

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO NUNES ALBUQUERQUE

ESTUDO DA LIDERANÇA EM EMBARCAÇÕES DE GUERRA E A CONTRIBUIÇÃO  
DE SUAS PRÁTICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

FORTALEZA

2014

MARCELO NUNES ALBUQUERQUE

ESTUDO DA LIDERANÇA EM EMBARCAÇÕES DE GUERRA E A CONTRIBUIÇÃO  
DE SUAS PRÁTICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado  
Executivo, como requisito parcial para a obtenção e  
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Criseida Alves Lima

FORTALEZA

2014

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer principalmente aos meus pais, que sempre me educaram e me proporcionaram tudo de melhor para o meu desenvolvimento, apoiando-me e estando ao meu lado em todas as minhas decisões. Gostaria de agradecer também aos meus irmãos, que sempre estiveram e sempre estarão comigo.

Gostaria de agradecer em especial à minha namorada Renata Barros Leite, que, além de ter estado ao meu lado e me apoiado durante grande parte do meu curso, também enriqueceu a presente pesquisa com a confecção da maior parte de suas figuras, todas com elevado grau de qualidade.

Finalmente, também gostaria de agradecer aos meus amigos, que me acompanharam em toda a trajetória da universidade, e também foram muito importantes para essa conquista, assim como a minha orientadora, professora Criseida, que apoiou meu tema e me direcionou de maneira adequada, no sentido de que a presente pesquisa ficasse mais bem estruturada.

## RESUMO

Ao longo dos anos, diversas práticas adotadas por organizações militares despertaram o interesse de estudiosos na área de gestão e acabaram dando origem a uma grande quantidade de conceitos e ideias importantes para a administração. Entretanto, boa parte dos estudos de administração realizados em organizações militares não tem foco na área de gestão de pessoas, e os estudiosos acabam desperdiçando uma fonte importante de boas práticas que poderiam gerar lições e pensamentos valiosos para os administradores. Dentre os assuntos que compõem a área de gestão de pessoas, pode-se destacar a liderança, que é um tema que desde os primórdios sempre despertou o interesse e a curiosidade das pessoas. O presente trabalho analisará um caso no qual a simples mudança do comandante (líder) fez com que um navio de péssimo desempenho se tornasse a melhor embarcação da esquadra, sem alteração nos tripulantes ou incremento de tecnologias. Propõe-se, nessa pesquisa, analisar tal embarcação como uma organização, tendo em vista seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e todos os demais fatores presentes nas organizações, que, dentro de suas particularidades, podem ser estudados nas embarcações.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Gestão de Pessoas; Organizações Militares; Embarcações.

## ABSTRACT

Over the years, a lot of practices adopted by military organizations had called the attention of many management experts and created a huge number of important concepts and ideas regarding company administration. However, the biggest part of administration studies made on military organizations are not interested on human management subjects, and, therefore, the administration studios waste an important source of good practices that could provide valuable lessons to the managers. Between the many important topics involving human management, leadership is considered a special subject, which uses to draw people's attention and curiosity since the dawn of humanity. The present work aims to analyze a particular case, where the simple switch of captain (leader) totally changed the ship's performance, pushing the worst vessel on the squad to the top of the fleet, keeping the same crew members and technology available. That research intends to analyze this vessel as an organization, considering her strengths, weaknesses, threats, opportunities, and all other factors which can be observed in land organizations.

Key words: Leadership; Leader; Human management; Military Organizations; Vessel; Ship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.....	Pág. 16
Figura 02: A organização como <i>iceberg</i> .....	Pág. 17
Figura 03: Do que é formado o capital humano?.....	Pág. 19
Figura 04: As fontes de posição de poder pessoal.....	Pág. 25
Figura 05: Grade Gerencial.....	Pág. 32
Figura 06: As forças que condicionam os padrões de liderança.....	Pág. 39
Figura 07: O <i>continuum</i> de padrões de liderança.....	Pág. 39
Figura 08: Como o líder ajusta seu estilo à situação.....	Pág. 41
Figura 09: O modelo da liderança situacional II.....	Pág. 45
Figura 10: O <i>continuum</i> do <i>empowerment</i> .....	Pág. 54
Figura 11: O ponto ideal do <i>coaching</i> .....	Pág. 57
Figura 12: Embarcação de guerra segundo uma visão de sistemas.....	Pág. 63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Os estilos principais da grade gerencial.....	Pág. 33
Tabela 02: O <i>Continuum</i> Imaturidade-Maturidade, de Argyris.....	Pág. 34
Tabela 03: Relação entre meios-objetivos e comportamentos de liderança.....	Pág. 43
Tabela 04: Características dos líderes transacionais e transformacionais.....	Pág. 51

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	Pág. 10
1.1 Justificativa.....	Pág. 12
1.2 Problema.....	Pág. 13
1.3 Objetivos.....	Pág. 13
1.3.1 Objetivo Geral.....	Pág. 13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	Pág. 13
1.4 Metodologia.....	Pág. 14
2 LEVANTAMENTO TEÓRICO.....	Pág. 15
2.1 Organizações modernas.....	Pág. 15
2.2 Capital humano e a importância das diferenças individuais.....	Pág. 18
2.3 Conceitos de liderança.....	Pág. 21
2.4 Poder.....	Pág. 23
2.5 Teorias da liderança.....	Pág. 26
2.5.1 Teoria dos traços de personalidade.....	Pág. 27
2.5.2 Abordagens comportamentais (funcionais).....	Pág. 28
2.5.2.1 Pesquisa da Universidade de Iowa (estilos de liderança).....	Pág. 29
2.5.2.2 Pesquisa das Universidades de Michigan e Ohio.....	Pág. 30
2.5.2.3 Grade de liderança de Blake e Mouton.....	Pág. 31
2.5.2.4 Teoria da Imaturidade-Maturidade de Argyris.....	Pág. 33
2.5.2.5 Teorias dos Elos de Ligação de Likert.....	Pág. 34
2.5.3 Abordagens contingenciais (situacionais).....	Pág. 37
2.5.3.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt.....	Pág. 38
2.5.3.2 Teoria Contingencial de Fiedler.....	Pág. 40
2.5.3.3 Teoria do Caminho-Meta de House (liderança em passos gradativos).....	Pág. 42
2.5.3.4 Teoria Situacional da Liderança de Hersey e Blanchard.....	Pág. 43
2.5.4 Outras teorias mais atuais sobre liderança.....	Pág. 47
2.5.4.1 Liderança Carismática.....	Pág. 47
2.5.4.2 Liderança Transacional e Transformacional.....	Pág. 50
2.6 Outros conceitos importantes ligados ao tema liderança.....	Pág. 52
2.6.1 <i>Empowerment</i> .....	Pág. 52
2.6.2 <i>Coaching</i> .....	Pág. 55

2.6.3 <i>Mentoring</i> .....	Pág. 58
2.7 Conclusão do referencial teórico.....	Pág. 59
3 ESTUDO DE CASO.....	Pág. 61
3.1 Caracterização da amostra.....	Pág. 61
3.2 As embarcações de guerra como organizações.....	Pág. 63
3.3 Liderança e gestão de pessoas a bordo.....	Pág. 64
3.4 O caso de Michael Abrashoff, a bordo do USS Benfold.....	Pág. 65
3.5 Abrashoff segundo as teorias sobre liderança.....	Pág. 78
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	Pág. 80
5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	Pág. 82

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, diversas práticas adotadas por organizações militares despertaram o interesse de estudiosos na área de gestão e acabaram dando origem a uma grande quantidade de conceitos e ideias importantes para a administração. Tais práticas, de maneira geral, estavam mais ligadas às áreas de logística e suprimento e, portanto, a grande maioria dos estudos de administração realizados em organizações militares é direcionada para essas áreas. Dessa forma, a análise dos temas ligados à área de gestão de pessoas acaba ficando um pouco de lado quando o objeto de estudo é uma organização militar, e os estudiosos acabam desperdiçando uma fonte importante de boas práticas que poderiam gerar lições e pensamentos valiosos para os administradores.

Seguindo essa linha de raciocínio, o tema liderança aparece como fator de grande importância, uma vez que o tipo de liderança apresentado e as ações praticadas pelo líder terão grande impacto sobre o desempenho e a motivação das pessoas. Vanderley (2010) considera que o capital humano pode representar uma importante vantagem competitiva se bem trabalhado pela organização, alavancando os resultados e sendo o diferencial que uma empresa pode oferecer ao mercado.

Segundo os autores Kouzes e Posner (1997), o mundo em que vivemos está repleto de possibilidades e oportunidades desafiadoras para mudá-lo de forma radical. As oportunidades para liderar estão disponíveis para qualquer indivíduo, em praticamente todos os momentos. Para os autores, a liderança não se limita a um número restrito de homens e mulheres com carisma, constituindo um processo no qual os indivíduos comuns fazem uso quando recorrem ao melhor que há em si mesmos e nas outras pessoas e, quando isso é posto em prática, coisas extraordinárias acontecem.

Para Kotter (1992), em cenários pacíficos, os exércitos executam suas tarefas de uma forma adequada, desde que haja uma liderança sólida na cúpula, desempenhando uma boa administração e um bom gerenciamento. Em épocas de guerra, o exército precisa de mais do que simplesmente ter uma boa administração e um bom gerenciamento. É imprescindível a necessidade de uma boa porção de liderança em praticamente todos os níveis. Fazendo uma analogia para o âmbito organizacional, pode-se afirmar que um grande número de empresas, em todo o globo, está despertando para a necessidade crescente de se contratar mais gerentes

que as ajudem a lidar com as operações da guerra econômica criada pela crescente intensidade competitiva.

Ramos (2010) segue a mesma linha de raciocínio de Kotter (1992), e afirma que as tropas mais bem preparadas, que conseguem superar seus adversários, são aquelas organizadas por uma liderança adequada. De nada adianta dispor de uma grande quantidade de tecnologias e oferecer treinamentos intensos, se todos esses fatores não estiverem alinhados e acompanhados por uma liderança apropriada. Fazendo-se uma analogia com as organizações de terra, independente dos seguimentos em que atuam, observa-se no mercado competitivo que as empresas que são organizadas por uma liderança adequada acabam se destacando, mesmo que não paguem os maiores salários ou ofereçam o melhor produto.

Quando uma organização tem pessoas satisfeitas e motivadas, que buscam a excelência na execução de suas tarefas, há uma grande tendência de que os outros fatores organizacionais também apresentarão um bom desempenho, alavancando os resultados globais da organização. Portanto, é papel do líder identificar as necessidades do seu pessoal e tentar alinhar as expectativas e metas de cada indivíduo às expectativas e metas da organização, almejando o desenvolvimento de todos. Conforme Abrashoff (2008), um dos papéis mais importantes do líder é fazer com que todo o seu pessoal reme na mesma direção.

Para Vergara (2012), liderança é um tema bastante fascinante, que remete às questões mais subjetivas do ser humano, que dizem respeito ao que os move, ao que faz sentido a eles, e àquilo a que se atribui algum significado e, portanto, devido à sua complexidade, apresenta uma literatura bastante vasta, com visões de teóricos, práticos de administração, consultores, entre outros.

A liderança não deve ser exercida somente no sentido de que as pessoas tenham sucesso em sua carreira e que suas equipes consigam obter resultados expressivos, mas também para qualquer relacionamento com outros indivíduos (KOUZES E POSNER, 1997).

O presente trabalho fará um levantamento teórico, expondo as visões e pensamentos de vários autores na área de liderança. Mais adiante, será realizado um estudo de caso real, narrado nos livros *Esse Barco Também é Seu* e *Este Barco é Nosso*, no qual a simples mudança do comandante (líder) fez com que um navio de péssimo desempenho se tornasse a melhor embarcação da esquadra, sem alteração nos tripulantes ou incremento de tecnologias. Propõe-se, nessa pesquisa, analisar tal embarcação como uma organização, tendo em vista seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, e todos os demais fatores presentes nas

organizações de terra, que podem ser estudados, dentro de suas particularidades, nas embarcações.

Em seu primeiro livro, Abrashoff (2002) relata suas histórias e as práticas inovadoras de gestão, que levaram o USS *Benfold* a ser o melhor navio de guerra da marinha americana. Seu modelo de liderança baseia-se em tópicos globais, que deram nome aos capítulos de seu livro: assuma o comando; lidere pelo exemplo; ouça com o máximo de atenção; comunique o objetivo e o sentido; crie um clima de confiança; busque resultados, não elogios; assuma riscos calculados; vá além do procedimento padrão; prepare o seu pessoal; estimule a união; e melhore a qualidade de vida do seu pessoal.

### 1.1 Justificativa

A escolha do assunto abordado nesse trabalho está ligada ao interesse que o tema liderança sempre despertou nas pessoas, independente da área de atuação. São muitos os casos onde uma simples mudança de líder ou de estilo de liderança foi capaz de incentivar a mudança total do desempenho de um grupo de indivíduos.

A escolha do ambiente de atuação analisado levou em conta o interesse do autor para com os relacionamentos a bordo de embarcações e o desenvolvimento de uma carreira marítima, além do fato de não haver um número relevante de trabalhos semelhantes, tornando essa pesquisa uma importante fonte de boas práticas de liderança, por uma óptica ainda pouco observada.

Esta pesquisa traz as ideias, pensamentos e ações de dois líderes que obtiveram bastante sucesso com seu pessoal, mudando totalmente o desempenho das embarcações e a moral e motivação da tripulação. Por meio de analogias, tais práticas podem ser trazidas como exemplos para as organizações de terra, fornecendo uma grande quantidade de informações e métodos valiosos para os gestores.

Dessa forma, tal pesquisa tem o intuito de contribuir não só com os atuais líderes, mas também com aqueles que ainda estão em formação, que ainda estão recebendo uma grande quantidade de influências externas e, aos poucos, vão moldando o seu próprio estilo de liderança.

## 1.2 Problema

Como fazer com que uma embarcação, que tem um dos piores desempenhos em uma frota, passe a ser a de melhor desempenho, mantendo-se os recursos e o orçamento constantes, sem realizar demissões ou contratações? Pode-se fazer uma analogia a esta situação, levantando o seguinte questionamento: como fazer com que uma filial, que tem um dos piores desempenhos de certa empresa, possa passar a ser a de melhor desempenho, mantendo-se os recursos e o orçamento constantes, sem realizar demissões ou contratações?

No caso que será analisado no presente trabalho, o líder em questão se deparou com uma situação semelhante à exposta no parágrafo anterior, e por meio de práticas eficazes de liderança, obteve êxito em preparar sua tripulação e conseguiu atingir o melhor desempenho de toda a frota. Por meio de analogias, tais práticas podem ser levadas para os gestores nas organizações de terra, destacando benefícios na arte de se gerenciar grupos de pessoas.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho é enriquecer a literatura referente a temas importantes ligados à área de gestão de pessoas, tendo um enfoque em liderança, por meio da análise de práticas de gestão bem sucedidas aplicadas a bordo de embarcações de guerra, que podem ser executadas, também, pelos gestores em suas organizações de terra.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Desenvolver um estudo que servirá de fundamentação teórica para as análises realizadas nos estudos de caso, buscando identificar a visão de autores sobre os conceitos ligados ao tema liderança;
- Demonstrar a importância da liderança para qualquer organização ou grupo de indivíduos, identificando os benefícios que um líder pode trazer aos seus liderados.

- Demonstrar que um líder que executa práticas eficazes de liderança pode deixar um grande legado de futuros líderes.
- Analisar os pensamentos sobre a formação de novos líderes;
- Analisar os procedimentos utilizados a bordo do USS *Benfold*, realizando analogias com as organizações de terra e comparando as percepções do comandante às visões dos autores estudados para o desenvolvimento da fundamentação teórica.

#### 1.4 Metodologia

De acordo com a taxionomia apresentada por Vergara (1998), pode-se classificar a pesquisa realizada em relação a dois fatores: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será explicativa e descritiva. Explicativa porque, embora já exista um pequeno número de pesquisas na área de gestão de pessoas, em navios de guerra, não se verificou a existência de estudos com propósitos similares, que procurem destacar a importância de se analisar as boas práticas de gestão nesses ambientes, e as grandes contribuições que tal estudo pode trazer para os gestores nas organizações de terra. Descritiva, pois almeja expor as ideias, pensamentos, e ações praticadas por um comandante que conseguiu mudar totalmente o desempenho de seu navio, mantendo-se praticamente todo o pessoal inalterado, e realizar análises e analogias com as organizações e os conteúdos abordados no levantamento teórico.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, com a realização de um estudo de caso mais abstrato. Bibliográfica porque fará uma fundamentação teórica dos assuntos abordados, que servirá de base para a análise das informações contidas no estudo de caso. Conforme mencionado, o estudo de caso será abstrato, uma vez que as análises serão todas baseadas em livros, não havendo visitas nem entrevistas.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, que visa estudar o caso do comandante Abrashoff, por meio do contido em seus livros, sem a preocupação de transformar seus resultados em números, visando entender as associações entre o conteúdo contido no levantamento teórico e as práticas desempenhadas nos casos analisados

## 2 LEVANTAMENTO TEÓRICO

Liderança é um assunto que vem encantando o mundo há muito tempo, tornando-se cada vez mais importante e essencial para todos os tipos de grupos e organizações. As empresas necessitam de líderes para serem conduzidas de forma eficaz, já que a liderança representa o meio mais bem-sucedido de renovar e revitalizar as organizações, e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade (CHIAVENATO, 2010).

As pesquisas ligadas ao tema liderança surgiram a partir de teorias que retratavam qualidades e traços pessoais de líderes efetivos, analisando as atribuições básicas que descrevem o que os líderes efetivos devem ser, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe mais de um estilo adaptável para uma liderança efetiva, em decorrência da situação na qual os líderes estão inseridos (BOWDITCH E BUONO, 2006).

A fundamentação teórica, que servirá de base para a realização das análises dos casos abordados por esta pesquisa, propõe-se a abordar uma grande quantidade de assuntos relevantes ao tema, sem a intenção de esgotar os conhecimentos existentes sobre cada assunto. Alguns tópicos serão abordados de maneira mais superficial, apenas com o intuito de nortear a apreciação dos estudos de caso, que será detalhada posteriormente.

É interessante iniciar os estudos sobre esse tema tão fascinante, analisando, de forma sucinta, as características inerentes às organizações modernas e a importância do capital humano e da diversidade de pessoas para as organizações, enfatizando a importância de estarem sempre trabalhando com uma liderança adequada, de forma a poder conseguir desempenhos mais eficientes e eficazes.

### 2.1 Organizações Modernas

Como o objetivo principal desta pesquisa está direcionado para a análise das práticas bem sucedidas de liderança a bordo de embarcações de guerra, e sua contribuição para as organizações em terra, é fundamental abordar o tema organizações modernas, visando complementar o alicerce teórico e dar mais embasamento ao estudo de caso.

Etzioni (1984) define organizações como unidades sociais, agrupadas de forma intencional, que visam o alcance de objetivos determinados. Dessa forma, existe uma

infindável quantidade de exemplos, tais como escolas, exércitos, empresas, igrejas, entre outros. Para o autor, a razão de ser das organizações é o atendimento de seus objetivos.

Assim como propôs Etzioni (1984), Maximiano (2000) afirma que a razão de ser das organizações tem origem do papel que cumprem em seu ambiente, por meio do atendimento de determinadas necessidades da sociedade. Para o autor, o ambiente de uma organização é composto por todas as pessoas, organizações, eventos e situações que se relacionam de alguma maneira com ela. Chamam-se *stakeholders* aqueles que são influenciados ou exercem influência à organização.

Maximiano (2000) conceitua organização como um sistema de recursos (meios) que são organizados no intuito de se atingir determinados objetivos (fins), tendo por base, ainda, duas variáveis importantes: divisão do trabalho e processos de transformação. O esquema representado na figura 01 demonstra, de forma sucinta, um sistema organizacional.

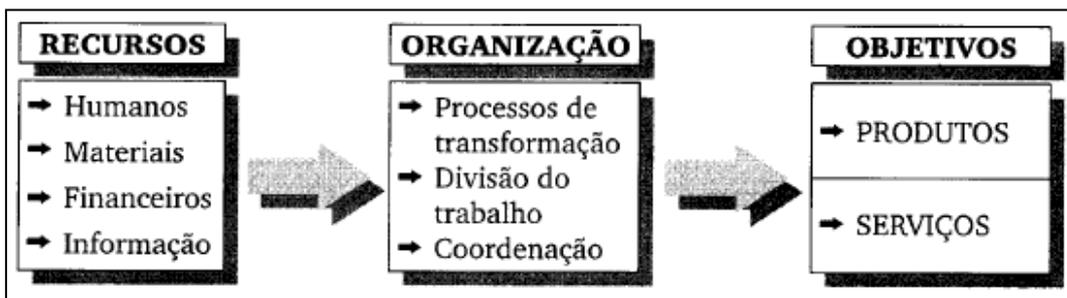


Figura 01: Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.

Fonte: Maximiano (2000, p. 92).

Um fator que surge com bastante importância no contexto organizacional moderno é a tecnologia. Segundo Robbins (2009), tal termo faz referência aos meios pelos quais uma organização transforma insumos em resultados. Maximiano (2000) complementa, definindo a tecnologia como a aplicação dos conhecimentos à produção de bens ou à prestação de serviços. Maximiano (2000) deixa claro, ainda, que a tecnologia não se limita apenas a máquinas e equipamentos, compreendendo também procedimentos e métodos empregados em um determinado processo. O autor conclui, afirmando que a sociedade contemporânea, além de organizacional e burocratizada, é extremamente dependente de tecnologias avançadas.

Além de serem consideradas sistemas burocratizados, as organizações também são classificadas como grupos sociais. Segundo Maximiano (2000), podem-se dividir os grupos sociais em duas classificações distintas: os grupos informais, nos quais predominam as

relações pessoais, e os indivíduos entram e saem de forma voluntária; e os grupos formais, onde as relações interpessoais levam em conta regulamentos explícitos, por meio do estabelecimento de direitos e obrigações.

Partindo desse raciocínio, pode-se verificar que em qualquer organização formal existe uma organização informal, capaz de influenciar o desempenho de forma significativa. Seus principais elementos são: a cultura organizacional, composta pelas normas de conduta, valores, hábitos e rituais; o clima organizacional; e os grupos informais, originados por razões de interesse ou amizade (MAXIMIANO, 2000).

A figura 02 ilustra bem o pensamento sobre organização formal e organização informal. É interessante notar que a organização informal é tratada como a parte invisível de um *iceberg*, representada de forma bem maior que a organização formal (MAXIMIANO, 2000).

