem reclamar seus direitos, confrontando-se assim com o líder. A confiança que cresce com a experiência e leva tempo para se desenvolver é uma força poderosa para reduzir a necessidade deste tipo de tática”.

É a partir dessa situação que o seguidor passa a considerar seu líder como um recurso para a satisfação de suas experiências de realização pessoal no momento atual e no futuro. O líder consegue dar uma direção e mostrar o caminho que até então se apresentava nebuloso e obscuro, de um futuro incerto para o grupo.

Esta forte orientação para o futuro devido ao avanço do conhecimento técnico, a cooptação de forças naturais e da ação do tempo para o mundo do trabalho e a maior segurança e previsibilidade do ambiente social reduziram a tirania do *aqui-e-agora* e aumentaram substancialmente os graus de liberdade da sociedade humana. Esse conjunto de mudanças tornou factível o exercício de escolhas intertemporais de longo alcance, por meio da transferência de recursos do presente para o futuro (GIANNETTI, op. cit.).

A orientação de futuro de um seguidor – o volume e a natureza dos recursos que ele desloca do presente para os tempos vindouros – não é o resultado de uma única e soberana vontade. Ela é o resultado da interação e ajuste recíproco de uma miríade de decisões autônomas, ou seja, escolhas entre consumir ou poupar, aproveitar ou sacrificar, negar ou acreditar no líder.

A atitude do líder e a resposta do seguidor estão presas entre si por uma ligação de causa e efeito, isto é, seguem habitualmente um fluxo de influência de sentido duplo. House (apud BERGAMINI, op. cit.) subdivide esse processo de influência em quatro tipos de liderança e procura esquematizar possíveis referenciais de adequação dos seguidores que são assim denominados:

- Líder Diretivo: mostra aos subordinados aquilo que espera deles, programa o trabalho e apresenta as diretrizes de como o realizar. Contudo, esse estilo aumentará a insatisfação do seguidor quando as tarefas não forem bem definidas, o que causa, com muita frequência, tensão.
- Líder Apoiador: trata-se de alguém que o seguidor sente como um amigo que demonstra interesse em atender às suas necessidades. A eficácia deste estilo aparece principalmente quando as tarefas são bem estruturadas.
- Líder Participativo: consulta com frequência o seu seguidor levando em conta as sugestões dele antes de tomar uma decisão. Com isso, valoriza a contribuição que está sendo feita.
- Líder Orientado para a Realização: é aquele que propõe metas desafiadoras, esperando que o seguidor dê o melhor de si no desempenho de suas atividades na organização.

2.13. Análise Comparativa sobre dois Estudos de Liderança

2.13.1. Primeiro Estudo: Competências de Liderança

Um estudo realizado na *Cambria Consulting* (2002) identificou 62 modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas, tendo como resultado um novo modelo síntese chamado “Modelo dos Nove Baldes”. Cinco dos “baldes” relacionava-se a atributos (QI, inteligência Emocional, Conhecimento, Crescimento e Ego) e quatro ligados a práticas (Dizer, Vender, Iniciar e Relacionar-se). Assim, praticamente todas as grandes organizações têm idéias próprias sobre quais são as características de um excelente líder. Muitas dessas empresas desenvolveram “modelos de competências” formais, descrições de conhecimentos, capacitações, características físicas e comportamentos de líderes eficientes para expressar essas idéias. Isso sugere a identificação de regras e fatos inerentes a cada indivíduo envolvido nos processos organizacionais. Os modelos são usados para diversas finalidades incluindo avaliação de altos executivos, identificação de executivos de grande potencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento de liderança.

A relevância desse estudo está no fato de se basear não na teoria, mas sim, nos critérios que as empresas estão adotando para identificar os líderes atuais e potenciais, examinando o que é importante no mundo de hoje. Para tanto é necessário conceituar competências. As empresas cujos modelos de competência de liderança foram analisados variam bastante em tamanho e área de atuação. Muitas delas possuem alcance mundial, como Alcoa, AT&T, Du Pont, Ford, General Electric, Johnson & Johnson, Siemens, Unilever, Hewlett-Packard, Allied Signal e PepsiCo.

Quase todos os modelos de competências foram desenvolvidos nos anos 90 e ainda estão em uso. Embora seja possível detectar alguns temas comuns, a terminologia da competência varia de forma substancial, ou seja, modelos diferentes usam palavras diferentes para descrever essencialmente os mesmos conceitos, como: “assumir o controle”, com “capacidade de decisão”, ou “coragem gerencial”. Para juntar todos os modelos de liderança foi necessário criar uma linguagem comum que traduzisse as competências de diversos modelos em uma estrutura passível de análise, desta forma, o primeiro passo foi diferenciar dois tipos de competências:

a. Práticas: o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados, como por exemplo, um líder pode “orientar a visão e o direcionamento”, “colocar o foco no cliente” e “tomar decisão”.

b. Atributos: conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. Um líder pode, por exemplo, demonstrar capacidade de “pensamento estratégico”, “iniciativa” e “grande energia” como atributos pessoais.

Para este estudo, os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos: não é possível “tomar decisões duras” (prática) sem um alto grau de “autoconfiança” (atributo). Os atributos necessários não garantem obrigatoriamente, os comportamentos (prática) necessários, (nem todas as pessoas com autoconfiança são capazes de tomar decisões duras quando é preciso), mas aumentam muito à probabilidade dos comportamentos necessários se repetirem, ao longo do tempo. No estudo da *Cambria Consulting* (2002) foi realizado uma análise do conteúdo dos 62 (sessenta e dois) modelos que revelou 30 (trinta) atributos e 30 (trinta) práticas usados para codificar as competências de liderança de todos os modelos e lançá-las em uma base de dados

comum. Mais de 99% de todas as competências da amostra de modelos de liderança puderam ser codificadas nessas categorias.

O processo de codificação revelou três tipos de modelos de liderança: o modelo concentrado em atributos, o concentrado em práticas e o que mistura os dois modelos. Entre as empresas, 65% adotam modelos mistos, 27%, modelos que priorizam as práticas em modelos mistos, e apenas 8% adotam modelos concentrados em atributos. Há duas razões que explicam por que a maioria dos modelos é mista. Em primeiro lugar, os próprios executivos de alto escalão se referem a seus pares como pessoas que, além de “terem as qualidades certas, fazem as coisas certas”. Depois, deve-se considerar que até o momento não há uma distinção clara entre práticas e atributos capazes de conferir rigor e clareza de conceitos para o desenvolvimento de modelos de competências.

c. Principais Descobertas

Neste estudo a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de competências que pudessem ser chamadas de “universais” aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações. A resposta surgiu ao examinar o escopo dos diversos modelos de liderança (número e tipo de competências) e as sutis diferenças de linguagem usadas para rotular e definir as competências em si.

d. Escopo dos Modelos

Quantas competências têm o modelo de liderança típico? A resposta dependerá, em grande medida, da definição de competências, se são práticas ou atributos. Os modelos de liderança baseados principalmente em atributos tendem a ter, em média, um número maior de competências do que os baseados em práticas, o que não é tão importante quanto a filosofia que determina a decisão de quantas competências incluir no modelo.

e. Principais Práticas de Liderança

Dentre as competências definidas como práticas, nove aparecem como as mais comuns e nove são citadas com frequência suficiente para merecer atenção especial. As porcentagens na tabela 01 refletem o número de modelos de competências de liderança em que a prática foi mencionada. É relevante lembrar que 8% dos modelos da base de dados foram definidos completamente como

atributos e que 65% dos modelos eram uma mistura de atributos e práticas, sendo assim, não é de surpreender que a prática de liderança mais citada “desenvolver pessoas”, tenha sido encontrada em apenas pouco mais da metade dos modelos da base de dados.

Tabela 01 -Práticas de Liderança mais Citadas - Cambria Consulting

Práticas Principais	Perc.	Outras práticas importantes	Perc
Desenvolver pessoas	64%	Cooperar / participar de equipes	36%
Obter resultados	55%	Criar equipes	36%
Concentrar-se no cliente	52%	Desenvolver soluções criativas	34%
Comunicar-se	52%	Criar um ambiente de alto desempenho	32%
Orientar a visão e a direção	46%	Impulsionar mudanças	32%
Criar laços de relacionamento comercial	43%	Ser um modelo em sua função	29%
Tomar decisões	41%	Gerenciar a diversidade / valorizar o outro	29%
Gerenciar o desempenho	39%	Desenvolver estratégias	25%
Influenciar a organização	38%	Assumir responsabilidades	23%

Fonte: Cambria Consulting, 2002.

f. Principais Atributos de Liderança

Para determinar quais as competências definidas como atributos que apareceram com maior frequência, os modelos de liderança foram codificados na base de dados de duas formas. Em primeiro lugar, as competências já definidas como atributos foram codificadas em 30 (trinta) categorias de atributos.

Em seguida, as competências definidas como práticas foram desmembradas em atributos, a partir das definições e dos indicadores de comportamento fornecidos pelas organizações que apresentaram os dados e depois foram codificadas segundo as 30 (trinta) categorias de atributos. Os resultados baseiam-se na porcentagem dos modelos de liderança nos quais o atributo apareceu pelo menos uma vez, sem ponderar a importância dos atributos que apareceram mais de uma vez em cada modelo.

Dessa forma, 10 (dez) atributos podem ser considerados “universais”, sendo encontrados em 60% dos modelos ou mais, e outros dez foram encontrados em 40% a 60% dos modelos, conforme mostra a tabela 02. Conclui-se que nem todos os atributos de liderança possíveis são necessários para um desempenho eficaz de determinado papel de liderança. Muitos dos atributos citados com

grande freqüência estão enraizados na personalidade, nas características pessoais ou nas capacidades individuais, não sendo aspectos de fácil desenvolvimento.

Tabela 02- Atributos do Líder mais Citados - Cambria Consulting

Principais atributos	Perc.	Outros atributos importantes	Perc.
Integridade /sinceridade /ética	77%	Iniciativa /orientação para a ação	58%
Capacidade de realização	76%	Capacidade de comunicação	52%
Habilidade de lidar com pessoas	73%	Energia /entusiasmo	50%
Orientação para o aprendizado	73%	Habilidade política	50%
Capacidade de direcionar e controlar	66%	Cooperação	48%
Capacidade de influenciar pessoas	64%	Raciocínio analítico	48%
Raciocínio estratégico	64%	Responsabilidade /comprometimento	48%
Compreensão de conceitos	63%	Capacidade de julgamento	44%
Flexibilidade/adaptabilidade	61%	Capacidade de tomar decisões	44%
Autoconfiança/coragem	60%	Conhecimento do negócio	40%

Fonte: Cambria Consulting, 2002.

g. O Modelo dos Nove Baldes

Este modelo sugere que, como recipientes coletores de informações, destrezas, habilidades e características dos líderes, os “baldes” poderiam armazenar estas qualidades que somadas seriam denominadas prática ou atributos. Segundo o modelo dos nove baldes existem cinco atributos de liderança que são universais, como: capacidade mental, inteligência emocional, conhecimentos técnicos e do negócio, desenvolvimento pessoal e ego saudável, e quatro práticas de liderança: dar direção, influenciar pessoas, fazer com que as coisas aconteçam e estabelecer relacionamento. São eles:

- **Balde 1 “QI”** (capacidade mental): a liderança eficaz exige um alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a um papel executivo. A liderança eficaz nos altos níveis executivos demonstra que não há substituto para a inteligência: 97% das competências de liderança refletem este atributo.
- **Balde 2 “IE”** (inteligência emocional): líderes eficientes também mostram astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados. São capazes de

antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer, têm contato com o moral e o ambiente de trabalho e estão cientes da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas em toda a organização. Este tema aparece 84% dos modelos de liderança.

- **Balde 3 “Conhecimento”** (conhecimentos técnicos e do negócio): o conhecimento é a base do desempenho eficaz. Pode incluir nesta categoria a sabedoria, compreensão dos limites dos conhecimentos dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas e o uso da compreensão adquirida com a experiência. Este tema aparece em 55% dos modelos de liderança (uma baixa avaliação).
- **Balde 4 “Crescimento”** (desenvolvimento pessoal): líderes eficientes são curiosos e ávidos de conhecimentos, querem defrontar novas situações e aprender fazendo. Eles possuem a mente flexível e estão sempre dispostos a levar em consideração outros pontos de vista. Além disso, enxergam os erros como oportunidades valiosas de aprender e incentivam outras pessoas a fazer o mesmo. Este tema está presente em 81% dos modelos de liderança.
- **Balde 5 “Ego”** (ego saudável): os líderes eficientes são autoconfiantes e decididos. Seu ego, porém, tem de ser saudável a ponto de permitir que admitam quando estão errados e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados, esse é o fundamento para a ação com honestidade, integridade e um alto senso ético. O tema aparece em 92% dos modelos de competências de liderança.

Os quatro baldes das práticas de liderança são:

- **Balde 6 “Dizer”** (dar direção): assumir a dianteira é condição *sine qua non* para a liderança. Os líderes eficientes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. A autoridade para tal é deles, e eles a usam para realizar tarefas. Este tema aparece em 82% dos modelos de liderança.

- **Balde 7 “Vender”** (influenciar pessoas): em contraponto com “dizer”, os líderes eficientes são mestres em influenciar pessoas. São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de maneira eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes. Conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e freqüente. Esse tema aparece em 76% dos modelos de liderança.
- **Balde 8 “Iniciar”** (fazer com que as coisas aconteçam): os líderes eficientes são altamente previdentes impulsionam, as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhorias mesmo nas operações mais bem administradas e agem de forma decisiva em vez de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento. Muitos desses profissionais são também inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades para agir. O tema é recorrente em 79% dos modelos de liderança.
- **Balde 9 “Relacionar-se”** (estabelecer relacionamento): os líderes eficientes compreendem a importância de manter relacionamentos sólidos, de confiança e respeito. Esses relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) como dentro (pares, superiores e funcionários em todos os níveis) e são alavancadas para alcançar seus objetivos. Este tema aparece em 79% dos modelos de liderança.

Diante das informações apresentadas, se torna relevante destacar as melhores práticas colhidas dos modelos de liderança e como usar os modelos de competências para impulsionar às estratégias de Gestão de Pessoas.

2.13.2. Segundo Estudo: Atributo Fundamental para um Líder Eficaz

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de idéias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a auto-estima dos

envolvidos. Peter Druker (2001) salienta que “as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades”.

