

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

AS TEORIAS DA LIDERANÇA E O ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:
APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

MARIA DO SOCORRO MAGALHÃES AGUIAR

FORTALEZA – CE

2005

**AS TEORIAS DA LIDERANÇA E O ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:
APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

MARIA DO SOCORRO MAGALHÃES AGUIAR

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da UFC como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

**ORIENTADOR: MARCOS ANTÔNIO
MARTINS LIMA, DR.**

FORTALEZA – CE

2005

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

Maria do Socorro Magalhães Aguiar

Nota

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Orientador

Monografia aprovada em ____ / ____ / ____.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração direta e indireta de muitas pessoas. Minha gratidão a todos os professores, em especial ao professor Marcos Antônio Martins Lima pela dedicação, incentivo, competência, amizade e paciência. Aos meus familiares, parentes e amigos, pelo incentivo dado e pela compreensão nas horas em que estive ausente em virtude da realização deste curso que me subsidiou e me preparou para construir uma outra visão de mundo.

RESUMO

O presente estudo centra-se nas habilidades e características de liderança organizacional, face ao contexto de mudanças constantes do mercado de trabalho. A sociedade atual é palco de discussões cada vez mais polêmicas sobre a transição que as organizações vêm sofrendo, cujas configurações levam a crer que as transformações serão significativas e até radicais nas próximas décadas. As mudanças organizacionais não estão centradas apenas na área econômico-financeira da estrutura comercial das empresas, em termos de maior qualidade versus menor preço dos produtos – uma imposição da globalização, como comumente é divulgado – mas também seguem um ciclo de desenvolvimento e rupturas, iniciado na Era Agrícola, atravessou a Era Industrial e, aproximadamente de duas décadas para cá, evoluiu para a Era Tecnológica. Busca-se, junto à literatura especializada, as contribuições de autores de renome, referentes ao tema. Diante da vasta bibliografia encontrada, procurou-se focalizar os trabalhos de Peter Drucker e Warren Bennis, reconhecidos estudiosos do tema, agregando as contribuições de diversos autores, não menos importantes, como Senge, Weathley, De Pree, e Covey, entre outros. As teorias administrativas serviram de referencial histórico para contextualizar e inserir as pesquisas voltadas à liderança no ambiente organizacional. Com base nas teorias administrativas e teorias de liderança, reuniram-se às características dos líderes, possibilitando o levantamento da primeira relação das categorias de liderança.

SUMÁRIO

	pág.
INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO 1 A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	08
1.1 A História da Liderança Humana	08
1.2 O Conceito de Liderança nas Organizações	11
1.3 Abordagem Histórica das Teorias da Liderança	17
CAPÍTULO 2 ALGUMAS DIFERENTES TEORIAS DA LIDERANÇA	24
2.1 A Teoria de Robert Katz	24
2.1.1 Habilidades Técnicas	24
2.1.2 Habilidades Humanas	24
2.1.3 Habilidades Conceituais	25
2.2 O Pensamento de Peter F. Drucker	26
2.3 O Pensamento de Warren G. Bennis	28
2.4 O Modelo de Vroom/Yetton	30
2.5 A Abordagem Contingencial e Situacional	31
2.5.1 A Visão Contingencial	31
2.5.2 A Visão Situacional	33
CAPÍTULO 3 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: ALGUMAS DICAS DE APLICAÇÃO	37
3.1. Conceito Sobre Liderança Transformacional	37
3.2 Lideranças no Passado e no Futuro.....	39
3.3 Papéis e Responsabilidades do Líder	46
3.3.1 Caráter	47
3.3.2 Visão	47
3.3.3 Comportamento	48
3.3.4 Confiança	49
3.4 Como Desenvolver o Líder.....	55
3.5 As Competências da Liderança.....	59
3.6 A Formação do Líder.....	68
3.7 A Experiência como Elemento da Formação do Líder	74
3.8 O Desafio de Administrar Pessoas	78
3.9 O Líder como Administrador de Mudanças	80
3.10 Como as Organizações podem Contribuir na Formação da Liderança	81
3.11 A Liderança para o Futuro.....	84
CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

INTRODUÇÃO

A liderança sempre foi preocupação freqüente entre pesquisadores e estudiosos de diversas áreas do conhecimento e, desde há muito tempo, tem sido tema de importantes pesquisas. Alguns autores afirmam que o termo surgiu por volta do ano de 1300. Outros, porém, alegam que desde a época de Platão já havia preocupação com a educação e o treinamento de líderes políticos.

O estudo sistematizado de liderança iniciou-se em 1904, por meio da abordagem baseada nos traços. Os pesquisadores acreditavam que o líder nascia feito. Baseados nisso, tentaram identificar características de personalidade responsáveis pela eficácia da liderança.

A abordagem comportamental teve início no pós-guerra, quando os pesquisadores fizeram uma tentativa de definir o líder eficaz, não pelo que ele é, como na abordagem anterior, e sim pelo que ele faz. Ele seria, portanto, alguém que realiza duas funções: uma relacionada com a tarefa (solução de problemas) e outra relacionada com a manutenção do grupo (função social).

Estas funções tenderiam a ser expressas sob a forma de dois estilos de liderança, sendo o primeiro orientado para o processo de trabalho e caracterizado pela predominância do controle da execução, enquanto o segundo seria orientado para o grupo e caracterizado pela busca de relações amigáveis.

Surgiu, por volta de 1960, a abordagem contingencial. Não se enfatizava mais somente uma única variável isolada, comportamento ou características, ressaltava-se sim, a importância do ambiente organizacional e das características dos seguidores. Essa nova abordagem pressupõe que a organização pode contar com bons líderes, desde que estes sejam educados para tal e haja um ambiente favorável, no qual possam agir com eficácia.

É inegável que o tema liderança se reveste, a cada dia que passa, de uma importância crescente aos olhos, tanto daqueles que dirigem como dos que são dirigidos. Liderança

tornou-se uma palavra corrente na linguagem da Administração. Os líderes são importantes por que respondem pela eficácia das organizações. O sucesso ou o fracasso de qualquer organização, em grande parte, depende da visão e da crença que os liderados têm de sua alta direção.

Soma-se, ao interesse que o tema desperta, o cenário de mudanças constantes por que passa a sociedade, e as conseqüências destas sobre as organizações nela inseridas.

Embora a mudança seja condição básica para a evolução da sociedade, esta implica no processo adaptativo dos elementos que a compõem. Deste modo, cabe à organização, e aos indivíduos que a integram, adequar seu comportamento de modo a enfrentar tais mudanças.

A atuação dos líderes organizacionais é especialmente influenciada por este ambiente de mudanças. Na trajetória histórica, de acordo com Maslow (1975), observa-se que o trabalho, a princípio, cumpria apenas o papel de atendimento das “necessidades primárias” de subsistência e segurança. À medida que a própria sociedade evolui o trabalho passa a ser reconhecido, também, como fonte de satisfação e auto-realização. Esta auto-realização está relacionada à possibilidade de participação do indivíduo na condução de seu trabalho. Neste contexto, evidencia-se a relevância da postura dos líderes empresariais quanto à forma como conduzem seus funcionários, facilitando ou restringindo a participação destes na condução desse processo.

À medida que se amplia a visão do trabalhador sobre o processo de trabalho, deixando de se restringir à tarefa e partindo para a visão do conjunto - desde o planejamento, à execução e à entrega do produto ao cliente -, maior é o comprometimento e maior a satisfação obtida. O indivíduo consegue agir identificando os problemas e propondo soluções, com vantagens evidentes para todos os envolvidos no processo, isto é, organização, funcionários e clientes.

As relações entre empresa e empregados sofreram transformações. Ocorreram alterações na forma de remuneração, que passou a considerar a função e não o tempo de serviço, foi dada maior ênfase à capacitação profissional e estabelecidos programas de demissão voluntária, entre outras mudanças. Perdeu-se o caráter “paternalista” com que,

muitas vezes, a instituição se relacionava com seus funcionários. Por outro lado, a motivação e o comprometimento de muitos destes ficaram abalados.

O papel do líder, nesse contexto, mudou significativamente. Trabalhando como condutores no processo de mudança, os gerentes tiveram de readequar seus procedimentos às novas necessidades da organização. No primeiro momento, para enfrentar as resistências que todo processo de mudança geral e, em seguida, para recuperar a confiança dos funcionários na empresa e em si próprios.

Este estudo busca identificar quais as características e habilidades essenciais ao líder para atuar junto às suas equipes de trabalho. Para tanto, foi realizada pesquisa teórica, buscando conhecer as propostas históricas e atuais de gestão nas organizações. A partir de então, procurou-se identificar as características e habilidades do líder organizacional apontadas pela teoria.

São inegáveis as mudanças por que passaram as organizações, nas últimas décadas. Movidas por alterações ambientais, elas se viram forçadas a se adaptar constantemente. Desde o início do século passado, a necessidade de mão-de-obra, matéria-prima ou energia, necessárias à produção de uma unidade adicional de produto manufaturado, vem sendo reduzida. Em contrapartida, é inversamente proporcional o crescimento da informação e do conhecimento necessários para cada unidade adicional de produção (DRUCKER, 1999), motivando o crescimento da demanda por profissionais com maior nível de educação.

À medida que o diferencial das empresas passa a ser o conhecimento e não a estrutura física, visto que esta é cada vez mais facilmente igualável pelos concorrentes, maior é a importância dada ao papel dos gerentes. Se no ambiente burocrático, que se desenvolveu no século XX, seu papel era conduzir o processo utilizando a “força-de-trabalho”, hoje, tem seu foco nos resultados e, para obtê-los, precisa conhecer profundamente seus colaboradores, suas características e competências. A função de controlar, do antigo gerente, sofreu significativa alteração, uma vez que as atividades de caráter mecânico e repetitivo são hoje, em sua maior parte, realizadas pelas máquinas. O novo líder precisa de outros requisitos para conduzir seus liderados.

Como deve ser o líder que deve desempenhar este papel? Com o intuito de responder esta questão buscou-se investigar o problema de pesquisa, representado pela seguinte pergunta: a partir das principais teorias sobre liderança, quais as características e habilidades essenciais aos gerentes?

A integração dos indivíduos ao ambiente é essencial para a sua participação efetiva no processo de mudança pelo qual passa a sociedade. O funcionário não é mais visto pela empresa apenas como profissional. Atualmente, valoriza-se e estimula-se sua maior participação na comunidade, avaliam-se suas competências e busca-se a melhor adequação do seu perfil à atividade desempenhada.

Ao líder cabe o papel principal na condução das atividades nos ambientes de mudanças constantes em que as organizações estão inseridas. Cabe a ele harmonizar as necessidades da empresa e as necessidades individuais de seus colaboradores.

O estudo apresenta-se, então, como forma de identificar as habilidades e características essenciais que devem existir ou ser desenvolvidas nestes líderes, abrindo caminhos para o aprimoramento destes profissionais e seus liderados, e que deverão refletir positivamente nos resultados da organização.

O objetivo geral do estudo é investigar e descrever, a partir das principais teorias sobre liderança, as características e habilidades essenciais aos gerentes.

Entre os objetivos específicos estão: (1) levantar, junto à literatura especializada, os principais entendimentos sobre liderança e características e habilidades do líder, discutidos por alguns autores de renome; e (2) apresentar, a partir da investigação teórica, as principais características e habilidades de liderança que devam compor o perfil do gestor nas organizações.

Mesmo sendo a liderança tema recorrente nos estudos acadêmicos, sua importância permanece incontestável, bem como sua atratividade e relevância como tema de estudo para a comunidade acadêmica. Na busca incessante pela competitividade, as organizações voltam-se para soluções que proporcionem um melhor desempenho de seus funcionários.

A experiência passou a evidenciar que boa remuneração e condições físicas de trabalho não eram suficientes para assegurar a permanência dos melhores profissionais. Os relacionamentos que se estabelecem nas organizações adquirem espaço cada vez mais significativo como fator de estabilidade dos indivíduos nas empresas. Neste contexto, a liderança assume papel extremamente importante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização e facilitar a adaptação dos novos funcionários, orientando-os.

Apesar da diversidade existente entre as teorias a respeito das habilidades de liderança, ainda é rara, entretanto, a aplicação dessas teorias em situações que levem em conta a realidade do dia-a-dia dos grupos de trabalho das organizações e as circunstâncias ambientais nas quais se encontram os líderes. Por este motivo, o presente trabalho pretende levantar e identificar as características e habilidades mais significativas no líder.

A definição do tema de estudo partiu do princípio de que os líderes têm papel relevante na criação do estado de espírito que define as organizações. Eles podem servir como símbolos da unidade moral destas entidades. Podem expressar os valores que mantêm as organizações coesas. Sobretudo, podem conceber e articular as metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, elevam-nas acima dos conflitos que desintegram uma organização, e as unem na luta por objetivos que recompensem seus esforços.

Segundo Drucker (1999, p. 65), “o relacionamento entre os trabalhadores do conhecimento e suas organizações é um fenômeno distintamente novo”. Por um lado, os profissionais qualificados precisam de uma organização para trabalhar – neste aspecto, são dependentes, por outro, possuem conhecimentos: os seus “meios de produção” –, o que os torna independentes e altamente móveis.

Provavelmente o investimento de recursos para a formação destes profissionais seja muito maior que o investimento nas ferramentas de um trabalhador braçal. Entretanto, este investimento será improdutivo a menos que ele associe o seu aprendizado ao conhecimento que já possui e não lhe pode ser tirado.

Para Drucker (1999), uma consequência deste novo relacionamento é que não se pode mais obter lealdade por dinheiro. A organização precisa conquistar a lealdade demonstrando

aos seus funcionários que pode lhes oferecer oportunidade para colocar seus conhecimentos para trabalhar. É o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento de seu conhecimento.

Dado seu domínio sobre a atividade desenvolvida, é reduzida a eficácia da supervisão sobre o seu trabalho. O controle, principal função do gerente na empresa burocrática, se tornou ineficaz. A organização moderna precisa ser uma organização de iguais, de colegas e associados. Ela precisa estar organizada como uma equipe, baseada na responsabilidade e na confiança, na qual cada membro deve atuar como tomador responsável de decisões.

Mesmo assim, a organização precisa ser gerenciada. É preciso haver pessoas responsáveis pela missão da organização, pelo seu espírito, seu desempenho e seus resultados. Embora esta gerência deva dispor de considerável autoridade, sua função não é mais comandar e controlar, e sim inspirar as pessoas.

Diante da constatação da existência de diversas teorias sobre o tema, escolheu-se, entre os autores que tem se destacado no meio acadêmico, os estudiosos Warren Bennis e Peter Drucker como alicerce teórico.

Sendo a liderança um conceito que pode ser aplicado a infinitas situações e, influenciado que é pelos mais diversos fatores dentro dos sistemas em que está inserida, está sujeita a divergências de interpretação.

No que concerne à pesquisa, a determinação das habilidades e características pesquisadas foi limitada pela literatura selecionada. Certamente, outros autores poderiam apresentar inúmeras outras, além das relacionadas, que, talvez, pudessem suprir lacunas existentes neste trabalho.

No presente trabalho estudam-se as habilidades e características do líder organizacional. O estudo é constituído, inicialmente, de uma introdução, onde se definem os principais termos, o problema de pesquisa, traçam-se os objetivos, justifica-se a escolha do tema, explicita-se a metodologia de estudo adotada e as limitações a que o estudo está sujeito.

O primeiro capítulo aborda a pesquisa teórica sobre o tema liderança expondo-se, a princípio, um levantamento histórico de algumas das principais teorias de liderança.

No segundo capítulo, analisam-se as contribuições de Katz, e seus primeiros estudos sobre as habilidades do líder, Drucker, e sua visão sobre a liderança no passado e no futuro, os papéis e responsabilidades do líder, e como o líder pode ser desenvolvido; estuda-se Bennis, Vroom-Yetton e a Abordagem Contingencial e Situacional.

No capítulo terceiro, vê-se na definição das competências de liderança, orientando na formação de líderes, identificando o papel da liderança na administração de pessoas em cenários de mudanças constantes, o papel da organização como agente formador de lideranças e a liderança que irá atuar no futuro. Estes estudos serviram como alicerce deste trabalho, sendo agregadas as abordagens de diversos outros autores no decorrer do desenvolvimento dos temas.

CAPÍTULO 1 A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Neste primeiro capítulo serão abordados aspectos relacionados à história da liderança humana, os seus conceitos aplicados ao ambiente organizacional e as diversas abordagens teóricas empregadas para o fenômeno da liderança.

1.1 A História da Liderança Humana

O primeiro período da história humana começa com o surgimento dos primeiros homínídeos, antepassados do homem moderno, há cerca de 1,8 milhões de anos, e termina com o aparecimento da escrita, por volta de 4.000 a.C. Divide-se em três períodos: Paleolítico, Mesolítico e Neolítico (MAGALHÃES FILHO, 1982).

O período Paleolítico, conhecido como Idade da Pedra Lascada, vai de 3,5 milhões de anos a 10.000 a.C. Os homínídeos começam a desenvolver a linguagem oral, vivem em pequenos grupos nômades e utilizam técnicas rudimentares para conseguir alimento: coleta de frutos e raízes, caça e pesca. Com o auxílio de pedras, fabricam instrumentos como machados, facas, pontas de flecha e com eles moldam objetos de madeira e osso. Também iniciam o uso do fogo. Inventam a agulha, o anzol, o arpão, o lança-dardo ou propulsor, o arco e flecha e as lanças. Vivem em grupos e são os precursores da divisão do trabalho, que ocorria de acordo com o sexo e a idade dos indivíduos. Aqui já existia o processo de liderança, pois a existência de grupos já preconiza essa necessidade, mesmo pelo instinto da sobrevivência.

O período de transição entre o Paleolítico e o Neolítico, chamado Mesolítico, estende-se de 10.000 a.C. a 8.000 a.C. Os humanos aprendem a produzir o fogo, a fabricar instrumentos mais bem elaborados e utensílios de cerâmica, a domesticar animais e a cultivar algumas espécies de plantas, dando início à sedentarização do homem. Certamente, estes grandes avanços tecnológicos foram facilitados pela liderança exercida nos grupos (LIMA, 2005).

O terceiro período Neolítico, chamado de Idade da Pedra Polida, vai de 8.000 a.C. a 4.000 a.C. Nesta época os grupos humanos melhoram a agricultura e a criação de animais, constituindo uma economia de produção (o que se considera a revolução neolítica). Surgem os primeiros núcleos urbanos, época em que a organização familiar cede lugar a comunidades tribais, aparecendo então a figura de chefes para liderá-los de maneira formal. Surgem ainda as primeiras guerras com outras tribos, na busca por áreas férteis, reforçando, assim, a importância da comunidade para a sobrevivência de todos. Aqui surgem os primeiros exércitos e a função primitiva de liderança formal militar. Os homens neolíticos foram responsáveis por organizar melhor a divisão do trabalho, o que lhes permitiu a produção de excedentes e o intercâmbio com outras comunidades. Neste período surgem aldeias com casas de pedra e madeira, desenvolvem-se os meios de transportes, com a invenção da roda e a utilização de barcas de pele de animais e carros puxados por força animal.