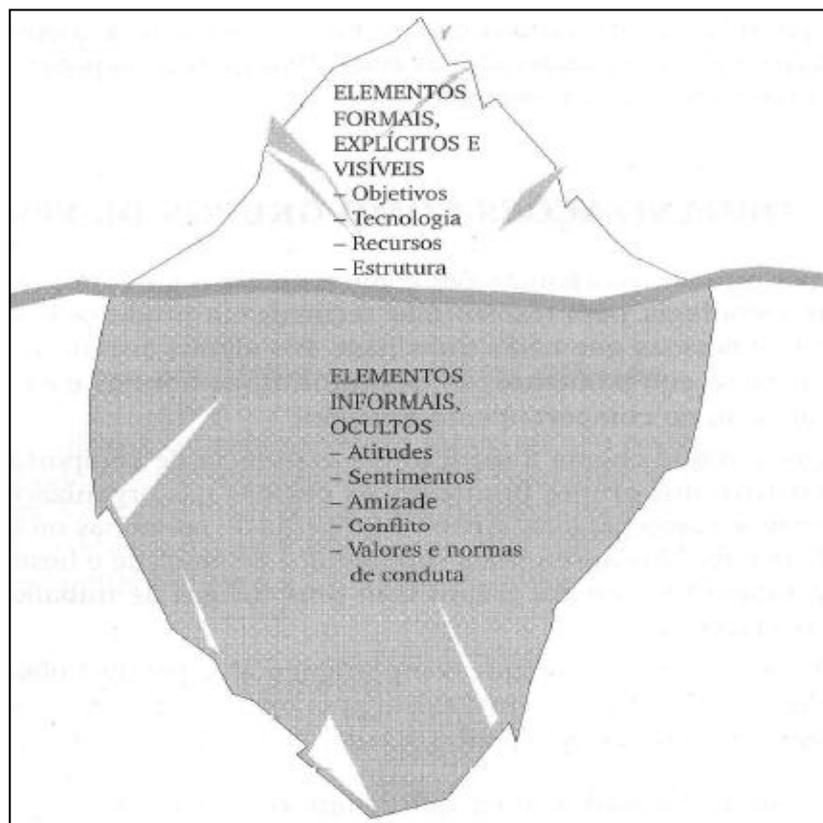


Figura 02: A organização como *iceberg*.

Fonte: Maximiano (2000, p. 106).

Maximiano (2000), por meio do emprego do enfoque sistêmico, expõe mais um modo de se observar uma organização, dividindo-a em dois sistemas independentes, ou seja, as ações de um repercutem no outro: o sistema técnico (objetivos, recursos, tecnologia e

regulamentos) e o sistema social (comportamento dos indivíduos e dos grupos). Tal enfoque encara as organizações como sistemas sociotécnicos, no qual o comportamento e o desempenho de qualquer sistema são sempre resultados da interação de todos seus componentes.

Faria e Meneghetti (2011) estabelecem uma relação entre as organizações modernas e os estudos sobre liderança, afirmando que as teorias que abordam o tema liderança, no contexto organizacional, foram ganhando uma importância mais expressiva, sendo consideradas ferramentas importantes no sentido de se alcançarem os objetivos.

Assim, as organizações buscam confeccionar um aglomerado de processos que possa viabilizar suas ações operacionais e suas estratégias competitivas. Seguindo este raciocínio, seus colaboradores aparecem como personagens-chave no sentido de se alcançarem os objetivos. Conseqüentemente, o líder aparece como gestor de tais recursos, tornando-se, também, peça-chave para as organizações. Portanto, os líderes detêm uma responsabilidade muito grande, já que devem se preocupar em evitar que a organização exerça uma dominação exagerada sobre seus colaboradores e, de forma simultânea, também devem reconhecer que estão a serviço da organização (FARIA E MENEGHETTI, 2011).

Dessa forma, Faria e Meneghetti (2011) concluem seu raciocínio, alegando que as variáveis que caracterizam as organizações modernas exerceram influência significativa para o desenvolvimento de diversos conceitos ligados à liderança.

## 2.2 Capital humano e a importância das diferenças individuais

As pessoas são hoje parte invejável do patrimônio das organizações. No século XXI, o combustível que move a era da informação passa a ser o conhecimento, deixando de lado recursos naturais, tais como o carvão e o petróleo. Dessa forma, as organizações estão começando a travar uma grande batalha no intuito de manter seus talentos. Tal disputa chega a um nível globalizado, e algumas organizações buscam novos talentos nos mais diversos pontos do mundo. Nesse cenário, a única barreira à integração desses novos talentos está ligada às diferenças culturais, que influenciam a personalidade e o estilo de trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Entretanto, não basta apenas contar com pessoas. Seu emprego eficaz depende de uma estrutura organizacional apropriada e uma cultura impulsionadora. Faz-se necessário uma plataforma que sirva de base e um clima que estimule os indivíduos a utilizar seus talentos. O autor conclui que o capital humano é uma questão de conteúdo (talentos) e de contexto (desenho e cultura), e que para transformá-lo em um ativo que fornece resultados eficazes, deve-se aplicá-lo em um cenário organizacional bastante favorável. A figura 03 ilustra bem o explicado.

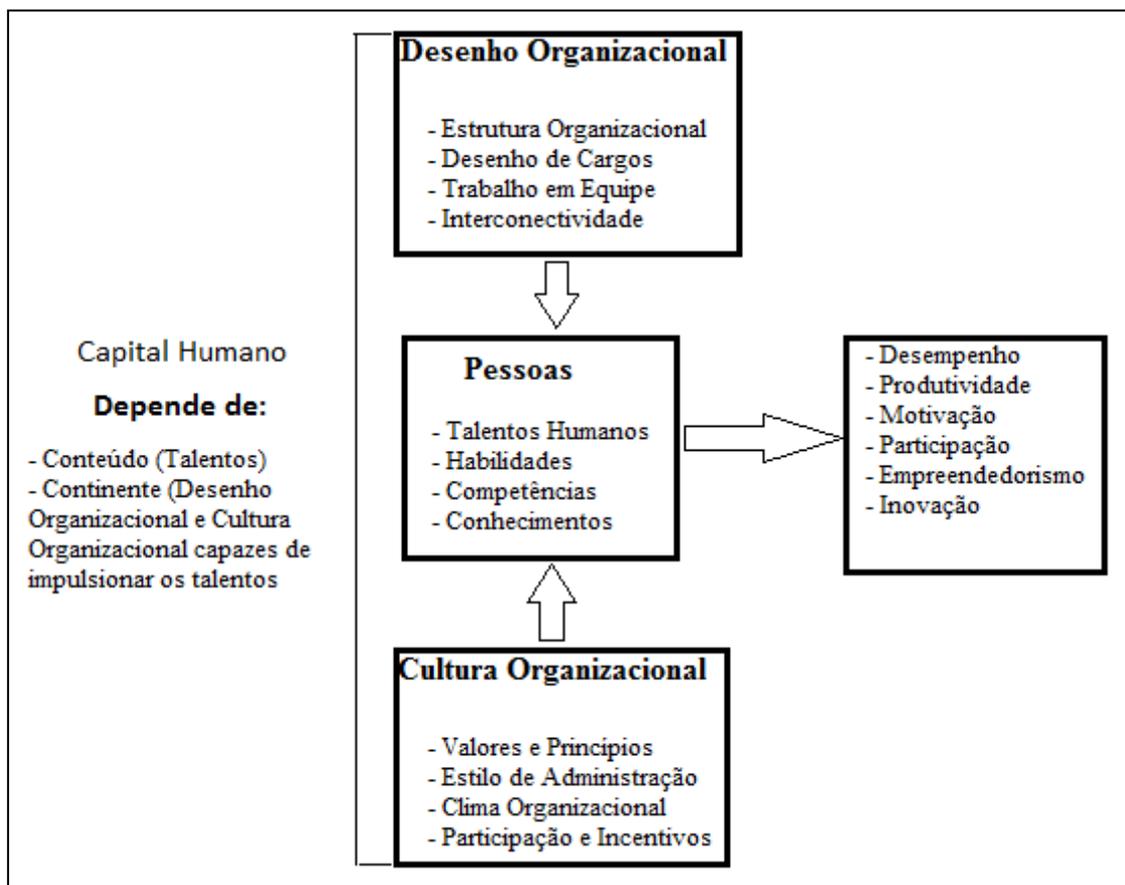


Figura 03: Do que é formado o capital humano?

Fonte: Chiavenato (2010, p.194)

Os indivíduos, no âmbito organizacional, independente da função ou posição hierárquica que ocupam, almejam alcançar certos objetivos, que por sua vez são definidos em função das suas necessidades intrínsecas. Dessa forma, os objetivos organizacionais serão atingidos à medida que a organização disponibiliza as condições necessárias para a satisfação das necessidades individuais de seus colaboradores. Finalmente, existe um consenso de que a

organização que é incapaz de proporcionar aos seus membros, condições mínimas para a satisfação de suas necessidades, encontrará problemas motivacionais. Os indivíduos almejam assumir maior responsabilidade, ter participação nas decisões, e conseguir conquistar maior autonomia e respeito em seu ambiente de trabalho (VANDERLEY, 2010).

Para Vanderley (2010), cada indivíduo tem um perfil motivacional próprio, na qual a motivação nasce a partir das necessidades intrínsecas, conforme mencionado no parágrafo anterior. Seu processo provém das carências internas, que predispõe as pessoas a uma conduta de satisfação.

Conforme Chiavenato (2010), cada indivíduo é dotado de habilidades e competências potenciais, que contribuem para o seu sucesso em sua vida pessoal e profissional. As pessoas diferem muito entre si, e tais diferenças resultam de diversos fatores, tais como as aptidões e a personalidade. Aptidão trata-se de uma predisposição ou potencialidade que cada indivíduo tem para aprender determinadas habilidades ou comportamentos, e pode ser desenvolvida, ou não, por meio de exercício ou prática. A personalidade significa uma tendência consistente que a pessoa tem para demonstrar certos comportamentos em diferentes situações. Outro ponto importante ligado à personalidade é o fato de que cada indivíduo reage de uma determinada forma mediante situações semelhantes. Dessa forma, o conceito de personalidade é usado para explicar a estabilidade no comportamento de uma pessoa ao longo do tempo e em diferentes cenários, assim como as diferenças de comportamento entre indivíduos ao reagir à mesma circunstância.

Segundo Xavier (2006), o gestor deve tentar conscientizar seu pessoal da importância da diversidade em seu grupo, afirmando que as diferenças não devem ser apenas toleradas, e sim aceitas e celebradas, uma vez que são muito importantes para o enriquecimento cultural da equipe.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Xavier (2006), Chiavenato (2010) comenta que, em vez de buscar a padronização e homogeneização do comportamento dos indivíduos, as organizações estão fazendo justamente o oposto: incentivando a diferenciação, aproveitando a diversidade humana e obtendo resultados positivos a partir disso.

René Licht (1997 apud CHIAVENATO, 2010) lista os seguintes benefícios que a diversidade pode trazer para a organização:

- Aumento das chances de se obter soluções originais, criativas e inovadoras;
- Maior probabilidade de se obter a fidelidade e lealdade de seus parceiros;
- Maior probabilidade de que os parceiros se empenharão mais em prol da organização;
- Construção de uma imagem de postura ética contra preconceitos e discriminações internas e externas;
- Maior probabilidade de que os parceiros desenvolvam iniciativa, autonomia e responsabilidade;
- Possibilidade de promover um clima organizacional que incentive o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Chiavenato (2010), a diversidade destaca as diferenças individuais e se contrapõe à homogeneidade, que busca observar os indivíduos como se estes fossem padronizados e despersonalizados. Para Vanderley (2010), as pessoas que fazem parte de uma organização constituem a sua fundamentação, considerando-se as diferenças de cada uma, seus valores e comportamentos próprios, o que faz com que se modifique a antiga ideia de adaptá-las à organização. Portanto, um dos importantes papéis dos líderes é saber trabalhar essa diversidade, direcionando sua equipe rumo a um desempenho eficaz.

### 2.3 Conceitos de liderança

No cenário atual, os gestores estão se preocupando cada vez mais em desempenhar o papel de líder, deixando de lado aquela visão restrita de administrador de pessoas ou de recursos humanos. O pessoal deve ser tido como colaboradores, e não subordinados, uma vez que sua adesão é requerida aos objetivos, políticas e missão da organização (GIL, 2008).

Drucker (1999) afirma que, no meio de toda a mudança social, demográfica e econômica em que vivemos, o desafio do líder é definir uma missão e uma visão motivadoras para a organização. Para o autor, liderança é a capacidade de administrar, tendo em mente a missão da organização, e mobilizar indivíduos em torno dessa missão.

De acordo com Hunter (2006 apud BENEVIDES, 2010), “liderança significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade, e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem o máximo nessa missão”.

Segundo a visão dos autores Kouzes e Posner (1997), liderança é a arte de mobilizar pessoas para que desejem lutar por objetivos compartilhados. Para os autores, indivíduos que ocupam determinados cargos de autoridade podem fazer com que outras pessoas executem algo graças ao poder que detêm, entretanto, os líderes mobilizam outros para que queiram realizar algo, devido à credibilidade que dispõem.

Os autores Bowditch e Buono (2006) conceituam liderança como um processo de influência, normalmente executada por um indivíduo, visando orientar outro indivíduo ou grupo no intuito de se estabelecer e atingir metas. Vale ressaltar ainda que existem alguns meios pelos quais tal influência pode ser exercida, da mesma forma que existem vários estilos diferentes de liderança, que podem, ou não, funcionar simultaneamente.

Chiavenato (2010) define que o líder desenvolve uma visão de futuro que norteia a organização, para depois engajar seu pessoal comunicando e explicando tal visão, e inspirando-os para superar as dificuldades. Ainda conforme Chiavenato (2010), devido à sua importância, a liderança tem provocado o surgimento de muitas pesquisas e teorias a seu respeito. Existe uma grande diversidade de visões a respeito da liderança, o que revela que o assunto é bastante complexo e ainda tem muito a ser estudado.

Em meio a tantas teorias sobre liderança, o autor Bergamini (1994 apud WENDLING, 2007) concluiu que dois fatores sempre são abordados: a liderança está ligada a um fenômeno grupal (duas ou mais pessoas), e trata-se de um processo de exercer influência de forma intencional, por parte dos líderes, sobre seus liderados.

Assim como Bergamini, os autores Bowditch e Buono (2006) também estabeleceram fatores comuns às definições de liderança. Tal visão pode ser somada à de Bergamini, resultando em um conjunto mais completo de variáveis sempre presentes em conceitos e abordagens sobre liderança. Os temas destacados pelos autores Bowditch e Buono (2006) são: liderança trata-se de uma relação entre pessoas, na qual influência e poder são observados de forma desigual em uma base legítima (contratual ou consensual); a liderança ocorre dentro de um contexto que envolve a relação entre líderes e liderados; e, por último, a relação líder-servidor cria uma variedade de resultados (respeito, animosidade, alcance de meta, etc.). Dessa forma, os autores concluem que, para que seja possível entender o processo de liderança, deve-se observar a relação entre o líder e seus liderados, dentro do cenário no qual estão inseridos, e nos subprodutos resultantes.

Blanchard (2011) afirma que o conceito de liderança não pode ser classificado apenas como um processo para influenciar pessoas em prol de resultados. A liderança não deve ser exercida apenas visando o ganho individual. Ela deve estar preocupada com o melhor para todos os envolvidos.

A liderança é, de fato, um processo recíproco na qual uns optam por liderar e outros preferem seguir. Quando analisando estratégias, táticas, habilidades e regras, pode-se afirmar que nada disso tem utilidade se não compreenderem as aspirações fundamentais que unem líderes e seguidores. É importante destacar que os líderes precisam saber para onde estão seguindo se desejarem que os outros indivíduos os sigam de boa vontade (KOUZES E POSNER, 1997).

Para Kotter (1992), a boa liderança naturalmente mobiliza os indivíduos em direção aos seus verdadeiros e melhores interesses a longo prazo. Para o autor, o conceito de liderança é normalmente utilizado de duas maneiras básicas. Por um lado, serve para fazer referência ao processo de mover uma equipe de pessoas em alguma direção, sem a necessidade do emprego de meios coercitivos. Por outro lado, também é utilizada para referir-se a indivíduos que ocupam posições onde se espera liderança, e que acabam, por vezes, recorrendo a costumes mais coercitivos. Ai que entra a questão do poder, conforme mencionado previamente pelos autores Kouzes e Posner (1997), e que será mais abordado no subtópico seguinte. Os autores Bowditch e Buono (2006) complementam afirmando que, o fato de que um indivíduo tenha garantida uma posição formal de liderança, não indica necessariamente que ele será eficaz em liderar outras pessoas ou em exercer influência sobre eles. Chiavenato (2010) conclui, afirmando que o problema existente é que nem todo dirigente (presidente, diretor ou gerente) é um líder, e nem todo líder é um dirigente e, portanto, não se pode afirmar que liderança é sinônimo de administração.

## 2.4 Poder

A influência é um fator que está intimamente ligado aos conceitos de poder e autoridade. O conceito de poder indica a capacidade de influência de um indivíduo sobre outros, que pode ou não ser exercido. No contexto organizacional, poder é a capacidade de afetar e controlar decisões e ações realizadas por outras pessoas, mesmo nos momentos em que elas podem resistir. Passando para o conceito de autoridade, pode-se defini-la como o poder legítimo concedido a uma pessoa, em decorrência da posição ou cargo que ocupa na

estrutura organizacional, ou seja, é o poder legal e socialmente aceito. Dessa forma, no âmbito organizacional, indivíduos situados em posições mais elevadas têm o chamado poder de posição, que decorre dos cargos que ocupam (CHIAVENATO, 2010).

Vergara (2012) e os autores Bowditch e Buono (2006) conceituam o tema poder de forma semelhante ao autor Chiavenato (2010), afirmando que poder é o potencial de exercer influência sobre pessoas e grupos, podendo valer-se de estruturas estratégicas, objetivos, informações, entre outros.

Chiavenato (2010) afirma que, além da influência, outro fator importante ligado ao poder é o fato de que ele é uma função de dependência. Quanto maior a dependência do subordinado em relação ao seu superior, maior será o poder do chefe sobre ele. Se o chefe possui controle exclusivo sobre algo que os subordinados precisam, ele os transforma em dependentes e passa a ter poder sobre eles. É decorrente desse raciocínio que as empresas tendem a diversificar seus fornecedores ao invés de concentrar todos os seus negócios com apenas um deles.

Os autores French e Raven (1960 apud CHIAVENATO, 2010) listam os seguintes tipos de poder:

- Poder coercitivo: fundamenta-se no poder e na coerção. Existe uma percepção por parte do liderado de que, caso não consiga obter êxito nas tarefas atribuídas pelo líder, estará sujeito a sofrer algum tipo de punição;
- Poder de recompensa: liderados são incentivados pela esperança de receber alguma recompensa, elogio ou reconhecimento.
- Poder legitimado: provém da posição hierárquica que ocupa um indivíduo na organização. É o nivelamento hierárquico que define os escalões de autoridade dentro da organização.
- Poder de competência (poder de perícia): fundamentado nas especialidades, talentos, competências, experiência, ou conhecimentos técnicos de um indivíduo. O líder é tido para os liderados como alguém que possui certas competências que excedem os seus próprios conhecimentos ou conceitos.
- Poder de referência (carisma): baseia-se na atuação e no apelo. Está presente em líderes admirados por certos traços de personalidade desejáveis. Tal poder decorre da admiração e vontade de se parecer com líder.

Chiavenato (2010) reforça ainda que os poderes coercitivo, legitimado e de recompensa decorrem da posição que o indivíduo ocupa na hierarquia organizacional, enquanto que os poderes de competência e de referência são inerentes aos indivíduos, independentemente da posição que ocupam na organização. A figura 04 ilustra o exposto pelo autor:

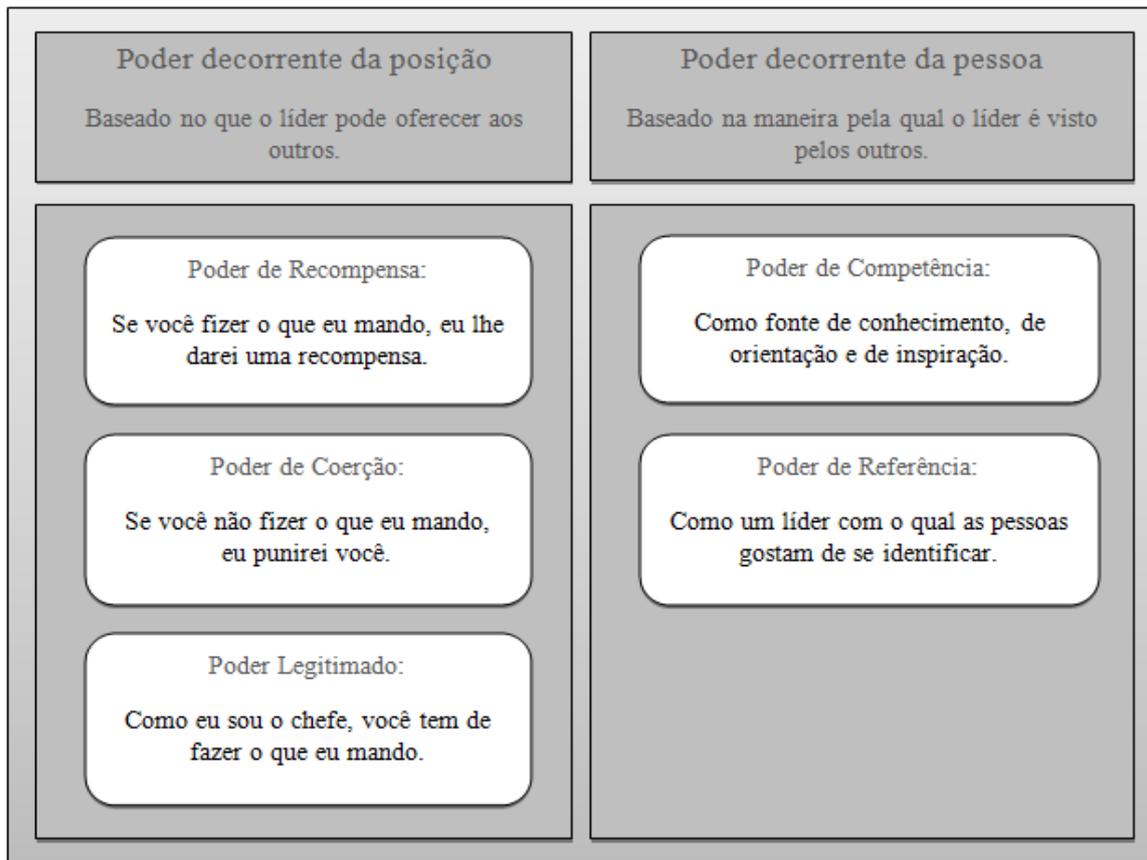


Figura 04: As fontes de posição de poder pessoal.