Segundo Kotter (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas, e complementa:

“O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir idéias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas”.

Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz? Um estudo realizado por Covey (2002), nos EUA, com 54.000 entrevistados, define o padrão, na visão dos liderados, de qual é a característica fundamental do líder que deseja ser eficaz.

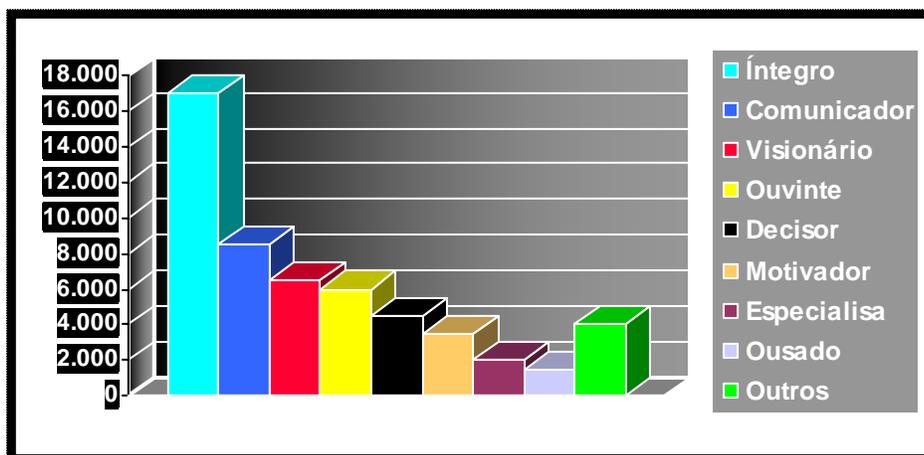


Figura 05: Atributos do Líder Eficaz
Fonte: COVEY, 2002.

Neste estudo aproximadamente um terço dos entrevistados, cerca de 18.000 pessoas, identificaram a qualidade “integridade”, que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral, como principal para a eficácia do líder e fundamental para despertar proatividade em seus seguidores. Covey (2003) esclarece:

“Quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros, interpreta as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência”.

Na abordagem proposta por Covey (2002), as características dos líderes são baseadas em princípios. São eles:

- Estão continuamente aprendendo: são curiosas estão sempre fazendo perguntas, aprendem com olhos e ouvidos bem abertos. Lêem, procuram treinamento, desenvolvem novas habilidades e novos interesses. A maior parte desta energia para o aprendizado é espontaneamente gerada e auto-alimentada.
- Estão voltados para o serviço: as ações são pautadas em princípios, a vida é encarada como uma missão e, não apenas como uma carreira.
- Irradiam energia positiva: têm aparência alegre, saudável, feliz, atitude otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.
- Acreditam nas outras pessoas: não reagem exageradamente a comportamentos negativos, críticas ou fraquezas humanas, compreendem que comportamento e potencial são coisas diferentes. São gratas pelo que possuem e com naturalidade são capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias, não guardam rancores, recusam-se a rotular as pessoas.
- Suas vidas são equilibradas: são socialmente e intelectualmente ativas, tem muitos amigos e interesses. Possuem senso de humor saudável, são dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas. Reconhecem o próprio valor, que se manifesta através da sua coragem e de sua integridade. Não são extremistas,

suas ações e atitudes são proporcionais à situação, equilibradas, temperadas, moderadas e sábias.

- Encaram a vida como uma aventura: fogem da certeza e da previsibilidade, enxergam velhas situações e cenas como se fosse a primeira vez. Não estão certos do que na verdade irá acontecer, mas estão confiantes de que será algo estimulante e que levará ao crescimento.
- São sinérgicas: sinergia é o estado em que o todo é mais do que a soma das partes. O líder é um catalisador de mudança, trabalha de forma árdua e inteligente, é imensamente produtivo e criativo. Sabem delegar e trabalhar em equipe, equilibrando os pontos fortes e fracos. Acreditam nas forças e capacidades alheias e não se sentem ameaçados pelo fato de os outros serem melhores sob vários aspectos.
- Exercitam-se pela auto-renovação: exercitam regularmente as quatro dimensões da alma humana, a física, a mental, a emocional e a espiritual.

Covey (2002) conclui suas idéias estabelecendo um paralelo entre os quatro princípios da liderança com os sete hábitos fundamentais para o pleno desenvolvimento das capacidades humanas: 1. a pró-atividade, também traduzida como responsabilidade e iniciativa; 2. começar um trabalho com um fim já em mente; 3. priorizar o mais importante; 4. pensar em vitória coletiva; 5. compreender para posteriormente ser compreendido; 6. criar sinergia; e por último, 7. buscar a renovação.

Os princípios podem ser adotados por todos, em qualquer situação, porque são universais e atemporais, sendo eles o determinante da integridade de um elemento. Outros fatores podem ser o centro da vida de um líder, como tecnologia, imagem pessoal, competição, política, um programa específico que esteja sendo implantado na organização, clientes, os proprietários e acionistas, empregados ou fornecedores.

Entretanto, em qualquer um desses casos o fator que determina a segurança, a sabedoria, a força e a orientação do líder é externo a ele próprio, tornando-o vulnerável a mudanças relacionadas a estes centros organizacionais alternativos. Isto ocorre porque tais centros que não podem ser completamente controlados pelo líder.

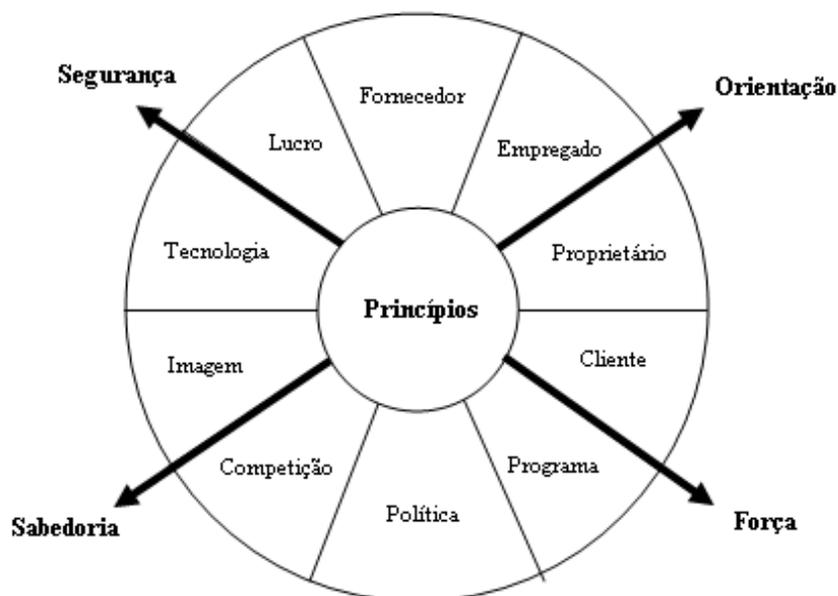


Figura 06: Centros Organizacionais guiados por Princípios
Fonte: COVEY, 2002.

Covey (2002) sugere que uma vez que os princípios norteiam a sabedoria, a segurança, a orientação e a força de um líder, o líder depende unicamente de sua habilidade em agir de maneira ética para sentir-se bem consigo mesmo. Vivemos numa época em que todos querem ganhar, quando na verdade, o mais vantajoso seria compartilhar. Esta visão nos leva a condução de uma nova forma de liderar. Bennis (2002) visualiza o campo de interação das idéias como uma das frentes nas quais se ganha a batalha do conhecimento e da liderança, e acredita que o núcleo da liderança afirma-se na capacidade de liberar o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de uma equipe. E Vergara (1999) complementa sobre a nova liderança:

“Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Espera-se que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhe permita lidar adequadamente com ambigüidades”.

O desafio se dará em como tentar pesquisar e contextualizar estes valores ansiados e requeridos pelos seguidores e compartilhados pelos líderes em um cenário onde a cultura vigente, a idéia de levar vantagem em tudo, ou mesmo a correria deste cenário turbulento, instável e impreciso podem sufocar a espiritualidade nas organizações?

2.14. O Fenômeno Liderança na Atualidade

Do ponto de vista teórico e empírico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis e situações organizacionais. Tais trabalhos foram desenvolvidos visando rever e reavaliar investigações já levadas a efeito no passado, para rediscutir a validade das suas descobertas. Devido a essa disposição dos pesquisadores em liderança foi possível perceber que cada trabalho desenvolvido por eles procurou destacar aspectos diferentes do relacionamento entre o líder e seus seguidores. Foi possível levantar uma imensa variedade de fatores responsáveis pela eficácia da liderança. Dessa forma, descobre-se que o assunto é bem mais complexo do que se possa imaginar, fazendo com que sejam descartadas pequenas regras para bem liderar, improvisadas a partir do senso comum.

“Não foi, senão na virada do século, que os cientistas sociais começaram a estudar, de forma sistemática, a liderança. Um recente artigo estima que nestes últimos setenta anos passaram a existir mais de três mil estudos sobre liderança”, afirma Locke (apud BERGAMINI, 2002). Isso mostra como é amplo o campo de pesquisa sobre aquilo que realmente pode ser decisivo para o efetivo exercício da liderança. Fica cada vez mais evidente que o antigo critério aleatório que pretendia caracterizar bons líderes deve ser substituído pelas conclusões de caráter científico sobre esse assunto. Tal cuidado há que ser observado caso se queira impedir que problemas humanos dentro das organizações assumam proporções assustadoras e praticamente intoleráveis.

Na passagem para o século XXI, o ambiente era de total imprevisibilidade e isso exigiu que as pessoas fossem capazes de liderar quase de forma ininterrupta, em cena aberta. Esse líder, para fazer face aos desafios se vê na contingência de adotar uma nova forma de pensar. A globalização da economia dificulta precisar de maneira clara a configuração do grupo de seguidores. As linhas

mais tipicamente formais dos organogramas estão se dissolvendo e se espalhando por muitas direções inéditas. No entanto, mais do que nunca é necessário levar diferentes grupos de pessoas até o ponto de encarar abertamente e abandonar o que já é conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranquilidade.

Bridges (apud BERGAMINI, 2002) fala desse processo de transição como sendo em si mesmo muito mais exigente do que o de mudança, e relata:

“... a organização firmemente integrada de ontem e que podia estar governada como uma entidade política autônoma, que está se transformando hoje em um grupo diverso, no qual é cada vez mais difícil afirmar quem está dentro da organização e quem está fora. E não se trata apenas de que cada vez mais organizações estão conseguindo que seu trabalho seja realizado por empreendimentos comuns e alianças formais. É que a relação que um líder tem frente a seus seguidores está cada vez menos parecida com uma governança e cada vez mais com uma aliança ou parceria”.

Torna-se crítico formar e reformar parcerias que podem ocorrer dentro de uma empresa ou entre grupos temporários com quem se trabalha. O sentido que o líder dá a essas mudanças faz com que as mesmas não sejam consideradas como pilhas de fatos sem conexão. A interpretação que o líder oferece daquilo que está ocorrendo (e que bem poucos percebem) organiza o quebra-cabeça que parecia totalmente desencontrado ou desconexo.

Muitas pesquisas estão sendo elaboradas procurando evitar enganos, que assumiram como verdadeiras, certas suposições sobre liderança que após terem sido colocadas em prática, ressaltaram sua inoperância. Isso ocorreu porque abordagens nada científicas deram origem a numerosos programas de treinamento e desenvolvimento de executivos em papéis de liderança. Uma intensa propaganda sobre esses programas prometia formar, em salas de aula e em curto espaço de tempo, líderes verdadeiramente eficazes.

A quase totalidade desses programas já foi abandonada, pois não conseguiu criar o impacto desejado, comprovando assim ser inexpressiva a sua contribuição. Acabou-se por constatar que, na prática, essa figura perfeita não existia. À distância entre o que era ensinado em sala de aula e a realidade do dia-a-dia, daqueles que deveriam comandar grupos de pessoas foi à batalha final

que colocou por terra a imensa maioria desses programas de treinamento e desenvolvimento de líderes. Ilustrando a ligação entre a competência de líderes e o sucesso organizacional é que Tichy (2000) propõe:

“Empresas vencedoras, todavia, deliberada e sistematicamente desenvolvem as pessoas para serem líderes verdadeiros, para serem pessoas com pontos de vista próprios e que levam outros à ação. Usam todas as oportunidades de promover e encorajar a liderança em todos os níveis dentro das companhias e seus líderes dos níveis mais altos estão pessoalmente envolvidos em desenvolver outros líderes”.

Essa predisposição organizacional generalizada indica as empresas que estão na vanguarda por adotarem uma atitude proativa diante das exigências de mudança. São os líderes eficazes que se preocupam em redefinir culturas para fazer face aos desafios de grande magnitude. Isso parece estar contribuindo diretamente para o sucesso e o resultado final positivo de grandes organizações. Bennis (2002) assinala dizendo, “os líderes verdadeiros, que mexem com a cultura, arquitetos sociais das suas organizações, criam e mantêm valores”; com isso, a visão sobre liderança na atualidade vai além da simples formação de vínculos sociais para atingir o contexto organizacional na sua totalidade.

Se uma empresa não consegue lidar com novos desafios está próxima a enfrentar a sua própria extinção (BENNIS, op. cit.). A liderança, assim considerada, sugere que o líder, posicionado onde quer que esteja, isto é, acima ou abaixo, com ou sem autoridade, precisa ter a habilidade de engajar seus seguidores a confrontar-se com o inesperado. Essa atitude substitui aquela de culpar as forças externas, a alta direção, a sobrecarga de trabalho e outros fatores, pelos possíveis desajustes.

Para descobrir o que faz com que muitos empregados tomem a iniciativa de desconsiderar seus próprios interesses, para se engajarem nos objetivos propostos por suas organizações é indispensável conhecer a qualidade dos líderes que as organizações possuem. O associado disposto a seguir seu líder assume e envolve-se no processo de mudança que está à sua frente.

2.15. O Líder no Século XXI

Conforme indica Covey (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer.

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar, neste contexto as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros (analisando-as com vistas à sua aplicação), tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente.