A Idade dos Metais corresponde ao período final do Neolítico, por volta de 4.000 a.C., quando se desenvolve o uso do cobre, do estanho, da prata e do ouro. Com a técnica da fundição de bronze (mistura de cobre e estanho) torna-se possível substituir a pedra na confecção de armas e utensílios mais resistentes. O domínio da metalurgia do ferro confere superioridade militar e favorece os povos mais adiantados na conquista de melhores terras. A aquisição das técnicas de metalurgia ocorre simultaneamente ao surgimento das primeiras civilizações (MAGALHÃES FILHO, 1982).

Percebe-se que os homens, ao associar-se a outros homens para atingir objetivos determinados, promoveram o surgimento da liderança humana. Partindo dessa idéia, podemos dizer que a história da liderança iniciou-se desde as primeiras espécies de homínídeos, ao tomarem as decisões de sobrevivência que viabilizaram a nossa atual existência.

Portanto a liderança, como atividade relacionada com a cooperação humana, existiu sempre. Porém, o estudo científico da liderança é bem mais recente. Historicamente, contudo, a liderança foi estudada em todos os tempos, embora com percepções, intensidade e métodos variados. Mesmo antes deste período científico da história da liderança humana, o processo de liderança já era investigado por alguns estudiosos e civilizações (LIMA, 2005).

Todas as civilizações da Antiguidade, ao buscarem a melhor maneira de resolver seus problemas práticos estavam, na realidade, exercitando a arte de liderar. Quando exerciam, modos ou formas primitivas de administrar, estavam utilizando princípios de liderança.

Os gregos, que em Platão, buscavam a educação e formação de líderes políticos e filósofos, estão preocupados com a continuidade da liderança em sua civilização. Os romanos, os egípcios, os chineses e hindus, com sistemas administrativos mais desenvolvidos, empregavam a liderança formal para dar manutenção e evolução aos mesmos, seja nas dimensões políticas, militares, sociais ou religiosas.

Na Idade Média, a liderança formal foi reforçada com o sistema de produção feudal, baseada em estrutura social hierárquica rígida, com rei, clero, senhores feudais, vassalos e servos. Com a revolução industrial, o processo de liderança humana sofre novas mudanças caracterizadas pelo uso de novas fontes de energia, pela invenção de máquinas que aumentam a produção, pela divisão e especialização do trabalho, pelo desenvolvimento do transporte e da comunicação e pela aplicação da ciência na indústria. Essa Revolução Industrial da Era Moderna provocou profundas transformações na sociedade: o declínio da terra como fonte de riqueza, o direcionamento da produção em larga escala para o mercado internacional, a afirmação do poder econômico da burguesia, o surgimento do operariado e a consolidação do capitalismo como sistema dominante na sociedade (LIMA, 2005).

O novo sistema industrial institui duas novas classes opostas: os empresários, donos do capital, dos modos e bens de produção, e os operários, que vendem sua força de trabalho em troca de salário. A Revolução Industrial concentra os empregados em fábricas e muda radicalmente o caráter do trabalho. Para aumentar o desempenho dos operários, a produção é dividida em várias etapas. O trabalhador executa uma única, sempre do mesmo modo. Com a mecanização, o trabalho desqualifica-se, o que reduz os salários. No início, os empresários impõem duras condições aos operários para ampliar a produção e garantir margem de lucro crescente. Estes, então, se organizam em associações para reivindicar melhores condições de trabalho, dando origem aos sindicatos.

Na Inglaterra, Sir James Stuarde (1767) formula a teoria da autoridade. É também responsável pelo impacto da automatização e a separação entre gestores (“managers”) e trabalhadores, iniciando o processo de especialização.

Uma nova fase da Revolução Industrial inicia-se a partir de 1870, com a industrialização da França, da Alemanha, da Itália, dos EUA e do Japão, entre outros. Novas fontes de energia (eletricidade e petróleo) e produtos químicos, como o plástico, são desenvolvidos, e o ferro é substituído pelo aço. Surgem máquinas e ferramentas mais modernas. Em 1909, Henry Ford, líder industrial norte-americano, criou a linha de montagem e a produção em série. Na segunda metade do século XX, quase todas as indústrias já estão mecanizadas e a automação alcança todos os setores das fábricas. As inovações técnicas aumentam a capacidade produtiva das indústrias e o acúmulo de capital. As potências industriais passam a buscar outros mercados consumidores.

Com a Administração científica, Taylor oferece o conceito de gerência com novas atribuições e responsabilidades descritas pelos quatro *princípios* a seguir: (1) Princípio de Planejamento: substitui no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírica-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento; (2) Princípio do preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais; (3) Princípio do Controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível; e (4) Princípio da Execução: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada (CHIAVENATO, 2000, p. 65).

No período pós-segunda Guerra Mundial a partir da década de 1950, surgem complexos industriais e empresas multinacionais (como a Standard Oil, a General Electric, a Westinghouse, a Siemens, a Dupont, a United States Steel etc.). As indústrias química e eletrônica crescem. Os avanços da automação, da informática e da engenharia genética são incorporados ao processo produtivo, que depende cada vez mais de alta tecnologia e de mão-

de-obra especializada. A informatização substitui, em alguns casos, a mão-de-obra humana, contribuindo para a eliminação de inúmeros postos de trabalho.

1.2 O Conceito de Liderança nas Organizações

Bergamini (1994, p. 38) descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança: (a) Preocupação com o que o líder é. Alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Wess Roberts (1989), que, ao delinear o perfil de Átila, o humano, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

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

(c) Teorias situacionais. Tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

"Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores" (BERGAMINI, 1994, p.39).

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Talvez o termo "influênciação" utilizado por Bergamini (1994) não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto.

A própria Bergamini (1994), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que "esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito". A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que "quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação" (BERGAMINI, 1994).

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. É certo que esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um trabalhador é fundamental no processo de liderança.

Assim, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais: (1) auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca. Conforme foi proposto anteriormente, isto pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação; (2) manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Paralelamente à evolução do conceito de motivação dos quadros operacionais nas diferentes formas de organização do trabalho após a Revolução Industrial, permearam o ambiente empresarial diversas formas de conceber a questão da liderança.

Com a escola da Administração Científica surgiu a idéia da racionalização do trabalho. Os seguidores de Taylor empenharam-se no estudo de tempos e movimentos e de outras formas de conseguir maior eficiência na produção. O planejamento e a execução do trabalho foram separados, cabendo à gerência realizar o planejamento e conseguir que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado.

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

De acordo com Blanchard e Hersey (1986);

"Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa" (BLANCHARD; HERSEY, 1986, p.55)

Embora reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente, à estrutura organizacional, nos de Fayol, foi somente por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações.

Na Teoria Clássica, a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de trabalhadores, atuando paralelamente ao poder formal. A Liderança se torna, paulatinamente, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos. Desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados.

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

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

A partir de estudos realizados na Universidade de Michigan, Estados Unidos, observou-se que as características do líder taylorista e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado.

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

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

O enriquecimento do trabalho seria alcançado através de um aumento da responsabilidade, do desafio e da amplitude do trabalho. Em outras palavras, o

enriquecimento do trabalho seria obtido através da delegação de autoridade e responsabilidade ao trabalhador. A divisão entre planejamento e execução não mais fazia sentido.

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

O estilo de liderança variou largamente no decorrer deste século. A escola taylorista sugere que o estilo autoritário e centralizador é o mais eficiente, enquanto que a escola das relações humanas defende o estilo democrático como o mais apropriado. Esta divergência de abordagens traduz-se em dois tipos de enfoques: orientação para a produção e orientação para o empregado.

Em geral, as teorias parecem convergir no estabelecimento do estilo ideal de liderança. O estilo democrático, orientado para o empregado, parece contar com a preferência da maioria absoluta dos autores. Entretanto, a realidade organizacional tem mostrado que nem sempre o estilo democrático é o mais adequado. Uma pesquisa realizada por Blanchard e Hersey (1986, p. 57) na Nigéria demonstrou que os líderes concentrados na produção, utilizando supervisão rígida, possuíam melhores resultados do que os demais. Estudos acerca da relação entre o estilo de liderança apropriado e as diferenças culturais, o nível de instrução, o padrão de vida e a experiência levaram esses autores a elaborar o conceito de líder adaptativo.

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (BLANCHARD; HERSEY, 1986).

É neste contexto que surge a teoria situacional, na qual postula-se a inexistência de um estilo ideal de liderança. O líder ideal passa a ser aquele que apresenta comportamento situacional, adequando o estilo de liderança à situação e às necessidades do liderado.

No tópico seguinte é realizada uma revisão das teorias da liderança e de sua contextualização histórica.

1.3 Abordagem Histórica das Teorias da Liderança

A liderança é um tema importante para administradores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização (STONER; FREEMAN, 1995). Liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos.

O estudo da liderança vem sendo realizado através de três abordagens: a baseada nos traços, a comportamental ou funcional e a contingencial ou situacional (BOWDITCH; BUONO, 1992).

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa esta que ficou conhecida como Teoria dos Traços.

Os pesquisadores, na procura das características mensuráveis da liderança, utilizaram duas abordagens: (1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas normais; (2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

A abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil, já que nenhuma combinação de características distinguiu consistentemente os líderes dos não-líderes, ou os eficazes dos não-eficazes. Esta teoria falhou ao não levar em consideração a influência e a reação dos subordinados e a situação em que a liderança se efetiva.

Embora tenham permanecido desprezadas durante muitos anos, a teoria dos traços voltou a ser utilizada a partir da década de 1980, em especial nas pesquisas que estudavam traços relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas. Neste período, destacaram-se, também, os estudos sobre líderes corporativos fortes e sua capacidade de desenvolver um senso compartilhado de valores e da missão entre seus subordinados.

À medida que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que distinguíssem os líderes eficazes, os pesquisadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso.

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto às funções de manutenção do grupo devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem. Estudos sobre os estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando a direção e a produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Embora essa abordagem comportamental parecesse ir além da teoria dos traços, a diferença fundamental é que oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais. Alguns estudos passam a sugerir, então, que a eficácia de um estilo de liderança em particular depende das circunstâncias em que ele é usado. Em algumas situações, o líder autoritário, voltado para a tarefa, como por exemplo, nas ações militares, era considerado mais eficaz; em outras, entretanto, era necessário um estilo onde predominasse a consideração, como o líder ocupado em missões sociais ou religiosas. De acordo com Stoner e Freeman (1995, p. 361), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

A dificuldade em isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a tentarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. As principais variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização; e as expectativas e comportamento dos pares.

A abordagem contingencial tenta identificar quais desses fatores situacionais é mais importante e prever que estilo de liderança será mais eficaz numa determinada situação.

Segundo Bowditch e Buono (1992), entre os trabalhos a respeito, destacam-se os de Fiedler e Hersey-Blanchard. Segundo o modelo de Fiedler, as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito), a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida), e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados. Este modelo prevê qual tipo de líder será mais eficaz nas oito combinações possíveis dessas variáveis. Dessa forma, as relações entre líder e subordinados podem ser boas ou más, as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinado com um estilo de gerência voltado para a tarefa ou para o relacionamento.

A abordagem caracterizada por Fiedler sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder.

A teoria situacional de Hersey-Blanchard (1986) conhecida como “teoria do ciclo de vida”, sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade é entendida, no caso, como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada com o trabalho. O relacionamento administrador-subordinado passa por quatro fases à medida que os subordinados desenvolvem motivação para a realização e a experiência. Há um estilo diferente de liderança adequado para cada fase, como pode ser visualizado na Figura 1.

Nesta figura, são considerados a quantidade de comportamento orientado para o trabalho e para o relacionamento que o líder oferece aos aliados, e o nível de disposição que os membros da organização demonstram em realizar uma certa tarefa, função ou objetivo. Para subordinados imaturos, que não conheçam a tarefa e não apresentem segurança, o estilo apropriado de liderança é o de determinar o que deve ser feito. Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder persuadir. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve compartilhar, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão.

Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de delegar. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento.

Figura 1 – Estilos de liderança de acordo com a Teoria de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

Segundo Wheatley (1999), a abordagem situacional vem abrindo espaço a uma nova perspectiva. A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida. As habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional. Os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes. Observa-se que o contexto é estabelecido pelos relacionamentos envolvidos. Não se pode tentar influenciar uma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para a organização.

No contexto atual, os rápidos, e por vezes imprevisíveis, movimentos ambientais – nas esferas política, econômica, social e legal – conduzem as empresas para a contínua transformação. Desta forma, todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas. Isto exige, cada vez mais, trabalho em equipe. Este, por sua vez, exige liderança eficaz.

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Conseqüentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado.

Os líderes se revelam no exercício da liderança. O líder promove a verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade. Como conseqüência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador.

Para Kuczarski (1999), liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo. Isso requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros. A autora considera que liderança é a responsabilidade por um grupo. Se não houver grupo, não há necessidade de líder. Em vista de todos trabalharem em grupos, todos precisam de habilidades de liderança. “A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem pára de aprender as habilidades de liderança” (KUCZARSKI, 1999, p. 181).

O conceito do ambiente de trabalho como educador se baseia na idéia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo e não apenas de um determinado elemento. A liderança é aprendida quando os indivíduos interagem em um grupo - quando relações pessoais são formadas e a confiança desenvolvida. Mas o grupo deve ser participativo, dar apoio e demonstrar constantemente esta confiança. A fim de facilitar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo. Ambientes autocráticos não ensinam liderança. Pelo contrário, induzem os membros do grupo a ações ou atitudes que quase sempre refletem os interesses do líder, em detrimento dos interesses grupais.

Wheatley (1999) considera que, em algumas organizações, certos valores e formas de fazer negócios podem ser identificados em qualquer dos seus membros, seja num operário ou num gerente sênior. Essa similaridade é encontrada em toda a organização, apesar da complexidade de funções e níveis.

O que molda o comportamento nestas organizações é a combinação entre expectativas de comportamento aceitável, expressas de modo simples, e a liberdade concedida às pessoas

de se firmarem de maneira não-determinista. Estas organizações aprenderam a confiar nos fenômenos naturais organizadores. Elas contam com o poder de princípios ou valores diretores, cientes de que estes constituem influências suficientemente vigorosas sobre o comportamento, para tornar cada funcionário um representante desejado da companhia.

Baseada nestas idéias, Wheatley (1999) lembra a importância da existência de princípios diretores simples: visões orientadoras, valores fortes, crenças organizacionais – as poucas regras que as pessoas podem usar para moldar seu comportamento. A tarefa do líder é comunicá-las, mantê-las sempre presentes e claras, permitindo às pessoas a liberdade de agirem dentro do sistema.

O que é importante para ser um bom líder? Quais são as habilidades necessárias para gerir diversos níveis de grupos de trabalho?

No Brasil começam a surgir alguns relatos a respeito do tema. Segundo Naiditch (1998), em pesquisa realizada em 1998, por encomenda do Centro de Excelência Empresarial do Rio Grande do Sul (instituição mantida por 10 grandes empresas gaúchas), foram identificadas qualidades e habilidades desejáveis nos executivos do final de século.

Para chegar a essa conclusão, os pesquisadores ouviram 136 altos executivos de grandes empresas (faturamento mínimo de 140 milhões de dólares), localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Desses executivos, 65,4% são de empresas de capital estrangeiro.

O estudo concluiu que as empresas procuravam executivos pró-ativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivados, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, capazes de liderar, conhecedores de sua empresa, focalizados no resultado e com capacidade de decisão.

As atitudes ou valores considerados pelos entrevistados como as mais importantes foram, pela ordem: predisposição à negociação e para correr riscos, criatividade, flexibilidade, motivação e intuição. Eles também desejam contratar pessoas com habilidades para dimensionar o tempo adequadamente, coordenar trabalhos em equipe, gerenciar inovação, tratar com culturas diversas, antecipar ameaças e oportunidades.

Os executivos devem se preocupar, ainda, em adquirir um perfil generalista, em ter visão global da empresa e um bom conhecimento de negócios internacionais e processos de alianças. Devem, também, aprender outros idiomas, saber manipular informação por meio de computador e, se for preciso, fazer pós-graduação.

Entre as empresas de controle nacional, a característica mais requisitada era a abertura a novas idéias. Já as de capital estrangeiro preferiam que o executivo tivesse predisposição para correr riscos.

No próximo tópico busca-se sistematizar a abordagem teórica a respeito das habilidades de liderança, a partir do pensamento de autores selecionados entre os principais estudiosos do tema.

CAPÍTULO 2 ALGUMAS DIFERENTES TEORIAS DA LIDERANÇA

As teorias de liderança a serem aqui abordadas foram selecionadas a partir do pensamento de alguns autores: Robert Katz, Peter F. Drucker, Warren G. Bennis e Vroom-Yetton.

Estas selecionadas abordagens são descritas resumidamente a seguir:

2.1 A Teoria de Robert Katz

Diversos pesquisadores já estudaram as habilidades, características ou atributos de liderança. São apresentadas, a seguir, algumas idéias consideradas significativas na investigação de Robert Katz.

Um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança foi realizado por Robert Katz (1974) professor em Harvard e Stanford, além de dirigir empresas e atuar como consultor onde identificava 03 (três) grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em grau variado, dependendo do nível de administração que estivesse exercendo.

2.1.1 Habilidades Técnicas

Definidas como o entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos, técnicas e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.

2.1.2 Habilidades Humanas

A habilidade humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e

natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do comportamento de cada um.

Para esta habilidade ser efetiva, a mesma deve ser natural e “inconscientemente” desenvolvida e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo.

2.1.3 Habilidades Conceituais

A habilidade conceitual consiste na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções dentro da organização são interdependentes, e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais.

Reconhecer relacionamentos, percebendo se os elementos significativos existentes em cada situação, permitem ao líder ser capaz de atuar proativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnico e humano. Ainda que o conceito de “*habilidade*” seja a capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual).

Na prática, estas habilidades encontram-se profundamente inter-relacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e começa outra. Qual a habilidade mais adequada para cada nível da administração?

Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, se afastando do “processo operacional”, a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica pode até não mais

ser necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humana e conceitual estiverem bem desenvolvidas.

Katz (1974) retoma alguns conceitos que haviam sido abordados por Fayol, no que tange às funções administrativas. Em sua obra, "Administração Geral e Industrial", Fayol (1950, p. 15) concluía que, "a capacidade principal de um operário é a capacidade técnica" e que "à medida que se eleva a escala hierárquica, a importância da capacidade administrativa aumenta enquanto a da capacidade técnica diminui".

A habilidade humana, capacidade de trabalhar com outras pessoas, é considerada essencial para a administração efetiva em cada nível. Entretanto, sua importância seria maior nos níveis mais baixos da hierarquia, onde a interação entre gerentes e subordinados é elevada.

Para o nível mais alto da administração, a habilidade conceitual se torna a mais importante de todas. Um diretor-executivo pode ter deficiências de habilidade técnica ou humana e, ainda assim, ser efetivo, se contar com subordinados que apresentem as demais habilidades em grau elevado. Todavia, se sua habilidade conceitual for fraca, o sucesso de toda a organização poderá ser ameaçado (KATZ, 1974).

O trabalho de Katz trouxe referências básicas, que foram aprofundadas à medida que evoluiu o estudo sobre a liderança. Na seqüência, são apresentados trabalhos de Drucker, e outros autores, sobre o tema.