Fonte: Chiavenato (2010, p.347)

Para os autores Bowditch e Buono (2006), cada uma das cinco classificações trata o poder como um fator independente (tem a capacidade de fazer com que as coisas aconteçam e sejam resolvidas de forma eficaz). Entretanto, o poder também pode ser observado como uma variável situacional, que depende do cenário na qual um grupo ou indivíduo estão inseridos. Seguindo esse raciocínio, podem-se destacar as possíveis fontes de poder para um grupo ou indivíduo:

- Capacidade de lidar com a incerteza: poder é conferido, por exemplo, a unidades que conseguem fazer boas estimativas em cenários de incerteza;

- Substituidade: extensão em que um indivíduo na organização pode ser substituído por um grupo ou por outra pessoa. Quanto maior a substituidade, menor o poder daquele indivíduo e, quanto menor a substituidade, maior o seu poder;
- Centralidade organizacional: poder que é conferido às pessoas e aos grupos importantes para as tarefas ou processos de uma organização.
- Interdependência entre papel e tarefa: poder que é conferido a pessoas ou grupos que precisam executar certa tarefa ou processo, para que outras pessoas ou grupos possam executar seu trabalho.

Dessa forma, conclui-se que o poder pode provir como causa de certos comportamentos ou como resultado de determinados fatores situacionais (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Os líderes devem preocupar-se em conter o uso que eles fazem do poder de forma que não passem uma impressão de que estão sendo impulsivos, coercitivos ou manipuladores. O ideal é que tais indivíduos possam utilizar o poder com cuidado, considerando-o como uma importante ferramenta para executar as coisas em prol de outras pessoas ou de uma causa, e não em benefício próprio (BOWDITCH E BUONO, 2006).

## 2.5 Teorias da liderança

Vergara (2012), em seus estudos, destaca três teorias sobre liderança: teoria dos traços de personalidade; teoria dos estilos de liderança; e teoria contingencial ou situacional.

Já os autores Bowditch e Buono (2006) afirmam que a maior parte dos estudos e teorias sobre liderança pode ser agrupada segundo três categorias: a abordagem dos traços, a visão comportamental ou funcional, e a perspectiva situacional ou contingencial. A teoria dos estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) é incluída no conjunto dos estudos comportamentais ou funcionais.

O presente trabalho abordará a teoria dos traços de personalidade, as abordagens comportamental (funcional) e situacional (contingencial) e, ainda, outros estudos importantes, tais como a liderança carismática e as lideranças transformacional e transacional. Para os autores Bowditch e Buono (2006), nenhuma dessas abordagens é capaz de explicar plenamente, por si só, toda a dinâmica que envolve o processo de liderança. Portanto, o foco

desta pesquisa é abordar as diferentes perspectivas sobre o tema, visando criar um alicerce teórico para possibilitar a compreensão teórica da liderança.

### 2.5.1 Teoria dos traços de personalidade

Segundo Chiavenato (2010), a teoria dos traços de personalidade é a mais antiga das visões sobre o tema liderança, e buscava identificar e destacar as características que diferenciavam os líderes em relação aos demais indivíduos. De acordo com Bowditch e Buono (2006), tal abordagem destaca características e atributos pessoais (físicos, mentais e culturais), que eram tidos como base para diferenciar líderes de liderados.

Vergara (2012) afirma que, segundo tal teoria, os indivíduos que nascessem com os traços de liderança seriam sempre líderes, enquanto que os que não nascessem, seriam liderados. Pode-se concluir então que, segundo a visão da teoria dos traços, a liderança é nata às pessoas, ou seja, os líderes já nascem prontos.

Entretanto, a correlação entre os atributos propostos pela teoria e a identificação de uma liderança de fato efetiva não é forte. É importante destacar que, ao analisar cada um dos traços separadamente, estudos relevantes identificaram que algumas características não tinham relação alguma com a liderança efetiva, e que outras características tinham, na verdade, uma correlação negativa com a liderança (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Chiavenato (2010) lista as seguintes limitações da teoria dos traços:

- Não existe um traço que seja capaz de prever a liderança em qualquer ocasião. Os traços destacados são indícios de liderança apenas em determinados casos específicos;
- Os atributos uma previsão maior do comportamento em situações fracas, e não em situações fortes (situações fortes são aquelas onde se encontram rígidas normas de comportamento, fortes incentivos a tipos de comportamento, e expectativas claras em relação a quais comportamentos desencadearão recompensas ou punições. Tais ocasiões propiciam menos oportunidades para que os líderes expressem suas tendências pessoais;
- As evidências não são claras quanto à separação entre causa e efeito;
- O conhecimento dos traços é mais importante para prever o surgimento da liderança do que para fazer uma distinção entre líderes eficazes e ineficazes. Se um indivíduo

apresenta traços identificados como características de um líder eficaz, não se pode afirmar, necessariamente, que ele será bem-sucedido quando liderando pessoas no intuito de atingir os objetivos.

Tal teoria, mesmo que ainda seja popular, vem sendo cada vez menos aceita pelos pesquisadores e autores. No âmbito empresarial, sua aceitação decorre da aplicabilidade prática que tem, podendo-se enfatizar, por exemplo, que as empresas, de modo geral, tendem a valorizar mais a seleção do que o treinamento. Dessa forma, tais empresas se preocuparão em admitir pessoas, para cargos de gerencia, que detenham determinados traços de liderança pré-estabelecidos (GIL, 2008).

Chiavenato (2010) afirma que, devido a diversas razões, podendo-se destacar a inadequada teorização, a dificuldade de mensurar os traços propostos, e o fato de se adotar que os diferentes contextos não apresentam diferenças entre si, fizeram com que a teoria dos traços caísse em descrédito. O autor destaca ainda que a liderança deve ser observada dentro de uma perspectiva global, ou seja, o líder não deve ser separado de seus liderados. Eles devem ser integrados em um relacionamento aberto e intenso para que haja interação capaz de proporcionar aprendizado e desenvolvimento. Dessa forma, os autores Bowditch e Buono (2006) concluem afirmando que grande parte das pesquisas realizadas por essa teoria é contraditória, e fornece um quadro incompleto sobre o tema liderança.

### 2.5.2 Abordagens comportamentais (funcionais)

Assim como a teoria dos traços, previamente abordada, os estudos comportamentais também assumem que a liderança é fundamental para o desempenho, graças às diferenças individuais (CHIAVENATO, 2010).

Smith e Petersson (1994 apud SIEBRA, 2009) afirmam que é possível agrupar um conjunto de comportamentos classificados como habilidades de liderança, e não como características inerentes aos indivíduos e, a partir daí, ensiná-los a outras pessoas, propiciando a oportunidade de fazer com que tais pessoas se tornem líderes eficazes.

Após esclarecer que a eficácia dos líderes não tinha ligação forte aos atributos pessoais, os estudiosos passaram a identificar os comportamentos que fossem capazes de aumentar a eficácia dos líderes. A principal consequência prática dessa nova abordagem foi a

ênfase que passou a ser conferida ao treinamento, já que, segundo suas conclusões, os comportamentos podem ser aprendidos (GIL, 2008).

A presente pesquisa abordará as seguintes teorias comportamentais: pesquisa da Universidade de Iowa (estilos de liderança), pesquisa das Universidades de Michigan e de Ohio, Grade Gerencial de Blake e Mouton, teoria da Imaturidade-Maturidade de Argyris, e a teoria dos Elos de Ligação de Likert.

#### 2.5.2.1 Pesquisa da Universidade de Iowa (estilos de liderança)

Segundo Chiavenato (2010), na década de 1930, o estudioso Kurt Lewin, com a ajuda de um grupo de colaboradores, levantou as primeiras análises comportamentais, e distinguiu três estilos diferentes de liderança:

- Autocrática: caracteriza-se pela centralização do poder e das tomadas de decisão, por parte do líder, que fixa as diretrizes e informa ao grupo o que ele deve fazer, supervisionando-o cerradamente;
- Democrática: caracteriza-se pela descentralização e pelos incentivos, por parte do líder, para que o grupo participe das decisões. O líder conduz e orienta o grupo, esboçando as diretrizes, que serão debatidas pela equipe;
- Liberal ou *laissez-faire*: caracteriza-se pelo pouquíssimo envolvimento do líder, que realiza uma supervisão bastante afastada e dá completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder não executa o papel de avaliador ou regulador das ações do grupo.

Em um estudo realizado na época, os seguintes resultados foram obtidos: o grupo acompanhado por uma liderança autocrática teve a maior produção por uma quantia pequena, entretanto o acompanhado por uma liderança democrática confeccionou produtos de melhor qualidade e seus membros tiveram elevados índices de satisfação. Finalmente, o grupo acompanhado por uma liderança liberal acabou com o pior desempenho em termos de quantidade e qualidade da tarefa, além da baixa satisfação de seus membros. Tais resultados foram generalizados para o contexto industrial, e produziram diversas investigações empíricas correlatas (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Tal pesquisa contribuiu bastante para o início dos estudos comportamentais, proporcionando um período de investigação que deixou de lado os traços de personalidade, e passou a focar nos comportamentos (CHIAVENATO, 2010).

#### 2.5.2.2 Pesquisa das Universidades de Michigan e de Ohio

Dando continuidade aos estudos comportamentais, na década de 1940, pesquisadores das Universidades de Michigan e de Ohio passaram a investigar quais seriam os padrões de liderança que poderiam propiciar um desempenho eficaz aos líderes. Seus estudos identificaram duas formas básicas de comportamento de liderança: liderança orientada para o empregado e liderança orientada para a produção (CHIAVENATO 2010).

Conforme Gil (2008), um líder orientado para o empregado prioriza as relações humanas em seu ambiente de trabalho, admitindo a importância de todos os colaboradores e atentando para suas individualidade e necessidades pessoais. Já o líder centrado para a produção enfatiza a produção e os fatores técnicos relacionados ao trabalho. Dessa forma, os colaboradores tendem a ser trabalhados como ferramentas para se atingir os objetivos organizacionais. Deve-se frisar que, entre os dois extremos, existem inúmeros estilos de comportamento do líder. Tannenbaum e Schmidt elaboraram um contínuo que vai de um extremo ao outro, e será abordado mais adiante por essa pesquisa.

Segundo Bowditch e Buono (2006), os resultados indicaram que uma forte orientação para a produção apresentava semelhanças com o estilo de liderança autoritário, enquanto que uma forte orientação para as pessoas era um indicativo do estilo de liderança democrático.

O resultado inicial desses estudos também apontou que a consideração pelas demais pessoas era mais eficaz do que a estrutura de iniciação, especialmente quando analisamos questões ligadas à manutenção da satisfação e do desempenho dos membros, e à redução do absenteísmo e da rotatividade de empregados (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Para Gil (2008), a orientação para as pessoas e a orientação para as tarefas são duas variáveis independentes, ou seja, um gerente que demonstra consideração por seu pessoal não é necessariamente menos focado nas tarefas. Dessa forma, tais fatores não deveriam ser posicionados como extremos de um contínuo. De acordo com as pesquisas realizadas por tais universidades, os gerentes mais bem-sucedidos são aqueles que conseguem combinar um alto

padrão de consideração pelas pessoas com um elevado nível de orientação para as tarefas, embora conferindo maior ênfase na atenção pelas pessoas.

Foi a partir dessa análise dupla (orientação para as pessoas e orientação para a produção), que os estudiosos Blake e Mouton desenvolveram a grade de liderança, ou grade gerencial, que será objeto de análise no próximo subtópico.

### 2.5.2.3 Grade de Liderança de Blake e Mouton

A ênfase nesses dois fatores popularizou-se com a Grade de Liderança, instrumento desenvolvido pelos estudiosos Robert Blake e Jane Mouton. Tal ferramenta tem o intuito de mensurar a preocupação que um gerente dá em relação às pessoas e à produção. Os resultados coletados são plotados numa matriz de nove pontos, na qual a orientação para as pessoas está disposta no eixo vertical, e o interesse pela produção no eixo horizontal (GIL, 2008).

A gerência de equipes (9.9) é tida como o estilo mais eficaz e mais recomendável uma vez que propicia a união dos membros do trabalho em prol do cumprimento das tarefas. Observa-se o estilo 1.9 quando o foco é dado mais nas pessoas do que nos resultados do trabalho. O estilo 9.1 é percebido quando a eficiência nas operações é a orientação que predomina. O estilo 5.5 é reflexo de uma preocupação moderada tanto em relação às pessoas, quanto em relação às tarefas. Finalmente, a presença do estilo 1.1 indica ausência de práticas e comportamentos administrativos que façam com que as pessoas exerçam um mínimo de esforço, tanto nas relações com outros indivíduos, quanto no desempenho de suas atribuições (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Bowditch e Buono (2006), pode-se destacar que, nessa abordagem, cada estilo contido na grade representa um determinado padrão de pensamento ou de análise acerca de uma situação. Portanto, já que não se tratam de traços pessoais ou físicos, tais orientações podem ser ajustadas por meio da realização de treinamento e capacitações. Dessa forma, as pessoas podem ser preparadas para se tornarem líderes 9,9. Entretanto, os autores concluem que ainda há pouca evidência para comprovar que o estilo 9,9 é de fato a maneira mais eficaz de liderar, independente da situação. A figura 05 ilustra a Grade Gerencial de Blake e Mouton:

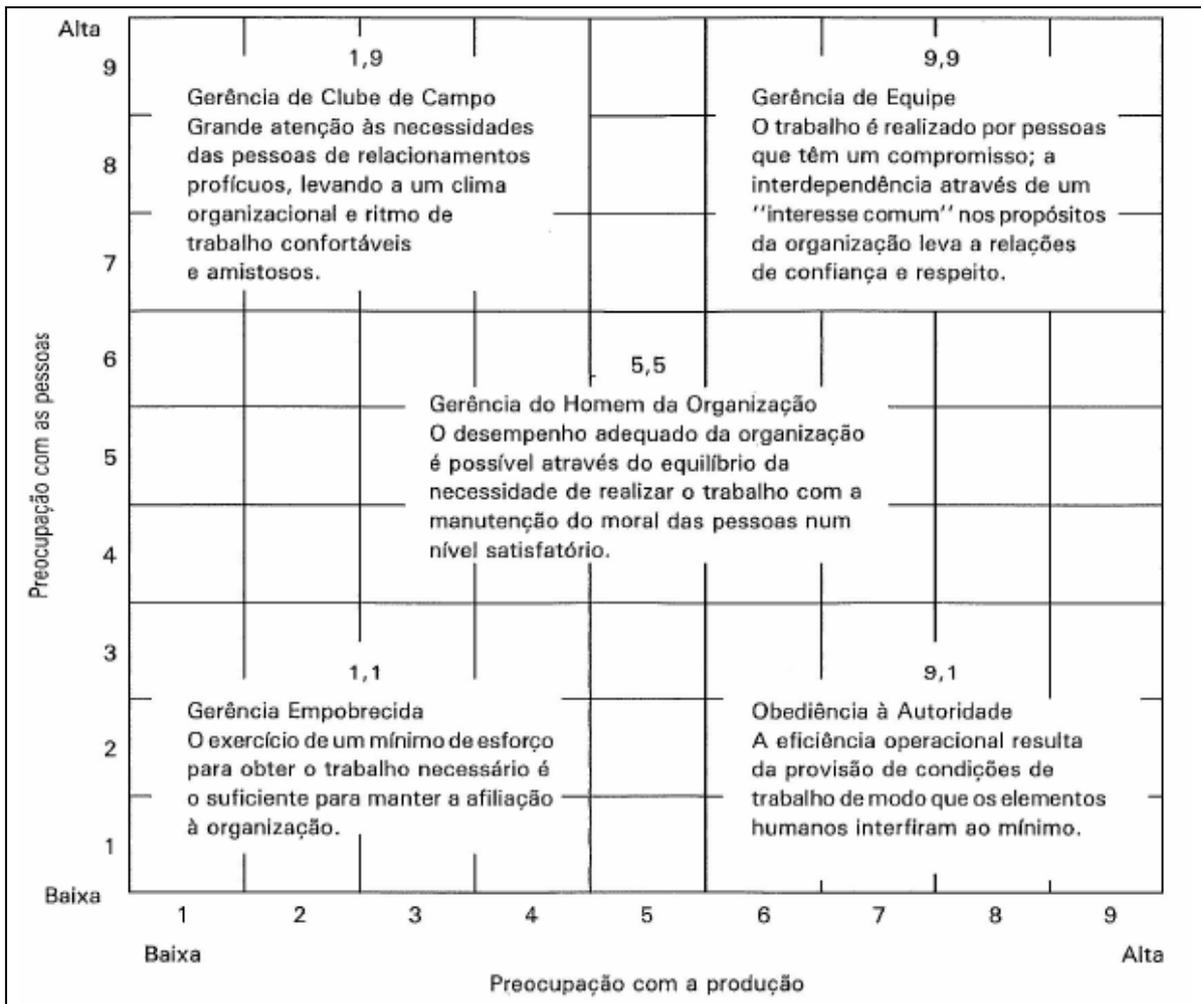


Figura 05: Grade Gerencial

Fonte: Hampton (1990 apud MARCONDES, 2010, p. 16).

Na página seguinte, pode-se observar o quadro “Os estilos principais da grade gerencial”, que fornece uma boa explicação relativa a cada estilo, abordando seus significados, como ocorre a participação, e como estão estruturadas as fronteiras intergrupais.

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPAÇÃO	FRONTEIRAS INTERGRUPAIS
1,1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas	Pouco envolvimento e pouco comprometimento	Isolamento. Falta de coordenação intergrupal
1,9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção	Comportamento superficial e efêmero. Soluções dentro do mínimo denominador comum	Coexistência pacífica entre grupos. Grupos evitam problemas para manter uma harmonia aparente
9,1	Ênfase na produção, com mínima preocupação com as pessoas	Não há participação das pessoas	Hostilidade intergrupal. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5,5	Estilo do meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes	Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz
9,9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas	Elevada participação e envolvimento das pessoas. Comprometimento	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas

Tabela 01: Os estilos principais da grade gerencial.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 362).

Chiavenato (2010) conclui que, no fundo, a grade gerencial foi confeccionada com o intuito de unificar e integrar as pesquisas realizadas pelas universidades de Michigan e Ohio.

#### 2.5.2.4 Teoria da Imaturidade-Maturidade de Argyris

Segundo Argyris (1957 apud NEHME, 1998), a teoria da Imaturidade-Maturidade tem foco nos efeitos da liderança em relação ao comportamento de seus subordinados. Por meio da psicologia do desenvolvimento, foi analisado o crescimento e desenvolvimento comportamental dos indivíduos desde a infância até a fase adulta. O autor defende que devem ocorrer sete mudanças básicas de personalidade para que seja possível fazer com que as pessoas se tornem indivíduos mais maduros.

Segundo Bowditch e Buono (2006), pode ocorrer, em alguns casos, devido à presença de normas em uma determinada cultura, uma inibição no desenvolvimento da maturidade de um indivíduo, mesmo que tal processo continue com o envelhecimento cronológico. A tabela presente na página seguinte retrata o contínuo da imaturidade-maturidade de Argyris, que expõe as características do comportamento imaturo e infantil, e do comportamento maduro e adulto, dentro do contexto das sete mudanças básicas de personalidade.

	Comportamento Imaturo e Infantil	Comportamento Maduro e Adulto
1.	Passividade	Atividade, aumento de auto-iniciação
2.	Poucas maneiras de se comportar	Muitas maneiras de se comportar
3.	Dependência de outros	Independência relativa, mas com reconhecimento de dependências saudáveis
4.	Interesses erráticos, superficiais, que se desfazem rapidamente	Interesses mais profundos e mais desafiadores
5.	Foco temporal restrito, principalmente no presente	Foco temporal estendido: passado, presente e futuro
6.	Subordinado em hierarquias importantes (família, sociedade)	Igual ou superior em hierarquias importantes
7.	Falta de consciência de si	Ciente de si, tem valor de si mesmo, suas próprias decisões determinam os resultados do esforço

Tabela 02: O *Continuum* Imaturidade-Maturidade, de Argyris.

Fonte: Argyris (1957 apud BOWDITCH E BUONO, 2006, p. 151).

Os reflexos de tal teoria incidem na forma pelas quais são estruturadas as organizações. Uma vez que muitas organizações permanecessem com a visão de seus funcionários com base nas premissas da Teoria X, os colaboradores acabam sendo tratados como crianças imaturas e, conseqüentemente, muitos problemas que estão aparentemente ligados à apatia ou preguiça dos trabalhadores são, na verdade, causados por práticas de gestão que impossibilitam o processo de amadurecimento dos indivíduos (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Dessa forma, os comportamentos de liderança focados em aumentar a eficácia organizacional por meio da criação de tarefas e atribuições relativamente simplistas e exigências básicas, na verdade estão restringindo a criatividade e iniciativa de seus liderados. Finalmente, Argyris destaca os líderes que se propõem a estabelecer condições favoráveis à participação e ao envolvimento de seus colaboradores, exercendo estilos de liderança mais democráticos e participativos, baseados na premissa da Teoria Y (BOWDITCH E BUONO, 2006).

#### 2.5.2.5 Teoria dos Elos de Ligação de Likert

Outro trabalho enriquecedor para a abordagem comportamental foi a teoria dos Elos de ligação, desenvolvida por Rensis Likert. Em seus estudos, Likert observou que a visão tradicional que se tinha da gestão explicava somente em parte os papéis desempenhados pelos

gestores. Ele defendia que os gestores participam de dois grupos ao mesmo tempo. Por um lado, os gestores tinham responsabilidades e eram considerados líderes e, por outro lado, os mesmos gestores são subordinados e precisam responder a outro gestor. Portanto, na visão de Likert, um líder eficaz deve apresentar a capacidade de exercer influência ascendente e lateral, bem como de conduzir seus liderados (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Segundo Nehme (1998), tal teoria fundamenta-se na importância da influência exercida de baixo para cima em uma organização. Portanto, para ter um desempenho eficaz, o gestor deve ter suficiente influência junto ao seu superior, no intuito de ser capaz de afetar as decisões quando conveniente. Há uma expectativa por parte dos subordinados de que seus superiores sejam capazes de exercer influência ascendente, ao lidar com problemas relacionados ao serviço e ao tratar de assuntos que afetam aos subordinados e ao seu bem-estar. Para o autor, o segredo para o sucesso dessa teoria fundamenta-se em atitudes básicas a serem tomadas pelo líder em suas atribuições:

- Realizar um processo de compreensão do superior e de si mesmo, elencando pontos fortes e fracos, necessidades e estilos pessoais de trabalho;
- Fazer uso de informações para desenvolver um relacionamento profissional compatível, de apoio mútuo;
- Representar uma equipe perante os superiores, assim como estabelecer e gerenciar de forma eficaz os relacionamentos com os outros indivíduos no âmbito organizacional, tendo isto como um bem vital.