Vergara (1999) afirma que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto-aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

Para Senge (apud COVEY, 2005) é necessário começar a acreditar que líderes são aquelas pessoas que 'caminham na frente', sinceramente compromissadas com mudanças profundas em si

mesmas e em suas organizações. Lideram através do desenvolvimento de novas habilidades, recursos e empreendimentos. E provêm de várias partes de uma organização.

As novas organizações serão pluralistas em essência, preferindo o conflito entre pontos de vista concorrentes e a disputa de fornecedores concorrentes à ilusória segurança do comando burocrático e dos monopólios internos da função. O poder para tomar decisões de trabalho fundamentais – tais como o que fazer e com quem fazer – continuará sendo despojado pela hierarquia a grupos menores e autogerenciáveis que tomam essas decisões em conjunto (PINCHOT, 2004).

Hoje em dia, tamanha ênfase tem sido dada ao papel do líder na criação da visão e dos valores que o papel do desenvolvimento de *sistemas* que sustentem e orientem a liberdade é muitas vezes ignorado. Uma vez obtido êxito na definição e na comunicação da visão e dos valores, o desenvolvimento de muitos líderes potenciais é o próximo passo crítico na criação de uma organização com muitos líderes.

Contudo para Pinchot (op. cit.), à proporção que a complexidade de cada organização ultrapassa o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser o de contribuir para a cultura empresarial e instituições corporativas que coloquem a liberdade em ação e criem uma sociedade mais livre dentro da organização. Essa sociedade mais livre será baseada em valores aos quais estejamos todos bastante familiarizados, valores como o respeito por todos e por suas opiniões; liberdade de escolha, expressão e reunião; igualdade e justiça.

O papel da alta liderança será muito semelhante ao do melhor tipo de governo de uma nação livre. Ouvindo os seguidores, estes líderes não serão basicamente atores ou mesmos instrutores, mas projetistas do jogo que proporciona o melhor para os demais. O líder que o mercado de trabalho estará buscando necessitará entender rapidamente estas novas considerações. O líder de até pouco tempo atrás poderia analisar certo ambiente com uma percepção das relações entre “causa e efeito” das suas atitudes diante de um grupo ou equipe e, de acordo com este quadro, tomar suas decisões em busca do seu objetivo. Ao “novo” líder não bastará esta percepção e sua leitura do ambiente necessitará entender todo o processo onde a equipe se encontra inserida.

Neste processo, para Vergara (op. cit.) estarão presentes, entre outros:

- Abertura ao novo: entender que certas práticas administrativas ou gerenciais utilizadas podem tornar-se menos produtivas se comparadas com práticas que foram criadas anteriormente.
- Visão estratégica: o líder precisa ter uma macropercepção das situações e das tendências. Deve exercer o pensamento global.
- Negociação: através da negociação o líder pode obter a participação e cooperação espontâneas. A dominação traz conseqüências que refletem futuramente no enfraquecimento do líder.
- Avaliar o desempenho: significa conhecer as competências de cada um e sua influência nos resultados obtidos. O desempenho de cada integrante necessita não só ser mensurado, como deve ser parte de um “feedback” que será útil a evolução da equipe como um todo.
- Postura ética: os compromissos com o bem-comum, a qualidade e os valores da política empresarial são fatores essenciais para garantir a credibilidade do líder. É necessário ao líder não esquecer nunca que a avaliação se dá sempre nos dois sentidos, isto é, a forma de liderança que não é bem vista ou entendida pela equipe é destinada ao fracasso ou a crises nocivas ao alcance dos objetivos traçados.
- Ser educador: buscar na equipe que lidera o desenvolvimento pessoal e o gosto pelo conhecimento que agrega novas qualificações. Cada integrante tem seu ritmo e suas limitações, e cabe ao líder cobrar e incentivar de forma individual, sem ser parcial no estímulo ao novo conhecimento.

- Reconhecer outros líderes: todas as organizações tem líderes em vários níveis e setores, e um líder necessita identificar nos demais não concorrência, mas sim oportunidade de associações visando o crescimento da organização.
- Qualidade dos resultados: resultados apresentados pela equipe não são apenas parte do dia a dia, mas um reflexo da sua qualidade e importância para o resultado da organização. Ao líder cabe transmitir esta importância a todos os envolvidos.
- Administrar conflitos: administrar os conflitos requer senso de justiça e reconhecimento das partes sobre a imparcialidade daquele que julga. O líder necessita ser visto como a pessoa capaz de resolver os conflitos existentes.
- Estar acessível: não apenas fisicamente, mas principalmente aberto às necessidades de cada integrante da equipe, de modo a perceber a importância dos problemas de cada um e o impacto nas atividades pessoais e de grupo.
- Saber ser alvo: a posição de líder torna a pessoa vulnerável a interesses e disputas políticas por ascensão profissional de outros grupos da mesma organização. A postura do líder deve transmitir a segurança de quem tem competências e habilidades para exercer tal papel.
- Favorecer o consenso: saber buscar em cada um a flexibilidade necessária para evitar a paralisação em momentos de divergência faz com que o grupo entenda a importância de uma pessoa distinta das demais, que se preocupa com o todo tanto quanto se preocupa com as partes.
- Disseminar o conhecimento: o líder deve buscar o desenvolvimento de cada integrante da equipe, mas não deve esquecer de sua própria evolução. Seu conhecimento deve ser alimentado pela equipe e o líder não deve se eximir deste aprendizado.

- Servir de exemplo: as atitudes e comportamentos de um líder são exemplos que normalmente são seguidos. Esta é uma vantagem da organização que cuida de seus líderes, pois estes indicam a postura corretas com relação às decisões tomadas, corretas (e que devem ser seguidas) e erradas, que devem ser motivo de estudo para que não se repitam.

Como perfil necessário para o desenvolvimento do papel de líder neste cenário, o mercado buscará acima de tudo um comportamento equilibrado e resistente às pressões, tanto no que se refere aos resultados esperados como nas necessidades pessoais dos integrantes das equipes.

O papel do líder exigirá uma personalidade forte e sensível aos ambientes interno e externo, assim como, uma forte orientação para as pessoas, e para desenvolvimento e satisfação dos anseios de seus colaboradores. Se neste processo de influência o líder consegue que seus seguidores se abneguem em relação à causa ou ao alcance de objetivos estratégicos, até se necessário fazendo sacrifícios pessoais no presente em prol de vantagens futuras, pelo crédito dado a ele, e pelas constantes trocas intertemporais, este líder conseguiu com que sua equipe se tornasse embaixadora (entrepreneur) da causa.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa foi do tipo descritiva. Buscou-se identificar a existência de uma posição credora ou devedora dos seguidores em relação ao líder, a partir de trocas intertemporais existente entre estes. A psicologia temporal, fincada nas ameaças e oportunidades do momento, não permite a estes colaboradores desfrutar de benefícios presentes, ou seja, uma postura devedora. Os colaboradores, em geral, apresentam uma credulidade no porvir, em razão do vínculo influenciador que os mantém relacionados ao líder.

O subtipo da pesquisa foi bibliográfica objetivando organizar as contribuições feitas por autores que escreveram a respeito do tema. As informações foram encontradas em livros, páginas na Internet e artigos. A seguir foi realizada uma pesquisa de campo que coletou dados diretamente de estudantes de administração de empresas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, na sede. Porque estes estão se preparando, em sua graduação, para ocupar cargos de direção em empresas e na sociedade em geral, e supostamente, serão os futuros líderes das organizações e empresas brasileiras. Buscou-se identificar os fatores de desempenho dos líderes que atingem um alto grau de aprovação na visão dos seus seguidores e relacionar tais práticas e atributos de personalidade deste líder à visão do seguidor como cidadão credor. O caráter é interdisciplinar, pois diversas áreas do conhecimento podem beneficiar-se dos dados da pesquisa, especialmente os diferentes campos das ciências sociais. A natureza dos dados da pesquisa é de opinião, pois o questionário visou verificar a compreensão do conceito de liderança e avaliar a posição do cidadão civil, o estudante de administração de empresas, como credor ou devedor da sociedade, pois são prospectivos líderes e colaboradores empresariais.

3.2. Escolha do Método

A pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa, sendo desenvolvida por meio de questionários aos estudantes e coletados em seguida. O questionário (Anexo I) utilizado possui questões abertas e fechadas. Caracterizou-se pelo uso da quantificação nas questões fechadas e abertas (qualitativas) e no tratamento de ambas por meio de técnicas estatísticas.

3.3. Técnica da Pesquisa

A pesquisa utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados e foi respondido pelos estudantes no nível do ciclo profissional em sua maioria, ou seja, que já cursaram mais da metade do curso e possuíam subsídios para a compreensão da ótica líder-gerente-colaborador.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio do agrupamento de referências e informações e posterior associação e organização da exposição dos conceitos.

3.4. Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi o grupo de estudantes de administração de empresas da sede da UFRRJ, localizada em Seropédica, município do estado do Rio de Janeiro, regularmente matriculados na instituição, totalizando 513 alunos. Os alunos foram contatados no pátio da instituição e em salas de aula por meio de abordagem direta, sem contato prévio, conferindo assim, isenção de outros interesses além do desejo de contribuir com informações para a pesquisa.

A amostra da pesquisa foi de caráter incidental ficando limitada ao grupo de estudantes que responderam ao questionário. O tamanho da amostra foi de oitenta respondentes, perfazendo um total de cerca de 16 (dezesseis) % do tamanho do universo.

3.5. Limitações do Estudo

É importante ressaltar que os resultados definem o perfil desta amostra e não seria correto concluir que eles se aplicam ao universo da pesquisa. Entretanto, o tamanho da amostra a qualifica para ser considerada como representativa. Futuras pesquisas poderão ser realizadas com grupos de estudante de administração da própria instituição, da rede pública em geral, da rede privada ou até por profissionais formados.

Outra limitação se deve provavelmente ao fato de que estudantes já inseridos no mercado de trabalho ou com maior experiência profissional possuam uma visão mais acurada sobre o relacionamento líder-seguidor, o que lhes confira maior interesse pelo assunto ou um melhor entendimento da posição credora do seguidor, proposta pelo estudo. Entretanto, o tamanho da amostra é suficientemente grande para não permitir que se possa dizer que os dados não representem o universo em um nível de erro aceitável.

3.6. Tratamento dos Dados

Os dados coletados por meio da aplicação do questionário foram tabulados e analisados através do programa “*SPSS for Windows 12.0*”, um software comumente utilizado para o tratamento estatístico de questões quantitativas. A questão qualitativa foi tabulada para encontrar pontos de semelhança nas respostas e, em seguida, dado o mesmo tratamento estatístico das questões quantitativas no software supra-citado. Os avanços tecnológicos na área da computação e sua popularização frente a percentuais crescentes da população têm facilitado o acesso a técnicas estatísticas mais avançadas. As pesquisas em áreas como as ciências sociais têm sido beneficiadas com esses avanços, pois se pode analisar simultaneamente uma quantidade grande de dados de formas e combinações variadas, sem exigir uma formação específica em estatística.

Através deste recurso foram utilizadas técnicas estatísticas conhecidas como Análise Multivariada. Este tipo de análise pode ser definido como um estudo das inter-relações e combinações de uma grande quantidade de variáveis. Todavia, o que caracteriza um tratamento como multivariado não é a quantidade de variáveis que compõem a análise, mas o estudo das suas inter-relações (SOUZA NETO, 1997). Uma análise multivariada pode ser aplicada em um estudo onde todas as variáveis sejam aleatórias e demonstrem algum tipo de relação entre si. Quando estas relações não podem ser facilmente entendidas, a menos que se faça um estudo simultâneo das mesmas, cria-se uma circunstância onde o uso da análise multivariada é adequado.

As variáveis que representam as opiniões e observações dos respondentes quanto às práticas de liderança e aos atributos de personalidade do líder são as variáveis independentes. Elas são

métricas, pois foram registradas em uma escala de prioridade. Tais características, portanto, definiram a escolha do uso da Análise Discriminante. Esta possibilita compreender as diferenças entre os grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos. O uso da Análise Discriminante, que é um tipo de Análise Multivariada, é recomendado quando a variável dependente não métrica é dicotômica, ou seja, representa opostos de características nominais, como, por exemplo, a relação entre masculino e feminino. Essa análise também é aplicável quando a variável dependente não métrica é multicotômica, como ocorre na relação entre “baixo”, “médio” e “alto” (SOUZA NETO, 1997; OLIVEIRA, 2002). Sua aplicação é útil em amostras que podem ser divididas em grupos baseados em uma variável dependente que tenha classes conhecidas.

No trabalho em questão, objetivou-se descobrir se existem esses grupos e definir as características dos grupos formados pelos estudantes de administração de empresas da sede da UFRRJ quanto aos conceitos de liderança, trocas intertemporais e posição credora / devedora do graduando neste curso.

A Análise de Cluster é um estudo que permite definir grupos significativos de indivíduos ou objetos com características em comum. Ela objetiva classificar as observações da amostra em alguns poucos grupos mutuamente exclusivos, usando como critério suas similaridades relevantes para o estudo. A sua diferença para a Análise Discriminante é o fato de que os Clusters (grupos) não são predefinidos, ou seja, a técnica é utilizada especificamente para formar os grupos (SOUZA NETO apud ARAUJO, 2006).

O processo da formação dos grupos é composto em duas etapas. De início define-se uma característica que supostamente divide a amostra, o que criaria grupos com perfis similares e se executa a partição da amostra. A etapa seguinte é realizada em dois momentos, onde se busca conhecer as características do grupo de forma a obter sua composição. Os clusters têm suas características interpretadas e definidas. Nesse momento, um nome é encontrado para cada grupo de acordo com suas características apresentadas; as peculiaridades que os diferenciam dos demais são descritas e as suas diferenças e dimensões são explicadas. Nesta etapa, a Análise Discriminante é útil, ao ser aplicada a partir dos clusters estabelecidos anteriormente.

Para que as observações sejam relevantes, é preciso que os grupos encontrados sejam homogêneos entre si e heterogêneos uns com os outros. Ao distribuí-los geometricamente, as observações que compõem o mesmo cluster deverão estar próximas umas das outras e distantes dos indivíduos dos outros clusters (SOUZA NETO, 1997; OLIVEIRA, 2002).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na amostra de respondentes deu-se preferência por evitar alunos recém egressos na universidade, para um melhor entendimento dos conceitos envolvidos. Buscou-se um grupo bastante heterogêneo evitando a concentração em um gênero ou faixa de idade específicos para não haver distorções na pesquisa.