2.2 O Pensamento de Peter F. Drucker

O pensamento de Drucker representa uma ruptura em relação à Teoria dos traços, que concebe a teria como inata em alguns indivíduos. Como afirma Drucker (1996), no prefácio do seu livro "O líder do futuro", líderes natos podem existir, mas, com certeza, poucos dependerão deles. A liderança deve e pode ser aprendida. Esta constatação motivou uma série de estudos por parte de professores e consultores. Para o autor, o que define o líder é o atendimento a 04 (quatro) condições básicas de liderança, apresentadas pelos líderes por ele estudados: (1) a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem

seguidores, não podem existir líderes; (2) um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim; (3) os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo; (4) liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade (DRUCKER, 1996, p. 13).

Segundo este mesmo autor, personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem. “A polêmica sobre características e traços é pura perda de tempo” (DRUCKER, 1996, p. 12). Entretanto, na obra "Administrando em tempos de grandes mudanças", Drucker (1999) esclarece que o líder deverá desenvolver o que ele chama de competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças. Estas competências teriam caráter mais subjetivo, como a empatia, a disposição para correr riscos ou para conviver com a pressão. Elas devem ser identificadas pelo líder através do auto-conhecimento.

Independentemente da diversidade quase ilimitada de personalidade, estilo, capacidade e objetivos, os líderes analisados por Drucker (1996) apresentavam comportamento semelhante.

A princípio, procuravam saber o que precisaria ser feito e não se atinham aos benefícios pessoais que poderiam obter. Definiam prioridades, buscando adequá-las à sua capacidade e modo de agir. Estabeleciam controle sobre a missão e as metas da organização, monitorando o desempenho e resultados. Mantinham atitude imparcial quanto às diferenças individuais, mas intolerante quanto a baixo desempenho, padrões e valores divergentes em relação aos seus. Não temiam a concorrência de seus liderados. Antes, buscavam estar cercados de pessoas de alta competência. Eram coerentes com seus princípios, não se deixando desvirtuar, tomando atitudes populares, triviais, insignificantes ou inconsistentes.

“Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem” (DRUCKER, 1996, p. 13).

O autor afirma, ainda, que liderança está em evidência nos meios acadêmicos e organizacionais, e não é, em si, boa ou desejável, mas sim, um meio. Tem pouco a ver com qualidade de liderança ou com carisma. Sua essência é o desempenho.

Desta forma, a base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas e prioridades, bem como fixa e mantém os padrões. Os líderes eficazes raramente são permissivos, têm responsabilidade. Outro requisito vital para a liderança eficaz é obter confiança.

“De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente” (DRUCKER, 1996, p. 75).

Complementando o pensamento de Drucker sobre liderança, convém reportar-se a uma coletânea de ensaios de diversos autores, realizada pela Peter F. Drucker Foundation. O conjunto, formado por consultores mundialmente reconhecidos, respeitados executivos e autores de grande êxito, possibilita a oportunidade de compartilhar sua visão sobre liderança no futuro. A seguir, encontram-se idéias extraídas desses ensaios, acrescidas de outros trabalhos, que as complementam.

2.3 O Pensamento de Warren G. Bennis

Neste tópico, são abordados os posicionamentos de Bennis sobre a liderança, características e habilidades do líder e sua formação.

Conforme a visão de Bennis e Nanus (1988), o líder da atualidade interage em um ambiente que pode ser resumido em três contextos principais: comprometimento, complexidade e credibilidade.

Para os autores acima, é cada vez menor o grau de compromisso entre a empresa e seus funcionários. Os líderes falham em transmitir a visão, objetivos e confiança a seus seguidores. Não lhes delegam autoridade. Deste modo, não existe o comprometimento dessas pessoas com a empresa, uma vez que eles não têm orientação para onde ir e o que se pretende conseguir com seus esforços.

As rápidas e súbitas mudanças da atualidade fazem com que o ambiente se torne cada vez mais complexo. As mudanças têm efeito profundo na sociedade e sobre a forma como são lideradas as organizações, por serem interagentes, descontínuas e em aceleração. A informação e o pensamento linear não são suficientes para atender à turbulência do clima empresarial.

Diante deste quadro de complexidade, a credibilidade passa a ser uma dádiva diante dos profundos sentimentos de insegurança que são a norma dos dias atuais. A sociedade procura uma nova perspectiva, onde são exigidas redefinições fundamentais, onde uma nova escala de valores deve ser estabelecida.

A sobrevivência neste meio exige grande flexibilidade e consciência por parte dos líderes bem como de seus seguidores. Os objetivos devem estar voltados para o longo prazo, para as tendências que moldam o futuro e às quais a sociedade se molda.

Durante anos, os líderes têm usado o poder para controlar em vez de organizar, administrado a repressão ao invés da expressão e mantido seus seguidores estacionários, ao invés de mantê-los em evolução. A liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado atual para estados futuros, criar visões de oportunidades potenciais, instilar comprometimento em seus empregados, assim como injetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos.

O verdadeiro líder é o que leva a seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho. Em suma, ele lhes dá poder e confiança. Poder visto como capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, através da busca de novas maneiras de atuar diante das mudanças ambientais (BENNIS; NANUS, 1988, p. 6).

Mas, de que modo os líderes podem exercer esse poder? Quais são os fatores que os tornam líderes e fazem com que os demais o sigam? Bennis (1988), baseado em pesquisa realizada junto a 90 líderes de empresas americanas, relaciona as seguintes habilidades humanas identificadas nessas pessoas: (1) visão: Visto como a atenção aos resultados; (2) comunicação: Transmitir eficazmente o significado e interpretações partilhadas da realidade e facilitar a ação coordenada; (3) confiança: Como resultado da responsabilidade final,

previsibilidade e segurança; (4). auto-conhecimento: Ter consciência de seus pontos fortes e fracos.

Bennis (1995) aborda as competências da liderança, definindo-as como: o gerenciamento da atenção, do significado, da confiança e de si mesmo. Bennis (1996) relaciona, ainda, os “ingredientes essenciais” aos líderes: (1) visão maior; (2) paixão; (3) integridade, composta por: auto-conhecimento, sinceridade e maturidade. É a essência da confiança, que passa a ser considerada, como um produto e não como uma qualidade do líder; (4) curiosidade; (5) audácia.

Para a realização deste trabalho, serão levadas em consideração as habilidades listadas em obras mais recentes de Warren G. Bennis, utilizando, entretanto, referências também da primeira obra citada, uma vez que se complementam.

2.4 O Modelo de Vroom-Yetton

O Modelo Normativo proposto por Vroom & Yetton (1973) aborda o problema da participação dos subordinados na qualidade das decisões tomadas e do empenhamento e aceitação dos subordinados na execução das mesmas. Este modelo é constituído por cinco estilos de liderança que vão desde o estilo puramente autoritário (AI) até um estilo participativo, em que a tomada de decisão é grupal (GII). No que respeita ao grau de participação na tomada de decisão grupal, são distinguidos cinco métodos ou estilos diferentes de decisão: (1) autocrático (AI) – O líder resolve o problema ou toma ele próprio a decisão, usando a informação disponível; (2) autocrático “Impuro” (AII) – O líder obtém dos subordinados a informação que for necessária e depois decide, ele próprio, qual a solução para o problema. Ele pode explicar aos subordinados, ou não, o propósito das questões colocadas, e pode dar informação sobre o problema ou decisão, no qual está a trabalhar. Os subordinados não desempenham qualquer papel na definição do problema ou na geração ou avaliação de soluções alternativas; (3) consulta individual (CI) – O líder partilha o problema, individualmente, com os subordinados relevantes, recebendo as suas idéias e sugestões, sem, contudo reunir em grupo. A seguir, o líder toma a decisão. Esta decisão pode, ou não, refletir a influência dos subordinados; (4) consulta grupal (CII) – O líder partilha o problema com os subordinados numa reunião grupal. Nessa reunião, ele recebe as suas idéias e sugestões. Depois, toma a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados; (5) grupo

(GII) – O líder analisa o problema com os subordinados enquanto grupo. Em conjunto, são geradas e avaliadas alternativas e procura-se chegar a acordo quanto a uma solução. O papel do líder é semelhante ao de um presidente, coordenando a discussão, mantendo-a orientada para o problema, assegurando que as questões críticas são discutidas. O líder pode fornecer ao grupo informações ou as suas próprias idéias, mas não o tenta pressionar para adotar uma solução, mantendo-se receptivo e disponível para aceitar qualquer solução que tenha apoio do grupo.

A investigação empírica apóia amplamente o modelo. É o modelo mais suportado por trabalhos de campo e pelas teorias situacionais da liderança.

2.5 A Abordagem Contingencial e Situacional

Na verdade aqui serão apresentadas duas abordagens: a contingencial segundo as idéias de Lawrence e Lorsch (1993) e a situacional na percepção teórica de Hersey e Blanchard (1986).

2.5.1 A Visão Contingencial

Esta teoria procura compreender as relações dentro dos subsistemas e entre eles, bem como entre a organização e seu ambiente e definir os padrões de relações ou configurações das variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e tenta compreender como as organizações operam sob condições variadas e em circunstâncias específicas. A visão contingencial é, no final das contas, orientada para sugerir delineamentos organizacionais e ações gerenciais mais apropriadas para situações específicas.

Segundo Lawrence e Lorsch (1993, p. 300), os autores desta teoria mostram um consenso sobre temas comuns: (1) são unânimes na rejeição dos princípios universais da Administração: não existe uma melhor maneira de administrar ou organizar; (2) esta supre a administração de conceitos, instrumentos, diagnósticos, métodos e técnicas apropriadas para a análise e resolução de problemas situacionais; (3) esta também é aplicável a um sem-número de habilidades administrativas, principalmente àquelas que envolvem componentes comportamentais.

A falta de consonância entre uma organização e seu ambiente conduz a ineficiência. Nesta, o comportamento de uma subunidade é dependente de suas relações ambientais com outras unidades ou subunidades que têm algum controle sobre as conseqüências.

A Abordagem Contingencial aceitou as premissas básicas da Teoria de Sistemas a respeito da interdependência e natureza orgânica da organização, bem como o caráter aberto e adaptativo das organizações e a necessidade de preservar-se a sua flexibilidade em face das mudanças ambientais. A abordagem ainda permite proporcionar meios para mesclar a teoria com a prática, dentro de uma integração sistêmica, algo difícil na Teoria de Sistemas.

Ela é eminentemente eclética e interativa, manifestando uma tendência a absorver os conceitos das outras teorias, no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto. A idéia central é de que não há um método ou técnica geralmente válidos, ótimos ou ideais para todas as situações: o que existe é uma variedade de alternativas de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas teorias administrativas, um dos quais poderá ser o mais apropriado para uma determinada situação. As fronteiras entre as diversas teorias e escolas tornam-se cada vez, mas incertas e permeáveis com um crescente e pujante intercâmbio de idéias e de conceitos.

A abordagem contingencial vem ao encontro dos administradores para orientá-los como proceder para alcançar os objetivos da empresa em determinado momento.

Atualmente, observa-se que as políticas de mercado e principalmente as financeiras, geram situações inesperadas para muitas empresas que devem estar preparadas para se manterem estáveis no mercado competitivo e para tanto, devem ter administradores capazes de agirem com habilidade para se adequarem às novas situações.

Cabe ressaltar que nem sempre uma técnica benéfica em determinada empresa funcionará em outra, pois possuem situações diferenciadas de métodos de produção e bases administrativas, o que mostra que passam por problemas distintos e que precisam ser resolvidos de formas diferentes, mesmo que adotem teorias administrativas similares.

As situações adversas fazem com que se adotem técnicas diferentes para a solução de

problemas, sendo que o momento será fator determinante para se decidir qual a melhor técnica a ser utilizada para se alcançar os objetivos traçados.

2.5.2 A Visão Situacional

A teoria de liderança situacional ou modelo de efetividade do líder ou teoria do ciclo de vida desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), sustenta uma concepção diferente das demais teorias quanto a postura de liderança de um gerente, no momento em que enfatiza a relevância da liderança gerencial ser capaz de, mediante uma mudança de situação de poder, ter a capacidade de provocar uma mudança no estilo de liderança. O gerente deve mudar de estilo de acordo com a(s) pessoa(s) com quem trabalha e com as situações que o cotidiano empresarial impõe.

As empresas buscam líderes que fazem acontecer os resultados; que saibam operar o processo; que saibam lidar com as situações com as quais se deparem com a devida astúcia e sabedoria. Hersey & Blanchard (1986) demonstram que o líder eficaz é aquele que consegue liderar de acordo com a diversidade do nível de maturidade de seus subordinados, por ocasião da consecução de suas diversas atividades profissionais.

A relação entre chefe-subordinado, de acordo com a teoria do ciclo de vida, conforme preconizam estes autores, apresenta quatro fases que devem ser observadas em conjunto, de forma a propiciar a maior interação na qual o líder possa desenvolver o seu potencial de trabalho de forma gradativa para ser observado então, o desenvolvimento da maturidade do subordinado em relação ao trabalho que realiza.

As quatro fases são destacados na seguinte configuração abaixo, onde se procura identificar o estilo de liderança associado à ação específica em consonância ao nível de desenvolvimento do funcionário: (1) direção: O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas; (2) treinamento: O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento; (3) apoio: O líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões; (4) delegação: O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

Os estilos básicos de liderança situacional servem para que o gerente busque ajustar o seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento e maturidade dos funcionários, observados em relação à experiência adquirida, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Assim compreende-se que um gerente adota o estilo de liderança apropriado quando consegue perceber o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário em relação a sua tarefa, baseado no contexto em que encontra-se inserido.

Deste modo percebe-se que o estilo apropriado, para um gerente adotar com um funcionário que está iniciando em uma empresa é o estilo referente à direção, em virtude do o funcionário necessitar de instruções em relação as suas tarefas, e de se familiarizar com as regras e procedimentos existentes na empresa. O gerente que não direcionar o comportamento do funcionário neste momento, estará apresentando um desvio da sua função de líder. Este desvio poderá causar no funcionário, que está iniciando uma atividade em uma empresa, ansiedade e confusão quanto ao seu desempenho.

Um gerente é eficaz em seu estilo de liderança com um funcionário, quando após a fase inicial de direção adota apropriadamente a ênfase no treinamento, onde continua orientando o funcionário, encorajando-o na busca de esforços contínuos. Nesta fase de treinamento, se o gerente não acompanha o processo de aprendizagem do funcionário deixando-o plenamente responsável pela sua tarefa, pode propiciar o surgimento de desvios em seu desempenho gerencial.

Assim à medida que o gerente for percebendo o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário, este deve adotar o estilo referente ao apoio, onde o gerente não precisa mais ser direcionador. Nesta fase de apoio, o gerente deve adotar uma postura de apoio e consideração com o funcionário que apresenta a sua capacidade e motivação crescente por mais responsabilidades em relação a atividade que executa. Um gerente que adota uma postura de direcionamento ou de delegação total, apresenta um desvio no seu estilo de liderança que pode levar o funcionário a um comportamento de ressentimento em relação ao seu chefe.

Um gerente, à medida que percebe que um funcionário apresenta-se gradativamente mais confiante, auto-direcionado e experiente, passa paulatinamente a reduzir a sua postura de apoio e encorajamento para passar a adotar uma postura de delegação, por compreender que o funcionário não necessita mais de direção. Nesta fase se o gerente não realizar o seu diagnóstico corretamente em relação ao nível de desenvolvimento e maturidade, pode cometer os mesmos desvios de estilo mencionados na fase anterior.

O líder por sua vez, deve saber influenciar o seu liderado, através de um comportamento orientador e esclarecedor, atuando diretamente junto ao núcleo comportamental do liderado. Isto significa esclarecer inclusive, que o líder na condição de gerente, tem que gerenciar o comportamento do subordinado aos níveis de restrições do cargo específico para o qual foi contratado, e não aos níveis das pessoas que ocupam o cargo. Observa-se então que uma das características do líder é a de treinar os seus subordinados, e que segundo Stoner (1992), esta é sem dúvida a técnica mais eficaz de desenvolvimento das potencialidades do subordinado.

O grande problema, contudo, é saber determinar com precisão o momento exato de ser um treinador. Chung (1994), relata o comportamento do fundador da IBM em relação ao fracasso de um jovem diretor que havia acabado de levar a empresa a um prejuízo de US\$10 milhões: "O quê? Despedi-lo? Agora que acabei de investir US\$ 10 milhões no seu treinamento?". Este exemplo mostra que o líder deve reconhecer um determinado desempenho insatisfatório a níveis perceptíveis, como o momento oportuno para o treinamento. Lógico, não é preciso se esperar que o desempenho insatisfatório atinja proporções relevantes para uma ação corretiva.

É sabido que os líderes que têm mais sucesso na profissão são os que definem claramente os seus objetivos, e para isso se faz necessário buscar a melhoria contínua eliminando aqueles comportamentos que podem ser entendidos como destrutivos, para o processo decisório.

A teoria de liderança situacional segundo Blanchard et alli (1995), enfatiza que um gerente para se tornar um líder situacional deve desenvolver as seguintes habilidades e potencialidades para desempenhar suas atribuições com efetividade: (1) flexibilidade: usar uma grande variedade de estilos de liderança; (2) diagnóstico: diagnosticar as necessidades

das pessoas a quem supervisiona; e (3) acerto/acordo: realizar com o subordinado um acordo em relação ao estilo de liderança que irá receber.

Para se entender esta teoria, contudo, é necessário se fazer manter uma percepção da distinção básica que se deve fazer entre maturidade de tarefas, ou seja, a habilidade e o conhecimento requerido para executar o trabalho e a maturidade que nada mais é que um sentimento de mérito-próprio e autoconfiança no indivíduo ou grupo.

CAPÍTULO 3 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: ALGUMAS DICAS DE APLICAÇÃO

Com o entendimento das abordagens anteriores sobre a liderança, facilita-se a compreensão de uma moderna teoria para a liderança – a liderança transformacional.

3.1 Conceito sobre Liderança Transformacional

Uma ênfase nova e importante no estudo da liderança é o líder transformacional - o que ajuda as organizações e pessoas a fazer as mudanças positivas no modo como realizam as coisas. A liderança transformacional é uma combinação de carisma, liderança inspiradora e estímulo intelectual. Ela é especialmente crítica para a revitalização de empresas existentes. O líder transformacional desenvolve novas visões para a organização e mobiliza os empregados para aceitar e trabalhar no sentido de realizar essas visões. Pesquisas recentes indicam que o estilo transformacional de liderança, ao contrário do líder mais tradicional, realmente aumenta a performance de uma unidade de negócios de uma empresa.

O líder transformacional se preocupa em revisar a cultura ou subcultura organizacional. Para pôr em execução essa revisão, as transformações ocorrem de uma ou de mais de três maneiras de acordo com Schermerhorn (1999, p. 73-74):

Primeiro, o líder transformacional aumenta a consciência das pessoas de importância e do valor de certos prêmios, e de como atingi-los. O líder pode destacar o orgulho que os trabalhadores experimentam se a empresa se torna a número um em seu segmento de mercado. Ele também pode ressaltar os conseqüentes prêmios financeiros.

Segundo, o líder transformacional faz as pessoas olharem além de seus próprios interesses, em benefício do grupo de trabalho e da empresa como um todo. Um líder assim pode dizer: “Eu sei que você gostaria de mais trabalhadores de apoio. Mas, se não cortarmos as despesas, ficaremos fora do negócio”.