Para Bowditch e Buono (2006), a ideia dessa teoria está ligada ao processo de o indivíduo trabalhar conscientemente com os que estão situados em uma posição mais elevada na hierarquia da organização, no intuito de alcançar os melhores resultados possíveis para si mesmo, para seu superior e para a empresa.

Em seu trabalho seguinte, Likert começou focar em diversos padrões de comportamentos, estruturas, controles de liderança, e sua influência sobre as atitudes, a motivação, e as percepções do liderado. Em seus estudos, identificou quatro perfis de características organizacionais, as quais ele dividiu em sistemas: Explorador-autoritário (Sistema 01); Benevolente-autoritário (Sistema 02); Consultivo (Sistema 03); Participativo (Sistema 04). O sistema 01 e o sistema 04 apresentam paralelos respectivamente às teorias X e Y de McGregor. Entretanto, Likert também enfatizava o contexto dentro do qual o gestor

estava inserido, a organização e o grupo, além dos princípios do gestor sobre seus liderados (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Hersey e Blanchard (1977 apud NEHME, 1998) destacam os quatro sistemas e suas principais características:

- Sistema 01 (Explorador-autoritário):
  - Os chefes não confiam em seus subordinados;
  - A participação dos subordinados no processo decisório é bastante rara;
  - A cadeia de comando e decisões é descendente;
  - Os controles são feitos na cúpula da organização;
  - Existência de forte resistência camuflada em relação às metas da organização;
  - Existe o fortalecimento para formação de sistemas informais.
- Sistema 02 (Benevolente-autoritário):
  - Os superiores apresentam uma confiança condescendente em seus subordinados;
  - Apesar de eventuais decisões serem tomadas em posições inferiores na hierarquia da organização, as principais decisões são feitas na cúpula;
  - O controle está no topo da organização, podendo os escalões intermediários decidir sobre alguns assuntos determinados;
  - Utilização eventual de prêmios reais ou potenciais com o intuito de motivar;
  - As relações entre superior e subordinado são condescendentes por parte do superior e feitas com cuidado por parte do subordinado.
- Sistema 03 (Consultivo):
  - A supervisão é executada com base em uma confiança substancial, mas não total;
  - Existe liberdade para a tomada de decisões em níveis inferiores;
  - As comunicações fluem tanto em sentido ascendente, quanto em sentido descendente;
  - Os controles são delegados em busca de responsabilidade;
  - As recompensas são maiores do que as punições.
- Sistema 04 (Participativo)
  - Existe confiança por parte dos superiores em seus subordinados;
  - As decisões são tomadas em conjunto;

- As comunicações fluem tanto na vertical, quanto na horizontal;
- Os colaboradores são motivados a participar;
- A organização formal e informal se confunde;
- Toda a organização está direcionada para o cumprimento do mesmo objetivo.

Likert recomenda que as organizações tentem passar dos sistemas 01 e 02, para os sistemas 03 e 04, incentivando uma maior participação por parte de seus colaboradores e, conseqüentemente, propiciando maior satisfação para as pessoas e elevação dos padrões de produtividade (NEHME, 1998).

Seu ponto de vista vem sendo bastante abordado nas discussões atuais relacionadas aos esforços para delegar poderes aos membros da organização e dar nova energia a organizações maduras, independentemente se atuam no setor privado ou no setor público (BOWDITCH E BUONO, 2006).

Pode-se concluir a análise sobre as teorias comportamentais, destacando que os estudos que fazem parte dessa abordagem retratam a ênfase comum colocada na importância da orientação dos líderes para com as pessoas e para com as tarefas, na determinação dos resultados (CHIAVENATO, 2010).

### 2.5.3 Abordagens contingenciais (situacionais)

Conforme Gil (2008), nas abordagens comportamentais, independente do modelo ou teoria examinado, sempre se supõe que um estilo de liderança é melhor que outro. Tais estudos, como um tempo, e após constatações empíricas, passaram a ser alvos de críticas, que se fundamentavam no fato de que as teorias comportamentais não consideravam variáveis importantes, além da personalidade do líder, que eram altamente capazes de afetar a eficácia do estilo de liderança.

Segundo Chiavenato (2010), as teorias situacionais passaram a considerar os traços e comportamentos dos indivíduos dentro de um determinado contexto, sujeitos à influência de uma série de variáveis e contingências situacionais extremamente importantes na determinação dos resultados.

Na abordagem situacional, argumenta-se que não existe uma maneira mais eficaz de exercer liderança, independente da situação. O líder precisa ser flexível e adaptar seu estilo de

liderança, combinando as abordagens dos traços e as abordagens comportamentais ao contexto no qual está inserido no momento, fazendo uso da sua própria escala de valores na avaliação das atitudes a tomar (NEHME, 1998).

Stoner (1985 apud GIL, 2008) afirma que os pesquisadores passaram a dedicar seu tempo analisando tais fatores potenciais. Mais adiante, após a realização de pesquisas e observações empíricas, destacaram-se os seguintes aspectos:

- A personalidade, as experiências vividas e as expectativas do líder;
- As expectativas e o comportamento dos superiores;
- As características, as expectativas e o comportamento de seus liderados;
- As exigências do trabalho;
- Os climas e as políticas organizacionais;
- As expectativas e o comportamento dos colegas.

Tais considerações conduziram às abordagens situacionais da liderança, que se preocupam em identificar a importância de cada uma dessas variáveis em determinado contexto, para então prever o estilo de liderança mais eficaz (GIL, 2008).

Chiavenato (2010) destaca que as maiores contribuições para essa abordagem incluem os trabalhos da Teoria Contingencial de Fiedler, Teoria do caminho-meta de House (liderança em passos gradativos), Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, e afirma que tais pensamentos tiveram início com os estudos de Tannenbaum e Schmidt. Tais perspectivas constituíram um grande avanço em relação às teorias que se fundamentavam apenas no estilo de liderança.

#### 2.5.3.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt

Tais autores foram os precursores da teoria situacional da liderança. Segundo seus estudos, os líderes devem elencar os padrões de liderança mais apropriados para cada situação em que estiverem inseridos. Seu modelo considera a liderança como um fenômeno situacional, fundamentado em três fatores: forças no líder, forças nos subordinados e forças na situação (CHIAVENATO, 2010). Tais aspectos são detalhados na figura 06.

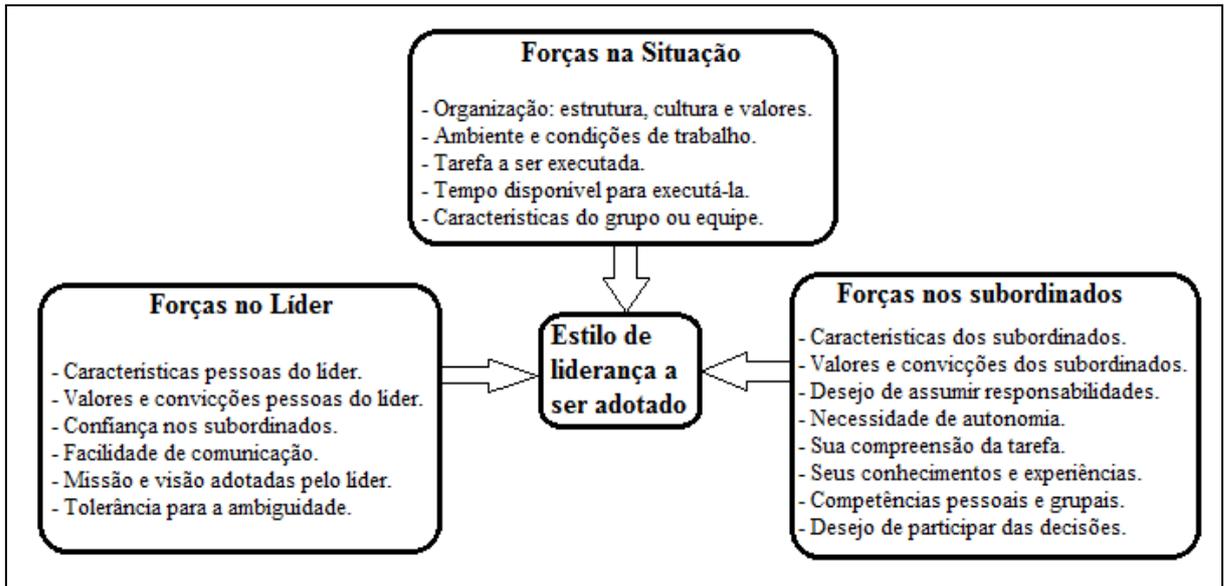


Figura 06: As forças que condicionam os padrões de liderança.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 365).

Baseando-se nas três forças expostas na figura acima, os líderes são capazes de selecionar o padrão de liderança que mais se adequa a cada ocasião. Trata-se de buscar a sintonia eficaz entre essas três forças. Em decorrência disso, os autores Tannenbaum e Schmidt desenvolveram um *continuum* que elenca os padrões de liderança disponíveis para a escolha do líder (CHIAVENATO, 2010). Tal *continuum* é apresentado na figura 07:

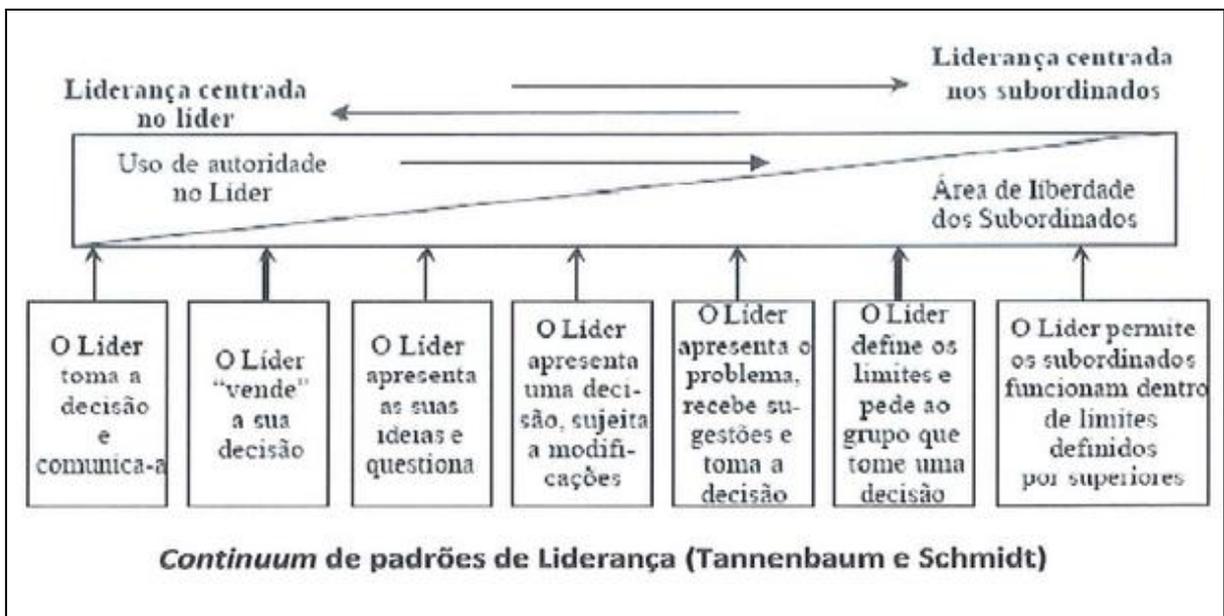


Figura 07: O *continuum* de padrões de liderança.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 366).

Segundo Chiavenato (2010), como se pode perceber na figura, os líderes localizados à esquerda do *continuum* são mais afetados por forças pessoais, grupais e situacionais que acabam resultando em um estilo autocrático e impositivo. Já o líder posicionado à direita no modelo, é influenciado por forças que resultam em um estilo democrático e participativo. As conclusões tiradas de tal abordagem são listadas a seguir:

- Nos casos em que as tarefas e atribuições são relativamente simples, rotineiras e repetitivas, observa-se, geralmente, uma liderança cerrada baseada em controles realizados pelo líder, que pode ser posicionado próximo ao extremo esquerdo do *continuum*;
- O líder pode enquadrar-se em diversos padrões diferentes de liderança, adequando-se a cada subordinado ou tarefa, de acordo com as forças envolvidas no contexto.
- O líder pode assumir distintos padrões de liderança para um mesmo subordinado. Por exemplo, em ocasiões em que o subordinado apresenta elevado índice de eficiência, o líder tende a propiciar maior liberdade e autonomia nas decisões, porém, se esse mesmo subordinado passar a cometer falhas graves, o líder pode impor maior controle ao mesmo, reduzindo sua liberdade de trabalho.

#### 2.5.3.2 Teoria Contingencial de Fiedler

O autor Fred Fiedler, em seus estudos, propôs combinar o estilo de liderança com a situação organizacional, constituindo a ideia básica de se adequar o estilo de liderança com a situação que pudesse favorecer o seu desempenho eficaz (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Nehme (1998), a preocupação de Fiedler era entender e demonstrar como o contexto dentro do qual se encontrava o líder poderia afetar o desempenho eficaz de seu estilo de liderança.

De acordo com Robbins (2005 apud BENEVIDES, 2010), o modelo desenvolvido por Fiedler defendia que o desempenho de uma equipe está diretamente relacionado com a adequação entre o estilo do líder e o nível de controle que a situação lhe proporciona. Dessa forma, pode-se concluir que, para obter uma melhora no desempenho, é necessário adequar o líder à situação, ou mudar a situação, para que esta possa se adequar ao estilo do líder.

Segundo Bowditch e Buono (2006), o modelo de Fiedler aponta a existência de três variáveis situacionais básicas que afetam diretamente no favorecimento de uma situação para um líder. São elas:

- Relações entre líderes e membros: importância das relações pessoais entre os líderes e os componentes de sua equipe, nos quesitos de confiança, segurança e respeito;
- Estrutura da tarefa: aborda o grau de definição das tarefas de uma equipe, ou seja, a compreensão dos membros em relação às atividades e processos que desempenham;
- Poder de posição do líder: ligado ao grau de influência que o líder exerce sobre seus subordinados.

Após definir tais fatores situacionais, Fiedler os combinou, gerando oito situações de liderança, conforme contido na figura 08:

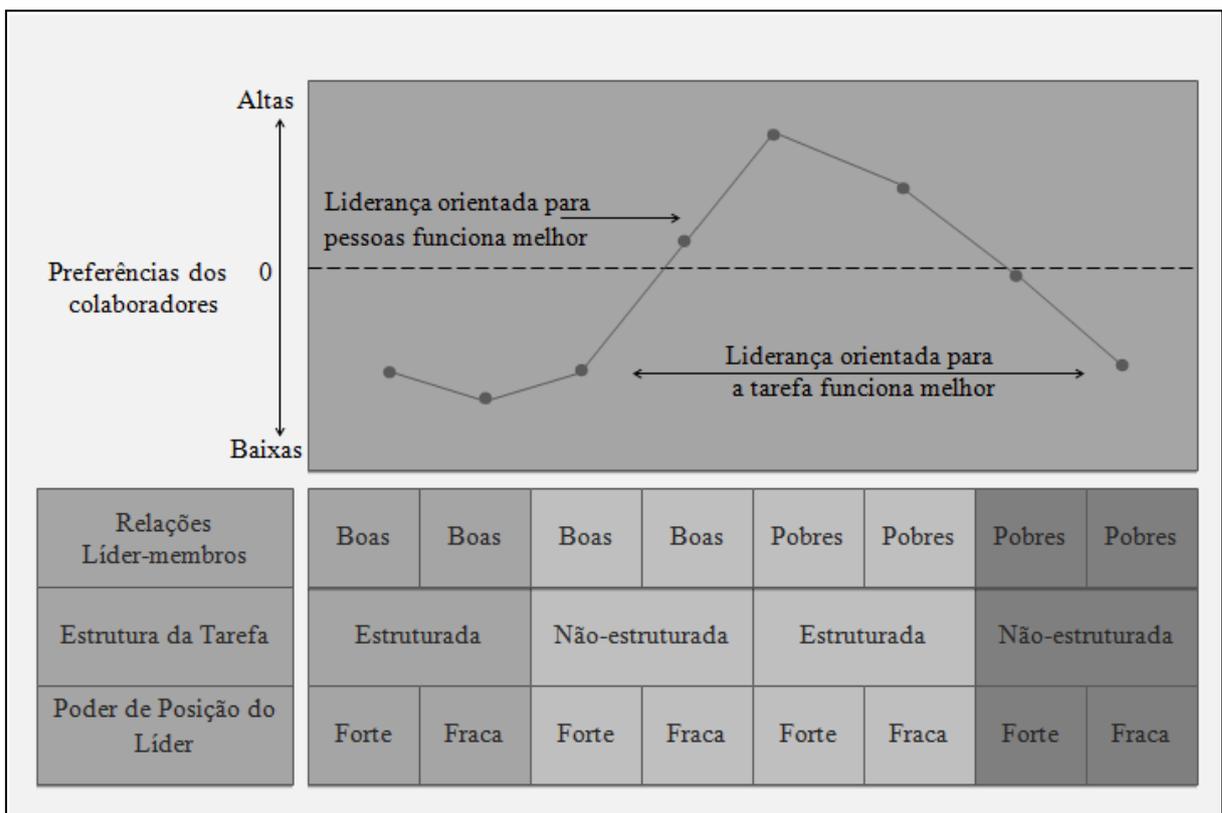


Figura 08: Como o líder ajusta seu estilo à situação.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 368).

Com base em suas pesquisas, Fiedler e seus associados acabaram concluindo o seguinte: quando a situação geral era muito favorável, ou muito desfavorável, o estilo de liderança apontado como mais eficaz era o autoritário (orientado para as tarefas). Por outro lado, quando o contexto situava-se em uma posição intermediária, o estilo de liderança tido

como mais eficaz era o democrático (orientado para as relações). A figura 06 ilustra bem Atal explicação. Entende-se por contexto favorável, situações nas quais as relações são boas, as tarefas são estruturadas, e o poder de posição é forte, enquanto que as situações desfavoráveis envolvem ocasiões nas quais as relações entre líderes e liderados são fracas, as tarefas não são bem estruturadas, e o poder de posição é fraco (BOWDITCH E BOUNO, 2006).

Chiavenato (2010) conclui que, no intuito de se aumentar a eficiência e eficácia da equipe, faz-se necessário adequar corretamente o estilo de liderança ao cenário e, para que seja possível fazer uso da teoria contingencial de Fiedler, devem-se considerar dois fatores: primeiramente, o líder deve ter conhecimento do seu estilo de liderança e, adicionalmente, também deve estar apto a realizar diagnósticos das situações em que se encontra, e a estabelecer se as relações com seus liderados, estrutura da tarefa e poder de posição são favoráveis ou desfavoráveis.

#### 2.5.3.3 Teoria do Caminho-Meta de House (liderança em passos gradativos)

Segundo Bowditch e Buono (2006), outra teoria pertencente à abordagem situacional que merece destaque é a Teoria do Caminho-Meta de House. Tal teoria se fundamenta na capacidade do líder para estabelecer um caminho para que seus liderados possam atingir uma determinada meta estabelecida. Portanto, constitui uma ferramenta para clarear os processos que o subordinado necessita executar, de forma a aumentar sua motivação para o alcance de certo objetivo importante e possível. É importante notar que, nos casos em que não há dúvida por parte dos subordinados em relação ao procedimento que deve ser realizado, informações adicionais acabam gerando redundância e reduzindo a satisfação com o líder.

De acordo com House (1971 apud NEHME, 1998), tal teoria propõe que as atitudes e comportamentos dos líderes são tidos como um instrumento de satisfação para os subordinados. Dessa forma, a busca pelo desempenho eficaz deve analisar não apenas o contexto que envolve o líder e seu estilo de liderança, mas também o modo pelo qual seus liderados o percebem.

Para Chiavenato (2010), tais atitudes, comportamentos e esforços que um indivíduo demonstra em seu ambiente de trabalho podem ser previstos, tendo por base dois fatores:

- O nível em que o trabalho é considerado pelo indivíduo como o caminho que conduz aos efeitos esperados;
- As preferências do indivíduo por tais resultados.

Chiavenato (2010) complementa, destacando que uma atribuição importantíssima dos líderes consiste em revelar, aos seus subordinados, os tipos de atitude e comportamento que apresentam maiores probabilidades de contribuir para o alcance das metas. Tal atividade é chamada de esclarecimento do caminho a seguir. Em sua teoria, House estabelece quatro tipos distintos de liderança, que são explicados pelo contido na tabela a seguir:

TIPOS DE LIDERANÇA	SITUAÇÃO	IMPACTO SOBRE O SUBORDINADO
Liderança Diretiva	Trabalho ambíguo	Esclarecer os caminhos em direção às metas para obter as recompensas
Liderança Apoiadora	Subordinado não tem autoconfiança	Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho
Liderança Orientada para Resultados	Recompensas inadequadas	Estabelecer objetivos elevados e desafiadores
Liderança Participativa	Falta de desafio no trabalho	Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas

Tabela 03: Relação entre meios-objetivos e comportamentos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 371).

Um mesmo líder pode fazer uso dos quatro tipos de liderança expostos na tabela 03, em diversos contextos diferentes. Tal perspectiva apresenta grande flexibilidade, quando comparada com o modelo contingencial, entrando em conflito com o exposto por Fiedler no que diz respeito à possibilidade de se alterar o estilo de liderança de um indivíduo.

#### 2.5.3.4 Teoria Situacional da Liderança de Hersey e Blanchard

Como extensão das teorias bidimensionais, provenientes das abordagens comportamentais, os estudiosos Hersey e Blanchard desenvolveram a teoria situacional da liderança, na qual os subordinados variam segundo o nível de maturidade. Os autores estabelecem que a liderança situacional tem como requisito a adaptação do líder em relação aos comportamentos de tarefa e de relacionamento, segundo a prontidão de seus subordinados em executar suas tarefas (CHIAVENATO, 2010).