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra correspondeu a 16% do universo da pesquisa. A amostra pesquisa foi de 80 (oitenta) estudantes de administração de empresas da UFRRJ, sede. Do grupo de estudantes que participou da pesquisa, 50% ou 40 (quarenta) pessoas são do sexo masculino e as outras 50%, do sexo feminino da amostra. Fato puramente incidental. Não há uma grande variação de gênero, entre os estudantes deste curso, a quantidade de pessoas do sexo masculino é próxima do total feminino. Suas características quanto à idade são listadas a seguir:

Tabela 03: Caracterização da Amostra – Idade

Idade	Frequência	(%)
Até 20 anos	19	23,8
21- 25 anos	50	62,5
25- 30 anos	8	10,0
31 ou mais	3	03,7

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária maior representada na amostra se concentra, especialmente, entre 21 a 25 anos, correspondendo a 62,5% do grupo. Portanto, pode-se afirmar que a maioria dos participantes é relativamente instruída para entender a relação de influência líder-seguidor, em comunidades sociais ou relações empresariais. Um outro grupo significativo é a faixa dos até 20 anos de idade, concentrando 23,8% da amostra. A idade de ingresso em universidades ou faculdades vem diminuindo ao longo dos anos, segundo estudos do MEC. Alguns alunos começam a cursar o ensino superior com 17 anos. Este grupo não possui ampla experiência profissional, mas compreende a relação líder-seguidor com base na experiência adquirida em outros grupos, tais como: família, igreja, voluntariado, comunidades sociais etc, se tornando representativo.

Tabela 04: Caracterização da Amostra – Composição da Família

Composição da Família	Frequência	(%)
Até 2 pessoas	4	5,0
3 pessoas	13	16,2
4 pessoas	33	41,3
5 ou mais pessoas	30	37,5

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à composição da família a amostra se caracteriza por participantes, em sua maioria, oriundos de famílias numerosas. A tabela composição da família mostra dois grupos dominantes, que juntos somam cerca de 80% do total e são compostos de pessoas que possuem 4 (quatro) ou mais integrantes em sua família.

Tabela 05: Caracterização da Amostra – Atividade de Lazer

Atividade de Lazer	Frequência	(%)
Em atividade particular	9	11,3
Em grupos sociais	53	66,2
Outros	18	22,5

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às atividades de lazer, um grupo se destaca como tendo por preferência praticar sua atividade de lazer inserida em grupos sociais em detrimento de atividades isoladas. Na tabela 05, 66,2% das pessoas optam por principal lazer, uma atividade inserida em grupos sociais, tais como: shows, praia, cinema, teatro etc. O líder empresarial de destaque, segundo a bibliografia estudada, será o indivíduo que tiver predileção pela exposição e não pelo isolamento, ou seja, não verá como obstáculo à sua liderança quebrar paradigmas ou discordar da maioria. A pesquisa também retratou que 70% da amostra ou 56 respondentes praticam alguma atividade social como curso de línguas, artes, esportes etc, que envolve contato freqüente com pessoas e grupos. Estes fatos parecem mostrar que tais participantes estão bem familiarizados com conceitos de liderança,

chefia, poder socializado, planejamento, ordem, práticas de liderança, poupança emocional, gastos presentes, entre outros, comuns em grupos numerosos e fundamentais para o entendimento dos conceitos propostos neste trabalho.

Tabela 06: Caracterização da Amostra – Leitura de Jornais

Leitura de Jornais	Frequência	(%)
Não lêem	4	5,0
Política e Assuntos Internacionais	6	7,5
Ciências e Cultura	12	15,0
Economia	5	6,3
Fatos Diversos	39	48,7
Esportes	14	17,5

Fonte: Dados da pesquisa

A leitura freqüente de jornais evidencia o grau de interesse dos alunos por assuntos variados. Na amostra pesquisada 96% tem o hábito regular de ler jornais. Porém os dois grupos mais numerosos, *fatos diversos e esportes*, denunciam que os alunos não focalizam sua leitura em informações técnicas, econômicas, políticas e de assuntos internacionais mostrando uma possível futura deficiência em se projetarem como formadores de opinião e, conseqüentemente, influenciadores. Requisitos necessários para o exercício da liderança nas empresas e organizações.

Tabela 07: Caracterização da Amostra – Leitura de Livros

Número de Exemplares por Ano	Frequência	(%)
Nenhum	3	3,7
Um ou Dois	31	38,7
Três a Cinco	32	40,0
Seis a Nove	7	8,8
Dez ou mais	7	8,8

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à leitura regular de livros, cerca de 79% lêem de um a cinco livros por ano. Parece que este pouco interesse pela leitura pode vir a afetar a formação e o alcance de cargos executivos e de direção de empresas devido à baixa absorção de cultura geral, requisito fundamental para altos cargos e também, semelhante à leitura de jornais, um baixo índice de formação de opinião.

Este pouco interesse pela leitura associado à pequena parcela de estudantes que dominam uma língua estrangeira, 21,3%, como visto na tabela 08, mostra uma possível fragilidade destes estudantes em buscar modelos de liderança e teorias mais recentes na literatura estrangeira, sobretudo a norte-americana, que possui uma vasta gama assuntos sobre liderança, gerenciamento e a relação líder-seguidor e é a base de nosso modelo de gestão.

Tabela 08: Caracterização da Amostra – Domínio de Língua Estrangeira

Domínio de Língua Estrangeira	Frequência	(%)
Não possui	24	30,0
Sim, razoavelmente	39	48,7
Sim, fluentemente	17	21,3

Fonte: Dados da pesquisa

Outro fato interessante é que todos têm acesso ao micro-computador. Sendo que 75% na própria casa, e o restante, 25% em algum outro lugar. Este acesso ao micro-computador permite, ao estudante, possuir uma capacidade de rápida absorção de novas tecnologias ou processos. Deste total, 61,2% possuem além do micro-computador, também acesso a Internet em casa e 22,5%, no trabalho, como recurso de estudos, pesquisas e busca de informações em geral.

Parece que este uso disseminado e global da Internet, alcançando quase o total dos estudantes pode compensar a carência de leitura de livros e jornais tangíveis, por matéria absorvida digitalmente. Ainda assim, segundo alguns autores, a leitura de fragmentos de textos e matéria filtrada de compêndios, não são suficientes para se constituir matéria para a formação de opinião, por não se tratar de idéias e pensamentos completos o que dariam subsídios para a análise.

Tabela 09: Caracterização da Amostra – Acesso à Internet

Acesso à Internet	Frequência	(%)
Não possui	1	1,3
Sim, em casa	49	61,2
Sim, no trabalho	18	22,5
Sim, outros	12	15,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os estudantes, em geral, estão dentro de uma faixa salarial familiar confortável. Cerca de 55% recebem, em família sete ou mais salários mínimos.

Tabela 10: Caracterização da Amostra – Faixa Salarial Familiar

Faixa Salarial Familiar	Frequência	(%)
Até 5 salários mínimos	18	22,5
De 5 a 7 salários mínimos	19	23,7
De 7 a 10 salários mínimos	25	31,3
Mais de 10 salários mínimos	18	22,5

Fonte: Dados da pesquisa

Historicamente, os gestores, líderes e gerentes empresariais são pessoas oriundas de classes econômicas mais abastadas. Parece que esta amostra, do ponto de vista sócio-econômico, mostra condição prospectiva para altos cargos em empresas e organizações.

Tabela 11: Caracterização da Amostra – Grau de Satisfação em Relação ao Curso

Grau de Satisfação em Relação ao Curso	Frequência	(%)
Ótimo	18	22,4
Bom	48	60,0
Regular	12	15,0
Ruim	1	1,3
Péssimo	1	1,3

Fonte: Dados da pesquisa

Mais de 82% dos estudantes estão satisfeitos parcial ou totalmente com o curso, pois optaram por *ótimo e bom*, em relação ao grau de satisfação do seu curso, como visto na tabela 11. Parece que o curso atende às expectativas dos alunos de administração de empresas e que possui um modelo de formação de administradores compatível com as exigências do mercado de trabalho, já que, a maior parte da amostra está inserida no mercado como profissionais efetivos ou estagiários.

Tabela 12: Caracterização da Amostra – Escolha do Curso de Graduação

Escolha do Curso de Graduação	Frequência	(%)
Melhor oferta no mercado de trabalho	27	33,7
Influência familiar	7	8,7
Recompensa financeira promissora	5	6,3
Oferta imediata de emprego	8	10,0
Indicação de teste vocacional	8	10,0
Outros	25	31,3

Fonte: Dados da pesquisa

Inicialmente, parece baixa a porcentagem da amostra que optou por este curso de graduação por inclinação ou aptidão, apenas 10%. Outros fatores se mostraram mais relevantes, neste momento. A melhor oferta no mercado de trabalho, 33,7%, a recompensa financeira promissora, 6,3% somadas à oferta imediata de emprego, 10,0% perfazem um total de 50% da intenção dos estudantes para a escolha de seu curso de graduação, como observado na tabela 12. Mas o curso parece suprir estas deficiências ao longo deste e os estudantes encontram conforto e vontade de aplicar os conceitos de administração, aprendidos no curso de graduação, em sua vida profissional se qualificando para administrar recursos e pessoas e aplicando os conceitos de gerenciamento e liderança. O que é evidenciado pelo planejamento destes para o que fazer após a conclusão da graduação, pois 68,7 % têm a certeza que querem atuar na área, como visto na tabela 13.

Tabela 13: Caracterização da Amostra – Planejamento após a Graduação

Depois de Graduado em Administração	Frequência	(%)
Atuar na área em que estudou	55	68,7
Fazer outro curso superior	9	11,3
Seguir carreira acadêmica	8	10,0
Não sabe o que vai fazer	3	3,7
Outro	5	6,3

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabelas 14 é observado que 55% da amostra pesquisada nunca realizaram atividades voluntárias, mas destes 37,5% têm vontade de realizar. A realização de atividades voluntárias parece ter uma relação com a postura credora do seguidor em relação ao líder. Ofertar tempo e recursos para outros sem receber nenhum retorno imediato, como dinheiro, benefícios ou vantagens, em troca está relacionado diretamente com a reserva de poupança emocional e é a base para o fomento da credulidade do seguidor ao líder, além de ser um indicador positivo de tendência a praticas muito atraentes para grandes organizações que remetem olhares atentos aos empregados dados a atividades como responsabilidade social, ecologia e ações de preservação ambiental.

Tabela 14: Caracterização da Amostra – Atividades Voluntárias

Atividades Voluntárias	Frequência	(%)
Nunca	14	17,5
Não, no momento	14	17,5
Não, mas tem vontade	30	37,5
Sim, na igreja	14	17,5
Sim, quando pode	4	5,0
Outros	4	5,0

Fonte: Dados da pesquisa

Dar espontânea ou voluntariamente tempo, esforços ou recurso para uma atividade não remunerada se assemelha ao crédito de confiança depositado pelo seguidor na causa ou nas idéias do líder permitindo um sacrifício no presente para o benefício próprio ou de outros no futuro.

Sendo assim, mais de 85% dos estudantes se mostram solícitos para a realização de alguma atividade voluntária e de exercerem ou sofrerem influência nas empresas e organizações e corresponderem a uma postura comprometida em relação a um líder ou a um grupo.

Tabela 15: Caracterização da Amostra – Religião

Religião	Frequência	(%)
Católica	47	58,8
Evangélica	12	15,0
Ateu	4	5,0
Espírita	13	16,2
Outra	4	5,0

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 5% dos alunos professam não ter religião, número bem próximo da média nacional que é de 6% de ateus. O grupo se mostra muito atento quanto à religiosidade o que pode remeter a um incremento de espiritualismo nas suas práticas futuras. Deste total, 75% têm uma frequência regular à Igreja, assistindo às reuniões sempre ou às vezes, como observado na tabela 16.

Tabela 16: Caracterização da Amostra – Frequência à Igreja

Frequência à Igreja	Frequência	(%)
Sempre	23	28,7
Às vezes	37	46,3
Raramente	13	16,3
Nunca	7	8,7

Fonte: Dados da pesquisa

Estas pessoas estão em contato frequente com modelos de liderança e parecem entender a relação líder-seguidor plenamente, independente da religião professada.

4.2. Conceito de Liderança

Para saber se os estudantes dominavam ou entendiam o conceito de liderança foi adicionada ao questionário uma questão aberta, a questão 40. Nesta, os respondentes definiram com suas próprias palavras o conceito de liderança.

Depois de tabulada e quantificada chegou-se ao seguinte resultado quanto à frequência de respostas semelhantes:

Tabela 17: Definição do Conceito de Liderança

Fragmentos de Conceitos de Liderança mais Citados	(%)
Conduz as pessoas a um objetivo específico	37,0
Influencia pessoas	35,0
Motiva seus colaboradores	17,0
Comunica bem	15,0
Toma decisões	13,0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os estudantes da amostra, o conceito de liderança é um fenômeno de trocas constantes entre líder e seguidores onde o primeiro possa influenciar o segundo ao alcance de um objetivo específico, comunicando as decisões a este através de um código compartilhado de símbolos comuns, de modo que não haja perda de informação e possibilite uma impulsionamento do grupo ou do indivíduo por parte do líder, que permita ao colaborador estar permanentemente motivado.

Esta definição possui as principais características do conceito mais amplo e difundido pela maioria dos autores sobre o tema, por conseguinte pode-se concluir que a amostra entende o conceito de liderança.

4.3. As Práticas e Atributos de Liderança Ansiadas pelos Seguidores

A questão 37 do questionário caracterizou-se pela listagem, em ordem de importância, das práticas de liderança que os seguidores mais tinham o interesse de observar no desempenho em seu modelo de líder, e este ter por hábito, no exercício de suas funções.