Terceiro, o líder transformacional ajuda as pessoas a ir além do foco em satisfações de menor porte, partindo em busca da auto-realização. Ele pode explicar: “Sei que um tempo

maior para o almoço é fantástico. Mas, se conseguirmos que esse projeto seja feito no prazo, toda a empresa sentirá inveja de nós” (SCHERMERHORN, 1999).

Os líderes transformacionais possuem carisma e, portanto, poder de referência. Dizer que um líder é carismático não significa que todos o percebam dessa maneira. Mesmo o mais popular e inspirador dos líderes é visto negativamente por alguns membros de suas organizações.

A seguir apresentaremos as qualidades e ações dos líderes transformacionais que se relacionam especificamente com o carisma (SCHERMERHORN, 1999, p. 76):

1. Visão. Um líder carismático oferece uma imagem estimulante de para onde a organização é orientada e como chegar lá. A visão é mais do que uma previsão, porque ele descreve a versão ideal do futuro de uma organização ou departamento.

2. Estilo hábil de comunicação. Para estimular as pessoas, os líderes transformacionais e carismáticos fazem uso de uma linguagem colorida, além de metáforas estimulantes e analogias. O presidente da Coca-Cola diz às pessoas: “Nós damos às pessoas do mundo todo um momento de prazer em suas vidas cotidianas”.

3. Inspirar confiança. As pessoas acreditam tão fortemente na integridade dos líderes carismáticos que arriscariam suas carreiras para persistir na visão do líder.

4. Ajudar os membros do grupo a se sentirem capazes. Uma técnica que os líderes carismáticos freqüentemente usam para aumentar a auto-imagem de seus seguidores é fazê-los ter sucesso em projetos relativamente fáceis. Os membros do grupo ficam então satisfeitos e recebem designações cada vez mais exigentes.

5. Energia e orientação para ação. Da mesma forma que os empreendedores, a maior parte dos líderes carismáticos é enérgica e serve como modelo para fazer com que as coisas se realizem no seu tempo.

6. Estímulo intelectual aos demais. Os líderes transformacionais encorajam ativamente os membros do grupo a olhar de uma nova forma para antigos problemas ou métodos. Eles dão ênfase a que as pessoas repensem os problemas e reexaminem velhos pressupostos.

Os administradores podem desenvolver suas chances de serem percebidos como carismáticos quando se envolvem em interações favoráveis com membros do grupo, usando uma variedade de técnicas. Usar a visão é um ponto de partida. Desenvolver um sonho sobre o futuro de sua unidade e discutir com os demais.

Fazer uso freqüente de metáforas. Desenvolver metáforas para incentivar as pessoas à sua volta. Uma metáfora comumente usada após o grupo ter experimentado um revés significativo é: “Como a fênix, nós também nos ergueremos das cinzas da derrota”. É importante inspirar confiança e segurança.

Fazer as pessoas acreditarem em sua competência tornando as suas realizações conhecidas por elas, de um modo educado e diplomático.

3.2 Lideranças no Passado e no Futuro

Wilhelm (1996) lembra que determinadas características da liderança eficaz aparentam ser onipresentes e permanentes, ao passo que outras parecem mudar com o tempo. Para este autor, existe um conjunto de características essenciais que determina a liderança:

“A condição sine qua non dos líderes eficazes do futuro, em grande parte, serão as mesmas que sempre foram. Elas abrangem inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer constantemente, visão, curiosidade contagiosa, boa memória e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos” (WILHELM, 1996, p. 224).

A característica mais elementar de todas é a inteligência. A capacidade de enxergar longe e com mais rapidez, de raciocinar com mais eficácia, de associar os aprendizados ao longo da vida.

Sem nenhuma diretriz, a liderança é inútil. À medida que o ritmo da mudança no contexto das organizações é de contínua aceleração, valores fundamentais e sólidos se tornam

cada vez mais imprescindíveis para orientar o comportamento de liderança. Tais valores atuam como alicerces sociais. Eles possibilitam que os líderes tomem decisões com relação às diretrizes e procedimentos. É a combinação interativa de inteligência e sólidos valores sociais que permite aos líderes impulsionarem o progresso da humanidade.

Os líderes mais eficazes possuirão níveis altos e constantes de energia. Energia não apenas para consumir no trabalho, mas também reinvestida, composta e empregada para sustentar o constante crescimento pessoal. Os líderes sempre precisaram se desenvolver constantemente como pessoas inteligentes, repositórios de informações e guias de comportamento, alicerçando este desenvolvimento na sabedoria acumulada.

Estes líderes possuem a visão requerida para enxergar a realidade de modo diferente dos demais. Eles reúnem e organizam os dados disponíveis, conseguindo imaginar fenômenos novos e não percebidos. Uma característica essencial de todos os líderes eficazes é a capacidade de visualizar onde estão tentando chegar e articular com clareza esta visão para potenciais seguidores, a fim de que estes identifiquem seu papel pessoal na realização desta visão.

Os líderes precisam formular e constantemente modificar a visão do mundo. Seus pensamentos e ações serão determinados pela visão global, e é fundamental pensar da forma mais generalizada possível e estar atualizado. Alimentar esta visão global, e mantê-la constantemente atualizada, exigirá uma curiosidade maciça. A curiosidade e o desejo de informações configuram fenômenos de auto-renovação.

Uma grande capacidade de memorização será, como sempre foi, imprescindível aos líderes eficazes. A memória apóia o levantamento e o processamento de informações, como também permite criar vínculos interpessoais tão necessários à continuidade da liderança.

Os líderes devem servir de referência. O poder de referência é aquele conferido pelos seguidores quando estes conquistam o valor próprio através do relacionamento com os líderes. Quase sempre denominado carisma, e muito resistente à explicação científica, esta qualidade dos líderes é, na opinião de Wilhelm (1996), um importante componente de sua eficiência.

Entre os comportamentos capazes de gerar uma liderança efetiva encontram -se: a empatia, a coerência, a capacidade de persuadir, a aptidão e a disposição de liderar pelo exemplo, e as habilidades de comunicação.

Os melhores líderes sempre foram capazes de se colocar no lugar e nas situações das outras pessoas. Esta empatia faz com que o líder compreenda e preveja os comportamentos de seus liderados, e que eles percebam que o líder entende sua situação. O líder poderá, então, agir com base em comportamentos e reações previsíveis daqueles que lhe são subordinados.

Líderes previsíveis, e que demonstrem um comportamento coerente, são mais facilmente seguidos. A relação líder-seguidor leva a concluir que o comportamento do líder exercerá certa influência sobre o seguidor. Ninguém, em posição de menor poder relativo, deseja que o comportamento do mais poderoso seja imprevisível.

Líderes eficazes são persuasivos. Eles absorvem grandes quantidades de informações e as reprocessam, de modo a constituí-las em argumentos persuasivos. Depois, utilizam estes argumentos para convencer os demais sobre determinados valores ou ações. A persuasão é muitas vezes empregada à falta de outras formas de poder sobre aqueles que estão sendo persuadidos, tornando-se uma fonte primordial de poder de liderança.

A liderança pelo exemplo sempre foi uma das formas mais eficazes. E também uma das mais difíceis. Os seguidores buscam em seus líderes padrões elevados de conduta pessoal em relação ao que exigem de si mesmos. Por conseguinte, os líderes possuem menos liberdade de comportamento que seus seguidores. Esta liberdade pessoal reduzida é um dos preços da liderança.

A comunicação é outro atributo essencial dos líderes eficazes.

“No centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras. Tal domínio muitas vezes requer uma vida inteira para ser atingido, mas aquele que se dedica a estudar a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar esta condição” (WILHELM, 1996, p. 223).

Observa-se que as características e habilidades de liderança elencadas pelo autor, e valorizadas em líderes desde as épocas mais remotas, continuam sendo consideradas essenciais às lideranças atuais.

Drucker, citado por Goldsmith (1996, p. 229), declarou acreditar que: "O líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro será uma pessoa que saberá como perguntar".

O líder precisará envolver, efetivamente, os liderados e obter participação, pois as tarefas serão muito mais complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que o líder detenha todas as soluções.

O líder eficaz do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva. Aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo, logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças. O líder do futuro eficaz fará indagações constantemente – para obter *feedback* e novas idéias. Entre as fontes vitais de informação estarão clientes potenciais e atuais, fornecedores, membros de equipe, colegas, subordinados diretos, gerentes, outros membros da organização, pesquisadores e líderes pensadores. As indagações serão feitas através das mais diversas formas de comunicação, seja do levantamento de dados sobre liderança, pesquisas de satisfação, chamadas telefônicas, correio de voz, correio eletrônico, internet, cadeias de satélite ou diálogo direto.

O líder que indaga serve de modelo. A indagação sincera demonstra vontade de aprender, desejo de servir e humildade, que pode servir de inspiração para toda a organização. Duas chaves para o aprendizado contínuo são: (1) ouvir atentamente e (2) refletir após indagar e receber informações. Os líderes precisarão reconhecer e apoiar aqueles que têm coragem de trazer as verdades antes que os problemas tomem proporções indesejáveis.

Outro grande desafio para o líder do futuro será a definição de prioridades. Diante da profusão de conhecimentos, os líderes que conseguem indagar, processar informações e aprender de maneira mais eficiente, terão uma imensa vantagem competitiva sobre a concorrência mais lenta e menos pró-ativa.

O líder do futuro precisará ser capaz de focalizar e priorizar com eficácia, isto é, ter objetividade. Em uma época de rápidas mudanças, o foco e a frequência das interações podem se tornar mais críticos do que a duração das mesmas.

Covey (1996, p. 159) entende que o líder do futuro será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Além de ser um grande desafio, somente será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Aprendizado que acontece ouvindo, observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucessos e erros do passado, e observando as lições que a consciência e os princípios ensinam.

A liderança será baseada em princípios, tais como, imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança. Líderes baseados em princípios, conforme Covey (1994), possuem as seguintes características:

1. Estão continuamente aprendendo: sua competência e capacidade de realização de tarefas está sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e interesses. A maior parte da energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.

2. Estão voltados para o serviço: encaram a vida como uma missão e não uma carreira. A cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço.

3. Irradiam energia positiva: tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

4. Acreditam nas outras pessoas: acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não rotulam as pessoas, evitam prejudicar, categorizar ou estereotipar. Esta atitude cria um ambiente propício ao crescimento e à oportunidade.

5. Suas vidas são equilibradas: são socialmente ativas, possuindo vários amigos. Mantém-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São intelectualmente ativas, com muitos interesses. São fisicamente ativas. Divertem-se imensamente, distraem-se muito. Possuem um humor saudável. São dotadas de alta consideração e honestidade para

consigo mesmas. Reconhecem seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. Comunicam-se de forma aberta, simples, direta e não-manipuladora. Pensam em termos de contínuos, prioridades e hierarquias, mas mantêm princípios absolutos. Suas ações são proporcionais à situação, ponderadas, temperadas, moderadas, sábias. Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis. Têm boa vontade em admitir e esquecer erros, em executar com alegria as tarefas que os esperam. Não precisam manipular, seja através do medo ou da autopiedade. Sentem-se genuinamente felizes com os sucessos dos outros. Aceitam tanto o elogio quanto à culpa de forma equilibrada. Para eles o único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido.

6. Disponibilidade de correr riscos: um de seus princípios definidos é a flexibilidade. Sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência, ao invés de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto. Buscam "territórios desconhecidos", certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições.

7. São sinérgicas: são catalisadoras de mudanças. Trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivas, mas de formas novas e criativas. Em trabalhos de equipe procuram complementar suas fraquezas com a força dos outros. Delegam poderes para obter resultados, uma vez que confiam nas forças e capacidades alheias. Não se sentem ameaçadas pelos outros serem mais fortes em determinados aspectos. Em negociações procuram focalizar nos interesses e preocupações das outras pessoas, ao invés de disputar posições. Aos poucos, sua sinceridade é reconhecida pelos outros, que tornam -se parte de um processo criativo de solução de problemas. Chegam então a soluções sinérgicas, superiores às obtidas por conciliação, onde todos cedem e recebem pouco.

8. Exercitam-se pela auto-renovação: regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual. Mantém atividades físicas regulares (aeróbicas, alongamento e resistência). Exercitam suas mentes através da leitura, solução criativa de problemas, escrevendo ou visualizando. Emocionalmente, esforçam-se para serem pacientes, desenvolverem empatia, e aceitar a responsabilidade por suas vidas, decisões e reações. Espiritualmente, se dedicam à oração, meditação, jejum ou estudo das escrituras.

Como afirma Covey (1996), o líder do futuro será o mesmo do presente. Não haverá mudança de pessoal, mas uma mudança interna: alguém se torna o líder do futuro através de uma completa transformação, que o fará mais baseado em princípios. A causa é a insatisfação originada na decepção, no fracasso, na morte, em relacionamentos perturbados ou rompidos com familiares ou amigos, na violação da confiança, na fragilidade pessoal, no desânimo, no tédio, no descontentamento, na saúde debilitada, nas conseqüências de más decisões, na solidão, na mediocridade, no medo, em problemas financeiros, na falta de segurança no emprego ou na vida desequilibrada. A insatisfação gera abertura para novos modelos de vida pessoal, no qual elementos comuns de humildade e sacrifício pessoal levem à mudança total baseada em princípios.

O líder do futuro é humilde para aceitar princípios e corajoso para se alinhar a eles, o que exige grande sacrifício pessoal. "Através da humildade, da coragem e do sacrifício advém a integridade" (COVEY, 1996, p. 159).

Como enfoca Ulrich (1996), o produto da liderança eficaz é simples, ela deve converter aspirações em ações. Aspirações surgem de várias formas: estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. No entanto, a função do líder não é apenas aspirar, mas também agir, convertendo uma declaração de intenção em uma série de condutas. Os líderes precisarão apresentar resultados.

Os futuros líderes estarão menos preocupados em fazer promessas e mais interessados em cumprir o que prometeram. A liderança simbólica sempre será importante, mas o cumprimento coerente, confiável e previsível dos compromissos será o fundamento da liderança.

Estes líderes do futuro terão de conhecer profundamente a arte de formação de equipes e aprender a trabalhar com equipes abertas. Terão de ser pioneiros, arriscando-se, abrindo novos caminhos, adaptando novas abordagens para antigos problemas e possuindo crenças e valores que orientem suas ações.

Aprender a servir a múltiplos grupos de interesses e gerenciar paradoxos constantes será o novo desafio desses líderes. Precisarão aprender a viver na ambigüidade e a harmonizar

exigências concorrentes. Estas premissas forçarão os líderes a aprender, desaprender e reaprender continuamente.

Neste novo contexto, a liderança tende a ser um processo intencional e baseado na influência, e não no poder posicional da manipulação ou da coerção. A liderança existe quando os seguidores *decidem* seguir os líderes por acreditar neles e na articulação de suas visões.

Na seqüência, são analisados os papéis que o líder virá a desempenhar nas organizações e suas responsabilidades no processo de liderança.

3.3 Papéis e Responsabilidades do Líder

Devido à rapidez com que as mudanças ocorrem no contexto em que as organizações encontram-se inseridas, é crescente a necessidade, manifestada pelos empregados, de maior direcionamento e orientação esperados de seus líderes (BORNSTEIN, 1996).

Os líderes podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores (MELÉNDEZ, 1996).

Assim sendo, líderes possuem uma clara visão da organização e o direcionamento a ser dado. São capazes de comunicar esta visão para partilhá-la com outros. E desse modo, conseguem que trabalhem juntos como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dessa visão.

Um líder com intenção de servir pode proporcionar esperança e ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e desejam realizar e colaborar. Nenhuma empresa pode funcionar com sua capacidade plena sem que seus funcionários confiem nos acordos e nos compromissos assumidos por seus líderes. Os líderes devem manter as promessas feitas aos seguidores, mesmo que isto represente sacrifício e risco pessoal.

Líderes servidores ouvem e aprendem com aqueles que são liderados. Eles circulam, conversando e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização. Devem estar dispostos a se colocar no lugar das outras pessoas.

Por fazerem acontecer através das pessoas, os líderes devem ser generosos na delegação de autoridade e responsabilidade. Usurpar a capacidade de um subordinado tomar uma decisão consiste em grave erro e uma injustiça do superior (POLLARD, 1996).

Como elucida Decrane Jr. (1996), embora existam numerosas variações no estilo de liderança e abordagens distintas, os atributos fundamentais permanecem constantes na sua maior parte. Estes atributos essenciais são por ele divididos em quatro áreas básicas: caráter, visão, comportamento e confiança. A seguir esses atributos estão explicados detalhadamente:

3.3.1 Caráter

Líderes verdadeiros são justos e honestos, e não apenas em virtude das leis e dos regulamentos; eles são éticos, abertos e fidedignos. Vitórias de curto prazo podem ser alcançadas sem estes atributos, mas a liderança duradoura e o sucesso – em qualquer nível – são impossíveis sem eles.

Estes traços fundamentais e básicos se desdobram em outras características. Os líderes são também: (1) imbuídos de humor e humildade e, por natureza, inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações; (2) conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar; (3) compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio; (4) pró-ativos, movimentando-se em direção às metas de forma determinada e com inexorável resolução.

3.3.2 Visão

Os líderes que serão seguidos conseguem despertar a imaginação, através da visão que leva além do que é conhecido hoje, e podem traduzi-la em objetivos claros. Líderes empresariais bem sucedidos definem metas para realizar sua visão. O compromisso com as

metas e, conseqüentemente, com a visão, se torna evidente pelas ações e pela contínua comunicação do que precisa ser feito e por quê.

Blanchard (1996), entende que, para ajudar as pessoas a vencer, o líder deve ser capaz de gerenciar a energia e mudar a condição física das pessoas. Sendo assim, definir a visão concentrará a atenção delas e mostrará a direção. Uma vez definida a visão e estando as pessoas compromissadas com ela, o papel do líder é dedicar a atenção à fisiologia, isto é, como as pessoas estão agindo e desempenhando suas atividades na organização; e alinhar o desempenho delas à visão. Ajudar as pessoas a alinhar o comportamento à visão da organização solidificará o alcance das metas e deslocará a energia na direção desejada. Isto resulta em uma organização, onde as pessoas não apenas sabem para onde estão sendo levadas, mas têm autonomia para chegar lá.

“O líder deverá ser especialista em articular uma visão e motivar os outros com um futuro concebido. Ele descobrirá nos valores e crenças compartilhados os pilares do compromisso, do contexto e da criatividade. Finalmente, o líder delegará responsabilidade real – e esperará que os empregados a utilizem” (MANDL; SETHI, 1996, p. 257).

3.3.3 Comportamento

Embora os líderes devam se adaptar a circunstâncias específicas e constantemente mutáveis, os mais bem sucedidos demonstram um conjunto comum de comportamento. Esses líderes: (1) agirão e estarão propensos a racionalizar a inércia, com inexorável determinação para assegurar que a ação seja implementada; (2) criarão e moldarão a mudança, em vez de aceitá-la de forma passiva, e desafiarão o status quo; (3) dimensionarão as oportunidades do presente sem comprometer a necessidade de investir e construir para o futuro; (4) prosperarão em um ambiente de trabalho sem fronteiras, focando os resultados, sabendo que muito pode ser feito se não for dada importância às discussões estéreis sobre quem fica com os créditos; (5) avaliarão e desenvolverão pessoas com base nos seus pontos fortes, desempenho e potencial; (6) pensarão de forma positiva, jamais desistirão, buscarão a oportunidade escondida em cada desafio; (7) darão suficiente ênfase ao detalhe para saber se os objetivos estão sendo alcançados, ou se o caminho está correto, sem, entretanto, deter-se ao ponto de comprometer os resultados; (8) buscarão o consenso sem ficarem paralisados com a idéia de cometer um erro ou de serem intolerantes com aqueles que os cometem; e (9) comunicarão incessantemente – influenciando, estimulando, criticando e ouvindo.