Os autores Bowditch e Buono (2006) complementam, afirmando que essa teoria considera o termo prontidão, segundo os seguintes aspectos:

- Grau de motivação de realizações dos liderados;
- Grau de disposição e capacidade apresentado pelos liderados para assumir responsabilidades;
- Grau de educação e experiência dos liderados para a execução de determinada tarefa;

Para Blanchard (2011), durante um longo período, considerava-se a existência de apenas dois estilos distintos de liderança, o autocrático e o democrático e, por bastante tempo, os estudiosos se limitaram a realizar comparações entre eles no intuito de apontar o mais vantajoso, que propiciaria um desempenho mais eficaz. O autor acredita que gerentes que se limitam a apenas um dos dois estilos podem ser classificados como gerentes incompletos. Gerentes completos devem ser flexíveis e estarem aptos a adequar seu estilo de liderança aos diferentes cenários que fazem parte.

Segundo Gil (2008), a teoria propõe que os liderados passam por quatro fases, que por sua vez, são delimitadas pelo seu nível de maturidade. Blanchard (2011) complementa, exemplificando os seguintes casos: quando lidando com assessores novatos, de pouca experiência, é cabível que os líderes concedam maior direcionamento e supervisão a eles; entretanto, ao lidar com assessores mais experientes e competentes, os líderes devem atuar com uma menor supervisão direta. Seguindo esse pensamento, Blanchard (2011) conclui que todos se encontram em patamares distintos de desenvolvimento, dependendo da tarefa que estão executando em um dado momento.

Blanchard (2011) afirma que a prática de uma supervisão de forma exacerbada ou distante tem um impacto negativo no desenvolvimento dos liderados. Segundo o autor, “para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra”.

Originalmente, tal teoria, desenvolvida em 1968, considerava os seguintes estilos de liderança: Estilo de contar; estilo de vender; estilo participativo; e estilo delegativo. Cada um dos estilos se propunha a estabelecer uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento pelo líder (CHIAVENATO, 2010).

Anos depois, tal teoria foi revisada, e é considerada como uma das mais eficazes abordagens de gerenciamento e motivação de pessoas, uma vez que anseia disponibilizar canais de comunicação e encorajar a parceria entre líder e liderado. Após sua revisão, tal teoria passou a considerar os seguintes estilos de liderança: Direção (E1); Treinamento ou *Coaching* (E2), Apoio (E3) e Delegação (E4) (BLANCHARD, 2011). A figura 09 ilustra tais estilos no modelo desenvolvido pelos autores Hershey e Blanchard.

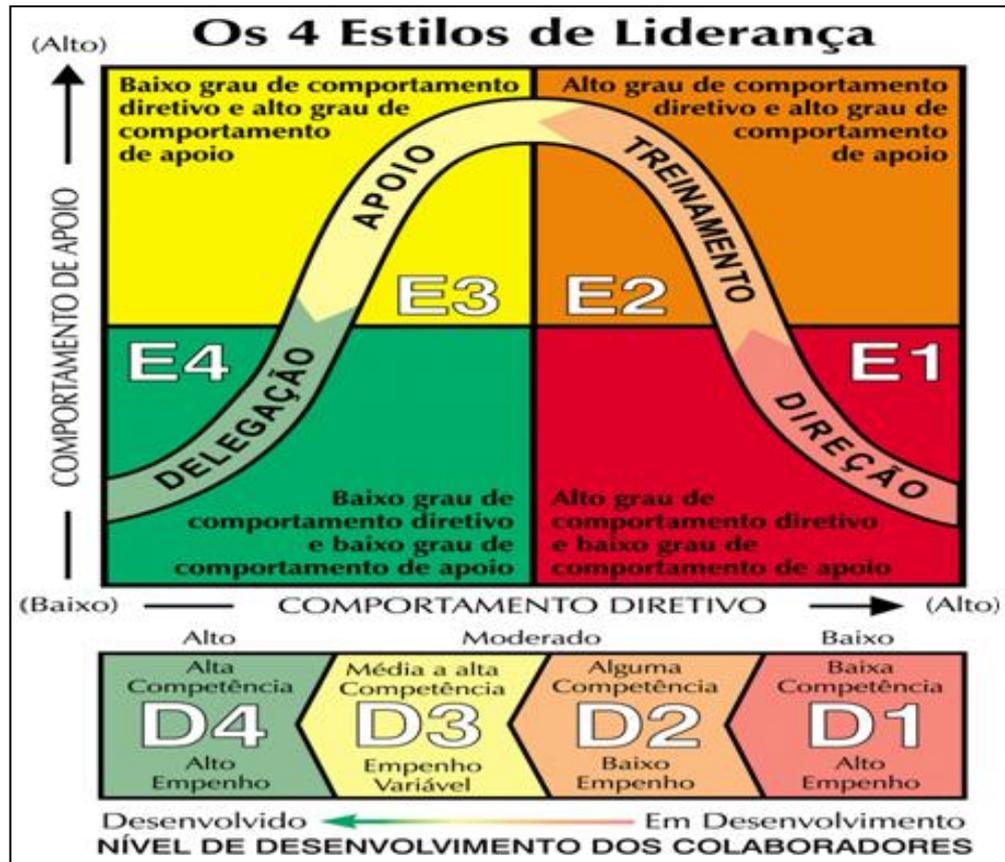


Figura 09: O modelo da liderança situacional II.

Fonte: Blanchard (2011, p. 75).

Blanchard (2011) explica melhor cada um dos quatro estilos propostos na figura 07, conforme exposto a seguir:

- **Direção:** fase na qual o colaborador é classificado como principiante empolgado, devido ao seu entusiasmo por estar assumindo um novo cargo, e por conta de sua falta de habilidades para desempenhar essa nova função. O líder fornece as instruções necessárias e acompanha seu liderado de perto, planejando as ações que devem ser realizadas para melhorar seu desempenho. Portanto, nessa fase, deve-se mostrar como

os colaboradores mais experientes trabalham, e expor os novos colaboradores a situações de baixo risco.

- Treinamento (*coaching*): fase na qual o colaborador passa a ser visto como um aprendiz decepcionado. Tal denominação surge para retratar indivíduos que, pouco tempo após ingressarem em um novo cargo, já sabem mais sobre sua função, entretanto, mostram-se frustrados em algumas ocasiões. Em tal momento, o líder deve permanecer apoiando e acompanhando de perto seu liderado, dando conselhos e sanando as suas dúvidas. Ganha ainda mais peso a prática dos elogios para motivar seus liderados. Finalmente, as opiniões do liderado são consideradas, mas, como ele ainda está se desenvolvendo e aprendendo, as decisões finais ainda devem ser tomadas pelo líder.
- Apoio: mais adiante, os colaboradores passam a ser classificados como capazes, mas cautelosos, devido à sua insegurança. Nesse ponto, o liderado já detém as habilidades necessárias para o desempenho eficaz de sua função, precisando de pouca direção, entretanto, é essencial que o líder forneça apoio no sentido de fortalecer sua autoconfiança. O líder deve encorajar e elogiar seu liderado, sem a necessidade constante de dirigir suas tarefas e seu desempenho. Nesse estilo mais colaborativo, ganha bastante importância a prática do *feedback*, que acaba fluindo livremente entre líder e liderado.
- Delegação: estilo final do modelo, que se destina aos colaboradores que passaram a ser peças-chave da equipe, classificados como realizadores autoconfiantes. Tratam-se de indivíduos que se antecipam aos problemas e oferecem soluções oportunas, demonstrando bastante confiança. Seus líderes devem permitir que eles assumam a responsabilidade pelas tomadas de decisões e pela solução de problemas. Ganha destaque o *empowerment*, ou seja, os líderes devem dar autonomia e confiar nas habilidades de seus liderados, reconhecendo seu desempenho e propiciando os recursos necessários para que possam executar sua função de uma forma mais eficaz e eficiente. Em complemento, outra função importante do líder é desafiar seu liderado, no intuito de que seu desempenho continue sendo aprimorado.

Blanchard (2011) complementa, afirmando que não se pode atribuir um nível de desenvolvimento a uma pessoa, como se ela fosse enquadrada em certo perfil. O nível de desenvolvimento deve estar relacionado não ao indivíduo em si, e sim à competência e ao empenho que ele demonstra na realização de uma tarefa específica ou alcance de uma meta.

Dessa forma, conclui-se que um mesmo indivíduo apresenta diversos níveis de desenvolvimento, já que tais níveis variam de tarefa para tarefa, e de meta para meta.

Conforme exposto na figura 07, pode-se estabelecer uma relação entre o nível de desenvolvimento do liderado para uma tarefa específica, e o estilo de liderança adequado. O principiante empolgado (D1) seria mais bem liderado pelo estilo de direção (E1); o estilo *coaching* (E2) seria o mais adequado para os aprendizes decepcionados (D2); já o colaborador capaz, mas cauteloso (D3) estaria mais bem acompanhado pelo estilo de apoio (E3); e, finalmente, os realizadores autoconfiantes renderiam mais se recebessem maior liberdade e responsabilidade, por meio do estilo de liderança delegação (E4) (BLANCHARD, 2011).

Pode-se concluir, portanto, que o proposto pela teoria não indica apenas o uso de tratamentos diferentes para pessoas diferentes, mas também o emprego de tratamentos diferentes para as mesmas pessoas, a depender da situação em que estão inseridas (BLANCHARD, 2011).

#### 2.5.4 Outras teorias mais atuais sobre liderança

Apesar da relativa aceitação das teorias contingências de liderança, devido à imensa complexidade do tema, um grande número de estudos e análises continua sendo feito, dando origem a novas visões e perspectivas sobre o assunto (CHIAVENATO, 2010). A presente pesquisa se propõe a abordar a teoria da liderança carismática, e também a teoria das lideranças transacional e transformacional.

##### 2.5.4.1 Liderança Carismática

Conforme Freitas (2006), tal teoria surgiu com o intuito de explicar os motivos pelos quais alguns subordinados descrevem seus líderes como heróis quando analisam os seus comportamentos e atitudes.

Segundo Robbins (2002 apud BENEVIDES, 2010), a teoria em análise sugere que os líderes carismáticos têm um grande efeito sobre seus liderados, devido às suas competências e habilidades. As análises sobre esse tipo de liderança buscam identificar os atributos inerentes aos líderes carismáticos, que os diferenciam dos demais indivíduos.

De acordo com Conger (1991), os líderes carismáticos, por natureza, são agentes de mudança. São indivíduos capazes de identificar imperfeições em qualquer ocasião. Outra característica importante desse tipo de líder é a grande capacidade de resolver falhas e motivar mudanças por meio de sua visão estratégica, que se transforma em uma espécie de sinal para os liderados, contribuindo também para que a organização se adapte ao ambiente incerto em que faz parte.

Para Yukl (1998 apud FREITAS, 2006), os líderes carismáticos apresentam um padrão de comportamentos. Eles demonstram uma elevada necessidade de poder, grande autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e ideias, portando-se de forma a impressionar seus liderados e a mostrar que eles são competentes e apresentam grande potencial.

Os subordinados aos líderes carismáticos apresentam uma identificação com seu superior e com a missão por ele proposta. Além disso, são leais e confiam no líder, representam os valores e comportamentos do líder e, ainda, derivam autoestima de sua relação com o líder (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Benevides (2010), análises realizadas por Jay Conger e Rasindra Kanengo chegaram a conclusões no que diz respeito aos atributos considerados essenciais para que um líder possa ser classificado como carismático. Tais estudos chegaram a seguinte lista:

- Autoconfiança: confiam de forma integral do próprio julgamento e habilidades;
- Visão: demonstram uma meta que visa propor um futuro melhor que o *status quo*;
- Habilidade de articulação: capazes de estabelecer e esclarecer sua visão de um modo compreensível para os demais, revelando uma compreensão das necessidades de seus liderados e, conseqüentemente, agindo como motivador;
- Forte convicção: são vistos como extremamente comprometidos, dispostos a assumir altos riscos pessoais, lidar com custos elevados e dedicar-se ao próprio sacrifício em prol da realização dos objetivos pretendidos;
- Comportamento fora do habitual: apresentam atitudes e comportamentos diferentes dos convencionais, vistos como modernos, sendo, às vezes, contrários às normas. Quando o líder apresenta um desempenho bem sucedido, sua conduta desperta surpresa e admiração por parte dos liderados;

- Agentes de mudança: são tidos como agentes de mudança radical, ao invés de manter o *status quo*;
- Sensibilidade ao ambiente: capazes de efetuar avaliações dos inputs ambientais e dos recursos necessários para propiciar as mudanças.

Cavalcanti (2006 apud BENEVIDES, 2010) complementa as características listadas acima, afirmando que, para o desenvolvimento do carisma de um líder, este tem um caminho a percorrer. Inicialmente, ele precisa tentar demonstrar sempre otimismo e entusiasmo, usando palavras, gestos, e todo o corpo para se comunicar. Em seguida, deve estabelecer metas atrativas e atingíveis, de forma a estimular seus liderados a segui-las. Finalmente, o líder deve expor confiança no trabalho de seu pessoal, almejando extrair todo o potencial de sua equipe.

Robbins (2009) lembra ainda que, apesar das pesquisas realizadas sobre o assunto apontarem uma correlação forte entre a liderança carismática e o desempenho eficaz de um grupo, está cada vez mais claro que não se devem generalizar tais efeitos positivos para todos os casos, e que o desempenho desse tipo de liderança depende da situação.

Para Conger (1991), no momento em que um líder carismático começa a realizar ações exageradas, distanciando-se da realidade e das necessidades de seus liderados, elas podem prejudicar o desempenho do líder e da organização. O autor complementa, elencando elementos dos líderes carismáticos que podem proporcionar problemas: visão; articulação dos objetivos; e práticas administrativas empregadas para concretizar a visão. Pode-se exemplificar, abordando o maior poder de persuasão desse tipo de líder, o que provavelmente fará com que seus liderados permaneçam motivados e comprometidos com o alcance dos objetivos, mesmo que estejam seguindo em direção ao fracasso.

Robbins (2009) reforça que esse estilo de liderança não é sempre imprescindível para que um grupo ou organização consiga obter bons desempenhos. Para o autor, as organizações, de modo geral, mostram maior necessidade de uma liderança carismática em situações em que as atividades dos subordinados possuem um componente ideológico, ou quando se deparam com cenários que envolvem um elevado grau de incerteza.

Ainda conforme Robbins (2009), infelizmente, nem todos os líderes carismáticos fazem uso de suas habilidades em prol do melhor para as organizações as quais fazem parte, e acabam usando seu poder e influência para benefício próprio e da própria imagem. Em

diversos casos, tais líderes acabam se cercando de pessoas complacentes, que apoiam suas visões e os enaltecem em todas as ocasiões, mesmo quando estão errados.

Conger (1991) conclui, afirmando que os líderes carismáticos detém um grande potencial que, se não administrado de maneira correta, pode propiciar grandes problemas, tanto para eles mesmos, quanto para as organizações as quais fazem parte. O autor complementa que, embora existam pontos negativos ligados a vários líderes carismáticos, está claro que suas habilidades de criar e revitalizar organizações são importantíssimas. Em cenários de grande incerteza, é este o tipo de líder que as empresas buscam para superar as dificuldades de forma mais eficaz.

#### 2.5.4.2 Liderança Transacional e Transformacional

Segundo Robbins (2009), de maneira geral, a maioria das teorias abordadas por essa pesquisa direcionam-se aos líderes transacionais, que trabalham conduzindo e motivando seus liderados, no intuito de alcançar as metas estabelecidas. Para isso, eles propiciam explicações e esclarecimentos sobre os papéis e as tarefas ao seu pessoal. O autor complementa, afirmando que existe ainda outro tipo de líder, capaz de inspirar e causar um efeito profundo sobre seu pessoal, abrindo mão, muitas vezes, dos seus interesses próprios para o bem da organização. Tal líder que, segundo Robbins (2009), se confunde com o carismático, é o líder transformacional.

Segundo Bowditch e Buono (2006), a concepção da liderança transacional transmite uma visão limitada da gestão e do líder, assumindo a relação líder-liderado apenas como um simples processo de troca. Por outro lado, os líderes transformacionais são indivíduos com maior capacidade de articular uma visão que norteie a organização a qual fazem parte, assim como são detentores de maior carisma para servir de energia e motivação a seus liderados.

Chiavenato (2010), por outro lado, afirma que tal classificação distingue dois tipos de liderança política. Conforme Bowditch e Buono (2006), ele também encara a liderança situacional como uma abordagem superficial, baseada apenas no simples intercâmbio entre líderes e liderados. A sua visão da liderança transformacional está mais fundamentada nas mudanças de valores, crenças e necessidades dos liderados.

O líder transformacional é aquele indivíduo que tem a capacidade de nortear organizações e indivíduos no intuito de executar mudanças positivas na maneira como elas conduzem suas atividades, sendo o carisma uma das principais variáveis que contribuem com esse processo. Ele tem um maior poder de influência sobre seus liderados do que o líder transacional, o que lhe permite maior facilidade na motivação do seu pessoal, no sentido de ser mais eficaz e eficiente do que o esperado. Assim como o estudo da liderança carismática, a análise da liderança transformacional também se fundamenta na teoria dos traços, já que tem foco nas características pessoais dos líderes (DUBRIN, 2003).

Bowditch e Buono (2006) reforçam ainda que os líderes transformacionais apresentam empatia forte e inteligência emocional, o que acaba proporcionando maior capacidade de percepção em relação aos outros, permitindo que eles consigam identificar as necessidades de seus liderados, mesmo em situações que nem os próprios subordinados têm ciência delas.

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
<p><b>1. Recompensas contingentes:</b></p> <p>Troca de recompensas por esforços ou promessa de recompensas pelo bom desempenho, reconhecimento de sucesso.</p>	<p><b>1. Carisma:</b></p> <p>Proporciona visão e senso de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança.</p>
<p><b>2. Administração por Exceção (Ativa):</b></p> <p>Procura e identifica desvios das regras e dos padrões para provocar ações corretivas.</p>	<p><b>2. Inspiração:</b></p> <p>Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para focalizar esforços, expressa importantes propósitos através de meios simples.</p>
<p><b>3. Administração por Exceção (Passiva):</b></p> <p>Intervêm somente quando os padrões não são alcançados.</p>	<p><b>3. Estimulação intelectual:</b></p> <p>Promove inteligência, racionalidade e uma cuidadosa solução de problemas.</p>
<p><b>4. Liberalidade (<i>Laissez-faire</i>):</b></p> <p>Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões, omite.</p>	<p><b>4. Consideração pessoal:</b></p> <p>Dá atenção pessoal, trata cada pessoa individualmente, assessora e impulsiona.</p>

Tabela 04: Características dos líderes transacionais e transformacionais.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 375).

Os autores Bowditch e Buono (2006), Chiavenato (2010) e Dubrin (2003), convergem sobre as características dos líderes transformacionais, que os diferem dos transacionais,

conforme exposto a seguir: são agentes de mudança; são corajosos; acreditam e dão credibilidade às pessoas; são impulsionados por valores pessoais; estão sempre aprendendo; são aptos a lidar com situações complexas, ambíguas e incertas; e são visionários. A tabela 04 ilustra bem as diferenças entre os líderes transacional e transformacional.

Segundo Dubrin (2003), há uma preocupação relacionada à liderança transformacional, no que diz respeito ao fato de que ela nem sempre é necessária e, portanto, em determinadas situações, o líder pode tentar desempenhar grandes mudanças onde apenas são necessários pequenos ajustes.

Apesar de todas as qualidades e pontos positivos expostos em relação aos líderes transformacionais, Bowditch e Buono (2006) reforçam que tais líderes podem ficar tão envolvidos pela ideia do que seja melhor para a organização, que acabam deixando de captar sinais de que seu pensamento pode não ser adequado. Dessa forma, eles podem acabar se cercando de pessoas que dizem apenas o que seu líder quer ouvir, atrapalhando também o processo de aprendizado dos líderes com aqueles que os rodeiam.

## 2.6 Outros conceitos importantes ligados ao tema liderança

Após realização da análise geral sobre as teorias de liderança, a presente pesquisa abordará ainda alguns conceitos que se relacionam com o tema, visando complementar o arcabouço teórico para a realização do estudo de caso. Dessa forma, serão abordados os temas *empowerment*, *coaching* e *mentoring*.

### 2.6.1 *Empowerment*

Nas organizações modernas, a decisão de distribuir poder ao longo da estrutura organizacional tornou-se uma estratégia fundamental para elevar a produtividade e motivação dos colaboradores, assim como a qualidade do serviço ou produto. Tal estratégia possibilita que os funcionários possam sentir maior autoconfiança e também maior propriedade no trabalho. Seguindo essa linha de raciocínio, surge o conceito de *empowerment*, que consiste no ato de se compartilhar poder com os componentes de um grupo, ampliando seus sentimentos de auto-eficácia (DUBRIN, 2003).

Segundo Newstrom (2008), o *empowerment* faz com que os colaboradores tenham mais autonomia e liberdade para lidar com as situações durante o seu trabalho, assim como assumir o controle sobre os problemas que surgirem, já que melhora os sentimentos de auto-eficácia e reduz a sensação de falta de poder.

Conforme Blanchard (2011), *empowerment* consiste no processo de liberar o poder que é inerente às pessoas, direcionando-o ao alcance de resultados positivos para a organização. Para o autor, tal poder é formado por um tripé, composto pelos conhecimentos, experiências e motivações dos indivíduos.

Chiavenato (2010) complementa, afirmando que tal processo, também chamado de delegação de autoridade, é uma opção fundamental para organizações inseridas em cenários de negócios ligados a fatores como a forte competição global e o rápido surgimento de novas tecnologias. Fazendo uso do *empowerment*, as organizações abdicam de um controle mais centralizado, ganhando mais velocidade, flexibilidade e capacidade de decisão,

Blanchard (2011) comenta que os líderes das empresas bem administradas sabem que delegar poder às pessoas propicia resultados bastante positivos para a organização, resultados esses que provavelmente não seriam alcançáveis para empresas cuja autoridade está centralizada no topo da hierarquia. Dubrin (2003) complementa, afirmando que, quando os colaboradores recebem maior poder e responsabilidade, passam a tomar iniciativa de resolver problemas, além de se empenhar muito mais no sentido de atingir os objetivos. Newstrom (2008) ressalta ainda que, uma vez legitimado, tal processo, além de propiciar maiores chances de se conseguir melhores resultados organizacionais, permite, também, uma melhora em termos de satisfação pessoal de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010), o processo de *empowerment* fundamenta-se em quatro bases principais (poder, motivação, desenvolvimento e liderança) e, para que possa funcionar de maneira adequada, as organizações fazem uso de quatro fatores que tornam as pessoas capazes de agir com maior liberdade no desempenho de suas tarefas (informações, conhecimento, poder e recompensas).