Os respondentes listaram as 10 práticas, em ordem decrescente de importância que valorizavam em seus líderes ou em seu modelo mental de líder eficaz. As mais citadas podem ser observadas na tabela abaixo:

Tabela 18: Práticas mais Citadas de Liderança – Amostra

Práticas mais Citadas	Moda (Ordem Decrescente)	Práticas mais Citadas	Moda (Ordem Decrescente)
Desenvolver pessoas	1	Impulsionar mudanças	11
Tomar decisões	2	Desenvolver estratégias	12
Orientar visão e dar direção	3	Valorizar os outros	13
Comunicar bem	4	Criar ambiente de alto desempenho	14
Cooperação e participação em equipe	5	Assumir responsabilidades	15
Desenvolver soluções criativas	6	Gerenciar desempenho	16
Obter resultados	7	Gerenciar diversidade	17
Influenciar a organização	8	Concentra-se nos clientes	18
Ser modelo na função	9	Criar laços comerciais	19
Criar equipes de alto desempenho	10		

Fonte: Dados da pesquisa

Semelhante à questão 37, na questão 39 foi pedido que os estudantes respondessem quais os atributos de personalidade que valorizavam em seus líderes ou em seu modelo mental de líder eficaz e listassem, em ordem decrescente de importância, os 10 principais atributos para se registrar que tipo de característica este líder traz para o exercício da função.

Tabela 19: Atributos mais Citados de Liderança – Amostra

Atributos mais Citados	Moda (Ordem Decrescente)	Atributos mais Citados	Moda (Ordem Decrescente)
Integridade e ética	1	Capacidade de comunicação	11
Habilidade de lidar com pessoas	2	Comprometimento	12
Iniciativa	3	Auto-confiança	13
Sinceridade	4	Flexibilidade	14
Capacidade de realização	5	Responsabilidade	15
Capacidade de dirigir e controlar	6	Orientação para a ação	16
Orientação para o aprendizado	7	Energia e entusiasmo	17
Capacidade de influenciar pessoas	8	Raciocínio analítico	18
Adaptabilidade	9	Capacidade de tomada de decisões	19
Raciocínio estratégico	10		

Fonte: Dados da pesquisa

4.4. A Relação do Seguidor através de Trocas Intertemporais

Não foi expressiva a parcela da amostra que opta por uma postura credora em reação às trocas intertemporais entre presente e futuro. Do total de alunos, 56,3% somados os grupos que poupam tudo o que podem e os que poupam mais do que gastam, possuem uma atitude credora em relação ao futuro e 40% do total, caracterizados pelo grupo que gasta mais do que poupa, possuem uma atitude devedora em relação ao futuro.

Estes resultados sugerem que não é significativa a parcela da amostra que está disposta a fazer sacrifícios ou disponibilizar seus recursos no presente para obter benefícios e vantagens no

futuro. O crédito no por vir está relacionado, no que diz respeito na relação líder-seguidor, ao quanto este indivíduo irá comprometer-se com o líder ou com sua causa, se preciso fazendo sacrifícios em nome deste crédito. Espera-se, com estes números, que nesta amostra, o perfil credor da maioria dos estudantes não seja alto ou expressivo, como grupo. Isto pode dificultar, em um momento de impasse ou imprecisão, que a palavra ou a visão do líder sejam aceitas imediatamente, sem contestação.

Tabela 20: Escolha de Trocas Intertemporais

Escolha de Trocas Intertemporais	Frequência	(%)
Poupa tudo o que pode	5	6,3
Poupa mais do que gasta	40	50,0
Gasta mais do que poupa	32	40,0
Outros	3	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

Não se sabe ao certo, se num futuro próximo, a complexidade do ambiente externo tenha a necessidade de leitura e interpretação rápidas ou emergenciais do líder para conduzir a empresa a uma vantagem competitiva, e neste caso, este descrédito possa custar perdas significativas ou a sobrevivência da organização.

4.5. Estabelecimento dos Grupos

Com este trabalho, puderam-se estabelecer grupos que apresentaram características distintas entre si e características comuns entre os membros dos grupos. Para tal, foram empregadas técnicas de análise multivariada com o objetivo de avaliar a existência da associação entre variáveis simultaneamente. O emprego dessa técnica permitiu aprofundar as observações a respeito dos dados coletados na pesquisa. O programa utilizado, *SPSS for Windows*, permitiu analisar as respostas dos 80 participantes e agrupá-los em conjuntos a partir da Análise de Cluster.

É importante salientar que os fatores que determinaram a formação dos grupos se basearam nas questões referentes às práticas de liderança e atributos de personalidade na concepção dos respondentes. Ao realizar a partição da amostra verificou-se que a distribuição encontrada na divisão em 3 clusters sugere um equilíbrio entre suas frequências e foi a definida para dividir a amostra em grupos de participantes que possuem características semelhantes. Como visto na tabela abaixo:

Tabela 21: Formação dos Grupos

Grupo	Quantidade de Integrantes	(%)
Grupo 1	16	20,0
Grupo 2	47	59,0
Grupo 3	17	21,0

Fonte: Dados da pesquisa

O dendograma, na figura 07, mostra esta combinação. O dendograma é um gráfico que propicia uma visualização das combinações realizadas no processo de formação dos clusters.

Mostra também os clusters reunidos e sugere o tamanho ideal de clusters a ser utilizado, a fim de se obter uma distribuição mais uniforme entre os grupos. Para identificar a quantidade de indivíduos que se enquadram em cada cluster, basta contar os indivíduos dentro das fronteiras entre os grupos.

Desta maneira, observa-se grupos de 16, 47 e 17 participantes, assim como indicado anteriormente. Para conhecer as características dos grupos, identificar as semelhanças entre os seus indivíduos internamente e as diferenças entre os grupos, basta associar o número correspondente ao participante e verificar na tabela de questões quais foram as suas respostas. As semelhanças e distinções poderão ser avaliadas levando em consideração a revisão bibliográfica realizada.

Após a análise de Cluster foi realizada a análise discriminante. Pode-se observar que a análise discriminante é especialmente útil para entender as diferenças entre grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos ou classificar corretamente indivíduos dentro de grupos. Depois de encontrados os Clusters foi verificado através do maior índice de “Wilks’ Lambda”, as variáveis que foram determinantes para diferenciar os grupos formados. Neste índice quanto maior o valor da variável, maior a sua validade para distinguir os grupos.

Quadro 03: Análise Discriminante

Step	Entered	Wilks' Lambda
1	Tomar decisões	,656
2	Desenvolver estratégias	,484
3	Criar equipes	,350
4	Concentra-se no cliente	,266
5	Influenciar a organização	,218
6	Capacidade de influenciar pessoas	,184
7	Criar laços de relacionamento comercial	,158
8	Gerenciar o desempenho	,137
9	Comprometimento	,120
10	Ensino médio	,107
11	Raciocínio estratégico	,094
12	Desenvolver soluções criativas	,082
13	Poupa-gasta	,070
14	Salário família	,059
15	Criar um ambiente de alto desempenho	,052

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir temos o Mapa territorial que mostra os lugares geométricos dos grupos num plano cartesiano, deixando claro que existem três grupos perfeitamente distintos pelos quais se podem identificar as escolhas dos seguidores em relação às práticas e atributos de personalidade que estes seguidores pensam ser imprescindíveis na figura do líder.

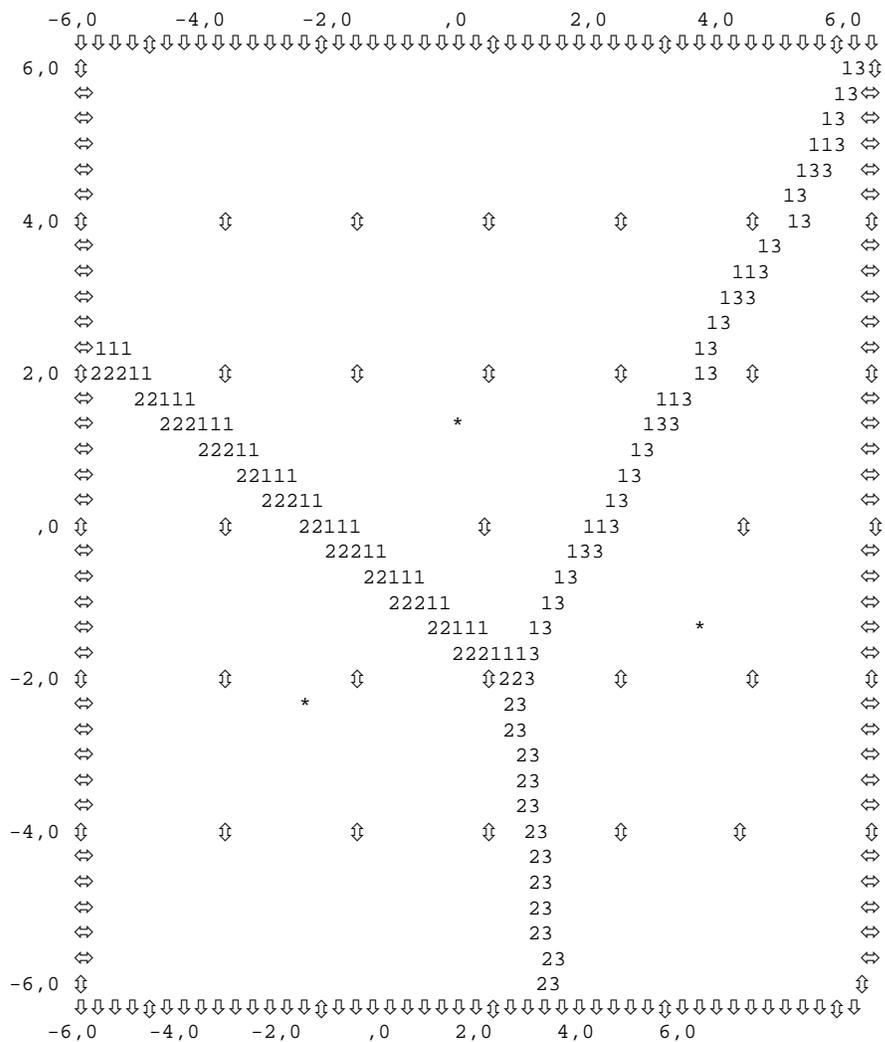


Figura 08 : Mapa Territorial dos Grupos
Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro propósito da análise é identificar similaridades entre os indivíduos a partir das características que eles possuem. Pode-se então, identificar e classificar objetos ou variáveis de modo que um objeto é mais semelhante a outro do mesmo cluster com relação a algum critério predeterminado. Se a classificação for bem feita, num diagrama de dispersão, os objetos de um mesmo cluster deverão estar geometricamente mais próximos entre si do que dos indivíduos dos demais clusters. Pode ser observado na figura abaixo que os indivíduos dos três grupos estão bem próximos entre si (dentro do mesmo grupo) e possuem uma distância considerável entre os demais grupos. Foi observado, conforme retratado na figura 09, que a distribuição está bem

próxima do centro de cada Cluster, ou seja, está agrupando indivíduos com muitas características semelhantes.

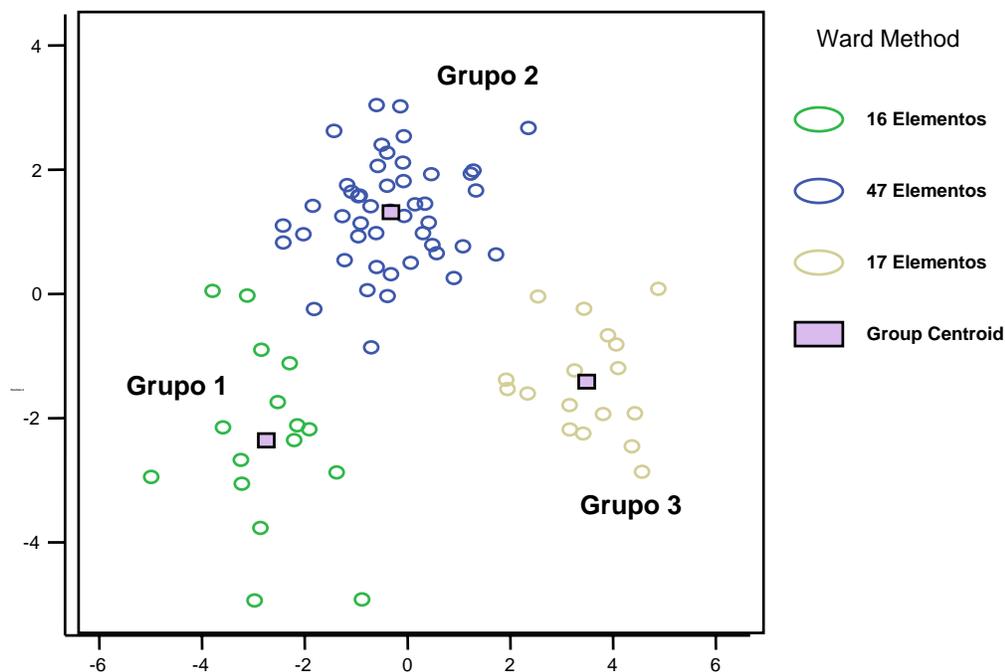


Figura 09: Distribuição dos Grupos na Função Discriminante
Fonte: Dados da pesquisa

Não houve nenhuma variável não inserida nos grupos após a realização da análise discriminante, com todas as variáveis, possibilitando um aproveitamento de 100% das mesmas. Isto demonstra que a opção pela divisão em três Clusters, e não em mais, fora uma decisão acertada, pois todos os elementos são fortemente identificados com o seu grupo e estão relativamente próximo ao centro do grupo, local onde as características comuns são mais recorrentes. Como retratado no quadro abaixo:

Quadro 04: Classificação dos Resultados

		Ward Method	Predicted Group Membership			Total
			1	2	3	
Original		1	16	0	0	16
		2	0	47	0	47
		3	0	0	17	17
Count	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 04 mostra que não há nenhum elemento fora da classificação dos grupos e, por isso, o nível de precisão da alocação dos indivíduos é de 100%. A pesquisa revela que justamente os indivíduos presentes dentro de cada grupo possuem as mesmas opiniões, ou seja, características semelhantes, que os outros elementos deste grupo.