Com extrema clareza, os líderes transmitem: (1) expectativas bem articuladas, de alto desempenho, para cada e todo membro da organização, e a crença de que todos, inclusive o líder, serão avaliados de acordo com estas expectativas baseadas no desempenho; (2) compreensão de que a comunicação é um processo bilateral, no qual os líderes ouvem, esperam por feedback e novas idéias e são guiados pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar; (3) aceitação do princípio de que membros de equipe bem informados são realizadores mais motivados e mais fortes, e uma disposição para se comunicarem com as equipes e alcançar o objetivo com determinação; e (4) confiança e fé nos empregados e o desejo de oferecer oportunidades a qualquer pessoa disposta a aceitar a responsabilidade inerente ao dever.

3.3.4 Confiança

Um saudável grau de autoconfiança possibilita ao líder empreender difíceis iniciativas necessárias ao cumprimento das metas. É esta autoconfiança que faz com que os líderes tenham disposição para correr riscos com prudência, desse modo, encorajando os demais a correrem riscos semelhantes. Os líderes assumem riscos de forma responsável, riscos que se associam convenientemente a possíveis recompensas. Líderes verdadeiros sabem o que é necessário para realizar suas visões e metas, mesmo que isto signifique ter de enfrentar resistências.

A autoconfiança no líder também possibilita que as pessoas tenham confiança e apoiem o progresso de outros na organização. Acreditando na imensa capacidade de pessoas com autonomia (Empowerment), os líderes liberam esta capacidade, incentivando as equipes, não apenas com elogios sinceros e reconhecimento, mas, também, fazendo críticas construtivas e aprovando, de forma responsável, *'tentativas corajosas'*, assim como vitórias verdadeiras.

Líderes autoconfiantes não se sentem ameaçados pelo sucesso dos outros na organização. Eles elogiam o sucesso dos outros com rapidez e autenticidade e não desperdiçam energia se preocupando com a própria posição ou a de seus colegas na organização. Realizar a visão e as metas mantém suas mentes ocupadas.

O caráter e os atributos encontrados em líderes verdadeiros são fundamentais em todos os níveis de responsabilidade.

As competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar (DECRANE JUNIOR, 1996).

Para Kuczarski (1999), cabe ao líder uma série de iniciativas para exercer a efetiva liderança. A primeira, diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos.

A princípio, é necessário que haja a real intenção em estabelecer o relacionamento. Este desejo tem de ser visível e sentido pela outra pessoa. O líder deve demonstrar estar disponível para conhecer melhor o outro indivíduo, seja através de palavras, atos ou emoções, expressando o interesse verbalmente, passando tempo com a outra pessoa e fazendo a ela perguntas pessoais.

Para tanto, deve ter disposição de empregar o tempo necessário para isso. É necessário despender tempo com a pessoa de três formas: trabalhando juntos; socializando fora do local de trabalho (as conversas são geralmente mais enriquecedoras e satisfatórias do que ao redor de uma mesa de reuniões) e interagindo dessa forma constantemente.

Cabe a ambas as partes, entretanto, tomar atitudes que visem o cultivo do relacionamento. As ações falam mais alto que as palavras, relacionamentos requerem participação interativa da parte das pessoas envolvidas. Todos os membros do grupo são responsáveis pela formação do relacionamento pessoal, pois há necessidade de reciprocidade para seu estabelecimento.

Além de estabelecer e cultivar os relacionamentos, o líder deve conhecer as metas pessoais de cada membro do grupo e suas necessidades e ajudar a satisfazê-las. A partir daí, devem definir as novas necessidades e exigências do grupo, encorajando uma estrutura que possibilite compartilharem construtivamente seus interesses. Os líderes são responsáveis por monitorar e coordenar este processo dinâmico e ajudar o grupo a satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo e os requisitos organizacionais.

Os membros do grupo e os líderes devem conhecer os pontos fortes e fracos uns dos outros. O líder deve saber como motiva e como pode decepcionar seus seguidores. A não ser que o líder descubra o talento e o potencial inato de cada elemento do grupo, jamais poderá dispor do seu potencial máximo.

Também é função do líder conduzir os eventuais conflitos. O conflito é parte normal de qualquer série de interações. O líder não deve resolver o conflito nem se tornar seu mediador formal. A administração do conflito é uma oportunidade de crescimento para o grupo. Em oportunidades de conflito, um membro do grupo pode intervir para solucionar a situação, e isso o tornar líder por tomar a responsabilidade na sua solução. Se o líder formal intervir, esta oportunidade se perderá.

Os líderes precisam servir como professores. No processo de gerenciamento de aprendizado devem ser extraídas informações dos participantes, mantê-los envolvidos e dedicados ao aprendizado e reconhecer seus progressos. A ênfase está no que o aprendiz assimila. Ele é a pessoa mais importante no processo e não o líder, a quem cabe ajudá-lo a adquirir habilidades, conhecimentos e técnicas e integrar essa informação a uma aplicação da vida real.

Os estágios do gerenciamento do aprendizado são: (1) descoberta: descobrir o que a pessoa já sabe antes de tentar "ensiná-la". O aprendizado deve ser relevante para o aprendiz; (2) ensino: o material deve ser "apresentado" usando a modalidade mais conveniente entre ouvir, ver, experimentar, escrever e fazer; e (3) aplicação: dar ao aprendiz a oportunidade de usar o que aprendeu, para que o líder possa perceber se o aprendizado ocorreu ou não. O aprendiz descobre se aprendeu corretamente e avalia seu próprio desempenho. Ele assume a responsabilidade pelo próprio aprendizado.

O desempenho dos empregados deve ser uma responsabilidade compartilhada e não apenas uma questão de fracasso ou sucesso individual. A força de trabalho não deve apenas responder a diretivas de cima para baixo. Os empregados querem ter autonomia (empowerment), querem aceitar responsabilidade coletiva pelo estabelecimento de valores e normas, definindo sua cultura e aprendendo a liderar.

As equipes são o espaço ideal para prover os indivíduos de oportunidades para praticarem suas habilidades de liderança, administrar conflitos, formar e manter um senso de comunidade ou cultura de grupo ao estabelecer valores compartilhados. A satisfação e o compromisso dos empregados com a organização dependem de existirem ou não valores compartilhados em sua cultura.

Os líderes devem fazer comunicações a seus empregados e solicitar suas sugestões. Juntos devem estabelecer uma visão e desenvolver valores que facilitarão a realização dessa visão. A boa comunicação é essencial para que ocorra este processo. A liderança e os empregados devem comunicar apoio às suas culturas, enviando mensagens coerentes uns aos outros. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores na cultura do ambiente de trabalho.

A satisfação com a cultura interna afeta o desempenho externo da organização. Se a empresa tiver estabelecido e se concentrado nas normas e valores internos, os empregados se sentirão mais positivos a respeito da empresa. Sua performance individual melhorará, refletindo no desempenho da organização.

Mostrar intensidade de sentimentos e apoiar a diversidade são, também, iniciativas necessárias ao líder. Líderes baseados em valores são seguros de si e se sentem confortáveis em expressar emoção. Isso significa comunicar seus verdadeiros sentimentos, seja um elogio positivo, um diálogo neutro ou uma crítica construtiva. Expressar emoção é o primeiro ingrediente da paixão. O segundo é uma clara demonstração da fé e da convicção relativa aos objetivos. Os líderes que demonstram intensidade de sentimentos tendem a manifestar um carisma que entusiasma e motiva todos a sua volta. Paixão inclui o reconhecimento dos indivíduos – como são e quem são. Uma crença forte na diversidade, e o apoio ao pluralismo, promovem uma liderança que legitima o valor e o respeito por todos os indivíduos da organização.

De acordo com Steere Junior (1996), parte crítica da função do líder é a definição e o desenvolvimento da cultura organizacional. Cabe a este estabelecer os elementos básicos da cultura organizacional, como: (1) identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão; (2) especificar comportamentos que exemplifiquem os valores ou princípios da empresa e liderar pelo

exemplo; (3) desenvolver um método pelo qual as pessoas recebam *feedback* sobre seu desempenho, tanto em termos profissionais-financeiros, como comportamentais; (4) assegurar que os sistemas de recompensa e de reforço, sejam estes monetários, como o pagamento, ou menos tangíveis, como envolvimento e acesso, sejam coerentes com os valores e princípios organizacionais, reconheçam e promovam comportamentos desejáveis e reprimam os indesejáveis; e (5) assumir pessoalmente a responsabilidade de defender a cultura desejada e reconhecer a necessidade da redundância e do reforço do que é esperado e do que é inegociável (STEERE JUNIOR, 1996, p. 265).

Líderes bem sucedidos devem ter credibilidade pessoal. Os líderes fidedignos possuem hábitos, valores, traços e competências pessoais que geram confiança e compromisso naqueles que dirigem. Devem, também, ser capazes de desenvolver competência administrativa. Esta competência provém de líderes que podem adaptar, estruturar, implementar e melhorar processos organizacionais para atingir metas empresariais.

Um líder deve gerar credibilidade pessoal e competência administrativa. Com credibilidade pessoal, sem competência administrativa, a liderança não se sustenta. No inverso, o líder não conseguirá desenvolver a ligação emocional, necessária em períodos de mudanças rápidas e turbulentas, e também fracassará.

Os líderes que demonstrarem credibilidade e competência gerarão entusiasmo e desempenho, solução e resultados, compromisso e capacidade. Serão pessoas de forte caráter, que construirão organizações também fortes, as quais não dependerão do caráter deles para atingir o sucesso.

Para Ulrich (1996), cinco passos são necessários para que estes líderes convertam aspirações em ações, nos âmbitos pessoal (credibilidade) e organizacional (competência):

1. Avaliação: o líder precisa avaliar as potencialidades e deficiências pessoais e empresariais. Admitir as deficiências e ser capaz de alavancar pontos fortes possibilita que conheça bem a si mesmo e a sua organização a fim de progredir.

2. Articulação: articular as metas e diretrizes pessoais e organizacionais.

3. Alocação: alocar recursos pessoais, tais como tempo e acessibilidade. Líderes que não gerenciam seus calendários não conseguem credibilidade, pois não têm tempo para alguém ou alguma coisa. Desenvolver competências através de treinamento, moldar equipes, reprojeter processos de trabalho e compartilhar informações, se torna um meio de alocar a energia organizacional.

4. Atenção: concentrar a própria atenção para ganhar credibilidade, tendo entusiasmo em relação a algumas prioridades e prestando atenção àqueles cujos interesses não podem ser atendidos pela regra geral. Os líderes ajudam as organizações a focalizar a atenção, especificando algumas prioridades principais, perseguindo, com determinação, estas prioridades e desenvolvendo uma cultura organizacional que busque soluções.

5. Responsabilidade: o líder tem o dever de prestar contas. Sem um processo de responder e relatar, as metas pessoais se tornam aspirações, não realidades. Da mesma forma, torna-se imprescindível construir um sistema de gerenciamento do desempenho, onde os comportamentos organizacionais são esperados e explicados.

Os líderes do futuro serão conhecidos: (1) menos pelo que falam e mais pelo que realizam; (2) menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência; (3) menos pelo que controlam e mais pelo que moldam; (4) menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constroem; e (5) pela grande credibilidade pessoal e pela excepcional competência administrativa (ULRICH, 1996, p. 221).

Liderar pela influência é mais eficaz na constituição do compromisso e do desempenho sustentado do que liderar pela autoridade posicional ou pelo medo e pela intimidação direta.

Não obstante, os líderes precisam conhecer os elementos com que estão trabalhando, possuir altas aspirações e grandes ideais, e compreender a dinâmica do movimento e como ela gera energia. “Líderes que são flexíveis quando se deparam com obstáculos recarregam a energia de seus empregados, em vez de consumi-la, e mantêm a organização seguindo em frente” (PLAMONDON, 1996, p. 271).

Os bons líderes devem ser capazes de identificar talentos e habilidades nas diversas pessoas e grupos que compõem a atual força de trabalho, e que serão cada vez mais diversos.

MeléndeZ (1996) considera que, para atender aos diversos requisitos da liderança, são desejáveis as seguintes características: (1) entusiasmo - Líderes eficazes são entusiasmados com a causa que patrocinam e com o compromisso para com o bem maior e público; (2) clareza das metas - Bons líderes normalmente conseguem explicar o que estão tentando realizar com clareza e simplicidade, e conseguem convencer sobre sua importância. Ter clareza, contudo, não é sinônimo de ser definitivo e intransigente. Bons líderes são bons negociadores; (3) perseverança - Os líderes aprendem com o fracasso - eles tentam novamente, por vezes, de maneira diferente. São também eternos aprendizes, utilizando o aprendizado e sabendo quando desistir e tentar outras alternativas. Bons líderes também compreendem as falhas de seus subordinados, evitando as punições. Eles os ajudam e à organização a aprender com o fracasso. Punir o fracasso inibe a iniciativa e a disposição para correr riscos, ambas necessárias às organizações e à liderança eficaz; (4) gentileza - Líderes tratam todos à sua volta com gentileza, respeito e honestidade, da mesma forma que gostariam de ser tratados. Isto tem implicações na maneira como se comunicam, dão feedback e instruções, e definem os sistemas de recompensa e incentivos. Bons líderes estão atentos às necessidades humanas de seus colegas e subordinados; (5) honestidade e Integridade; (6) renovação contínua - Líderes e organizações eficazes estão constantemente engajados na reflexão e na auto-avaliação; (7) líderes como professores - O bom ensino é, basicamente, uma boa comunicação - uma das principais habilidades do líder. Líderes eficazes se comunicam com os subordinados de modo a libertá-los e a extrair deles as melhores contribuições; e (8) auto-conhecimento.

Diante das inúmeras atribuições do líder, faz-se necessário que as organizações atentem para a necessidade de desenvolver as novas lideranças em seu meio.

3.4 Como Desenvolver o Líder

Dirigentes empresariais eficazes, que pretendem construir organizações duradouras, devem ter a capacidade de cultivar a próxima onda de líderes, ou suas contribuições certamente não durarão mais do que sua presença física na empresa.

Como enfatizou Max de Pree (1989), a arte da liderança concentra-se, em larga escala, em zelar pelo progresso da organização; em lançar e desenvolver novos líderes que velarão pelo futuro para além do seu próprio.

Numa época em que a liderança é crucial à sobrevivência das organizações, existe uma grave carência de pessoas qualificadas para liderar.

Existe uma crise no desenvolvimento de lideranças. Os métodos tradicionais utilizados para treinar e educar executivos não acompanharam o ritmo das mudanças que ocorriam no mundo. Da mesma forma, as experiências e o desenvolvimento na função não produziram a liderança que as organizações precisavam.

Abraham Zaleznik, professor de Harvard escreveu, em seu livro *A Mística Gerencial*, que a liderança é feita de “solidez, qualidade humana e princípios morais. Infelizmente, estamos em falta destas três qualidades em nossas vidas coletivas” (ZALESNIK, apud BOLT, 1996, p. 172). A educação executiva concentrou-se basicamente em habilidades profissionais.

O treinamento da liderança apresenta falhas. A princípio, são apresentados cursos rápidos, onde são oferecidos treinamentos centrados na orientação funcional e técnica, favorecendo habilidades gerenciais e não as de liderança. Poucos oferecem oportunidades de integrar o conteúdo de seus programas a questões próprias das organizações.

Aproximadamente 80% do desenvolvimento do executivo típico resulta de experiência no desempenho da função. Infelizmente, esta experiência tem favorecido historicamente habilidades gerenciais em detrimento das habilidades de liderança. Estes executivos são parte de um sistema que confunde gerência com liderança.

No lugar de um sistema que costumava produzir gerentes unidimensionais, Bolt (1996) propõe, para os dias de hoje, uma estrutura de desenvolvimento de liderança tridimensional. Este processo abrangente reconhece que executivos precisam de raciocínio, conhecimento e habilidades diferentes daqueles do passado.

Não basta ser um perfeito especialista no negócio; um executivo também deve ser um excelente líder. A estrutura tridimensional pressupõe o desenvolvimento de habilidades

profissionais, de liderança e de eficácia pessoal. As habilidades profissionais se referem à mentalidade e aos recursos necessários para identificar e abordar desafios profissionais globais. As de liderança pressupõem a capacidade de liderança plenamente desenvolvida, necessária para conduzir a organização ao futuro de modo confortável. Já as habilidades de eficácia pessoal são necessárias para atingir a excelência, o equilíbrio e a contínua renovação.

A dimensão profissional tem sido o grande foco no desenvolvimento dos líderes. Bolt (1996) propõe que sejam abordados temas como: criação de novos tipos de organização, a liderança das mudanças, como atuar no mercado global, a organização voltada para o aprendizado e o favorecimento da inovação e da tecnologia.

A dimensão de liderança estaria baseada no estudo das teorias e habilidades clássicas e contemporâneas. Sobre esta base, os executivos poderiam desenvolver sua expressão pessoal de liderança, alicerçada na autenticidade, na ética e na integridade. A liderança só se desenvolve a partir de uma combinação de competência e caráter.

Por fim, a dimensão pessoal pressupõe que as pessoas não podem ser líderes efetivos se não tiverem sucesso em sua vida pessoal. Para que seja plenamente alcançada esta dimensão, faz-se necessário que seja esclarecido e desenvolvido o objetivo, a visão, valores e talentos pessoais e integradas as metas e prioridades do trabalho à vida pessoal. É preciso que o futuro líder reconheça sua responsabilidade pessoal e busque a autonomia; tenha uma apreciação da natureza, da ciência, da arte e dos atributos humanos; valorize o bem-estar físico e emocional e tenha desenvolvido uma mentalidade de aprendizado contínuo.

Evidentemente, o desenvolvimento da estrutura tridimensional não é comum na atualidade, porém, à medida que as organizações evoluem, este modelo poderá ser de grande importância para o desenvolvimento da liderança, uma vez que aborda a multidimensionalidade dos líderes.

Para Farren e Kaye (1996), o foco da arte de liderança se desloca de dirigir e instruir, para facilitar e habilitar. Estas autoras propõem que o líder passe a atuar como orientador de seus liderados no processo de desenvolvimento pessoal e profissional, visando melhor adequar as necessidades das pessoas e da organização onde atuam. Entre as diversas maneiras e oportunidades de promover este desenvolvimento destacam-se determinadas categorias que

abrangeriam as ações a serem implementadas pelo líder. Cada categoria é um papel distinto de liderança que corresponde a um estágio diferente do processo de desenvolvimento de carreira do subordinado.

Na categoria do tipo Facilitador, estariam presentes habilidades como: (1) capacidade de auxiliar a identificar os valores das carreiras, interesses profissionais e habilidades negociáveis das pessoas; (2) capacidade de auxiliar as pessoas a reconhecerem a importância de um planejamento de carreira de longo prazo; (3) habilidade em desenvolver um clima aberto e receptivo, no qual as pessoas podem discutir suas preocupações com a carreira; e (4) talento para ajudar estas pessoas a entenderem e articularem o que desejam de suas carreiras.