Chiavenato (2010) afirma que cada organização adota o conceito do seu próprio modo, podendo o grau de delegação ser observado segundo graus variáveis. Em algumas organizações, os colaboradores têm elevada autonomia e responsabilidade, enquanto que em outras, a participação é estimulada, mas a autoridade permanece com a gerência. Seguindo

essa linha de raciocínio, pode-se chegar ao *continuum* do *empowerment*, que expõe diversas situações diferentes, desde as situações em que as pessoas não contam com nenhum arbítrio, até situações em que os colaboradores têm total autoridade. A figura 10 ilustra tal *continuum*.

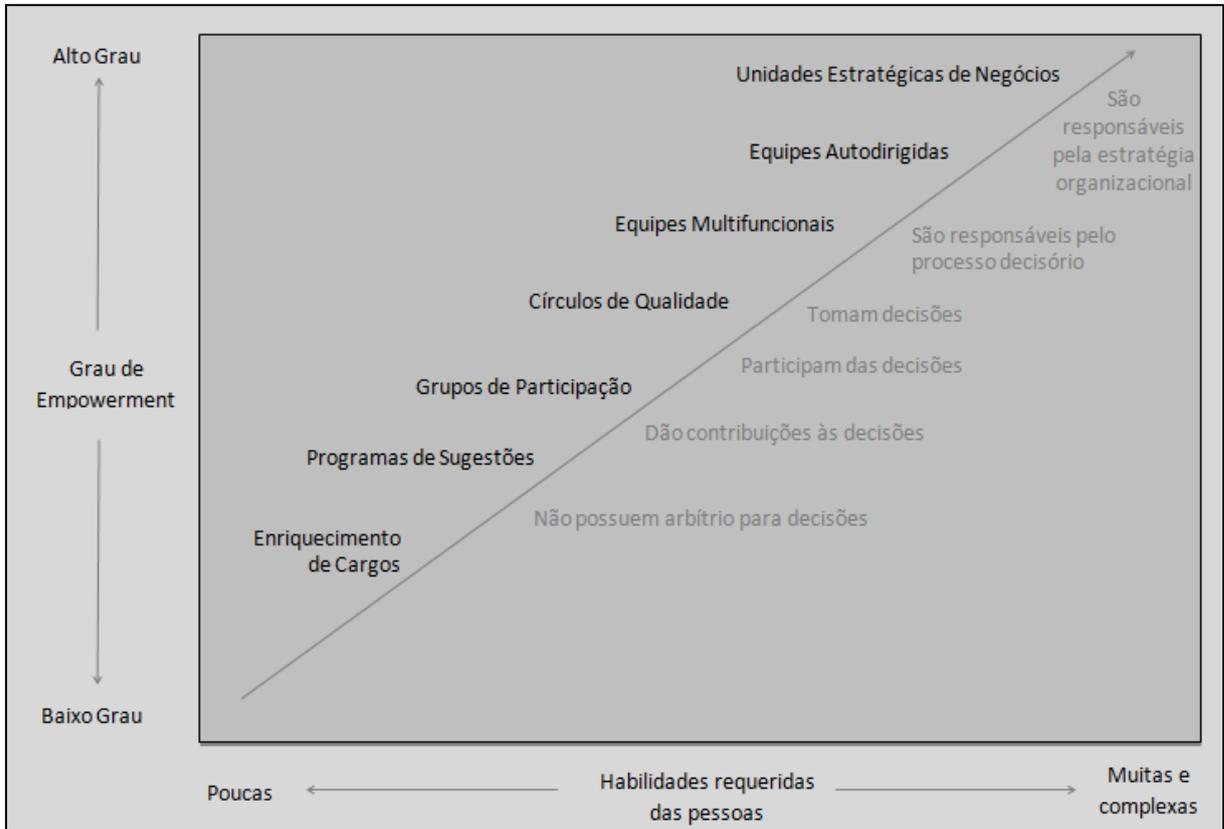


Figura 10: O *continuum* do *empowerment*.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 302).

Conforme Dubrin (2003), para que a delegação de autoridade possa ocorrer, os colaboradores que receberão maiores responsabilidades e autoridades devem mostrar competência e interesse em assumir mais responsabilidades.

Dubrin (2003) deixa claro ainda que, caso os gerentes não confiem em seus subordinados, o processo de *empowerment* não será bem sucedido. Sem essa confiança, as organizações ficam impossibilitadas de empregar seu capital humano da maneira mais adequada, não aproveitando seu potencial intelectual e, conseqüentemente, perdendo um importante diferencial competitivo.

Newstrom (2008) complementa, afirmando que, em muitos casos, os próprios gerentes acabam se tornando o problema em um processo de *empowerment*. Isso pode ocorrer pelo fato

de observarem seus colaboradores conforme os pressupostos da Teoria X, ou pelo temor da perda de *status* e de poder e controle, em relação ao que apresentavam anteriormente.

Para Newstrom (2008), os gerentes precisam ter seus subordinados como parceiros, dando maior foco a uma liderança servidora, caracterizada por ter como desafio “ajudar os outros a conquistar objetivos relevantes enquanto são desenvolvidas habilidades e capacidades”. A base da liderança servidora é priorizar as necessidades dos outros, deixando seus interesses em segundo plano.

Pode-se concluir, portanto, que o processo de *empowerment* exige esforço tanto por parte do líder como do liderado, já que ambos precisam questionar alguns de seus princípios mais básicos em relação ao funcionamento da organização. Dessa forma, indivíduos de todos os níveis organizacionais devem estar preocupados em adquirir novas habilidades e aprender a confiar que outras pessoas e equipes também são capazes de tomar decisões (BLANCHARD, 2011).

### 2.6.2 *Coaching*

Iniciando as análises desse conceito bastante importante, é interessante observar o exemplo indicado por Newstrom (2008), que faz menção a um líder inserido num contexto esportivo. Nesse cenário, tal líder prepara, conduz e orienta um atleta, entretanto, não participa diretamente da atividade. Esse raciocínio é ideal para explicar o trabalho do *coach*, que é um líder que reconhece sua posição de orientação, não participando diretamente da operação desempenhada por seus liderados.

Segundo Rabaglio (2004 apud SOUZA, 2008), tal conceito, quando inserido no cenário organizacional, faz referência a um estilo de gerenciar pessoas por meio da definição de metas específicas, que estimulam ações e contribuem com o desenvolvimento dos indivíduos, propiciando, também, a melhora de desempenho da organização. Blanchard (2011) complementa, afirmando que, cada vez mais, tal ferramenta vem sendo considerada uma das principais competências no sentido de se conseguir desenvolver, de forma bem sucedida, novos líderes.

Newstrom (2008) afirma que os coaches têm a percepção de si mesmos como torcedores e facilitadores. Entretanto, tais indivíduos reconhecem que, em certos momentos,

também é necessário ser duro e exigente. Para o autor, um processo de *coaching* eficaz deve dar bastante atenção à melhora de desempenho de seu liderado, por meio do estabelecimento de metas de elevado padrão e da realização rápida e constante de *feedbacks*. Tal processo deve fundamentar-se na confiança, no respeito mútuo, na integridade, na franqueza e no propósito comum.

Xavier (2006) afirma que o processo de *coaching* depende de conversas íntimas e concentradas, devendo o *coach* acompanhar a rotina do liderado para que possa aconselhá-lo de forma mais eficaz. O autor lista os papéis fundamentais que devem ser desempenhados pelo *coach*:

- Realização de crítica construtiva;
- Encorajar o colaborador em situações adversas ou quando ele estiver desmotivado;
- Orientar o indivíduo em momento de decisão, principalmente em decisões que implicarão consequências mais relevantes;
- Estimular a prática do auto-desenvolvimento pessoal e profissional, por parte do colaborador;
- Aconselhar o liderado sobre assuntos técnicos e gerenciais ligados ao trabalho;
- Aconselhar o liderado sobre assuntos pessoais que o angustiem.

Conforme Blanchard (2011), esse processo pode ser realizado por pessoas externas à organização, especialmente contratadas para esse fim, constituindo o *coaching* externo, assim como também pode ser realizado sem a necessidade de um profissional que não faz parte da organização, constituindo o *coaching* interno. Independente se é externo ou interno, tal processo é executado, normalmente, em casos relacionados às seguintes aplicações:

- *Coaching* de desempenho: aplicado em situações nas quais colaboradores demandam certa atenção e auxílio, no sentido de que consigam voltar a mostrar desempenho de acordo com os padrões aceitáveis;
- *Coaching* de desenvolvimento: empregado nos casos em que se deseja delegar maiores responsabilidades a colaboradores de elevado desempenho.;
- *Coaching* de carreira: utilizado para situações em que o colaborador está pronto para realizar o planejamento dos pontos seguintes em sua respectiva carreira;
- *Coaching* de apoio à aprendizagem: seu uso é recomendado nas situações em que gerentes ou colaboradores diretos necessitam de apoio, incentivo e responsabilidade,

no intuito de manter treinamentos e fazer com que *insights* possam ser transformados em ações;

- Criar uma cultura de *coaching* interno: tal processo ocorre quando os líderes da organização percebem a importância do *coaching*, e passam a utilizá-lo no sentido de desenvolver os membros da organização.

Ainda segundo Blanchard (2011), existe um grande número de líderes que acaba preenchendo a maior parte de seu tempo trabalhando situações ligadas ao desempenho. Dessa forma, com o pequeno número de líderes disponíveis, eleva-se a importância de se concentrar maiores esforços no desenvolvimento dos colaboradores, deixando o controle do desempenho como fator secundário. Assim como retratado na figura 11, o processo de *coaching* engloba questões ligadas ao desempenho e à carreira do colaborador, que, sem dúvida, são também importantíssimas. Entretanto, seu foco principal está direcionado ao desenvolvimento do indivíduo.

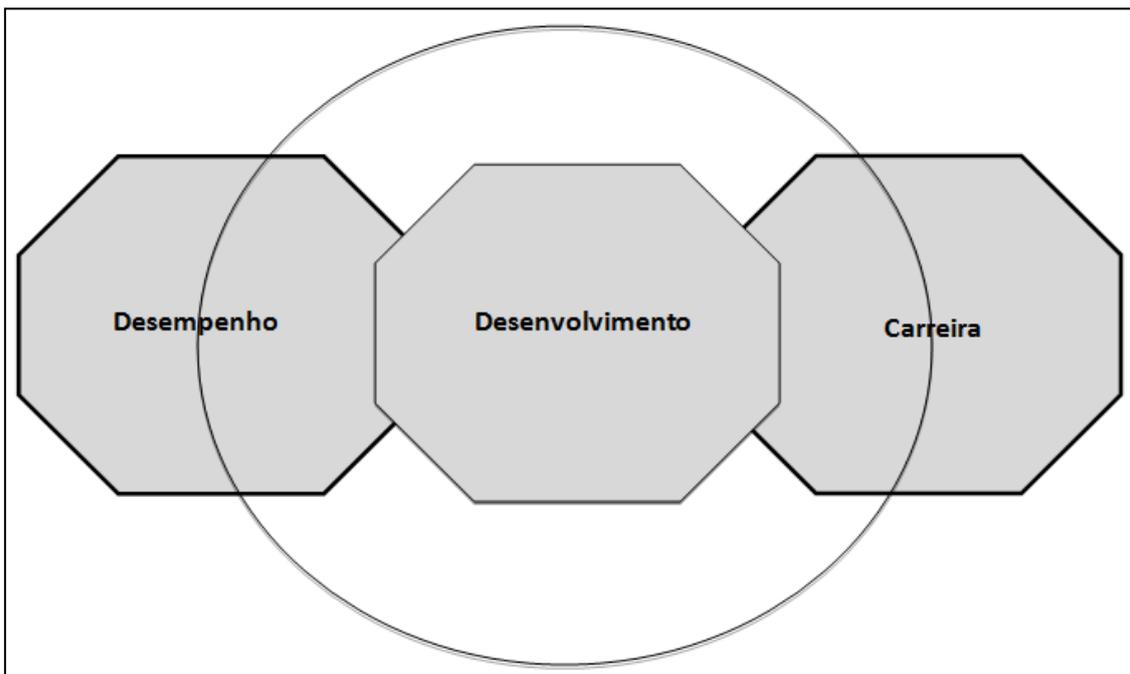


Figura 11: O ponto ideal do *coaching*.

Fonte: Blanchard (2011, p. 143).

Pode-se concluir, afirmando que, assim como com o processo de *empowerment*, o *coaching* também demanda esforço por parte do liderado para que o processo seja bem sucedido. Segundo Newstrom (2008), tais indivíduos devem demonstrar disposição e competências para mudar, além de haver uma oportunidade para que isso ocorra.

### 2.6.3 *Mentoring*

O conceito *mentoring* surgiu na Grécia, onde, segundo a mitologia grega, Mentor era aquela pessoa responsável pelo desenvolvimento físico, social, intelectual e espiritual dos jovens (VERGARA, 2012).

Vergara (2012) conceitua o termo *mentoring* como a “ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas, guiar”. Mentor é aquele indivíduo que auxilia outras pessoas a aprender determinados assuntos que, sozinhas, provavelmente não conseguiriam assimilar, ou passariam por grandes dificuldades.

Na visão de Souza (2008), o termo *mentoring* descreve um trabalho fundamentalmente profissional ligado ao acompanhamento de carreira pessoal, com o intuito de ajudar um determinado profissional a alcançar seus objetivos da forma mais eficiente possível.

Conforme Bernhoeft (1994 apud SOUZA, 2008), deve-se considerar que o uso do *mentoring* propicia o desenvolvimento de indivíduos em, ao menos, três dimensões diferentes: desenvolvimento pessoal, profissional e de carreira, na organização em questão. Dessa forma, fica evidenciada a importância de tal conceito para a área de Gestão de Pessoas.

Xavier (2006) aconselha que a pessoa deve buscar alguém em quem confia e admira para desempenhar o papel de mentor. Há empresas que oficializam o processo, fazendo com que os executivos de maior experiência tornem-se conselheiros valiosos dos mais jovens.

Vergara (2012) divide o termo em *mentoring* natural e *mentoring* intencional. Para a autora, o mentor natural é aquele que: passa orientações; fornece sugestões; dá conselhos; reverte situações; provoca no indivíduo a possibilidade de uma visão diferente sobre a mesma situação; faz com que o indivíduo possa entrar em contato com o seu potencial e sua identidade; observa o talento natural do indivíduo; e, finalmente, serve de guia, exemplo, provocador de reflexões e facilitador de aprendizagens. Já o mentor intencional, é uma pessoa impulsionada pelas empresas a ser capaz de ajudar outras a: desenvolver-se em sua carreira; ser competente; melhorar seu desempenho; sistematizar suas ideias; construir caráter sólido e ético; ser saudável; fazer escolhas cuidadosas; exercer liderança; comprometer-se com a empresa; estabelecer relações interpessoais mais duradouras; e expandir sua visão de mundo. Dessa forma, a autora conclui que as organizações investem no desenvolvimento das pessoas

que nela trabalham, pois acreditam que o desenvolvimento da empresa é uma consequência do desenvolvimento das pessoas que a compõem.

Vergara (2012) afirma que o cenário empresarial tem socializado o conceito tem *mentoring* intencional com o mesmo sentido de *coaching*, termo abordado no subtópico anterior.

Para Gil (2008), o *mentoring* apresenta muitas semelhanças com o *coaching*, entretanto, sua aplicação, nas organizações, se restringe aos colaboradores promissores que revelam ter grande potencial, mas que necessitam de auxílio no intuito de desenvolver um desempenho de nível mais elevado.

O gestor deve fazer o papel de *coach* e mentor. Ele não necessariamente deve ser o único a desempenhar esse papel, mas, tendo em vista que exerce certa influência sobre o colaborador, já que sua palavra e suas atitudes têm um peso diferenciado, é ético e desejável que, do ponto de vista produtivo, também assuma tais funções (XAVIER, 2006).

## 2.7 Conclusão do referencial teórico

A presente pesquisa abordou inicialmente, de forma sucinta, as características das organizações modernas, visando à confecção de um alicerce teórico que sirva de sustentação para as analogias realizadas com organizações de terra, no estudo de caso. Adicionalmente, também foi evidenciada a importância do capital humano e de sua diversidade para as organizações, independente do segmento em que atuam.

Em seguida, o trabalho direcionou-se para o tema liderança, foco principal da pesquisa, abordando seus conceitos, a evolução dos estudiosos sobre o assunto, e a grande variedade de estudos e teorias sobre esse tema tão interessante e importante, não apenas para as empresas, mas para qualquer grupo de pessoas.

Finalmente, o presente trabalho se propôs a abordar alguns conceitos ligados à liderança e que serão discutidos durante a realização do estudo de caso.

Como o referencial teórico abordou uma vasta quantidade de teorias sobre liderança, faz-se necessário definir quais dos estudos analisados servirão de fundamentação para a realização do estudo de caso. Portanto, o estudo de caso se apoiará principalmente sobre as perspectivas das seguintes teorias: Liderança carismática e liderança transformacional;

fazendo referências às teorias comportamentais (Likert; Universidade de Iowa, e Blake e Mouton) e ao continuum de liderança desenvolvido por Tannenbaum e Schmidt.

### 3 ESTUDO DE CASO

Conforme já explicitado previamente, a presente pesquisa tem como objetivo principal a análise de um caso de liderança, em que a chegada de um novo comandante (líder) fez com que uma tripulação desmotivada, que apresentava péssimo rendimento, tivesse uma grande mudança de postura e comportamento, fazendo com que sua embarcação, antes classificada como a pior de sua frota, passasse a ser a de melhor desempenho, considerada como exemplo para os demais navios de sua frota.

Em seus livros, o ex-comandante da marinha de guerra americana Michael Abrashoff relata suas experiências a bordo do USS Benfold, destacando suas práticas de liderança e gestão de pessoas. Tais práticas e comportamentos serão confrontados com as teorias estudadas no referencial teórico, visando, posteriormente, classificar os comandantes segundo os diversos estilos propostos pelos autores abordados.

#### 3.1 Caracterização da amostra

A organização analisada por essa pesquisa é uma embarcação de guerra da marinha americana, de 1997 a 1999, com 310 tripulantes). Conforme Abrashoff (2002), o USS Benfold é comparável a uma média empresa, ou a uma fábrica de dimensão média, fato que facilita a realização de analogias das práticas realizadas a bordo do navio para as organizações em terra.

De acordo com Fonseca (2005), as embarcações podem ser classificadas, de forma geral, segundo o fim a que se destinam, em:

- Embarcações de guerra
- Embarcações mercantes;
- Embarcações de esporte e recreio;
- Embarcações destinadas a serviços especiais.

Como o navio em análise classifica-se, quanto aos fins, como navio de guerra, essa pesquisa só dará ênfase a esse tipo de navio. Fonseca (2005) conceitua navios de guerra como sendo os navios “construídos especialmente para conduzir as campanhas navais ou que estejam sob comando militar, arvorando flâmula ou pavilhão e a bandeira do país a que

pertencem”. Tais navios podem ainda ser distribuídos em duas categorias diferentes: navios de combate (destinam-se a executar ações ofensivas e, portanto, dispõem de armamentos capazes de causar o maior dano possível ao inimigo) e navios auxiliares (grupo que inclui todas as embarcações empregadas no suprimento, manutenção e reparo dos demais navios de guerra e instalações navais; transporte de tropas; remoção de feridos; etc.).

O navio analisado nesse estudo de caso (USS Benfold) enquadra-se como navio de guerra de combate. (contratorpedeiro).

Os navios contratorpedeiros constituem os mais numerosos navios de guerra do mundo. São navios versáteis, capazes de desenvolver grandes velocidades, sendo capazes de desenvolver mais de 30 nós (aproximadamente 56 km/h). Possuem grande mobilidade, pequena autonomia, tamanho moderado e pequena proteção estrutural. A marinha americana conta com contratorpedeiros que detém grande capacidade de defesa nuclear e utilizam tecnologia *stealth*, a qual dificulta a sua identificação pelo inimigo, por meio de tecnologias, tais como disposição de superfícies e bordas em ângulo, reduzindo a resposta radar, e sistemas de resfriamento de equipamentos e compartimentos, diminuindo a assinatura infravermelha (FONSECA, 2005).

Segundo Fonseca (2005), os contratorpedeiros são capazes de realizar um vasto número de tarefas, sendo empregados, principalmente, em:

- Proteção de um grupo de batalha nucleado em um navio porta-aviões;
- Guerra anti-submarino;
- Ataques contra navios de superfície e alvos em terra;
- Defesa antiaérea e antimíssil;
- Apoio a operações anfíbias;
- Operações de esclarecimento;
- Escolta de comboios.

De acordo com Fonseca (2005), os contratorpedeiros podem ser divididos ainda em classes distintas. Podem-se destacar as classes Spruance (maiores contratorpedeiros) e Arleigh Burke (contratorpedeiros mais modernos). O USS Benfold pertence à classe Arleigh Burke.

### 3.2 As embarcações de guerra como organizações

Como visto no referencial teórico, Etzioni (1984) afirma que as organizações modernas podem ser divididas em uma infinidade de tipos diferentes, tais como escolas, igrejas, exércitos, etc. Seguindo tal raciocínio, as embarcações de guerra também podem ser classificadas como organizações modernas, uma vez que, assim como qualquer outra organização, apresentam objetivos, estrutura hierárquica, departamentalização, divisão de trabalho, processos, e mais uma grande variedade de fatores semelhantes.

Conforme o raciocínio de Bridges (1995 apud RAMOS, 2010), a complexidade inerente à configuração da estrutura hierárquica a bordo dos navios de guerra remete ao organograma e fluxograma das organizações modernas. No contexto do mercado competitivo, as organizações precisam de muitos indivíduos trabalhando em conjunto, compartilhando o mesmo ambiente, em tarefas diferentes e níveis hierárquicos distintos, tendo a necessidade de transitar entre setores na maioria dos casos.

Seguindo o raciocínio estabelecido por Maximiano (2000), ilustrado pela figura 01 do presente trabalho, as embarcações de guerra, do mesmo modo que as organizações modernas, também apresentam recursos humanos, materiais e financeiros, assim como uma vasta quantidade de informações que, por meio de seus processos internos, acabam por propiciar um serviço à sociedade. Esse raciocínio remete à visão da embarcação de guerra como um sistema, que recebe entradas do ambiente e, por meio de seus processos internos, propicia saídas de volta ao ambiente. Tal pensamento é ilustrado pela figura a seguir:



Figura 12: Embarcação de guerra segundo uma visão de sistemas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como as demais organizações modernas, as embarcações de guerra também apresentam uma grande troca de energia com o ambiente externo, sofrendo influências e o

influenciando. Portanto, também se preocupam com a realização de análises internas (pontos fortes e pontos fracos) e externas (ameaças e oportunidades).

É essencial mencionar que as embarcações de guerra fazem parte de frotas e esquadras, podendo ser consideradas, numa visão mais abrangente, como pequenos órgãos componentes da marinha.