4.6. Características e Formação dos Grupos

A partir dos clusters foi agrupado, para a análise, as três principais práticas de liderança citadas pelos respondentes, assim como, a prática menos citada. No grupo 1 as práticas encontradas foram as seguintes: desenvolver soluções criativas, desenvolver estratégias e criar equipes, e a prática não encontrada foi gerenciar a organização. No grupo 2 as práticas encontradas foram: tomada de decisões, comunicar-se bem e desenvolver pessoas, e a prática não encontrada foi concentrar-se no cliente. Já no grupo 3 as práticas encontradas foram estas: criar ambiente de alto desempenho, orientar a visão e a direção e desenvolver pessoas, e a prática não encontrada foi criar laços de relacionamento comercial. Estes resultados podem ser observados no quadro abaixo:

Quadro 05: Características dos Grupos segundo as Práticas de Liderança

Grupo	Quantidade de Integrantes	Características
Grupo 1	16	<u>Práticas mais citadas</u> : desenvolver soluções criativas; desenvolver estratégias; criar equipes. <u>Prática não encontrada</u> : gerenciar a organização.
Grupo 2	47	<u>Práticas mais citadas</u> : tomada de decisões; comunicar-se bem; desenvolver pessoas. <u>Prática não encontrada</u> : concentrar-se no cliente.
Grupo 3	17	<u>Práticas mais citadas</u> : criar ambiente de alto desempenho; orientar a visão e a direção; desenvolver pessoas. <u>Prática não encontrada</u> : criar laços de relacionamento comercial.

Fonte: Dados da pesquisa

De forma semelhante foi feito o mesmo procedimento para os atributos de personalidade do líder (quadro 06). No grupo 1 os atributos de personalidade presentes nas respostas dos estudantes foram: habilidade de lidar com as pessoas, iniciativa e raciocínio estratégico, e o atributo de personalidade do líder não encontrado foi à capacidade de julgamento.

No grupo 2 os atributos encontrados foram: habilidade de lidar com as pessoas, integridade e ética e raciocínio estratégico, e o atributo de personalidade não encontrado foi à cooperação. Já no grupo 3 os atributos presentes foram: integridade, ética e habilidade de lidar com as pessoas e flexibilidade, e o atributo não presente foi o raciocínio analítico.

Estas características comuns aos grupos definiram semelhanças e similaridades entre os indivíduos a partir das características que eles possuem. O passo seguinte foi identificar tais características para montar os grupos, a partir da análise discriminante, como citado oportunamente.

Quadro 06: Características dos Grupos segundo os Atributos de Liderança

Grupo	Quantidade de Integrantes	Características
Grupo 1	16	<u>Atributos mais citados</u> : habilidade de lidar com as pessoas; iniciativa; raciocínio estratégico. <u>Atributo não encontrado</u> : capacidade de julgamento.
Grupo 2	47	<u>Atributos mais citados</u> : habilidade de lidar com as pessoas; integridade e ética; raciocínio estratégico. <u>Atributo não encontrado</u> : cooperação.
Grupo 3	17	<u>Atributos mais citados</u> : integridade e ética; habilidade de lidar com as pessoas; flexibilidade. <u>Atributo não encontrado</u> : raciocínio analítico.

Fonte: Dados da pesquisa

Os grupos foram nomeados segundo suas características de maior relevância. Os Clusters formados foram os seguintes:

- a. Credores Dependentes;
- b. Decisórios Autônomos;
- c. Devedores Visionários.

a. Grupo 1 – Credores Dependentes

Cluster composto por seguidores que buscam em seus líderes práticas de liderança que os habilitem a desenvolver soluções criativas para os processos e tarefas, desenvolver estratégias sustentáveis e criar equipes multifuncionais de pessoas, mas não fazem questão que estes líderes sejam influenciadores da organização. Além das características destas práticas eles buscam como principais atributos de personalidade no líder, a habilidade de lidar com as pessoas, a iniciativa e o alto índice de raciocínio estratégico, porém não acreditam que seja um atributo diferenciador uma ampla capacidade de julgamento. Trata-se de um grupo misto formado por 8 (oito)

estudantes do sexo masculino e 8 (oito) do sexo feminino e, dos três grupos, é o qual está mais propenso a poupar, logo, o que possui maior potencial credor, onde o processo de liderança é mais amplamente aceito, sem discordâncias.

Os integrantes deste grupo acreditam que a figura do líder pode trazer para o grupo ou para a organização soluções inovadoras, e estas serão bem aceitas devido ao seu alto índice de credulidade em relação ao líder habilitando a equipe a atravessar intempéries e cenários conturbados. O mentor possui grande autoridade informal para criar, gerir e desenvolver a equipe, não precisando ser um gestor formalmente constituído, o que mostra a universalidade de sua liderança. Para estes colaboradores, o líder possui alto poder de influência com todos que têm contato, já que em sua personalidade há uma grande habilidade de lidar com as pessoas e de ser um estrategista. Os seguidores deste grupo, em sua maioria, são executores de atividades voluntárias, religiosos e assíduos frequentadores da igreja, o que parece explicar o alto nível encontrado de postura credora em relação às trocas intertemporais e uma maior dependência de alguém que lhes mostre o caminho e os ajude em adversidades, propiciando a manutenção de seu *status quo*. Por isso, o seu modelo mental de líder eficaz ainda gravita sobre alguém que além de criar e manter a equipe, também tome a iniciativa para a resolução dos problemas que surjam. São propensos a serem excelentes gerentes e colaboradores duradouros do líder.

b. Grupo 2 – Decisórios Autônomos

Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes, práticas de liderança que os habilitem a tomar decisões, comunicar bem ao grupo as metas a serem alcançadas e desenvolva os integrantes da equipe, mas não alistem como fundamental prática que este líder se concentre nas necessidades do cliente. Além das características destas práticas buscam como principais atributos de personalidade no líder, a habilidade de lidar com as pessoas, a integridade e ética e o raciocínio estratégico, porém não acreditam que seja um atributo diferenciador a cooperação do líder com os membros da equipe. Trata-se de um grupo formado por 47 integrantes, sendo 25 homens e 22 mulheres e possui o grau intermediário entre a propensão de poupar ou gastar, dos três grupos.

Eles procuram um líder que tenha um estilo de liderança liberal, porém com fortes convicções e valores espirituais. O que é evidenciado pela pré-disposição de não cobrar da figura do líder um compromisso de cooperação. Buscam algum grau de liberdade. Acreditam que a figura constituída do líder sintetiza um modelo a ser seguido de ética e integridade, de comunicação clara das metas, do desenvolvimento de pessoas e da relação entre elas gerando um alto grau de autonomia na equipe. Os elementos deste Cluster utilizam a experiência do líder em momentos-chave, mas não raro, ousam e se permitem tomar iniciativa em projetos e ações delimitadas aprimorando um atributo que fundamentam como essencial: seu raciocínio estratégico, que os permitirá criar uma visão própria do cenário externo sem o auxílio do seu mentor. Como não admitem um maior nível de dependência, também não possuem um alto grau cooperativo entre eles próprios ou fidelizar antigos clientes. Compõem a maioria da amostra, cerca de 60% do total. Podem ser instáveis dentro da equipe e gerar alguns problemas organizacionais.

c. Grupos 3 – Devedores Visionários

Cluster composto por colaboradores que procuram em seus líderes práticas de liderança que os habilitem a criar um ambiente de alto desempenho, orientar a visão e dar direção aos colaboradores e os desenvolva como pessoas, mas não fazem questão que estes criem ou mantenham laços de relacionamento comercial duradouros. Além das características destas práticas buscam como principais atributos de personalidade no líder valores morais e éticos elevados, como nos outros grupos, contudo mostram um alto índice de flexibilidade e desordem. Estes indivíduos não apostam na relação líder-seguidor e possuem baixa credulidade da visão de futuro do líder, assim como em seus métodos e processo. Este grupo se compõe de 9 (nove) estudantes do sexo feminino e 8 (oito) do sexo masculino, aproximadamente 20% do total.

Dos três Clusters analisados, este é o que possui maior propensão a gastar. Este grupo possui uma forte orientação para uma postura devedora dos colaboradores em relação ao tratamento com o líder. Não estão dispostos a fazer sacrifícios no presente para a obtenção de vantagens no futuro. São essencialmente questionadores. Buscam uma dependência quase nula, até mesmo descartando o poder de análise deste líder. Parecem acreditar que o líder tem fundamental importância para compartilhar a visão e criar um ambiente de alto desempenho em um primeiro

momento, mas esta visão fica desgastada rapidamente. Apesar de acharem que o líder é dotado de valores espirituais elevadíssimos, como integridade e ética vêem nesta pessoa uma figura desgastada e pouco assertiva. Estes valores permitem o desenvolvimento de seus colaboradores, sem a cobrança de um vínculo futuro, e a partir deste ponto, dar liberdade o bastante para deixar que os seguidores sigam o seu próprio caminho. As escassas trocas intertemporais propostas por este grupo parece sugerir que estes são menos comprometidos com a causa e com os ideais do líder e que buscam obter todas as vantagens possíveis o quanto antes. Os elementos deste grupo são freqüentadores casuais ou raros de atividades em grupo ou religiosas e não fazem e não possuem vontade de fazer atividades voluntárias. Não fazem questão da análise ambiental do líder e de criar laços comerciais com a empresa, equipe, fornecedores ou clientes. Questionam a autoridade. São mais propensos a serem empreendedores e insubordináveis com o passar do tempo.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como proposta conhecer as características fundamentais que os líderes devem possuir para serem mais eficazes segundo a visão dos seus colaboradores, assim como, observar a postura credora/devedora do seguidor em relação ao líder, fato diretamente proporcional ao seu comprometimento e relação à causa e aos ideais disseminados por este. A revisão bibliográfica e algumas informações coletadas na pesquisa realizada junto aos estudantes de administração de empresas geraram uma melhor compreensão a respeito do tema. A partir de então, alguns aspectos sobre liderança e sobre a relação líder-seguidor puderam ser concluídas:

A) Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Durante o século XX, com o crescimento populacional e das empresas, tornou-se necessário que uma enorme quantidade de gerentes eficazes estivessem à frente da produção para fazer face à demanda. O ensino de administração se tornou importante nesse contexto porque a escassez de recursos levou as pessoas a buscarem maior racionalidade na utilização dos mesmos. Os países que se organizaram e fizeram os sacrifícios necessários conseguiram atingir patamares mais eficazes e se tornaram "comunidades desenvolvidas". No entanto, a população continuou a crescer e a escassez aumentou em muitos sentidos. Ou os recursos eram não renováveis e a escassez é uma consequência natural da sua diminuição e demanda crescente. Para levar as comunidades a aceitar os sacrifícios necessários aos novos desafios é preciso que surjam novos líderes que expliquem a premência de mais sacrifícios e dedicação. Líder, nesse contexto, é o pioneiro que consegue convencer um grupo a fazer sacrifícios em favor de uma causa maior, futura.

B) Nas comunidades antigas, no ambiente organizacional com desenho estrutural simples, piramidal e centralizador, mesmo até no século XIX, era natural acreditar e seguir os mais velhos e experientes porque a expectativa de vida era menor. Neste caso havia facilidade para a inclusão de gerenciamento e menor quantidade de líderes. Isto já não acontece nas comunidades do século XXI porque existem mais pessoas de idade avançada e é preciso que os "mais competentes" realizem a tarefa de liderança.

C) O desenho organizacional do final do século XX e início do novo milênio tornou-se fator preponderante para a maior demanda por liderança, já que as unidades de negócios tornam-se menores e orgânicas. Os departamentos interdisciplinares e interdependentes exigem menos quantidade de gerentes e maior atividade dos empreendedores, que necessariamente devem ter características de liderança. Gerentes podem trabalhar com eficiência em ambientes previamente estruturados, enquanto a análise precisa do ambiente externo para alavancar vantagem competitiva, característica dos negócios atuais, exige maiores atributos e práticas de liderança.

D) Na atualidade, importantes mudanças organizacionais já estão sendo feitas como reflexo de inúmeras descobertas, uma vez que os líderes representam os disparadores das mudanças que visam atender às exigências específicas das organizações, pois estas estão cada vez mais complexas. Essa reordenação organizacional exige que certos conceitos, anteriormente assumidos como definitivos sejam reconsiderados. Muitos aspectos foram redimensionados frente a conteúdos cada vez mais precisos a respeito de processos organizacionais nos quais o fator humano esteja presente. O processo da liderança parece estar vinculado a características mais profundas do que aquelas que prevêm uma simples relação de mão única, estabelecida apenas em sentido descendente. Não somente o líder, mas também o liderado e as contingências do ambiente passam a desempenhar papéis cruciais no processo como um todo, agora considerados como elementos de grande importância dentro do contexto de trabalho nas organizações. Liderar tornou-se quebrar barreiras e agregar valores.

E) Diferentes modos de ganhar a vida implicam diferenças marcantes na relação com o tempo. No princípio era o momento: ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem exploradas. Nas sociedades arcaicas pré-agrícolas, baseadas essencialmente na caça e na coleta de alimentos, a tônica dominante da psicologia temporal era a propensão a viver o aqui-e-agora e deixar que o amanhã cuide de si. O piso da rede protetora intergeracional precisa ser satisfeito, mas a partir dele pouco ou nada se faz visando objetivos remotos. Com isso, fica mais uma vez evidente o papel ativo do seguidor e a importância do respeito às suas próprias necessidades. O papel a ser desempenhado pelo líder é o de ajudar seus seguidores a atingir suas metas pessoais, fornecendo a direção necessária e permitindo uma continuidade do processo, caso esteja ausente. Por outro lado, ele tem condições de oferecer todo o apoio indispensável, no sentido de garantir que tais metas estejam em consonância com os grandes objetivos organizacionais. Ele, o líder, melhor do

que ninguém está em condições de equilibrar as demandas dessas duas solicitações. O líder eficaz deixa claro o caminho a ser tomado, para facilitar que seus seguidores possam atingir a realização dos próprios objetivos. Assim, cabe a ele tornar o caminho mais fácil e, com isso, trabalhar no sentido de reduzir barreiras e afastar possíveis armadilhas. É a partir dessa situação que o seguidor passa a considerar seu líder como um recurso para a satisfação de suas experiências de realização pessoal no momento atual e no futuro.

F) Comparando esta pesquisa com os outros dois estudos citados na revisão bibliográfica, tanto o da Cambria Consulting (2002) como o de Covey (2002), pode ser notado que todos os três destacam a integridade e a ética, como atributos ímpares na personalidade do líder para que este se torne eficaz em persuadir e contagiar os membros da equipe, gerando comprometimento e, por conseqüência, o alcance das metas, apesar das práticas de liderança variarem bastante. Estes atributos de personalidade também foram encontrados, e com destaque, nos três grupos formados. Pode-se dizer que o líder íntegro será aquele que despertará maior capacidade de um alto fluxo de trocas intertemporais entre os seguidores e o líder. A eficácia do líder é fundamental para despertar proatividade em seus seguidores e segundo estes, o líder íntegro está mais preparado para compartilhar valores, a visão, os objetivos estratégicos e as metas aos liderados. Pois, embora as práticas gerenciais possam variar substancialmente de acordo com os requisitos do negócio e da função, os atributos dos líderes eficazes são fixos em todas as situações, logo atemporais.