A segunda categoria seria a do tipo Avaliador, na qual caberia ao líder: (1) fornecer feedback honesto aos membros da equipe quanto ao desempenho e à reputação destes; (2) esclarecer os padrões e expectativas segundo os quais o desempenho será avaliado; (3) ouvir as pessoas para entender o que é importante para estas quanto à atual função e suas expectativas; (4) chamar a atenção para a relação entre desempenho, reputação e metas profissionais; e (5) sugerir ações específicas que as pessoas possam tomar para melhorar o desempenho e a reputação.

Como Realizador de Previsões caberia ao líder: (1) fornecer informações sobre a organização, a profissão e o segmento de mercado; (2) ajudar as pessoas a localizarem e terem acesso a fontes adicionais de informação; (3) evidenciar as tendências emergentes e novos avanços que possam afetar as perspectivas de carreira das pessoas; e (4) ajudar a compreender a realidade cultural e política da organização, - Comunicar a diretriz estratégica da organização para a equipe.

Atuando como Conselheiro, o líder deverá: (1) ajudar a identificar uma gama de metas de carreira desejáveis; (2) auxiliar as pessoas na escolha de metas profissionais; (3) relacionar potenciais metas de carreira aos requisitos da atividade e à intenção estratégica da organização; e (4) identificar possíveis fontes de apoio e obstáculos ao alcance das metas de carreira de seus liderados.

Como Habilitador, o papel do líder será: (1) auxiliar no desenvolvimento de planos de ação detalhados para o alcance das metas de carreira; (2) fornecer apoio para o cumprimento

das metas, favorecendo contatos úteis com pessoas de outras áreas do setor de mercado ou da organização; (3) discutir os recursos dos membros da equipe e as metas da carreira com outras pessoas que poderiam oferecer oportunidades no futuro; e (4) articular recursos necessários à implementação dos planos de ações de carreira (FARREN; KAYE, 1996).

As mudanças que vêm ocorrendo na natureza do trabalho, como, por exemplo, a extinção de cargos antes necessários para manter as estruturas burocráticas, cargos estes que, atualmente, são substituídos por softwares de gestão, bem como atividades anteriormente desenvolvidas por operários qualificados, e que são, nos dias de hoje, realizadas por sistemas automatizados conduzidos por poucos operadores, somados ao desgaste da confiança na liderança tradicional, são tendências apontadas pelas autoras como determinantes da necessidade de alteração no papel da liderança.

As estruturas organizacionais de cunho tradicional, de perfil autocrático, estão cedendo espaço a outras, mais democráticas, de estilo participativo e cooperativo. A liderança passa a ser distribuída também à força de trabalho.

Embora a coincidência de interesses entre organização e trabalhadores não possa ser aceita, há a possibilidade de se buscar uma mutualidade de interesses, através de projetos participativos que visem o desenvolvimento dos liderados e focalizem os objetivos estratégicos da organização. Cabe ao líder articular a visão de futuro que possa atender estas aspirações compartilhadas.

3.5 As Competências da Liderança

Durante quase cinco anos, Bennis pesquisou os aspectos da liderança como forma de fundamentar seu primeiro livro sobre este tema.

Para embasar seu estudo, desejava encontrar noventa líderes eficientes. O grupo final era formado por sessenta executivos de empresas, em sua maioria presentes na lista da revista Fortune, a qual ranqueia as 500 maiores empresas, e trinta do setor público. Sua meta era encontrar pessoas com habilidade para liderar, contrastando com aqueles que eram apenas “bons gerentes” – líderes de verdade que afetam a cultura, que são arquitetos sociais das suas organizações e que criam e mantêm valores.

O grupo de sessenta líderes empresariais não era diferente de qualquer perfil de alta liderança nos Estados Unidos. A média de idade era de 56 anos. A maioria era composta de homens brancos, sendo seis negros e seis mulheres.

Buscando identificar as características comuns a esses líderes, tarefa que exigiu muitas investigações, Bennis encontrou, a princípio, mais diferenças do que semelhanças.

“O grupo era formado por pessoas que pensavam com o lado esquerdo e outras, com o lado direito do cérebro; algumas que queriam fazer sucesso, outras que não queriam; líderes que eram eloqüentes e sabiam se expressar e outros que eram sucintos e se expressavam mal. O mais interessante era que poucos integrantes do grupo tinham o estereótipo dos líderes carismáticos” (BENNIS, 1995, p. 75).

Esta mesma constatação quanto ao carisma foi apontada por Drucker (1996), no prefácio da obra “O líder do futuro”.

Segundo Mendes (1996), o carisma é uma palavra de difícil definição. Trata-se de algo impalpável, mas fácil de reconhecer quando se está diante de alguém que o possui. Alguns o chamam de charme, outros de magnetismo pessoal ou liderança nata. O currículo de administração de empresas não o inclui. Tampouco os manuais trazem a receita para adquirir carisma. No dicionário Aurélio, carisma é definido como uma espécie de força mágica, oriunda de poderes divinos ou diabólicos. Aliado ao domínio da técnica, o carisma encontra-se associado às pessoas cujo desempenho vai muito além da competência - não importa a profissão. Ao contrário das pessoas comuns, os carismáticos não se deixam escravizar por fórmulas predeterminadas de comportamento. Eles se ajustam, rapidamente, às necessidades de acordo com a situação.

Entre os atributos dos líderes carismáticos que seduzem seus subordinados está a integridade, a impressão de que o líder acredita, incondicionalmente, nos valores que apregoa (MENDES, 1996).

Conger (1991, p. 25) entende que os líderes carismáticos distinguem-se da seguinte forma:

1. Percebem a oportunidade e formulam a visão. Estudos indicam que os líderes carismáticos possuem duas habilidades características, que, quando combinadas, com frequência os destacam dos demais. A primeira é a sensibilidade para as necessidades dos participantes. A segunda qualidade é uma habilidade incomum em ver as deficiências da situação existente, bem como as oportunidades à mão.

2. Articulam a visão. Os líderes carismáticos tendem a diferir dos demais, devido a seus objetivos e ao modo como os comunicam.

3. Criam confiança na visão. Para ser eficaz como líder, muitas vezes é importante que os subordinados desejem os objetivos propostos pelo líder. Assim, o líder carismático tem de gerar entre os subordinados uma confiança excepcional em sua pessoa e nos objetivos que articula. Então, faz isso por meio dos riscos que corre pessoalmente, de sua perícia não-convencional e de seu sacrifício pessoal. Essas qualidades destacam o líder carismático dos demais.

4. Atingem a visão. No final, os líderes carismáticos se diferem dos demais devido ao uso extensivo que fazem do exemplo pessoal e da criação de um padrão de comportamento, do emprego de táticas não-convencionais, e da prática de inculcar o senso de poder a fim de demonstrar como sua visão pode ser atingida.

Apesar da diversidade entre os líderes entrevistados, que era profunda e não devia ser desprezada, Bennis identificou certas áreas de competência compartilhadas por todos os noventa líderes.

A partir de observação e análise, Bennis definiu quatro competências evidentes em, praticamente, todos os membros do grupo: (1) gerenciamento da atenção, (2) do significado, (3) da confiança e (4) de si mesmo.

(1) Gerenciamento da atenção

Uma das características mais aparentes nesses líderes é sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois, possuem um ponto de vista, um sonho, um conjunto de

intenções, um programa, uma estrutura de referência. Transmitem um extraordinário senso de comprometimento, o que atrai as pessoas para eles.

Os líderes gerenciam a atenção através de um ponto de vista envolvente (visão), que leva os demais a um lugar onde nunca foram. Portanto, a primeira competência de liderança é o gerenciamento da atenção através de um conjunto de intenções ou pontos de vista, no sentido de resultados, metas ou direção.

A visão inspira, anima, transforma o propósito em ação. Os líderes são pessoas voltadas a resultados. A intensidade acoplada ao comprometimento com a causa pela qual lutam envolve inicialmente o líder, e estimula a adesão dos seguidores.

A liderança também é uma transação, entre líderes e seguidores. Um não existe sem o outro. Além de obter atenção para sua visão, os líderes também dão atenção aos seus seguidores. A interação entre líder e liderado é muito mais complexa que o simples comando. Eles fazem surgir o melhor, um no outro. É um movimento sutil de energia de um lado para o outro, que cria a unidade.

(2) Gerenciamento do significado

Para tornar sonhos visíveis e alinhar as pessoas com esses sonhos, os líderes precisam transmitir seus pontos de vista. A comunicação e o alinhamento ocorrem simultaneamente. Os líderes tornam as idéias tangíveis e reais para os demais, para que possam apoiá-las. A meta do líder não é simplesmente explicar ou esclarecer, mas criar um significado. Quanto mais complexa a organização, mais importante é essa capacidade. Líderes eficazes podem transmitir idéias através de diversas camadas da organização, a grandes distâncias, e mesmo através de sinais de interferência de grupos com interesses específicos e opostos.

Quanto maior a quantidade de informações disponibilizada para uma sociedade ou organização, quanto mais fatos e imagens, maior será sua sede de significado. Os líderes somam fatos, conceitos e casos para produzir um significado para o público.

Como se capta imaginações? Como comunicar visões? Como fazer com que as pessoas se alinhem por detrás das metas de uma organização? Os trabalhadores têm de

reconhecer e apoiar idéias com identidade definida. A habilidade de comunicação é inseparável da liderança efetiva.

A capacidade de gerenciar a atenção e o significado vem do indivíduo como um todo. Na pesquisa realizada por Bennis com os executivos, identificou-se que vários eram excelentes comunicadores, outros, nem tanto. Entretanto, isso não comprometia seus estilos de comunicação. Alguns desses líderes usavam outras formas, que não a comunicação verbal, para transmitir a seus subordinados o que pensavam. Eram usados modelos ou desenhos, metáforas, comparações e analogias, como forma de fazer os subordinados entenderem sua intenção.

Líderes são pessoas com capacidade de se expressar plenamente. Elas também sabem o que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio necessários.

Todas as organizações dependem da existência de significados e interpretações partilhados da realidade, o que facilita a ação coordenada. As ações e símbolos de liderança estruturam e mobilizam o significado. Os líderes falam e definem o que anteriormente estava implícito ou não tinha sido proferido; depois, criam imagens, metáforas e modelos, a fim de proporcionar um foco para nova atenção. Deste modo, consolidam ou desafiam o *status quo*. Portanto, um fator essencial em liderança é a capacidade de influenciar e organizar significado para os membros da organização.

O segundo aspecto é representado pelo estilo e pelos meios através dos quais os líderes transmitem e moldam significados. Variam desde exercícios visuais, musicais, de modelos e simbolismos, até uma imagem verbal mais excêntrica.

Apesar das variações de estilo, todo líder de sucesso está consciente de que uma organização se baseia em um conjunto de significados partilhados que definem papéis e autoridade. Também é certo que uma responsabilidade chave é comunicar o esquema que molda e interpreta situações, de modo que as ações sejam guiadas por interpretações comuns da realidade.

Os líderes têm de dar “significado”. Não no sentido restrito de dizer como fazer (know-how), mas porquê fazer (know-why). Esta distinção ilustra a diferença entre líderes e gerentes. Os últimos utilizam, geralmente, um processo mental conhecido como solução de problemas. Este processo envolve um problema, um método e uma solução, a qual decorre do problema e do método. Quando nem o método, nem o problema, e muito menos a solução, são conhecidos, o processo mental adquire um aspecto criativo. Criatividade, por sua vez, envolve um problema descoberto que necessita ser trabalhado do começo ao fim. A mais alta forma de descoberta é aquela relacionada à percepção do problema. Isto é muito semelhante à identificação de uma nova direção ou visão para uma organização. Surge então, a diferença entre gerente e líder: um é solucionador de problemas, o outro é o descobridor de problemas.

Como avaliar se um problema descoberto (ou uma idéia criativa) tem valor? Os critérios cognitivos podem não ser suficientes para empreender esta avaliação. A aceitação de uma visão exige que seus seguidores estejam dispostos a dar atenção à suposta contribuição criativa. Entretanto, a aceitação de uma idéia nova nunca é determinada, unicamente, pela sua qualidade. As condições do ambiente, onde ela se apresenta, são inerentemente imprevisíveis; podem destruir uma boa idéia com a mesma facilidade com que destróem uma má.

A liderança cria um público novo para suas idéias porque altera a forma de entendimento, transmitindo informação de tal modo que fixa e assegura tradição. A liderança, por transmitir significado, cria uma comunidade de aprendizagem, o que constitui, em essência, as verdadeiras organizações. A comunicação cria significado para as pessoas. É a única maneira pela qual qualquer grupo pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca, em todos os níveis, é a base para o processo criativo.

(3) Gerenciamento da confiança

A confiança é essencial para todas as organizações, sendo seu principal determinante a segurança, denominada, por Bennis (1995), constância. Segundo este autor, estudos revelam que as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar – mesmo que discordem de seus pontos de vista –, do que pessoas com quem concordam, mas que são inconstantes em suas opiniões.

A confiança possibilita que as pessoas realizem, funcionando como elemento que atenua o atrito natural entre elas. Confiança implica em responsabilidade final, previsibilidade, segurança. Confiança é a liga que mantém a integridade organizacional.

Pessoas que se mostram previsíveis, cujos posicionamentos são conhecidos e mantidos, inspiram confiança. Os líderes efetivos são confiáveis e incansavelmente persistentes. Pessoas excepcionais têm feito sacrifícios contínuos pelas causas em que acreditam, porque escolheram um caminho e se ativeram a ele. É essa dedicação incessante que engaja a confiança.

O posicionamento é o conjunto de ações necessárias para implementar a visão do líder. Se a visão é a idéia, o posicionamento é o nicho que o líder estabelece. Para conseguir isso, o líder deve ser o modelo, não apenas da clareza, mas também da constância e da confiabilidade.

Uma organização possui uma estrutura saudável quando tem um senso claro do que é e do que tem de fazer. Isto define integridade organizacional, e se constitui na ferramenta com a qual os líderes podem compreender e moldar sua cultura.

A integridade organizacional é difícil de ser atingida, uma vez que a organização é constituída por diversas partes que interagem.

Para que uma organização tenha integridade, é preciso que tenha identidade, isto é, que estejam definidos a razão de sua existência e seus objetivos. A liderança efetiva assume riscos, inova, contesta e muda a cultura organizacional. Mas isso só é possível se houver paciência e coragem, por parte de seus líderes, para enfrentar a oposição às mudanças, sejam estas quais forem, e por melhores que sejam.

(4) Gerenciamento de si próprio

A quarta competência da liderança é o gerenciamento de si próprio, com o líder conhecendo e dispondo de suas habilidades de forma eficaz.

Os líderes conhecem seus pontos fortes e os valorizam, bem como seus pontos fracos, buscando compensá-los. Eles devem nutrir esses pontos fortes com disciplina, isto é, conservar-se trabalhando e desenvolvendo os próprios talentos, sendo responsáveis por sua própria evolução.

Não é preciso que os líderes sejam excepcionais em todos os aspectos, mas não podem ignorar suas próprias limitações. Eles devem aprender a compensar suas imperfeições. Os executivos eficazes normalmente formam uma assessoria que compensa suas fraquezas percebidas. Possuem a capacidade de discernir a necessidade de ajustar seus pontos fortes e fracos com as necessidades da organização.

O auto-conhecimento determina que os indivíduos que o possuem são bons em seus cargos; tem as habilidades necessárias, gostam do que fazem, pois seu trabalho satisfaz às suas necessidades e motivos básicos. E, finalmente, orgulham -se de seu trabalho, porque ele reflete seu sistema de valores (BENNIS, 1995, p 79).

O resultado mais importante do auto-conhecimento é o estabelecimento de uma relação de auto-consideração entre o líder e seus subordinados, isto é, a valorização da auto-estima destes. Esta leva as pessoas a criarem um senso de confiança e altas expectativas recíprocas.

Para existir uma liderança de sucesso é preciso haver uma fusão entre equilíbrio emocional e otimismo em relação a uma consequência desejada. Suas ações são apresentadas como uma fusão entre trabalho e divertimento, estimulando as pessoas para caminhar no sentido dos objetivos comuns. Os líderes de fato dão aos subordinados poderes para transformar intenção em realidade e sustentá-la.

O líder não precisa abdicar do poder, nem os seguidores precisam estar continuamente contestando a autoridade. O poder deve ser uma unidade de troca, usado em transações criativas, produtivas e comunicativas.

O grande líder, ao reconhecer suas falhas, deve cercar-se de colaboradores que possam compensá-las, mas também deve ceder poder para que estes possam fazer aflorar suas capacidades.

A concessão de poder leva à potencialização das capacidades individuais, pela sinergia. O ideal é que o líder organizacional atraia seguidores em vez de impulsionar pessoas. Este estilo de influência funciona energizando as pessoas para a visão de futuro. Motiva por identificação e não por recompensas e punições (BENNIS, 1988, p. 56).

Para Bennis (1995), a liderança deve ser sentida em toda organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e poder à força de trabalho. O empowerment é o efeito coletivo da liderança em organizações com líderes eficazes, e é evidente nos seguintes aspectos:

(1) Significado: os seguidores têm de sentir que sua missão fará diferença para a organização; que são necessários ao seu sucesso. A contribuição pode ser pequena. No entanto, as pessoas percebem que o seu trabalho possui significado e importância.

(2) Competência: significando desenvolvimento e aprendizagem no trabalho. O senso crescente de perícia, e horizontes sempre novos, melhoram o desempenho e o alinhamento com as metas organizacionais. Os líderes valorizam o aprendizado e o conhecimento, da mesma forma que as pessoas que trabalham sob suas ordens. Os líderes deixam claro que não existe fracasso, apenas erros que dão *feedback*, e orientam para o que deve ser feito depois.

(3) Comunidade: estarem alinhados para um propósito comum. É o senso de confiança recíproca para uma causa comum. Onde existe liderança, existe uma equipe, uma família e uma unidade, que sobrepujam as diferenças individuais.

(4) Entusiasmo: “gostar do que faz, gostar de fazê-lo”. O líder eficaz consegue imbuir seus subordinados do seu entusiasmo pela missão a cumprir. Onde há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial da liderança organizacional é o de trazer, e não levar, as pessoas em direção a um objetivo. Isso atrai e estimula as pessoas para que se envolvam em pontos de vista sobre o futuro. Motiva através da identificação, e não de recompensas e punições. Os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha.

Não se deve esperar que as pessoas sigam qualquer ponto de vista estimulante. Alguns conceitos e pontos de vista possuem maior poder de fixação e estão mais profundamente enraizados nas necessidades humanas do que outros.

Um desses conceitos é a qualidade. A sociedade industrial moderna foi orientada para a quantidade, fornecendo mais bens e serviços a todos. A quantidade é medida em dinheiro; a sociedade é orientada pelo mercado. A qualidade em geral não é medida, mas apreciada intuitivamente. A reação diante da qualidade é um sentimento. Os sentimentos da qualidade estão intimamente relacionados às experiências de significado, beleza e valor na vida das pessoas.

Fortemente ligado ao conceito da qualidade está o de dedicação e até mesmo amor pelo trabalho. Essa dedicação é despertada pela qualidade e constitui a força que energiza os sistemas de alto desempenho.