As embarcações, assim como o exposto por Maximiano (2000) no levantamento teórico, em relação à importância das tecnologias para as organizações modernas, também são extremamente dependentes das novas tecnologias. Pode-se mencionar como exemplo o USS Benfold, navio comandado por Abrashoff, que era o contratorpedeiro mais tecnológico da época, custando mais de um bilhão de dólares americanos. Abrashoff (2008) afirma que, ao iniciar seus trabalhos no USS Benfold, era como se passasse a dirigir uma empresa com toda a tecnologia disponível, entretanto, com baixa produtividade.

Finalmente, assim como as organizações modernas descritas por Maximiano (2000), também é possível distinguir as organizações formal e informal nas embarcações de guerra.

Dessa forma, fica evidente que uma embarcação de guerra é um tipo alternativo de organização, já que dispõe de uma grande quantidade de características semelhantes às das organizações em terra, o que torna possível a realização de analogias das práticas realizadas a bordo para as organizações em terra.

### 3.3 Liderança e gestão de pessoas a bordo

O contra almirante Arleigh Burke, que dá nome à classe de contratorpedeiros a qual o USS Benfold faz parte, costumava dizer que liderar marinheiros era uma arte, e não uma ciência. Wray Jr. (2013) discorda em parte dessa afirmativa, propondo que a liderança pode ser definida como a arte, ciência ou dom por meio do qual um indivíduo é capaz de direcionar pensamentos, planos e ações de outras pessoas, de modo que estas passem a mostrar obediência, confiança, respeito e lealdade ao seu líder.

Na marinha, é possível dividir, de forma bem geral, os indivíduos em oficiais e praças. Os indivíduos mais graduados e situados mais próximos do todo na hierarquia são os oficiais, enquanto que os menos graduados, localizados nos patamares mais baixos da hierarquia, são chamados de praças. Bahiense (2003) afirma que a liderança é fundamental aos oficiais, e desejável às praças, reforçando ainda sua importância para os militares em geral,

independentemente da posição que ocupam, uma vez que, à medida que se tornam mais antigos, ampliam as possibilidades de assumir postos de liderança, e a liderar um efetivo cada vez maior de subordinados.

Bahiense (2003) reforça ainda que as práticas de liderança devem ser bastante encorajadas também nos tempos de paz, para que seja possível que os líderes extraiam o máximo esforço de seus subordinados em momentos de guerra, resultando em um desempenho mais eficaz.

Segundo Wray Jr. (2013), a liderança pode ser aprendida por qualquer indivíduo, independente da posição que ocupa na hierarquia da organização a qual faz parte. O autor complementa, afirmando que o aprendizado da liderança se fundamenta, de maneira geral, nos seguintes quatro pilares: estudar os conceitos e práticas sobre liderança; contar com um mentor ou professor; praticar liderança; e, finalmente, observar outros líderes, bons e ruins. Para o autor, é essencial, primordialmente, que o indivíduo tenha a real vontade de se tornar um líder ou, caso contrário, os quatro pilares mencionados acima não surtirão o efeito esperado.

Segundo Swift (2004), os principais requisitos que devem ser observados para se conduzir uma embarcação de forma bem-sucedida são: contar com capital humano de elevado calibre, e com equipamentos e aparelhos modernos. Infelizmente, essa nem sempre é a realidade observada a bordo, havendo, frequentemente, pessoas de habilidades e competências variadas e maquinário já ultrapassado. O autor afirma que, para obter sucesso na conclusão das viagens, todos os oficiais a bordo devem se preocupar em utilizar, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis (humanos e materiais). Todos a bordo têm um papel a desempenhar, e é essencial que todas as tarefas sejam realizadas de forma eficaz, para que o navio, em sua totalidade, possa obter êxito em seus objetivos.

Para atingir bons resultados de forma consistente, existem alguns fatores que devem ser observados. Primeiramente, deve-se estar atento às questões relacionadas aos conhecimentos e habilidade técnicas. Em seguida, é necessário ter foco nos requisitos para o bom gerenciamento das pessoas envolvidas. O gerenciamento eficiente de uma equipe em qualquer passadizo (local de onde se comanda o navio) baseia-se nos princípios básicos de boa comunicação e gestão de pessoas (SWIFT, 2004).

### 3.4 O caso de Michael Abrashoff, a bordo do USS Benfold.

O ex-comandante Michael Abrashoff tem graduação em ciências políticas pela Academia Naval de Annapolis. Durante sua carreira, exerceu várias funções a bordo de fragatas e contratorpedeiros, tais como chefe de serviço, chefe de departamento e oficial imediato, assim como também trabalhou junto ao ex-secretário de defesa dos Estados Unidos, William Perry, que foi maior exemplo de liderança em seu processo de aprendizagem. Em seguida, ele foi convocado para exercer o posto de comandante no contratorpedeiro USS Benfold.

Ao chegar a bordo, Abrashoff se deparou com um navio bastante tecnológico, comandado por uma tripulação bastante desmotivada, composta por 310 tripulantes. Na solenidade de despedida do antigo comandante, boa parte da tripulação mostrou-se indiferente à sua partida. A partir desse momento, Abrashoff decidiu que se esforçaria durante o seu comando no sentido de fazer a diferença para o navio e para a tripulação.

Abrashoff (2002) converge com a visão proposta pelo subtópico 2.2 (Capital humano) do referencial teórico, quando afirma que um dos maiores desafios das organizações modernas é atrair e manter os melhores colaboradores (capital humano da organização). Para o ex-comandante, seus grandes desafios eram: conseguir motivar sua tripulação para que seu pessoal colaborasse com paixão, energia e entusiasmo; e ajudar as pessoas menos talentosas a superar suas limitações.

Ao assumir o comando do USS Benfold, Abrashoff também assumia o desafio de reduzir os grandes índices de rotatividade a bordo, que giravam em torno de apenas 28% de retenção no momento da sua chegada. As cinco principais motivações que faziam com que as pessoas pedissem demissão na marinha eram: não ser tratado com respeito e dignidade (1°); ser impedido de exercer alguma influência maior na organização (2°); pouca atenção recebida (3°); não serem recompensados com mais responsabilidades (4°); e, finalmente, a baixa remuneração (5°) (ABRASHOFF, 2002).

Como em uma embarcação de guerra, ao contrário de uma empresa, o comandante não tem poder para conceder aumentos de salários ou participações nos lucros, Abrashoff (2002) direcionou seu foco para resolver os outros quatro pontos que geravam mais insatisfação entre os tripulantes. Para isso, o ex-comandante partiu do princípio simples de observar a embarcação pelos olhos da tripulação, para então poder entender a fundo as reais demandas e necessidades de seu pessoal. A restrição orçamentária também faz parte de um grande número

de organizações modernas, que acabam deixando de conceder mais recompensas e estímulos financeiros aos seus bons colaboradores por falta de recursos suficientes. Nesses casos, conforme o efetuado no Benfold, os líderes devem identificar as fontes de insatisfação e fatores não financeiros que podem ser trabalhados no sentido de melhorar a satisfação e a produtividade de sua equipe.

Abrashoff começou então a disseminar a ideia de que sempre há uma forma melhor de se realizar uma atividade, reforçando que as visões e pensamentos dos tripulantes poderiam ser mais interessantes inclusive que as do comandante. Ele incentivava seu pessoal a opinar sobre a realização das tarefas, costume que rendeu um grande número de melhorias nos processos internos do navio, além de gerar um sentimento, por parte dos tripulantes, de ser capaz de influenciar o funcionamento da embarcação. Tal prática é fundamental para as organizações em terra. Os líderes e demais profissionais situados próximos à cúpula hierárquica de uma empresa muitas vezes não conhecem os pequenos detalhes ligados ao setor operacional, e muitos colaboradores ligados diretamente à operação podem ser capazes de conceder dicas e sugestões valiosas para melhorar os processos da organização.

Apesar de ter ocupado a posição mais alta da hierarquia de um navio, Abrashoff (2002) afirma que o líder sempre encontrará dificuldades em relação à eficácia de seus subordinados, caso se limite ao uso de ordens. Para ele, a liderança deve ser conquistada pelo exemplo, e não pela posição que ocupa. Tal pensamento pode ser fundamentado pelo conteúdo abordado no subtópico 2.4 (poder). Pode-se afirmar que Abrashoff primava pelos poderes de referência, de competência e de recompensa (principalmente recompensas sociais), deixando em segundo plano os poderes legitimado e coercitivo.

O ex-comandante defende que os sinais passados pelo líder são importantíssimos, uma vez que tais ações acabam influenciando, de maneira indireta, o comportamento e as atitudes de seus subordinados. Adicionalmente, o otimismo ou pessimismo apresentado pelo líder são amplamente contagiosos, e acabam direcionando o comportamento e o espírito de todos os subordinados (se o líder tem um mau dia, isso se espalha por sua equipe e pela organização). Portanto, é fundamental que o líder esteja sempre se policiando para passar sinais positivos ao seu pessoal.

Abrashoff (2002) afirma que é essencial que o líder apoie suas palavras com suas ações. Ele nomeou tal prática de “magia da palavra”, destacando que os líderes que a praticam exerceriam uma influência praticamente inquestionável sobre seus subordinados.

Um fator que incomodava bastante o ex-comandante, no início, era o fato de que seus tripulantes pareciam estar apenas marcando presença a bordo para receber seus salários, deixando sua energia e paixão em terra. Ele acreditava que isso acontecia porque ninguém nunca propiciou-lhes uma visão apaixonante do trabalho, ou seja, uma motivação importante para acreditarem que ele era importante.

Seguindo essa linha de raciocínio, Abrashoff (2002) comenta que é papel fundamental dos líderes mostrar continuamente aos seus subordinados que estes são importantes para o líder e para a organização. Contar com liderados que se sentem valorizados e reconhecidos é um fator diferencial importantíssimo para as organizações.

Abrashoff (2002) fazia questão de valorizar todas as funções e tarefas existentes a bordo do USS Benfold, explicando aos seus tripulantes os motivos pelos quais cada atribuição deveria ser executada, e fazendo com que seu pessoal se sentisse essencial para o funcionamento da embarcação.

Ao contrário de seu antigo chefe, que tinha o costume de criticar as pessoas publicamente, Abrashoff (2002) tinha o costume de utilizar o sistema de alto-falantes do navio para elogiar as pessoas, comunicar novas ideias, explicar as metas organizacionais e fazer com que todos trabalhassem em conjunto, em prol de uma causa comum (toda a embarcação remando na mesma direção). O ex-comandante utilizava tanto esse sistema que sua tripulação passou a chama-lo de Mega Mike ou Mike Megafone. A questão das críticas e elogios é um costume simples que pode render grandes contribuições para as relações entre líderes e liderados, além de ser importante para o moral e satisfação dos colaboradores, independentemente do tipo de organização em que estão inseridos. A questão da comunicação é um problema que está presente inclusive nas organizações mais modernas e mais bem estruturadas. Comunicação é um tema simples, inerente a qualquer tipo de relação, mas quando efetuado de maneira ineficaz e ineficiente, pode render problemas de desempenho a uma equipe ou organização. É fundamental trabalhar para tornar os sistemas de comunicação mais efetivos, utilizando a ferramenta do feedback para elevar sua eficácia.

Abrashoff (2002) complementa o raciocínio, afirmando que, como em qualquer organização, seu pessoal gostava de receber informações da cúpula administrativa, o que é um problema para um grande número de empresas. Os colaboradores temem mudanças, e quando essas surgem em meio ao silêncio da cúpula, tal situação fica ainda pior. É fundamental que

as organizações estejam sempre informando e dando explicações aos seus colaboradores, principalmente em questões que direta ou indiretamente terão alguma implicação sobre eles.

Abrashoff (2002) também implantou em seu navio um programa de boas-vindas para os novos tripulantes do navio. Tradicionalmente, a marinha não contava com programa algum de boas-vindas. O ex-comandante estabeleceu que todos a bordo deveriam receber os novos tripulantes da mesma forma que gostariam que seus familiares fossem recebidos. Por meio dessa prática, os recém chegados já se juntavam à tripulação mais entusiasmados e confiantes para o novo trabalho. Isso não é diferente em uma organização de terra. Quando um novo colaborador tem uma boa recepção, já ficará mais propício a apresentar uma visão positiva de seu novo ambiente de trabalho, além do fato de que a sua integração com os colaboradores veteranos acontecerá de maneira mais fácil e natural, o que também acaba impactando no desempenho dos mesmos e, conseqüentemente, da organização.

Abrashoff (2002) afirma que um dos principais fundamentos de seu modelo de liderança era estimular a união na tripulação. Para ele, tratar os indivíduos com respeito e dignidade não é apenas moralmente correto, mas também bastante prático e produtivo. Dessa forma, ele atribui que a tarefa do líder é conseguir a melhor equipe possível, prepara-la e, finalmente, identificar a forma mais efetiva de fazer com que seus integrantes trabalhem juntos, norteados pelas mesmas políticas, e direcionados para os mesmos objetivos organizacionais. Ou seja, era necessário evidenciar aos tripulantes que eles estavam todos a bordo do mesmo barco, e que precisariam trabalhar em conjunto para que a embarcação pudesse atingir os seus objetivos com êxito. A mesma lógica se encaixa perfeitamente às organizações de terra. Caso a empresa apresente resultados ruins, todos os seus colaboradores estão sujeitos a conseqüências negativas. Ou seja, é essencial propiciar esse pensamento de integração e de equipe, na qual os objetivos devem estar sempre norteados para o bem da organização e de todos os indivíduos que a compõem.

Abrashoff (2002) complementa, ressaltando a importância das diferenças individuais, assim como foi abordado no levantamento teórico. Para ele, a união significa maximizar as diferenças e canalizá-las no sentido do alcance das metas comuns à equipe. Quando se dispõe de uma equipe formada por vários indivíduos extremamente parecidos, o resultado é a perda de criatividade, e os pensamentos acabam ficando sem ideias diferentes. O ex-comandante afirma que seu desejo era o de contar com uma tripulação extremamente talentosa, que trabalhasse em sincronia e harmonia, como se fosse uma única pessoa.

Para Abrashoff (2002), é comum que haja, nas organizações em geral, um sentimento de que as pessoas situadas em um patamar superior na hierarquia não querem que as regras em vigor sejam questionadas, afirmando que isso ocorre dos subordinados com o supervisor, do supervisor com o gerente, do gerente com o diretor, e assim sucessivamente. O ex-comandante afirma que, desde o começo, procurou sempre incentivar sua tripulação a questionar as regras existentes, no intuito de mostrar que ele estava junto do seu pessoal. Para Abrashoff (2002), as regras e normas que antes faziam sentido podem estar obsoletas. Ele fazia isso desafiando algumas regras questionáveis de seus superiores. Fazendo isso, ele conseguia que seus superiores o escutassem, assim como também ganhava a confiança de sua equipe. As organizações modernas estão inseridas em cenários de constante mudança. Dessa forma, muitas normas, regras, políticas, processos, entre outros, acabam ficando ultrapassados com o passar do tempo, sendo papel fundamental dos próprios colaboradores alertar seus superiores no intuito de retirar ou atualizar atividades e procedimentos obsoletos ou ultrapassados, que podem estar gerando perda de tempo e de dinheiro.

O ex-comandante estimulava seu pessoal a questionar as decisões de um superior, inclusive o comandante, quando aplicável, o que, culturalmente, ia contra os princípios praticados pela marinha de guerra. Abrashoff (2002) afirmava que as organizações modernas não precisam mais de indivíduos que não fazem a diferença, e sim de pessoas que ajudem a organização a cumprir seus objetivos de maneira eficiente. Ou seja, os líderes precisam ficar atentos às “vacas de presépio”, que apenas repetem e concordam com tudo que é dito pelo seu superior. Abrashoff (2008) afirma que o líder não pode deixar claro aos seus subordinados o que deseja ouvir, porque será exatamente o que eles dirão. O líder não precisa de outras pessoas que pensam exatamente igual a ele, e sim de pessoas que apresentem ideias e pontos de vista diferentes, e que chamem sua atenção para procedimentos que podem não ser os mais indicados para uma determinada situação. Para isso, Abrashoff (2002) afirma que é essencial permitir que a tripulação sinta-se livre para falar, não importa o que seja dito.

Marquet (2012), contextualiza tal prática em seu livro, usando o exemplo do acidente envolvendo o navio de passageiros Costa Concordia. Para o autor, é provável que, se algum dos oficiais ou demais subordinados ao comandante, que encontravam-se próximos a ele durante a manobra que causou o acidente, tivesse tomado a iniciativa de chamar a atenção do comandante para os riscos envolvidos naquela situação, e conseguisse fazer com que ele mudasse de ideia, o incidente poderia ter sido evitado, e muitas pessoas não teriam perdido suas vidas naquele dia.

Abrashoff (2002) destaca que, quando seus tripulantes o viram aberto a críticas, acabaram se abrindo também. Segundo o ex-comandante, tal fator foi importantíssimo para que conseguissem mudanças incríveis a bordo. Para ele, quando acompanhado de uma liderança adequada, a liberdade fortalece a disciplina, ao contrário do pensamento tradicional da marinha de guerra, que sempre prezou por elevados graus de disciplina e hierarquização, acompanhados por pouca liberdade à tripulação. É interessante observar que tal prática acabou gerando resultados bastantes positivos em uma organização militar, culturalmente baseada em uma estrutura amplamente hierarquizada e regida por uma grande quantidade de regras e normas que limitavam a liberdade dos indivíduos. Implantado adequadamente, tal procedimento também pode ser implantado nas organizações de terra.

Outra prática adotada por Abrashoff era a de consultar sua tripulação antes da adoção de uma nova política, o que garantia maior grau de motivação por parte de seu pessoal, que se sentia mais importante por ter sua opinião considerada e respeitada, além do maior grau de aceitação das políticas em si. Isso vai de encontro ao exposto anteriormente sobre comunicação. É fundamental que as organizações comuniquem seus colaboradores dos assuntos mais importantes relacionados a ela, já que muitos deles influenciarão de alguma forma o trabalho de seus empregados.

Ao chegar ao navio, o ex-comandante deparou-se com o velho problema de comunicação enfrentando pelas hierarquias mais autoritárias: todos os indivíduos que contavam com subordinados tinham o costume de dar ordens decrescentes sem permitir feedbacks ou sugestões dos níveis hierarquicamente inferiores. A questão é que, conforme explicitado anteriormente, o pessoal que faz todo o trabalho no navio normalmente vê muitos fatores que os oficiais não vêem. A partir desse ponto, Abrashoff (2002) começou a tentar observar o navio pelos olhos da tripulação. Para isso, ele decidiu fazer entrevistas com todos os 310 tripulantes do USS Benfold, a fim de conhecer individualmente cada pessoa que compunha sua organização, comunicar os seus objetivos, e identificar as críticas e sugestões sobre coisas que poderiam ser melhoradas a bordo.

O ex-comandante também aproveitou tais entrevistas para realizar uma espécie de plano de carreira com cada um de seus tripulantes. Isso repercutiu de forma bastante positiva para seu pessoal, já que a grande maioria nunca havia recebido atenção parecida em relação aos seus planos, sonhos e aspirações. Nesse quesito, Abrashoff começou a se posicionar com uma espécie de mentor ou *coach* de seus subordinados, acompanhando e ajudando cada um de seus tripulantes a se desenvolver e seguir um caminho para alcançar os seus sonhos e

objetivos. Conforme indicado por Xavier (2006) no levantamento teórico, nas organizações, independente do seu tipo, os líderes, por se tratarem de pessoas mais influentes, deveriam tentar adotar essa postura de aconselhamento, já que consiste em um fator importantíssimo para o desenvolvimento de qualquer indivíduo.

Segundo Abrashoff (2002), os resultados de tais entrevistas foram incríveis. A partir desse momento, ele passou a respeitar ainda mais sua tripulação, assim como seu pessoal passou a considera-lo mais próximo, começando então uma relação semelhante do líder carismático e seus subordinados, conforme abordado no referencial teórico da presente pesquisa.

Além disso, tais entrevistas também propiciaram que o ex-comandante relacionasse as metas individuais de seus tripulantes às metas da embarcação, direcionando melhor as tarefas para as pessoas que apresentavam interesses relacionados a ela. Para ele, um dos grandes segredos para comandar qualquer organização, seja ela uma empresa ou um navio, é articular uma meta comum que seja capaz de inspirar um grupo de indivíduos para que se empenhem em conjunto.

Finalmente, o ex-comandante também aproveitou essas entrevistas para questionar seus tripulantes em relação a sugestões de como eles poderiam se divertir mais durante o trabalho. Ele comenta que momentos de diversão com os amigos proporcionam uma união social e um tipo de satisfação que outras ferramentas motivacionais, tais como gratificações ou participações nos lucros, não conseguiriam propiciar. Isso, conseqüentemente, acabava gerando um forte impacto positivo para o desempenho dos tripulantes.

Seguindo tal linha de raciocínio, outro pressuposto adotado por Abrashoff que, segundo ele, era o maior responsável por fazer com que as mudanças durassem, consistia em adotar processos que os tripulantes gostassem de desempenhar. Dessa forma, o ex-comandante concentrava seus esforços não apenas no intuito de fazer com que seu pessoal identificasse a melhor maneira de realizar cada processo, mas também no sentido de realizar tais atividades com prazer.

Abrashoff (2002) sempre buscou propiciar atmosfera em que os seus tripulantes vissem o USS Benfold não como um ambiente hostil, mas sim como um local interessante, no qual eles sentissem orgulho de mostrar aos amigos.

Outro ponto que o ex-comandante afirma ser muito importante é o tratamento para com portadores de más notícias. Para ele, um líder que trata mal um subordinado que lhe traga

uma notícia ruim não vai eliminar o fato negativo, além de que vai acabar não conhecendo os futuros problemas até que eles estejam fora do controle. Para Abrashoff (2002), as más notícias não melhoram com o tempo, portanto, o quanto antes o tripulante informar seu comandante sobre a situação, mais tempo ele terá para projetar e executar uma solução. Esse pensamento é semelhante em qualquer organização. Subordinados que temem dar más notícias aos seus superiores, podem acabar avisando-o de forma tardia, ou tentar solucionar o problema de forma ineficaz, no intuito de não ter que incomodar seu líder com o fato desagradável. Dessa forma, é fundamental que os líderes, independente do tipo de organização que fazem parte, esforcem-se para conceder um tratamento adequado aos seus subordinados mesmo em casos ruins.