G) As exigências que o mercado de trabalho impõe à sociedade transformam-se rapidamente, demandando novas habilidades e comportamentos. Os fatores que controlam o sucesso são os relacionados às pessoas e não à tecnologia. O papel do líder futuramente necessitará de um aprofundamento em questões que até algum tempo atrás poderiam ser rotuladas de periféricas, mas entusiasma e influenciarão cada vez mais nos resultados apresentados em cada tarefa ou projeto desenvolvido. Portanto, a responsabilidade do líder é ampliada e dificultada, tornando a liderança um papel a ser desempenhado com maior empenho e prazer, o que não acontecendo impedirá que o líder exerça sua influência por um prazo maior e o enfraquecerá junto com o grupo. Cabe então identificar os requisitos necessários no futuro aos profissionais que desejam converter idéias e planos em sinergia de equipe.

H) Nos Clusters formados alguns requisitos não foram diferenciadores para a sua divisão. Não houve nenhuma interferência das variáveis: sexo, idade, formação dos pais, faixa de renda salarial familiar ou nível de cultura, para a formação dos mesmos. Todos os grupos priorizaram como requisito básico para a manutenção do poder de influência do líder, o forte apego deste com a ética, a integridade e o compromisso de desenvolver pessoas. As variáveis que foram determinantes para distribuir os grupos foram às práticas de liderança e a orientação dos próprios seguidores para as trocas intertemporais presentes na disposição de possuir uma posição credora ou devedora em relação a esta liderança. Os seguidores, desta forma, concentram sua capacidade de crédito no líder não apenas pelos atributos de sua personalidade, mas sim pelo exercício contínuo das funções do líder. Ter uma personalidade desenvolvida com base em valores espirituais elevados é um atributo requisitado para que o líder seja aceito como tal, mas o quanto os colaboradores vão se comprometer em relação a este líder, dispostos a fazer sacrifícios presentes pela causa ou por seus ideais ou não, vêm das práticas rotineiras e constantes deste líder. Um líder é observado e cobrado constantemente para ter um alto poder de influência.

I) Em relação às trocas intertemporais presentes na pesquisa, como sugere a revisão bibliográfica, imaginava-se que como seguidores, os indivíduos teriam uma maior propensão a poupar para colher benefícios futuros. Notou-se que esta propensão foi determinante para a formação apenas do primeiro grupo, cerca de 20% da amostra, pois tais integrantes acreditam que a figura constituída do líder pode trazer para o grupo ou para a organização soluções inovadoras, e estas serão bem aceitas devido ao seu alto índice de credulidade em relação ao líder. Devido ao caráter abstrato, inconstante e impreciso deste novo cenário do século XXI, a credulidade na visão de futuro do líder empresarial parece ser um dos diferenciais da eficácia e sustentabilidade de equipes de alto desempenho.

J) O grupo 2 mostrou-se indiferente às trocas intertemporais e foi o mais numeroso com cerca de 60% da amostra, possuindo um grau intermediário entre a propensão de poupar ou gastar. Eles procuram um líder que tenha um estilo de liderança liberal que os faça líderes o quanto antes, minimizando a dependência de um mentor, mas buscam desenvolvimento pessoal e compartilhamento de uma visão estratégica e não independência como no grupo 3. O que é evidenciado pela pré-disposição de não cobrar da figura do líder um compromisso de cooperação, mas acreditar na sua habilidade ímpar de comunicação de metas e valores. Devido à idéia da

brevidade do tempo, nos dias atuais, do incremento do plano de carreira e a necessidade de uma maior e contínua especialização para gerar mais efetiva empregabilidade, assim como da farta tecnologia e informação disponíveis ao acesso de todos é compreensível que a maioria dos jovens adultos, futuros gerente e líderes empresariais, busquem uma comunicação mais clara e urgente das metas e do seu desenvolvimento para gerar um alto grau de autonomia na sua equipe e a si mesmo como indivíduo.

L) O grupo 3, dos três Clusters analisados foi o que possui maior propensão a gastar. Este grupo possui uma forte orientação para uma postura devedora. Parecem não acreditar o suficiente nos ideais do líder para gerar uma lealdade duradoura, por isso não se comprometem e não se vêm pertencentes à equipe por muito tempo, desta forma, não estão dispostos a fazer sacrifícios no presente para a obtenção de benefícios no futuro. Não acreditam na capacidade de análise do cenário externo do líder e na sua visão de futuro, a liderança neste caso é circunstancial e socializada. A necessidade da existência do líder se faz presente para apenas não instaurar o caos. Os integrantes deste grupo não possuem relações duradouras com nenhuma atividade por muito tempo. Estes não estão envolvidos em nenhuma atividade voluntária, não professam ou freqüentam religiões com certa periodicidade e são os insatisfeitos com o curso de graduação, além de não possuírem planejamento para que caminho seguir após a graduação. Também é o grupo com menor domínio de língua estrangeira. Não querem a cobrança de um vínculo futuro, e a partir deste ponto, buscam no líder flexibilidade o bastante para deixar que os seguidores sigam o seu próprio caminho. As escassas trocas intertemporais propostas por este grupo parece sugerir que estes são menos comprometidos com a causa e com os ideais do líder e buscam obter todas as vantagens possíveis o quanto antes, pois os desconstituirá líder em curto prazo.

M) É perfeitamente possível aprimorar as características de líderes em potencial que convivem conosco no dia-a-dia através de programas de desenvolvimento e treinamento. Uma liderança real poderá ser a diferença que fará as mudanças de fato acontecerem ou não na empresa, ou na sociedade. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Para isto, o profissional denominado líder do século XXI está preparado para "liderar a mudança" liberando o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de sua equipe.

5.1. Sugestões para Futuras Pesquisas

O trabalho sugere alguns conceitos que podem auxiliar nos estudos futuros sobre este tema:

A) Um líder respeita e trabalha por meio dos sistemas, modificando-os se necessário e sabe quando um sistema está se tornando contraprodutivo. Diferentemente, o gerente adota atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas. O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará à realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe. O líder é uma figura importante em todas as esferas e camadas da sociedade.

B) A relação líder-seguidor, caracterizadora do clima organizacional, é a principal responsável pelos resultados positivos de uma equipe, de uma empresa ou de uma organização. Quando um seguidor ou um grupo adotam uma postura credora em relação ao líder possibilitam um grau de entrega e comprometimento que facilitam que as metas e a visão do líder seja compartilhada por todos e mais aceita facilmente. Somente se os seguidores acreditarem nos líderes estes poderão trazer soluções inovadoras.

C) A realização de novas pesquisas a partir dos resultados obtidos é recomendada. Os grupos encontrados podem servir como uma referência para a realização de uma análise mais específica. Sugere-se especificamente que sejam estudados com maiores detalhes os indivíduos com características do grupo 1, pois este grupo parece estar mais apto para contribuir com o líder para o compartilhamento de sua visão de futuro. A realização de novas pesquisas para os demais grupos também é recomendada. Como por exemplo, obter a resposta em outras amostras ou em outras populações, se a indiferença entre a propensão de ser devedor ou credor é mesmo apática para a maioria dos seguidores, e representa uma tendência para a “nova liderança”, como sugerido no Cluster 2.

D) Existe uma necessidade crescente de novos estudos para identificar as características da posição credora/devedora da relação líder-seguidor em empresas e organizações, para que as mudanças que virão no decorrer das novas ondas organizacionais sejam mais facilmente assimiladas e aceitas, por mais que pareçam obscuras e desconexas por parte dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, B. F. de. 2006. **Espiritualidade nas Organizações**: um Estudo Exploratório sobre a Percepção de Gerentes de Empresas Diversas sediadas na Cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

ATKINS, S. **The Name of Your Game**. Los Angelis: Ellis & Stuart Publishers, 1981.

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENDIX, R. **Max Weber: An Intellectual Portrait**. Garden City, N. Y.: Doubleday, 1960.

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

_____. **“A Nova Liderança”**. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31 – 46. (Coletânea HSM Management).

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BORNSTEIN. Steven, SMITH, Anthony. **O Líder do Futuro**. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo – São Paulo: Futura, 1996. 10ª Reimpressão, Fevereiro de 2004.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **Práticas e Atributos do Líder**: uma Pesquisa Quantitativa sobre as Competências de Liderança. Anais do Congresso: III SIMGEN - Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Seropédica: UFRRJ, 2005.

CAMBRIA CONSULTING. **“Competências de Liderança”**. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CORRAL, Laís Porto, AZEVEDO, Lilian Fernandes de, GIAMPAOLI, Priscila, SANTOS, Renata Cristina Ferreira Pinto dos. **Glossário de Economia**. São Paulo: Netra, 2002.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003.

- _____. **O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza.** São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. **Human Behavior at Work: Organization Behavior.** New York: Mac-Graw Hill Book, 1989.
- DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker: o Homem.** São Paulo: Nobel, 2001.
- GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- GARDNER, John. W. **On Leadership.** Nova York: Collier Macmillan, 1990.
- GIANNETTI, Eduardo. **O Valor do Amanhã: Ensaio sobre a Natureza dos Juros.** São Paulo: Companhia das Letras: 2005.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R. e MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha. 2002. p. 47-54. (Coletânea HSM Management).
- LAWER III, E. **High-Involvement Management.** São Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MOREIRA, Eunice A. de Lima, COSTA, Stella R. Reis da. **Determinação de Fatores que Influenciam a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso no Serviço Público.** Anais do Congresso: III SIMGEN - Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Seropédica: UFRRJ, 2005.
- OLIVEIRA, M. A. 2002. **Processo Decisório e Intuição:** um Conceito Moderno de Administrar com Sucesso na Visão de Gerentes. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2002.
- PINCHOT, Gifford. **O Líder do Futuro.** Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo – São Paulo: Futura, 1996. 10ª Reimpressão, Fevereiro de 2004. p. 56-60.
- REICH, R. B. Não seja um agente da mudança, seja um rebelde da mudança. **HSM Management – Informações e Conhecimentos para a Gestão Empresarial.** São Paulo, ano 5 , nº 26, p.42, maio/jun. 2001.
- RIGON, Ana Beatriz, BRAGA, Ana Paula Noemi, COSTA, Daniela Maira, TOSI, Isabel Cristina. **Glossário de Direito.** São Paulo: Netra, 2001.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o Impacto das Emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA NETO, S. P. 1997. **Os Programas da Qualidade e as Mudanças na Vida do Trabalhador**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.

TICHY, N. Crescimento com Fins Estratégicos. **HSN Management – Informação e Conhecimento para a Gestão Empresarial**, São Paulo, ano 4, nº 21, p.142-146, jul./ago. 2000.

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

<http://www.estadao.com.br/investimentos/revista/7/entre.htm>, acessado em 15/02/2006.

<http://www.iea.usp.br/iea/contato/contato69.html>, acessado em 14/02/2006.

<http://nominimo.ibest.com.br/notitia/servlet/newstorm.notitia.presentation.NavigationServlet?publicationCode=1&pageCode=31&textCode=19961&date=currentDate>, acessado em 13/02/2006.

ANEXO I – Questionário de Pesquisa



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Humanas e Sociais
Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios



Caro Respondente,

O Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, através do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios está realizando um levantamento sobre o modelo de líder que você, estudante de graduação em administração de empresas, espera ter no futuro. Por favor, responda às questões a seguir, sem a necessidade de se identificar.

1) Período: _____

2) Sexo: () Masculino () Feminino

3) Idade: _____

4) Estado civil:

() Solteiro () Casado
() Divorciado () Viúvo () Outro

5) Religião:

() Católica () Evangélica
() Ateu () Espírita () Outra

6) Você frequenta alguma Igreja:

() Sempre () Às vezes
() Raramente () Nunca

7) Faixa Salarial da Família:

() Até 5 salários mínimos
() De 5 a 7 salários mínimos
() De 7 a 10 salários mínimos
() Mais de 10 salários mínimos

8) Profissão do pai: _____

09) Situação atual do seu pai em relação ao mercado de trabalho:

() Empregado () Empregador
() Autônomo () Aposentado
() Desempregado () Outro

10) Profissão da mãe: _____

11) Situação atual da sua mãe em relação ao mercado de trabalho:

() Empregada () Empregadora
() Autônoma () Aposentada
() Desempregada () Outro

12) A casa em que reside é:

() Própria () Alugada
() Cedida () Outra

13) De quantas pessoas é composta sua família?

() Somente eu () Quatro
() Duas () Cinco
() Três () Seis ou mais

14) Você:

() Não possui automóvel

- Possui um automóvel
- Possui dois automóveis
- Possui mais de dois automóveis

15) Você:

- Não possui telefone residencial
- Possui um telefone residencial
- Possui dois telefones residenciais
- Possui mais de dois telefones residenciais

16) Você concluiu o ensino fundamental:

- Em instituição pública
- Em instituição particular

17) Você concluiu o ensino médio:

- Em instituição pública formação geral
- Em instituição particular formação geral
- Em instituição pública curso técnico
- Em instituição particular curso técnico

18) Você foi reprovado no ensino médio:

- Nenhuma vez Duas vezes
- Uma vez Mais de duas vezes

19) Você já concluiu algum curso de ensino superior?

- Não
- Sim, em instituição pública
- Sim, em instituição particular

20) Você tem acesso à micro computador?

- Não
- Sim, em casa.
- Sim, em outros locais

21) Você usa computador principalmente para:

- Não uso Trabalhos escolares
- Jogos Fins profissionais
- Outros

22) Você tem acesso a Internet?

- Não Sim, em casa
- Sim, no trabalho Sim, outros

23) Se você lê jornais, qual assunto mais lhe interessa?

- Não leio Política
- Ciência e cultura Economia
- Fatos diversos Esportes
- Assuntos Internacionais

24) Quantos livros, em média, você lê por ano?

- Nenhum Um a dois
- Três a cinco Seis a nove
- Dez ou mais

25) Você domina alguma língua estrangeira?