Quando se ama o trabalho, não há necessidade de gerenciamento por esperanças de ganhar recompensas ou medo da punição. Pode-se criar sistemas que facilitem o trabalho, ao invés de estabelecer verificações e controles de pessoas que possam querer abalar ou sabotar o sistema (BENNIS, 1995, p. 84).

Para o autor, a falta desses dois conceitos na vida organizacional moderna é responsável pela alienação e falta de significado, vivenciadas por muitas pessoas em seu trabalho, e deveriam ser ponto fundamental para aqueles que buscam a liderança.

3.6 A Formação do Líder

Esta preocupação de formação de lideranças reside historicamente nos gregos e, portanto hoje considera-se que o líder é dotado de habilidades e características particulares. Bennis (1996) baseou suas idéias sobre liderança “na premissa de que líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente... eles também sabem o que querem e como comunicar isto aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles” (BENNIS, 1996, p. 38).

Se a visão é a característica primordial da liderança, a capacidade de comunicar suas diferentes visões será o primeiro grande desafio dos líderes. Como afirma Bennis (1996), há líderes de todo tipo, tamanho e disposição, no entanto, todos parecem abrigar, ao menos, algumas das seguintes características:

1. Visão maior – o líder tem uma idéia clara do que fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas. Você só pode chegar a algum lugar se souber onde está indo e por quê.

2. Paixão (entusiasmo) – a paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer, combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão, um rumo. O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Este ingrediente tende a manifestar-se de maneiras diferentes – às vezes sob a forma de entusiasmo.

3. Integridade – há três elementos essenciais que compõem a integridade: (3.1) auto-conhecimento – ainda hoje continua sendo a mais difícil tarefa para qualquer pessoa. O líder nunca mente para si mesmo, especialmente sobre si mesmo; ele conhece seus defeitos tão bem quanto suas qualidades e os enfrenta. "Você é sua própria matéria-prima. Quando você sabe do que é feito e em que quer transformar-se, pode inventar-se a si mesmo"; (3.2) sinceridade – é a chave para o auto-conhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação; e (3.3) maturidade – é importante para um líder, porque liderar não é simplesmente mostrar o caminho e dar ordens. Todo líder precisa ter passado pela experiência de ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a ser dedicado, obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e sempre ser honesto. Quando alguém identifica estes atributos em outros, poderá estimular outros a valorizá-los.

4. Outros dois ingredientes básicos de liderança são curiosidade e audácia. O líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Não teme o fracasso, mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles.

Embora sejam abordados como ingredientes básicos, não seriam características inatas, que não possam ser mudadas. Para o autor, os verdadeiros líderes não nasceram líderes, mas se fizeram líderes, e, normalmente, por iniciativa própria.

Para tornar-se líder é preciso tornar-se o autor de sua própria vida. Embora não haja regras para se fazer isto, há algumas lições que podem ser aprendidas. Quando chegam à

puberdade, os indivíduos já sofreram influências do ambiente em que vivem em grau bem maior do que lhes é possível perceber. A família, amigos, escola e sociedade, em geral, já disseram – através de palavras e exemplos – como devem ser. Mas as pessoas começam a tornar-se líderes no momento em que decidem, por conta própria, como devem ser. Conhecer a si mesmo, portanto, significa separar quem a pessoa é e quem gostaria de ser, das expectativas impostas pela família ou sociedade. Alguns indivíduos iniciam o processo cedo, outros levam mais tempo.

Bennis (1996) nos dá quatro lições sobre auto-conhecimento: (1) cada um é seu melhor professor – aprender é considerado uma experiência de transformação pessoal. Uma pessoa não adquire conhecimentos como bens a serem possuídos, mas para se tornar uma nova pessoa. Aprender não é ter, é ser. O aprendizado só acontece efetivamente quando muda o comportamento do indivíduo; (2) aceitar a responsabilidade. Não culpar ninguém. Cada pessoa é responsável por suas escolhas; (3) pode-se aprender o que se quiser – se um dos ingredientes básicos da liderança é a paixão pelas perspectivas que a vida pode oferecer, a chave para realizar estas perspectivas é o empenho total. Empenho total é simplesmente outra maneira de definir aprendizado. Aprendizado é muito mais que aquisição de um conjunto de conhecimentos ou domínio de uma determinada disciplina. É ver o mundo, simultaneamente, como ele é e como pode ser, é entender o que se vê e agir sobre este entendimento. Este tipo de aprendizado subentende refletir sobre a própria experiência; e (4) o verdadeiro entendimento vem da reflexão sobre a experiência pessoal – é um meio de ter um diálogo consigo mesmo, fazendo as perguntas certas na hora certa de modo a descobrir sua verdade e a de sua vida. O que realmente aconteceu? Por que aconteceu? O que representou para mim? Desta maneira, a pessoa identifica e apropria-se do conhecimento de que precisa. A importância de refletir sobre a própria experiência, a idéia de que a reflexão leva ao entendimento, surgiu recorrentemente nos estudos feitos com líderes. Para enxergar com precisão o que vem pela frente, é preciso primeiro olhar o passado com honestidade.

Essas são, portanto, as quatro lições que ajudam a levar ao auto-conhecimento. Entretanto, antes de colocá-las em prática, é preciso que se entenda a influência que as experiências da infância, a família e os colegas tiveram na formação da pessoa.

Assim sendo, a maioria das pessoas é construída por quem as educa ou por seus colegas. Mas os líderes são auto-dirigidos. Líderes dirigem -se a si mesmos. Aprender e

entender são as chaves para auto-direção. E é nas relações com outros que aprendem sobre si mesmos. Desta maneira, líderes aprendem com os outros, mas não são construídos pelos outros. Este é o traço que os diferencia.

Isto significa que, para aprender verdadeiramente, é preciso muitas vezes desaprender antes, porque as pessoas são educadas para ter os pais, professores e amigos como referência, em vez de basear-se em si mesmos. Os sentimentos sobre si mesmos dependem inteiramente do que as pessoas se estruturaram para ser e fazer.

Assim, o líder começa por estruturar-se, inspirando-se a si mesmo, confiando em si mesmo e acaba inspirando aos outros e despertando confiança.

A verdade é que as pessoas são produto de tudo - genes, ambiente, família, amigos, terremotos, manchas solares, escolas, acidentes, sorte, qualquer coisa e muito mais. Como todo mundo, líderes são produto desta grande mescla entre química e circunstâncias. O que distingue o líder do restante das pessoas é que ele se utiliza de todo esse material para auto-criação - inteiramente novo e único (BENNIS, 1996, p. 49).

Como dito anteriormente, um dos problemas dos cursos de liderança tradicionais é concentrar-se exclusivamente na capacitação e formação de gerentes e não de líderes. Recursos gerenciais podem ser ensinados e é inegável que são recursos úteis para líderes. Mas os ingredientes básicos da liderança não podem ser ensinados. Precisam ser aprendidos. Como definição, cada líder é único, o que ele aprende e a forma como usa seus conhecimentos para moldar o futuro também são únicos.

Na formação de um líder, as experiências - e o entendimento que se tem delas e como são aplicadas - são, no mínimo, tão importantes quanto qualquer habilidade. Para tornar-se um verdadeiro líder, o indivíduo precisa tanto conhecer o mundo quanto a si mesmo. Certos tipos de experiências são especialmente significativos para o aprendizado. Essas experiências incluem uma educação ampla e contínua, viagens e/ou exílio, uma vida privada rica e relacionamento com mentores ou grupos.

Como explica Bennis (1996), vários autores descrevem os 02 (dois) principais modos de aprendizado convencional:

1. Aprendizado de manutenção, o mais predominante, é a “aquisição de perspectivas, métodos e regras fixas para lidar com situações conhecidas e recorrentes. (...) É o tipo de aprendizado voltado para manter um sistema existente ou um modo de vida estabelecido” (BENNIS, 1996, p. 61);

2. Aprendizado à base de choque ocorre quando os eventos direcionam as pessoas. Nas palavras do autor, “mesmo até o presente momento, a humanidade continua esperando por eventos e crises que (...) catalisam ou impõem este aprendizado primitivo, via tratamento de choque (...) Aprendizado através de choque pode ser visto como produto do elitismo, tecnocracia e autoritarismo. Aprendizado através de choque freqüentemente é seguido por um período de superconfiança em soluções criadas apenas com conhecimento especializado ou competência técnica e aplicadas indefinidamente em condições para as quais elas não são adequadas” (BENNIS, 1996, p. 61).

Em outras palavras, tanto aprendizado de manutenção quanto aprendizado à base de choque estão mais para aceitar conhecimentos convencionais do que para aprendizado propriamente dito. A sociedade, a família ou a escola, reforçam esse tipo de aprendizagem, e esses conhecimentos passam a ser aceitos como verdades incondicionais pelo indivíduo. Ele esquece, entretanto, que tem sua própria identidade que precisa ser ouvida.

Qualquer um que depende de aprendizado de manutenção ou de choque está fadado a ser mais objeto do que sujeito de sua própria vida. Qualquer funcionário que aceita a sabedoria convencional pode atingir o topo de uma organização, mas nunca usará seus talentos pessoais em sua plenitude, arriscando-se às frustrações decorrentes desse posicionamento.

Portanto, é preciso que o aprendizado de manutenção ou choque seja substituído pelo aprendizado inovador. Os principais componentes do aprendizado inovador são, de acordo com Bennis (1996): (1) antecipação: ser ativo e imaginativo em vez de passivo e repetitivo; (2) aprender a ouvir os outros; e (3) participação: moldar eventos, em vez de ser moldado por eles.

O aprendizado inovador exige autoconfiança, que a pessoa seja auto-dirigida e não dirigida por terceiros, tanto em sua vida quanto em seu trabalho. Se aprender a antecipar o

futuro e a moldar os eventos, em vez de ser moldado por eles, a pessoa se beneficiará de várias e importantes maneiras.

No aprendizado inovador é preciso que o indivíduo não apenas reconheça os contextos existentes, mas também seja capaz de imaginar contextos futuros. Aprendizado inovador é uma forma de conquistar novas visões.

Aprendizado de manutenção, que é o praticado pela maioria das organizações e instituições educacionais, busca preservar o status quo e fazer de todos “bons soldados”. É um monólogo baseado em autoridade, é hierárquico, exclusivista e isolado. Sendo limitado e finito, é um corpo de conhecimento estático. Requer que as pessoas se ajustem à situação.

O aprendizado de choque mantém as pessoas obedientes, confirmando a incapacidade de controlar eventos ou de se preparar para serem indivíduos plenos no futuro, e inculcando a necessidade que têm de autoridade e organizações hierárquicas que os protejam.

O aprendizado inovador é o principal caminho para o exercício da autonomia, uma forma de entender e trabalhar de maneira positiva dentro de um contexto predominante. É um diálogo que começa com curiosidade e é nutrido pelo conhecimento, que leva ao entendimento. É aberto, ilimitado e infundável, inteligente e dinâmico. Permite que se mude o status quo.

Em síntese, existem, dentro das pessoas, os meios de que precisam para se livrar das amarras do passado, que os engessam dentro de papéis e posturas impostas. Através do exame e entendimento do passado, podem conquistar o futuro sem as limitações que os prendem àqueles. Tornam-se livres para se expressarem em vez de buscar incessantemente a aprovação.

Desta forma, através do exercício do aprendizado inovador, os indivíduos deixam de seguir para se tornarem condutores de suas vidas. Abandonam o conformismo e se tornam atuantes. Moldam a vida em vez de serem moldados por ela. É sobre esta base que se desenvolvem as lideranças.

3.7 A Experiência como Elemento da Formação do Líder

Estudar, viajar, conhecer pessoas, trabalhar, refletir, são fontes de conhecimento e entendimento, mas os erros também o são. Corroborando o pensamento de outros autores, Bennis (1996) afirma que os líderes não apenas vêem nos erros algo necessário, como os consideram praticamente sinônimo de crescimento e progresso.

Se não erramos é porque não tentamos o suficiente. Pode-se tirar lições de tudo e se o indivíduo se dedicar totalmente vai aproveitar a maior parte delas. Uma experiência só passa a ser sua depois de você pensar sobre ela, analisá-la, examiná-la, questioná-la, refletir sobre ela e, finalmente, entendê-la. A questão é, mais uma vez, usar suas experiências em vez de ser usado por elas, é ser o arquiteto e não o tijolo; só assim as experiências conferem força e liberdade em vez de aprisionar (BENNIS, 1996, p. 72).

Portanto, líderes aprendem com as próprias experiências. Aprender com as experiências significa: (1) utilizar as experiências passadas para capacitação no momento presente; (2) buscar conscientemente os tipos de experiências no presente que servirão para o aprimoramento e crescimento; (3) encarar riscos com tranquilidade, sabendo que fracassos são tão vitais quanto inevitáveis; e (4) encarar o futuro – o próprio e do mundo – como uma oportunidade de realização, e não como uma atribulação ou prova (BENNIS, 1996).

Por outro lado, a reflexão é um dos meios mais utilizados pelos líderes para aprender com o passado. O que fazem não é resultado apenas de como pensam, mas da forma como sentem. Reflexão é talvez a forma mais importante de aprender, é uma forma de tornar o processo de aprendizado consciente. Depois de uma reflexão adequada, o significado do passado passa a ser conhecido, e a resolução da experiência – a atitude que precisa ser tomada como resultado – torna-se clara.

A maioria das pessoas é moldada mais por experiências negativas do que positivas. Dos diversos acontecimentos diários, geralmente são lembrados apenas os lapsos em vez dos triunfos, simplesmente porque não há reflexão sobre eles. Apenas reações.

Na verdade, erros contêm grandes lições, mas só a reflexão conduz a elas. Percebendo em que ponto ocorreu o erro, retraça-se mentalmente as correções, para finalmente colocá-las em prática. Depois da reflexão vem a ação estratégica.

Como disse o autor, pessoas não devem se tornar vítimas de suas experiências, mas usá-las, e de forma criativa. Sua experiência acumulada é a base para sua vida, e esta base só será sólida na medida que o indivíduo reflete sobre ela, entende e chega a uma resolução viável.

A verdadeira reflexão inspira e exige uma resolução. Para o indivíduo realizar uma tarefa adequadamente, é preciso saber o que está fazendo e isso só acontece se tornar o processo consciente – refletindo sobre si mesmo, sobre a tarefa a ser feita e chegando a uma resolução.

O desenvolvimento do ser humano decorre de uma série de conflitos resolvidos, uma para cada estágio da vida. O autor postula que, enquanto um conflito não for resolvido, o indivíduo não passará a outro estágio ou conflito.

Esses conflitos são básicos, e, segundo Bennis (1996), resolvê-los é vital. Ele acrescenta que as pessoas estão sujeitas a tais conflitos durante toda a vida, e a maneira como os resolverem determinará como viverão. Os tipos de conflito e suas resoluções podem ser classificados da seguinte forma:

Quadro 1 – Conflitos e Resoluções

CONFLITOS	RESOLUÇÕES
Confiança Cega X Suspeita	Esperança
Independência X Dependência	Autonomia
Iniciativa X Imitação	Propósito
Laboriosidade X Inferioridade	Competência
Identidade X Confusão	Integridade
Intimidade X Isolamento	Empatia
Generosidade X Egoísmo	Maturidade
Ilusão X Desilusão	Sabedoria

Fonte: BENNIS (1996, p. 93).

Muitas vezes, a resolução desses conflitos básicos é difícil, porque quase nunca envolve a escolha entre certo e errado. Uma vez que se aprende a refletir sobre as próprias experiências, as resoluções dos conflitos surgem, podendo-se, então, desenvolver as próprias perspectivas.

Desta forma, líderes precisam ter capacidade de examinar as coisas de diferentes perspectivas. Não precisam necessariamente inventar idéias, mas têm de ser capazes de colocá-las em contexto e vê-las de novos ângulos. Perspectiva é a sua plataforma de referência particular; é, em suma, o seu ponto de vista, único e original. O domínio das artes da reflexão, do entendimento e da resolução abrem o caminho para a conquista da perspectiva e do ponto de vista. Não há liderança sem essas qualidades (BENNIS, 1996, p. 93).

Na seqüência, Bennis (1996) trata da necessidade de reflexão sobre as características e valores individuais, e sua adequação ao meio. Sugere que se façam os quatro “testes”.

O primeiro teste é saber o que o indivíduo quer, conhecer suas capacidades e habilidades e reconhecer a diferença entre as duas. O segundo teste é saber o que o motiva, saber o que lhe dá satisfação e saber a diferença entre os dois. O importante desses dois testes é que, após admitir que seu objetivo principal é expressar-se plenamente, a pessoa encontrará os meios de alcançar seus demais objetivos, em função de suas capacidades e habilidades, e em sintonia com seus interesses e preferências. O terceiro teste é saber quais são os seus valores e prioridades, quais são os valores e prioridades da organização à qual está ligado, e avaliar a diferença entre ambos. O quarto teste é avaliar se é possível e há motivação para superar as diferenças detectadas nos testes anteriores.

Bennis (1996) ainda esclarece, “que a iniciativa divorciada de desejo é sempre nefasta, mas iniciativa a serviço do desejo é sempre produtiva, e na maioria das vezes, compensadora em todos os sentidos”. O sucesso de um empreendimento depende do cuidado e do entusiasmo que as pessoas lhe dedicam dia após dia. Não é possível esperar entusiasmo de pessoas por quem o líder não demonstra interesse. Se o líder consegue defender suas posições, e faz com que as pessoas conheçam suas convicções, elas o seguirão.

Junqueira (1996, p. 21) define entusiasmo, que em grego significa "ter Deus dentro de si", como uma característica básica do líder. Ele tem de ter e transmitir entusiasmo. Sua alta

energia deve ser o combustível do momento atual. Nesta direção, ele tem, como parte de sua personalidade, a vocação para vencer, para triunfar.

Bennis (1996) afirma que o líder deve conhecer sua vocação a fundo e ter proficiência no que faz. O caminho para a proficiência passa, obrigatoriamente, por incansável prática e treinamento, mas também precisa estar preparado para correr riscos.

Portanto, todo líder é único, e as circunstâncias que o rodeiam também o são. Neste aspecto, criatividade é essencial para o líder, uma vez que os desafios a serem enfrentados nunca são os mesmos.

Os líderes, ao alcançarem sintonia plena com seus próprios referenciais, recuperam, também, a capacidade criativa, e continuam crescendo. Há tendência a se acreditar que o crescimento só ocorre na forma quantitativa, isto é, ao atingir a maturidade física, a mente pára de crescer. Estudos mostram que tanto o crescimento intelectual como o emocional parecem estacionar depois que o indivíduo atinge a maturidade física. Com os líderes isso não parece acontecer.

Líderes são pessoas que se distinguem das outras pela necessidade de conhecimento e experiências e, à medida que cresce a complexidade do ambiente, o mesmo acontece com os meios e recursos que criaram para o entender.

O pensamento dialético é um dos meios para esse entendimento. Presume que a realidade é dinâmica, não estática e, portanto, busca relações entre idéias para alcançar a síntese.

Com uma visão mais ampla do contexto, o líder se distancia do perfil do administrador, como definido dentro da estrutura burocrática. Para Sculey, citado por Bennis (1996), é necessário diferenciar liderança de administração:

“Liderança normalmente é confundida com administração. Administração requer um conjunto inteiramente diferente de habilidades. No meu entender, liderança gira em torno de visões, idéias, direção, e tem mais a ver com inspirar pessoas quanto a direção e metas do que com a implementação de decisões... Uma pessoa não consegue liderar se não for capaz de empregar mais que suas próprias potencialidades... Você tem que conseguir inspirar

outras pessoas a fazer coisas sem literalmente ficar em cima delas com uma lista de tópicos □□isto é administração, não liderança” (BENNIS, 1996, p. 105).