Outra grande dificuldade enfrentada não só por Abrashoff, mas por qualquer comandante de uma embarcação de guerra, é a competição interna. Na marinha de guerra, pode-se observar que os quatro chefes dos departamentos de um navio disputam entre si, já que apenas um deles será nomeado para comandante ao final de um período de dois anos. Tal fato torna bastante complicada a vida do comandante, que ao invés de contar com uma equipe integrada, já se vê diante de uma forte competição justamente no nível hierárquico imediatamente inferior. Na visão do ex-comandante, muitas organizações modernas se deparam com o mesmo problema. Tal fato é bastante preocupante, uma vez que essas disputas de nada contribuem para o alcance dos resultados desejados, além de que acarretam um certo afastamento entre os setores.

É importante trabalhar todos os setores, para que sejam capazes de gerar resultados positivos. Não adianta ter, por exemplo, os setores de marketing e de vendas propiciando uma grande demanda para a empresa, se o setor de produção é incapaz de supri-la. É fundamental estabelecer esse vínculo sistêmico.

Para combater tal problema, Abrashoff definiu junto aos seus chefes de departamento que o futuro deles na Marinha dependia do sucesso organizacional do Benfold como um todo, e que os seus critérios iriam se basear principalmente nas ações em conjunto que fossem executadas com o intuito de fazer com que o USS Benfold se tornasse o melhor navio de guerra da Marinha americana. Dessa forma, ele destaca que se a organização ganha, todos que fazem parte dela também ganham.

Abrashoff (2002) afirma que uma das situações mais delicadas em que um líder pode se encontrar é a de estar no meio do conflito entre interesses organizacionais e interesses

individuais, já que tem que defender os dois lados, conforme evidenciado por Faria e Meneghetti (2011) no referencial teórico.

Para Abrashoff (2002), a maneira mais efetiva de se manter um navio, ou qualquer outro tipo de organização, no rumo certo é conceder à tripulação toda a responsabilidade que esteja ao alcance dela. Para que tal prática seja possível, é essencial que o comandante confie em seus tripulantes. Como consequência, ao receber mais confiança por parte de seu líder, os liderados passam a confiar mais em seu superior, além de se sentirem mais motivados e responsáveis pelo sucesso da organização. Os indivíduos passam a se sentir também donos da embarcação, o que faz com que eles trabalhem com maior cuidado e devoção.

Com uma visão direcionada para o emprego das práticas de *empowerment*, Abrashoff (2002) afirma que a hierarquia de um navio de 310 pessoas não propicia a aplicação de uma liderança individual e centralizada. Nesse sentido, ele visava que todas as 310 pessoas mostrassem que estavam dispostas a tomar iniciativas, no intuito de fazer com que o Benfold se tornasse o navio mais qualificado de sua esquadra.

O ex-comandante complementa, afirmando que, na teoria, a Marinha incentivava seus oficiais a delegar autoridades e conceder maior autonomia aos seus subordinados, mas, na realidade, a cultura organizacional presente nesses ambientes cria um sentimento entre os tripulantes mais graduados de que não podem, em momento algum, mencionar que não sabem de algo que é de sua responsabilidade. Dessa forma, procuram sempre estar por perto de todos os processos sob sua responsabilidade, limitando a autonomia, autoridade e responsabilidade de seus subordinados, o que acaba indo contra os princípios do *empowerment*. Segundo a figura 10 (*O continuum do empowerment*) do presente trabalho, tais práticas desempenhadas pelos oficiais tradicionais da Marinha refletem um baixo grau de *empowerment*, exigindo poucas habilidades de seus subordinados. Conforme Newstrom (2008) reforçou no referencial teórico, nesse caso, são os próprios superiores que acabam impossibilitando a adoção de um *empowerment* efetivo, pelo temor da perda de *status* e de poder e controle.

Seguindo esse raciocínio, Abrashoff buscava exatamente derrubar essas barreiras e disseminar o costume de se delegar mais responsabilidades e autoridades entre os níveis hierárquicos da embarcação, elevando o grau de *empowerment* e ampliando o número e a complexidade das tarefas de seus tripulantes. Para impulsionar essa cultura, Abrashoff definiu que, sempre que uma tomada de decisão pudesse, como consequência, matar ou ferir alguém, desperdiçar o dinheiro dos contribuintes, ou avariar o navio, ele precisaria ser consultado.

Dentro desses limites, a tripulação tinha a liberdade de tomar as próprias decisões. O ex-comandante afirma que tal prática não rendeu apenas acertos, mas ele sempre ficava do lado de seu pessoal. Isso fez com que os tripulantes aprendessem bastante com os erros e, quanto mais responsabilidade eles recebiam, mais eles se desenvolviam.

Dessa forma, é importante que o líder fique do lado de seus subordinados quando esses falham de alguma forma. Tal prática faz com que o seu pessoal se sinta mais confiante na realização de seu trabalho, deixando-os mais inclinados a correr riscos em prol da melhora de desempenho da organização. Abrashoff (2002) complementa, afirmando que as organizações que visam permanecer vivas e fortes devem assegurar que os seus colaboradores que correm riscos sejam elogiados e promovidos, mesmo que tropecem esporadicamente. Para o ex-comandante, pessoas que nunca cometem erros são pessoas que nunca tentam fazer nada para melhorar a organização a qual fazem parte.

Seguindo tal raciocínio, isso significa ir além do procedimento padrão, buscando identificar formas melhores de se executar tarefas antigas por meio da adoção de métodos diferentes para os novos problemas, no intuito de melhorar o desempenho (ABRASHOFF, 2002).

Abrashoff (2002) afirma que um de seus segredos era o de assumir apenas os riscos que ele acreditava que seus superiores gostariam que ele corresse, ou riscos que ele, como comandante, poderia se defender. Tal prática rendeu vários resultados benéficos, e seus superiores muitas vezes acabaram recebendo os créditos por eles.

Para Abrashoff (2002), nenhum navio ou organização deve confiar em apenas um único indivíduo para uma determinada função crítica, já que a organização se torna totalmente dependente daquela pessoa, que pode adoecer ou se afastar por algum outro motivo específico. Em meio à forte pressão no sentido de se reduzir custos, muitas empresas vêm reduzindo seu número de colaboradores, deixando apenas um especialista em certas funções críticas. No USS Benfold, o ex-comandante adotou a política de realizar treinamentos cruzados em todas as áreas críticas, passando a contar com mais de um tripulante apto em todas as atividades a bordo. Sempre que um indivíduo se mostrava competente na realização de uma determinada tarefa, dava-se início ao treinamento de outro. Dessa forma, ao término do seu período de comando, o USS Benfold, contava com 5 especialistas em média por função.

Tal procedimento não é tão simples de ser implantado em alguns casos ou funções mais complexas. Cada organização deve, baseando-se em suas limitações, tentar estabelecer treinamentos cruzados, visando ficar menos dependente de certos colaboradores, contar com pessoas capazes de substituir um funcionário que, por algum problema, não possa comparecer ao trabalho e, finalmente, ter colaboradores que possuam uma visão mais ampla do funcionamento da organização, com entendimento em relação às tarefas realizadas por outros departamentos.

A medida que o USS Benfold ia melhorando de desempenho e batendo recordes nas avaliações, acabava ganhando prestígio e consideração na Marinha. No intuito de continuar elevando a satisfação de sua tripulação, Abrashoff (2002) aproveitava todas as oportunidades que podia para visitar portos, de modo que seus tripulantes pudessem aproveitar e conhecer novos lugares, e também de permanecer um tempo maior em terra, quando possível, concedendo uma folga maior ao seu pessoal. Por meio dessa prática, Abrashoff estimulava todos a bordo a trabalharem com maior empenho no sentido de se conseguir a excelência na execução de cada atividade, pois sabiam que, no final das contas, todos sairiam ganhando.

Abrashoff (2002) realizava continuamente avaliações informais de seus tripulantes, prática que já os deixavam cientes de sua situação para a avaliação formal anual. Em todas essas conversas, ele sempre tentava apresentar um plano para que o seu liderado pudesse melhorar. Para o ex-comandante, o ponto mais delicado da avaliação de desempenho, em uma embarcação da marinha de guerra, consistia no fato de que o comandante precisava classificar hierarquicamente todos os tripulantes em relação aos seus pares, o que acabava gerando descontentamento com certa frequência. Para amenizar tal situação, o ex-comandante tinha uma conversa com cada indivíduo, na qual solicitava que este realizasse uma auto avaliação de seu desempenho em relação aos seus pares. Tal prática acabou reduzindo os índices de descontentamento, pois muitos reconheciam ter conseguido um desempenho inferior ao de seus companheiros de função. Isso acabava, de certa forma, fazendo com que a tripulação já se preparasse para os resultados que receberiam, reduzindo a possibilidade de surpresas negativas e classificações inesperadas.

Abrashoff (2002) completa o raciocínio do parágrafo anterior, afirmando que todos os líderes devem estar sempre preparados para afastar os maus funcionários, mas só devem agir dessa forma após ter concedido uma oportunidade a eles, expondo os pontos deficientes e os caminhos para melhorar. O fato de manter uma rotina de avaliação constante de cada colaborador é importantíssimo no sentido de se reduzir as insatisfações com avaliações

inesperadas, já que cada indivíduo já estará plenamente consciente dos *feedbacks* que receberão.

Abrashoff (2002) afirma que durante o seu comando, e também após ter deixado o posto de comandante, o USS Benfold bateu vários recordes na Marinha. O ex-comandante atribui todos esses títulos aos seus tripulantes, e afirma que o seu papel foi o de ajudar a desenvolver um ambiente que propiciasse a liberação do potencial da tripulação.

Para o ex-comandante, um dos fatores mais incríveis da boa liderança consiste no fato de que ela deixa um legado, e os sucessores continuam influenciando outros indivíduos. Tal prática, quando disseminada em uma organização, acaba influenciando a maior parte das pessoas. Abrashoff (2002) acredita que existem indivíduos com perfil de liderança nato, mas que a liderança também pode ser aprendida

Durante o seu comando, o USS Benfold apresentava um índice de promoção duas vezes e meia superior à média da marinha.

Outros fatores importantíssimos melhorados por Abrashoff e sua tripulação foram a diminuição do orçamento, pela otimização do uso de recursos, e a grande redução dos índices de rotatividade.

Em 1998, Abrashoff e sua tripulação conseguiram operar com apenas 75% do orçamento destinado ao navio. Como consequência disso, o orçamento do navio foi bastante reduzido para 1999 e, mais uma vez, a tripulação foi capaz de continuar otimizando o uso dos recursos, impactando em uma nova redução, agora de 10%, no orçamento destinado ao contratorpedeiro.

Em termos de rotatividade, o índice de retenção, que era de apenas 28% em sua chegada, saltou para incríveis 100% durante o seu período de comando, destacando o impacto das mudanças propiciadas por Abrashoff em relação à sua tripulação. Segundo o ex-comandante, estima-se que o governo americano teve uma economia de cerca de 100.000 dólares para cada novo recruta que deixou de treinar. Além disso, Abrashoff reforça que o principal benefício nessa conquista é conseguir manter tripulantes altamente capacitados e já integrados ao grupo.

O ex-comandante finaliza, afirmando que o papel gerencial já não pode se limitar a dar ordens às pessoas. Ele deve estar totalmente direcionado ao desenvolvimento de pessoas, ou seja, evoluir do chefe autoritário para o cultivador de talentos. Para Abrashoff (2002), os

líderes mais eficazes são aqueles que passam a maior parte do tempo se esforçando para fazer com que as pessoas possam descobrir as soluções por si mesmas. Ele destaca que os líderes efetivos devem estar sempre norteados pelo otimismo, e que as oportunidades estão por toda parte.

### 3.5 Abrashoff segundo as teorias sobre liderança

Inicialmente, é possível classificar o ex-comandante como líder carismático, fundamentando-se pelo exposto no referencial teórico, destacando os seguintes fatores:

- Conforme o exposto por Freitas (2006), Abrashoff era tido como um herói para sua tripulação;
- Segundo o descrito por Robbins (2002 apud BENEVIDES, 2010), Abrashoff tinha uma grande influência sobre seus subordinados, por conta de suas habilidades e competências, e pelo respeito e atenção concedidos a cada um de seus tripulantes;
- Assim como o destacado por Conger (1991), Abrashoff, por natureza, pode ser considerado um agente de mudança constante, capaz de identificar as oportunidades e possibilidades, motivando mudanças por meio de sua visão estratégica;
- Yukl (1998 apud FREITAS, 2006) descreve o líder carismático como um indivíduo que apresenta grande autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e ideias, adotando uma postura de mostrar aos seus liderados que eles são competentes e têm um grande potencial. Tal descrição se encaixa perfeitamente no estilo observado em Abrashoff;
- Conforme o estabelecido por Cavalcanti (2006 apud BENEVIDES, 2010), o ex-comandante tentava portar-se sempre com otimismo e entusiasmo, fazendo uso de uma comunicação bastante efetiva e expondo bastante confiança no trabalho executado pela sua tripulação.

Conforme o afirmado por Robbins (2009), que afirma que o líder carismático confunde-se com o líder transformacional, também é possível classificar o ex-comandante como líder transformacional, já que é capaz de inspirar e causar um efeito profundo sobre sua tripulação, deixando muitas vezes os seus interesses próprios de lado para o bem da organização.

Dubrin (2003) reforça tal pensamento, quando estabelece que o líder transformacional é aquele indivíduo que tem a capacidade de direcionar organizações e indivíduos no sentido de executar mudanças positivas na maneira como elas conduzem suas atribuições, sendo o carisma uma das principais variáveis que concedem sustentação a esse processo.

Segundo os perfis de características organizacionais definidos por Likert, pode-se classificar o sistema empregado no Benfold como participativo, já que existe confiança por parte dos superiores em seus subordinados; as decisões são descentralizadas; as comunicações são ascendentes e descendentes; os colaboradores são motivados a participar; há uma relação constante entre as organizações formal e informal; e, finalmente, o navio todo está direcionado para o alcance do mesmo objetivo, ou seja, estão todos remando na mesma direção.

Segundo o exposto por Chiavenato (2010) em relação à pesquisa desenvolvida na Universidade de Iowa, o estilo de liderança de Abrashoff pode ser classificado como democrático, devido à descentralização e aos incentivos, por parte do líder, para que o grupo participe das decisões.

Segundo os estudos de Blake e Mouton, o ex-comandante pode ser classificado segundo o estilo gerência de equipes (9.9), já que sempre se mostrou bastante preocupado com a satisfação e motivação de seus tripulantes, assim como com a excelência na realização das tarefas a bordo. Para Chiavenato (2010), tal estilo é tido como o mais eficaz, já que propicia a união dos membros do trabalho em prol do cumprimento de suas atribuições. Tal estilo, indo de encontro ao exposto nos parágrafos anteriores, indica elevada participação das pessoas.

Conforme a figura 07 do presente trabalho, o ex-comandante pode ser posicionado, no *continuum* de padrões de liderança, no extremo da liderança centrada nos subordinados, uma vez que permite que seus subordinados efetuem tomadas de decisões, dentro dos limites propostos por ele.

As teorias situacionais propostas por Fiedler; House; e Hersey e Blanchard acabaram não se aplicando ao estudo de caso objeto dessa pesquisa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É interessante como a liderança e a influência causada pelas ações de um líder são capazes de gerar um impacto considerável sobre quaisquer grupos ou organizações, independentemente da situação em que se encontram. Os líderes podem ditar a postura e o comportamento geral de uma organização.

Os estudiosos que desenvolverem novas pesquisas sobre o tema podem tentar aplicá-las em organizações alternativas, assim como o caso do USS Benfold, deixando um pouco de lado as tradicionais pesquisas aplicadas em empresas. Não importa o tipo de organização que se tenha como objeto de análise, os impactos de uma liderança adequada sempre serão relevantes, e é bastante importante poder observar e analisar tal fenômeno. Além disso, tais estudos também podem propiciar visões e pensamentos aplicáveis às empresas no sentido de melhorar a satisfação dos colaboradores e o desempenho geral da organização.

O estudo de caso realizado nessa pesquisa foi abstrato e apresentou uma série de restrições, uma vez que se baseou apenas nos relatos de Abrashoff, presentes em seus dois livros. Entretanto, o grande número de prêmios e recordes conseguidos, as melhoras em fatores como orçamento e rotatividade, e a reputação obtida por Abrashoff e sua tripulação confirmam o sucesso de suas práticas de liderança e gestão de pessoas, que proporcionaram a mudança geral da postura de sua tripulação, no sentido de deixar de ser uma das piores embarcações em sua frota para tornar-se a principal.

É fundamental destacar que, como a pesquisa baseou-se apenas em um único estudo de caso, não se pode extrapolar os resultados com elevado grau de confiança para outras embarcações ou organizações. Há a necessidade de se realizar mais estudos nesse sentido para que seja possível consolidar os resultados aferidos pelo presente trabalho.

Para os estudiosos que demonstrarem interesse no tema, sugere-se realizar um estudo semelhante aplicado ao caso do também ex-comandante de marinha de guerra americana David Marquet, a bordo do submarino nuclear USS Santa Fé. Marquet relata suas práticas e experiências em seu livro *Turn the Ship Around*. Durante o seu comando, o ex-comandante aplicou seu modelo próprio de liderança, baseado no princípio do líder-líder e líder-liderado, em um ambiente bastante hostil e delicado.

Outro aspecto interessante é o fato de que a liderança é capaz de deixar um legado, seguindo a ideia de uma corrente. Um grande líder é capaz de influenciar o desenvolvimento de novos grandes líderes, que podem dar continuidade a esse pensamento. Uma organização funcionando dessa maneira acaba gerando ambientes bastante propícios à formação de novos líderes. A liderança pode ser nata a um indivíduo, assim como também pode ser aprendida e desenvolvida.

Não há uma fórmula ou metodologia única que possa ser adotada para propiciar a formação e o desenvolvimento de novos líderes com elevado grau de eficácia. É essencial que esses indivíduos estejam sempre interessados em aprender, pondo a liderança em prática sempre que possível. Eles devem estar atentos aos exemplos de liderança à sua volta, tanto os positivos quanto os negativos, pois serão decisivos na formação do seu estilo de liderança. Os líderes que tiverem a oportunidade de atuar como *coaches* ou mentores devem fazê-lo sempre que possível. A ferramenta do *empowerment* é de grande valia nesse processo de desenvolvimento de pessoas e elevação da satisfação dos colaboradores, pela maior responsabilidade e autoridade delegada.

Apesar de não ter sido o foco central dessa pesquisa, ficou evidente também a importância das práticas e procedimentos no sentido de se melhorar a qualidade dos processos internos e dos serviços prestados, atingindo, conseqüentemente, a excelência na execução de cada uma das atividades a bordo.

O caso de Abrashoff é importante para evidenciar a importância de mostrar confiança em suas crenças e pensamentos. Durante o seu período de comando, ele quebrou uma série de paradigmas dentro da marinha de guerra tradicional. Um grande número de ajustes e melhorias adotados por ele e sua tripulação acabaram empregados em todos os demais navios de guerra norte-americanos. Apesar de também apoiar a visão de que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida, Abrashoff revelou ser um líder nato.

Adicionalmente, a grande preocupação do ex-comandante em estar sempre comunicando sua tripulação sobre todos os assuntos ligados à cúpula ou sobre mudanças que ocorreriam a bordo, mostrando-se sempre aberto a feedbacks e incentivando a participação de todos, tornava a comunicação sempre bastante efetiva, o que facilitava o trabalho e contribuía com a satisfação de seus tripulantes.

Dentro das limitações impostas à presente pesquisa, foi possível atingir os objetivos propostos previamente, uma vez que muitas das práticas bem sucedidas de liderança executadas por Abrashoff podem ser levadas ao cenário organizacional, adaptando-se conforme o tipo de organização em análise.

## 5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABRASHOFF, D. M. **Este barco é nosso**: dicas práticas sobre liderança e cooperação do comandante do melhor navio de guerra da marinha americana. Tradução Claudia Gerpe Duarte. São Paulo: Cultrix, 2008. 190 p.

ABRASHOFF, D. M. **Este barco também é seu**: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana. Tradução Henrique A R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2002. 200 p.

BAHIENSE, A. L. M. *A liderança na MB nos dias atuais*. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval (Marinha do Brasil). 2003. 55 f.

BENEVIDES, V. L. A. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. 2010. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011. 331 p.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 2006. 329 p.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 539 p.

DRUCKER, P. F. **De líder para líder**: artigos da prestigiosa revista *Leader to leader* da Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1999. 396 p.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2003. 471 p.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. Tradução Miriam L. Moreira Leite. 7 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984. 163 p.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia UFC**, Fortaleza, v. 02, n. 02, p. 01-08, jul./dez. 2011.

- FONSECA, M. M. **Arte Naval**. 7. ed. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2005. 930 p.
- FREITAS, C. M. F. *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade da Madeira, Funchal. 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S. A., 2008. 307 p.
- KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Ltda., 1992. 163 p.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 435 p.
- MACKAY, I. **Como ouvir pessoas**. São Paulo: Nobel S. A., 1984. 57 p.
- MARCHESINI, P. R.A. *Gestão Estratégica de Pessoas e Aprendizagem Organizacional no Programa Nuclear da Marinha do Brasil. Um estudo de caso. VIII Semead. Anais... São Paulo (SP), agosto 2005.*
- MARCONDES, C. *Liderança: um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso*. 2010. 74 f. (Monografia em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha.
- MARQUET, L. D. **Turn the ship around: a true story of turning followers into leaders**. New York: Penguin Group, 2012. 236 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas S. A., 2000. 546 p.
- MORAES, S. A. *Motivação e liderança*. 2004. 67 f (Monografia em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade da Região da Campanha, Bagé.
- NEHME, M. C. *Reestruturação organizacional: reflexos nas lideranças intermediárias*. 1998. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 508 p.

RAMOS, F. P. Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas: um estudo de caso através do filme ‘Mestre dos mares’. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 14, n. 20, p. 49-65, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamento do comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009. 316 p.

SIEBRA, T. B. *O líder como inventivador e motivador: um olhar dos colaboradores da agência comercial centro do Banco do Brasil*. 2009. 79 f. (Monografia em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. 14. ed. São Paulo: Cengage, 2010. 570 p.

SOUZA, D. B. L. *Coaching e Mentoring* como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem. **Revista Estação Científica Online**, Juiz de Fora, v. 05, p. 01-09, 2008.

SWIFT, A. J. **Bridge Team Management: a practical guide**. 2. ed. London: The Nautical Institute, 2004. 118 p.

VANDERLEY, L. G. **Capital humano: a vantagem competitiva**. Fortaleza: UFC, 2010. 140 p.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2012. 213 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1998. 90 p.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. 34 f. Tese (Especialização em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

WRAY JR., R. O. **Saltwater leadership: a primer on leadership for the junior sea-service officer**. Annapolis: Naval Institute Press, 2013. 205 p.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006. 152 p.