- Não, mas tenho vontade de aprender
- Não, e não sinto necessidade de aprender
- Sim, razoavelmente
- Sim, fluentemente

26) O fator principal que o/a levou a escolher a sua carreira foi:

- Melhor oferta no mercado de trabalho
- Influência familiar
- Recompensa financeira promissora
- Oferta imediata de emprego
- Prestígio social da profissão
- Baixa concorrência pelas vagas
- Indicação de teste vocacional
- Outro, _____

27) Sua principal atividade de lazer é:

- TV / Vídeo / DVD Teatro
- Cinema Internet
- Leitura Shows
- Praia Outros

28) Você participa de atividades sociais e/ou cursos?

- Não Sim, artes, música
- Sim, línguas Sim, ginástica, esporte

29) Você participa de alguma atividade voluntária?

- Não, nunca
- Não, no momento

- Não, mas tenho vontade
- Sim, em uma ONG
- Sim, na igreja
- Sim, quando posso
- Outros, _____

30) O seu grau de satisfação em relação ao seu curso:

- Ótimo
- Regular
- Péssimo
- Bom
- Ruim

31) Depois de se formar:

- Pretende atuar na área em que estudou
- Vai fazer outro curso superior
- Pretende seguir carreira acadêmica
- Não sabe o que vai fazer
- Outro

32) Em relação ao conhecimento da profissão na qual você está se formando e os hábitos e atividades dos profissionais que a praticam:

- Você os conhece muito bem
- Você tem alguma informação sobre isso
- Você não tem nenhuma informação a
- Outro, _____

33) Na questão seguinte, liste em ordem de importância as dez características mais relevantes que devem estar presentes nas práticas do líder. Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de:

- Desenvolver pessoas
- Obter resultados
- Concentra-se no cliente
- Comunicar-se bem
- Orientar a visão e a direção
- Criar laços de relacionamento comercial
- Tomar decisões
- Gerenciar o desempenho
- Influenciar a organização
- Desenvolver soluções criativas
- Criar um ambiente de alto desempenho
- Impulsionar mudanças
- Ser um modelo em sua função
- Gerenciar a diversidade

- Valorizar os outros
- Desenvolver estratégias
- Assumir responsabilidades
- Outra(citar): _____

34) Baseado na idéia de futuro, como você se comporta diante de uma escolha entre “poupar” ou “gastar” seus próprios recursos:

- Poupa tudo o que pode
- Gasta tudo o que pode
- Poupa mais do que gasta
- Gasta mais do que poupa
- NRA

35) Na questão seguinte, liste em ordem de importância os dez atributos mais relevantes que devem estar presentes na personalidade do líder. Na sua opinião, os principais atributos de personalidade de um verdadeiro líder são:

- Integridade / Ética
- Sinceridade
- Capacidade de realização
- Habilidade de lidar com pessoas
- Orientação para o aprendizado
- Capacidade de direcionar e controlar
- Capacidade de influenciar pessoas
- Raciocínio estratégico
- Compreensão de conceitos
- Flexibilidade
- Adaptabilidade
- Autoconfiança
- Coragem
- Iniciativa
- Orientação para a ação
- Capacidade de comunicação
- Energia e entusiasmo
- Habilidade política
- Cooperação
- Raciocínio analítico
- Responsabilidade
- Comprometimento
- Capacidade de julgamento
- Capacidade de tomar decisões
- Conhecimento e informação
- Outra (citar): _____

ANEXO II – Quadro Comparativo das Teorias de Liderança

Teoria	Autor representativo/ano	Resumo
Teorias do Grande Homem	Dowd (1936)	As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (como Moisés, Maomé, Joana d’Arc, Washington, Gandhi, Churchill etc.). Dowd (1936) afirma que “não existe liderança pelas massas. Em todas as sociedades, as pessoas têm diferentes graus de inteligência, energia e força moral, e qualquer que seja a direção para qual as massas sejam influenciadas a seguir, sempre serão lideradas por algumas poucas pessoas superiores”.
Teorias dos Traços	Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	O líder é dotado de traços e características superiores que diferenciam dos seguidores. As pesquisas desta linha tentam responder duas perguntas: O que distingue o líder das outras pessoas? Qual a extensão dessas diferenças?
Teorias Situacionais	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	A liderança é resultado de demandas situacionais: os fatores situacionais, mais do que os fatores hereditários determinam quem emergirá como líder. O surgimento de um grande líder é consequência da época, do local e das circunstâncias.
Teorias Pessoal-Situacionais	Barnard (1938); Bass (1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947,1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	Representam uma combinação das três linhas teóricas anteriores. As pesquisas sugerem que o estudo da liderança deveria incluir traços afetivos, intelectuais e de ação, bem como as condições específicas em que uma pessoa opera. As condições incluem: (1) traços de personalidade, (2) natureza do grupo e de seus integrantes, e (3) eventos com os quais o grupo se confronta.
Teorias Psicanalíticas	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913,1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	O líder funciona como uma figura paterna: uma fonte de amor ou de medo, como a corporificação do superego, o meio para dar vazão às frustrações e à agressão destrutiva dos seguidores.
Teorias Humanistas	Argyris (1957,1962,1964); Blake & Mouton (1964,1965); Hersey e Blanchard (1969,1972); Likert (1961,1967), Maslow (1965); McGregor (1960,1966)	Lidam com o desenvolvimento da pessoa em organizações efetivas e coesas. Os que adotam esta perspectiva teórica pressupõem que os seres humanos são por natureza seres motivados e que as organizações são por natureza estruturadas e controladas. De acordo com eles, a liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas realizem seu pleno potencial e contribuam para a organização.
Teorias do Papel Do Líder	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Características da pessoa e exigências da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas poucas pessoas surjam como líderes. A estrutura dos grupos se embasa nas interações dos integrantes do grupo e o grupo se organiza de acordo com diferentes papéis e posições. A liderança é um desses papéis diferenciados e se espera que a pessoa que ocupa essa posição se comporte de modo diferente em relação a outras pessoas do grupo. Os líderes se comportam de acordo com sua percepção do papel e das expectativas dos outros. Mitzberg considera os seguintes papéis do líder: figura de proa, líder, agente de ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, encarregado de lidar com as perturbações, alocador de recursos e negociador.

<p>Teoria da Trajetória-meta</p>	<p>M. G. Evans (1970); Mahoney & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)</p>	<p>Os líderes reforçam as mudanças dos seguidores ao mostrar os comportamentos (trajetórias) que levam às recompensas. Os líderes também esclarecem os objetivos e incentivam os seguidores a obterem um bom desempenho. Os fatores situacionais determinam o modo como os líderes atingem esses propósitos de trajetória-meta.</p>
<p>Teoria da Contingência</p>	<p>Fiedler (1967); Fiedler, Chemers & Mahar (1976)</p>	<p>A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. Os programas de treinamento de lideranças embasados nestas teorias ajudam o líder a identificar sua orientação e ajustar-se melhor aos aspectos favoráveis ou desfavoráveis da situação.</p>
<p>Liderança Cognitiva: o grande homem do século XX</p>	<p>H. Gardner (1995); J. Collins (2001)</p>	<p>Os líderes são “pessoas que, por palavras e/ou exemplos pessoais, influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número representativo de outros seres humanos”. Entender a natureza da mente humana, tanto do líder quanto dos seguidores, nos permite perceber a natureza da liderança. A pesquisa de Collins conclui que uma diferença entre as organizações que geram bons resultados de modo sustentado e as que não os obtêm é que as primeiras são lideradas pelo que denomina Líderes de Nível 5 – os que apresentam uma paradoxal combinação de humildade e determinação obstinada.</p>
<p>Teorias e modelos dos processos interativos; modelo de múltiplos vínculos; modelo de múltiplas telas; modelo de vínculo duplo vertical; teorias da troca</p>	<p>Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)</p>	<p>A liderança é um processo interativo. Os exemplos incluem teorias relativas à estrutura de iniciação dos líderes; a relação entre a inteligência do líder e seu desempenho ou o de seu grupo; a relação do líder com cada pessoa, em vez do grupo; e a interação social como uma forma de troca ou contingência comportamental.</p>
<p>Poder-influência: Liderança Participativa, Lógica Dedutiva</p>	<p>Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt & White (1939); Vroom & Yetton (1974)</p>	<p>A abordagem voltada a poder-influência inclui a liderança participativa. As pesquisas nesta linha examinam o quanto de poder é detido e exercido pelo líder. A abordagem também pressupõe uma causalidade unidirecional. A liderança participativa trata do compartilhamento do poder e do fortalecimento dos seguidores. Vroom & Yetton propuseram uma teoria prescritiva da liderança que sustenta que os líderes assumem as diretivas e os subordinados são seguidores passivos. Quando os subordinados têm mais conhecimentos, porém, seu papel deveria ser mais participativo. Gardner acredita que “liderança é um processo de persuasão ou exemplo pelo qual uma pessoa (ou uma equipe) induz um grupo a seguir os objetivos estabelecidos pelo líder e por seus seguidores”. Considera que a liderança é um papel integral no sistema que presidem.</p>

<p>Atribuição, Processamento da Informação e Sistemas Abertos</p>	<p>Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976,1985); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977)</p>	<p>A liderança é uma realidade construída socialmente. De acordo com Mitchell et al., “As atribuições de liderança pelos observadores e pelos integrantes do grupo são visadas por suas realidades sociais individuais”. Além disso, nos estudos de liderança as variáveis individuais, processuais, estruturais e ambientais são fenômenos mutuamente causais, isto é, difícil apontar causa e feito entre essas variáveis.</p>
<p>Liderança Carismática</p>	<p>Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House & Arthur (1993); Werber (1947)</p>	<p>A liderança carismática, por outro lado, pressupõe que os líderes são detentores de qualidades excepcionais na percepção dos subordinados. A influência de um líder na realidade não se embasa na autoridade ou na tradição, mas nas percepções de seus seguidores. Dentre as explicações para a liderança carismática, temos a atribuição, as observações objetivas, a teoria do autoconceito, a psicanalítica e a do contágio social.</p>
<p>Liderança embasada na Competência</p>	<p>Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn</p>	<p>É possível aprender e aprimorar competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre pessoas com desempenho destacado (líderes) e as que só terão desempenho médio.</p>
<p>Liderança Visionária e de Aspirações</p>	<p>Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)</p>	<p>De acordo com Kouzes e Posner, a liderança “acende” a paixão dos subordinados e serve de bússola pela qual se orientam os seguidores. Eles definem liderança “como a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas”. O destaque é dado ao desejo dos seguidores de participar e à habilidade do líder para chamar outros à ação. Os líderes respondem aos clientes, formulam a visam, energizam os empregados e prosperam em ambientes “caóticos”. A liderança é uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas.</p>
<p>Liderança Gerencial e Estratégica</p>	<p>Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Jaques & Clement (1991); Kotter (1998,1999); Buckingham & Clifton (2001)</p>	<p>A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Drucker destaca três elementos dessa integração: o financeiro, o desempenho e o pessoal. Acredita que os líderes são responsáveis pelo desempenho de suas organizações e pela comunidade como um todo. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. De acordo com Kotter, os líderes comunicam a visão e o rumo, alinham as pessoas, motivam, inspiram e energizam seus seguidores. Além disso, os líderes são agentes de mudança e fortalecem seu pessoal. A liderança é o processo de dar propósito (um rumo significativo) ao esforço coletivo, e estimula a realização de maiores esforços para que o propósito seja alcançado. A liderança gerencial eficaz também promove trabalho gerencial eficaz.</p>

<p>Liderança Embasada Em Resultados</p>	<p>Ulrich, Zenger & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)</p>	<p>Ulrich et al. propõem uma marca de liderança que “descreve os resultados específicos que os líderes obtêm”. Os líderes são detentores de caráter moral, integridade energia, além de conhecimentos técnicos e pensamento estratégico. Além disso, os líderes revelam comportamentos eficazes para a promoção do sucesso organizacional. Como os resultados da liderança podem ser medidos, no que chamaram de Projeto Evergreen, Nohria et al. examinaram mais de 200 práticas gerenciais no transcurso de um período de dez anos para determinar quais geram resultados verdadeiramente superiores. As quatro práticas primárias são estratégia, execução, cultura e estratégia. As empresas com resultados superiores também adotam duas das quatro práticas secundárias: talento, inovação, liderança e fusões e aquisições.</p>
<p>O Líder Como Mestre</p>	<p>DePree (1992); Tichy (1998)</p>	<p>Os líderes são mestres. Os líderes estabelecem o “ponto de vista a ser ensinado”. A liderança trata de motivar os outros ensinando narrativas. Tichy afirma que a liderança efetiva se equaciona ao ensino efetivo.</p>
<p>Liderança como Arte Cênica</p>	<p>DePree (1992); Mitzberg (1998); Vaill (1989)</p>	<p>A liderança é oculta no sentido de que os líderes não desempenham abertamente ações de liderança (como motivação, orientação etc.), mas empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou o gerente faz. Uma metáfora comum para a liderança como arte cênica são os maestros e os conjuntos de jazz.</p>
<p>Liderança Cultural e Holística</p>	<p>Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)</p>	<p>A liderança é a capacidade de sair da cultura para iniciar processos de mudança evolutiva mais adaptativos. A liderança é a habilidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A abordagem holística de Wheatley pressupõe que a liderança é contextual e sistêmica. Os líderes criam relações sinérgicas entre pessoas, organizações e o ambiente. Os líderes promovem organizações que aprendem por meio da aceitação das cinco disciplinas. De acordo com Senge, os líderes desempenham três papéis: formuladores, responsáveis e mestres.</p>
<p>Liderança Servidora</p>	<p>Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)</p>	<p>Esta linha de pensamento pressupõe que os líderes lideram principalmente servindo outros – empregadores, clientes e comunidade. As características de um líder-servidor incluem escuta, empatia, cura, atenção, persuasão, conceitualização, previsão, responsabilidade, compromisso com o crescimento dos outros e formação de uma comunidade.</p>
<p>Liderança Espiritual</p>	<p>DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1997); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)</p>	<p>A liderança implica influenciar as almas das pessoas mais do que controlar as suas ações. Fairholm acredita que a liderança envolve a conexão com outros. Além disso, “à medida que os líderes se comprometem com o cuidado da pessoa integral, eles devem incluir a atenção espiritual em sua prática... No novo século, os líderes precisam considerar e se engajar ativamente em fazer essas conexões e ajudar então os outros a fazê-las”. A influência do líder nasce de seu conhecimento da cultura da organização, seus costumes, valores e tradições.</p>

Fonte: COVEY, 2005.