Líderes que confiam em seus subordinados recebem de volta a confiança deles. Liderança sem confiança mútua é uma contradição. O líder tem fé em si mesmo, em suas capacidades, em seus companheiros de trabalho e suas possibilidades mútuas. Mas também tem dúvidas suficientes para questionar, desafiar, colocar em xeque e testar. O equilíbrio entre fé e dúvida e preservar esta confiança mútua, é meta vital para qualquer líder.

Visão, inspiração, empatia, confiabilidade são manifestações do discernimento e caráter do líder. O líder é reconhecido, primeiramente, pelo indivíduo que é, e depois pelas suas realizações. Estas serão apenas um reflexo, o resultado da sua capacidade de liderança.

3.8 O Desafio de Administrar Pessoas

As habilidades para lidar com pessoas merecem mais atenção do que normalmente recebem em discussões sobre liderança. Algumas dessas habilidades podem ser ensinadas. Empatia e carisma são características que as pessoas têm ou não. O carisma, como abordado anteriormente, não é essencial, mas aqueles que o têm conseguem resultados significativos em suas equipes. Já a empatia é uma característica essencial no auxílio ao líder, em conseguir a lealdade de sua equipe.

A questão subjacente, quando se fala em liderança, a partir da palavra e do convencimento, é a confiança. Para Bennis (1996), há quatro ingredientes que os líderes precisam ter para gerar confiança: (1) constância: por mais surpresas que o líder possa encontrar no caminho ele não cria surpresas para o grupo. Líderes mantêm-se no curso planejado; (2) coerência: líderes fazem o que dizem. No verdadeiro líder não há diferença entre as teorias que abraça e os atos que pratica; (3) confiabilidade: líderes sempre estão presentes nas situações chaves; estão prontos para apoiar seus colaboradores nos momentos em que isso realmente importa; e (4) integridade: Líderes cumprem seus compromissos e promessas.

Liderar através do poder da voz é condição indispensável para lideranças efetivas em qualquer situação em que o líder tem que trabalhar com voluntários. Mas a mesma capacidade

de inspirar e persuadir através da empatia e da confiança pode e deve estar presente em todas as organizações.

Líderes são capazes de estabelecer e manter relacionamentos positivos com os subordinados dentro da organização, e também com os pares fora desta. Eles não apenas entendem as dimensões e propósitos das organizações, mas também podem elaborar e articular esse conhecimento e torná-lo claro para todos. Têm a capacidade de inspirar confiança, mas sem abusar dela.

A capacidade de um líder em mobilizar seus colegas reside tanto em seu entendimento de si mesmo quanto no entendimento das necessidades e desejos de seus liderados, em relação à sua missão. Neste tipo de líder, competência, visão e virtude coexistem.

Organizações e seus líderes inevitavelmente lidam com a natureza humana. É por isso que valores, compromissos, convicções, e mesmo paixões, são elementos básicos em qualquer organização. Como líderes trabalham com pessoas, uma liderança sem valores, compromissos e convicções só pode ser desumana e danosa.

Os líderes precisam reconhecer incertezas e lidar efetivamente com o presente, ao mesmo tempo em que antecipam o futuro e a ele reagem. Isso significa expressar, explicar, estender, expandir constantemente e, quando necessário, revisar a missão da organização. Os objetivos não são fins, mas processos ideais, através dos quais o futuro pode ser criado.

Não obstante, as características de empatia e confiança manifestam-se não apenas em códigos de ética, mas também em culturas organizacionais que sustentam uma conduta ética. Embora estudos sobre a relação entre a ética das empresas e seus resultados não sejam conclusivos, as companhias com padrões éticos de conduta tendem a manter-se lucrativas com maior regularidade.

Por outro lado, liderar através da voz, inspirar as pessoas através da confiança e da empatia, faz mais do que simplesmente atrair as pessoas para o seu ideal. Essas abordagens podem mudar o ambiente a tal ponto que as pessoas se sintam com mais espaço para agir corretamente. Quando usam o poder da voz entre seus colaboradores, líderes melhoram o

ambiente como um todo, e também remodelam suas próprias organizações, capacitando-as para melhor interagir com o mundo.

O líder pode descobrir que a cultura de sua própria companhia é um obstáculo às mudanças que deseja introduzir, porque esta cria mecanismos voltados mais para a auto-preservação do que para o enfrentamento de novos desafios.

O modelo de auto-suficiência implantado no pós-guerra não é mais adequado. O novo modelo tem escala global, é interdependente. O novo líder enfrenta novos problemas provocados por essa realidade.

Como liderar pessoas que não se reportam a ele? Pessoas de outras companhias, localizadas no Japão, na Europa, e mesmo concorrentes? Como liderar nesse ambiente de frenética produção de novas idéias e caracterizado pela total interdependência entre diversos agentes? Isso demanda um conjunto de habilidades inteiramente diferente, baseado em idéias, relacionamento com pessoas e valores. Não são coisas novas, estão, entretanto muito mais valorizadas. Houve uma mudança de orientação nos últimos anos. O mundo está focado nas idéias, na informação, as pessoas que emergirão serão as que se sentem à vontade e estimuladas em um ambiente que valoriza idéias e informação (BENNIS, 1996, p. 117).

Para atuar neste novo ambiente o líder deverá se mostrar cada vez mais apto a assimilar as mudanças ambientais e promover os ajustes necessários nas organizações em que atuam. Este é o tema do próximo tópico.

3.9 O Líder como Administrador de Mudanças

Um líder é, por definição, um inovador.

“Faz coisas que outras pessoas não fizeram ou fazem. Faz coisas antes dos demais. Faz coisas novas. Transforma coisas velhas em novas. Tendo aprendido com o passado, ele vive no presente com um olho no futuro. E cada líder faz isso à sua maneira. Para tanto precisam ser intuitivos, conceituais, artísticos e ter capacidade de síntese” (BENNIS, 1996, p. 108).

Líderes aprendem fazendo. Aprendem onde há desafios, onde a tarefa não é programada, onde o serviço está sendo feito pela primeira vez. Aprender a liderar é aprender a

administrar mudanças. Um dos mais importantes talentos de um líder é a capacidade de continuar utilizando as experiências que vivenciou depois que assume uma posição de liderança. Líderes sempre testam e provam sua capacidade em serviço. O mais poderoso incentivador para a ascensão do homem é o prazer que tem em suas próprias habilidades.

Os líderes aprendem liderando. E aprendem melhor quando têm de liderar em meio a obstáculos; os problemas moldam os líderes. Executivos bem sucedidos aprendem mais com todas as experiências que vivem, e aprendem desde o início de suas carreiras a viver confortavelmente com a ambigüidade.

Os líderes transformam suas experiências em sabedoria e, por sua vez, transformam a cultura de suas organizações. Deste modo, a sociedade, como um todo, é transformada.

3.10 Como as Organizações podem Contribuir na Formação da Liderança

Durante os últimos anos, a mudança parece ter-se constituído no grande desafio a ser enfrentado pelas organizações. Mudanças são, na realidade, a fonte de desenvolvimento organizacional.

Para Bennis (1996), cinco forças centrais determinam os movimentos do mundo: (1) tecnologia; (2) interdependência Global; (3) fusões e aquisições de controle acionário; (4) desregulamentação e regulamentação; e (5) demografia e valores.

Cada alteração nestas forças resulta em enormes impactos e implicações, se examinadas individualmente. Se forem tomadas como um todo, com suas inúmeras interseções, tem-se uma verdadeira revolução. E, como toda revolução, desencadeia mudanças paralelas à medida que se desenvolve.

Como as empresas se constituem hoje na principal unidade social, econômica e política, e como as atividades de negócios e empresariais são uma força cultural dominante, organizações em geral, e empresas em particular, precisam lidar com essas amplas e profundas mudanças na sociedade. A chave da transformação é a postura da organização perante seus trabalhadores.

Sendo a organização a principal unidade da sociedade atual, ela passa a ser sua principal formadora. Segundo o autor, os executivos precisam ser arquitetos sociais. Eles precisam reorganizar as instituições de modo a redesenhar a sociedade de acordo com princípios mais humanos e funcionais. Precisam ser mais líderes do que gerentes.

Nesta era, centrada em serviços e informação, o capital principal da empresa está nos talentos humanos que possui. Entretanto, são poucas as organizações que os reconhecem. A exemplo do que acontece com as pessoas, a empresa precisa aprender com suas experiências e empregar totalmente seus recursos; e também, como as pessoas, a organização precisa liderar, e não apenas administrar, se quiser realizar seus objetivos.

A geração de "administradores implacáveis", aqueles que visam exclusivamente ao lucro, mais restringindo do que incentivando, e evitando ser leais aos subordinados, pode até manter, temporariamente, a condução dos negócios, mas somente uma liderança visionária é capaz de vencer em longo prazo.

Segundo Peters, citado por Bennis (1996), as organizações que alcançarão sucesso prolongado serão as que apresentarem as seguintes características: (1) estrutura achatada e hierarquizada; (2) unidades com maior autonomia; (3) filosofia de oferecer bens e produtos com alto valor agregado; (4) controles de qualidade; (5) controles de serviço; (6) capacidade de reação; (7) velocidade de inovação; (8) flexibilidade; (9) trabalhadores altamente treinados e capacitados, tanto em habilidades quanto intelectualmente; e (10) líderes em todos os níveis, e não apenas gerentes.

Os líderes do futuro assumirão novas tarefas em suas organizações, entre elas, estão a definição da missão da organização, de forma a estruturar suas atividades e informar a força de trabalho; criar um ambiente flexível, no qual as pessoas, não apenas são valorizadas, como também encorajadas a desenvolver seus potenciais, sendo tratadas como iguais e não como subordinados; remodelar a cultura organizacional para que a criatividade, a autonomia e o aprendizado contínuo substituam o conformismo, a obediência e os hábitos; e que o crescimento em longo prazo, e não o lucro imediato, seja o objetivo.

Cabe ainda, ao líder, dar nova forma à organização, transformando-a de uma pirâmide rígida em um círculo fluido, ou numa rede de unidades autônomas totalmente entrelaçadas.

Encorajar seus subordinados a buscarem a inovação, a experimentação, a correr riscos e a antecipar o futuro, analisando o presente. Criar novas conexões dentro das organizações e novas relações dentro da força de trabalho, além de estabelecer novas alianças fora da organização, conhecendo-a de fora para dentro e de dentro para dentro. Pensar globalmente, e não nacional ou localmente.

Por fim, identificar os pontos fracos da organização e fortalecê-los; reconhecer e atender a necessidades novas e sem precedentes da força de trabalho e ser ativo em vez de reativo, convivendo frontalmente com ambigüidades e incertezas (BENNIS, 1996).

Para vencer nesse mundo volátil, líderes precisam ser criativos e também estar interessados com o que se passa com seus colaboradores. Os verdadeiros líderes precisam ser estrategistas globais, inovadores, capazes de dominar tecnologias – características que requerem novos conhecimentos e entendimento –, o que poucas companhias oferecem.

À medida que transformam a si mesmas, as organizações transformam o mundo. O que estas organizações podem fazer para estimular o aparecimento e crescimento de lideranças?

A base da liderança é o aprendizado, especialmente o aprendizado a partir de experiências vividas. Cabe à organização oferecer aos seus empregados os tipos de experiência que os capacitarão a aprender e a liderar.

Para Bennis (1996), não se fazem líderes através de cursos para empresários, nem através de cursos universitários. É a experiência que faz o líder. As organizações precisam oferecer a seus líderes potenciais a oportunidade de aprender através da experiência, em um ambiente que permita crescimento e mudança.

Oportunidades de liderança devem ser oferecidas a executivos no início de suas carreiras, porque forjam espíritos empreendedores e inspiram autoconfiança. Entre essas oportunidades, incluem-se transferências para grupos de decisão, para utilizar, testar e desenvolver habilidades estratégicas e conceituais, além de táticas; missões de revisão de velhas políticas ou criação de novas, resolução de problemas, desenvolvimento de projetos especiais, rodízio de funções e mesmo postos em outros países.

Quanto mais estiver em jogo, maiores as oportunidades de aprendizagem e, é claro, igualmente maiores as chances de fracassos e erros. Mas, “não há crescimento sem riscos, nem progresso sem erros”. A postura da organização deve ser saudável em relação aos erros. Em primeiro lugar, deve-se estimular as pessoas a correr riscos. Em segundo lugar, os erros devem ser vistos como parte integrante do processo. Em terceiro, em caso de erro, devem ser tratados com ações corretivas, e não com censuras.

A organização deve ser o “mentor” do executivo. Seu comportamento, seu ritmo e valores, tanto humanos quanto gerenciais acabam servindo como referenciais. O significado, o sonho, os objetivos, a razão de ser da organização devem se manifestar com clareza.

No âmbito da empresa, a visão deve se manifestar nos níveis estratégico, que é a filosofia básica da organização; tático, que é a filosofia colocada em prática; e pessoal, que é a filosofia manifestada no comportamento de cada funcionário.

“Os objetivos da organização devem determinar sua estrutura. Isto significa que ela deve funcionar como uma comunidade e não como uma hierarquia; onde a meta deva ser a realização e utilização plena do potencial dos indivíduos. Para isso ela deve abrir espaço para o crescimento de seus membros e dar a eles oportunidades de evoluir e desenvolver-se” (BENNIS, 1996, p. 135).

O líder que irá comandar as organizações neste novo contexto deve, portanto, atender a estas novas necessidades.

3.11 A Liderança para o Futuro

Como ressalta Bennis (1996), líderes são pessoas que entendem a cultura dominante, mesmo que grande parte desta encontre-se de forma latente, existindo apenas nas mentes das pessoas ou em seus inconscientes. Mas além de entendê-la, os líderes precisam ser capazes de mudá-la.

Para lidar com mudanças, forjar um novo futuro e criar organizações que valorizem o aprendizado, o novo líder deverá apresentar as seguintes características:

1. Administrar o sonho: todo líder tem de ter a capacidade de criar uma visão mobilizadora, que leve as pessoas a um novo lugar e, depois, transformar essa visão em realidade.

Esta tarefa se subdivide em: (a) comunicar a visão; (b) recompensar; (c) recriar o sonho; (d) retreinar; e (e) reorganizar.

Para o líder, a responsabilidade é transformar a visão em realidade.

2. Líderes acolhem o erro: estimulam as pessoas a correr riscos. Os líderes não temem cometer erros e admitem quando os cometem,

3. Líderes estimulam o diálogo reflexivo: o líder reconhece a importância de ter alguém que lhe diga a verdade;

4. Líderes estimulam a discordância: é preciso ter por perto pessoas com visões distintas, pessoas que lhes forneçam visões complementares da organização e da sociedade;

5. Líderes são otimistas: otimismo e esperança trazem opções. A visão do mundo do líder é contagiante. Se ele demonstra otimismo sua equipe irá encontrar alternativas para alcançar a visão por ele apresentada;

6. Líderes têm expectativa positiva em relação aos seus subordinados: a expectativa que gerentes têm de seus subordinados e o tratamento que lhes conferem determinam, em grande medida, o desempenho e a evolução da carreira destes subordinados. Líderes esperam que as pessoas com quem trabalham dêem o melhor de si. “Se você espera grandes feitos, quem está ao seu lado se esforçará para atender sua expectativa.”;

7. Líderes têm visão: sabem onde a organização deve estar no futuro para realizar sua missão;

8. Líderes têm paciência: elaboram planos de longo prazo;

9. Líderes entendem a simetria entre os interesses de diversos grupos: eles procuram atender equilibradamente os interesses dos diversos grupos com os da companhia,

10. Líderes criam alianças e parcerias estratégicas: vêem o mundo globalmente. Estão convencidos da necessidade de estabelecer alianças com outras organizações, cujos destinos estejam interligados com o seu próprio.

Em suma, os líderes do futuro, para Bennis (1996), deverão apresentar os seguintes atributos: educação ampla, curiosidade ilimitada, entusiasmo ilimitado, confiança nas pessoas e no trabalho em equipe, disposição para correr riscos, devoção ao crescimento de longo prazo em vez de lucro de curto prazo, compromisso com a excelência, prontidão, virtude e visão.

CONCLUSÃO

Os líderes existem em todos os níveis de uma empresa, mas também em todos os aspectos da vida humana. É muito pouco provável que alguém nunca tenha vivenciado algum tipo de experiência com liderança, seja em seu trabalho, na escola, com os amigos ou no ambiente familiar. Contudo, esta experiência talvez não tenha sido muito significativa para algumas pessoas.

Talvez, nem mesmo tenham tomado consciência dela como uma "experiência de liderança". Possivelmente, isto ocorra devido ao fato de que muitos ainda cultivam a imagem do líder como sendo uma espécie de "salvador" ou "herói".

A História humana, na realidade, conserva o registro de poucos destes líderes "heróicos". Mas, que dizer do dia-a-dia? E quanto às histórias comuns, envolvendo pessoas e ambientes comuns, sem o glamour das histórias dos líderes excepcionais? Acaso não apresentam, também, a presença de líderes? A resposta, certamente, será sim.

É o perfil deste líder "comum", presente no cotidiano das organizações, que se buscou definir. Segundo Tucídides, citado por Decrane Junior (1996, p. 251), os líderes são "conscientes de seus deveres e honrados no agir". Apesar dos séculos que separam este pensamento da realidade do século XXI, tais palavras parecem exprimir a aspiração dos profissionais analisados nesta pesquisa.

O conhecimento e a capacidade das pessoas tornaram-se elementos essenciais para o sucesso das organizações onde atuam. Isto porque os demais recursos produtivos - como matéria-prima, equipamentos, etc - podem, a cada dia, ser obtidos mais facilmente ou copiados dos concorrentes.

Portanto, a valorização do ser humano no espaço organizacional torna-se indispensável. Isto requer, entretanto, um posicionamento diferenciado por parte das lideranças.

Certos valores básicos foram apontados, de acordo com os dados coligidos na unidade pesquisada, como sendo os requisitos mais importantes no perfil de um líder. Entre estes, destacam-se, a sinceridade e coerência, saber onde se quer chegar e a capacidade de transmitir essa visão aos liderados, comunicação, respeito às diferenças, capacidade de valorizar as contribuições dos subordinados e apresentar equilíbrio emocional face às adversidades.

Acima de tudo, os líderes têm de apresentar firmeza de caráter, independentemente do seu nível de responsabilidade. As competências podem, e devem, ser amadurecidas, aperfeiçoadas e desenvolvidas, à medida que se amplia o escopo de responsabilidade da pessoa. Os princípios e valores básicos, contudo, devem estar presentes em qualquer nível da organização.

Às organizações cabe identificar os indivíduos que apresentem o potencial para desenvolver as habilidades necessárias e cultivar neles os valores e características compatíveis com o desempenho do papel de liderança, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento, seja através de tarefas desafiadoras, contato com outras lideranças, ou experiências educacionais.

Os requisitos essenciais, identificados na pesquisa, se mostram ajustados às aspirações da sociedade em geral. Para as organizações se manterem no mercado, é básico que demonstrem o respeito a padrões éticos.

Apesar das lideranças atuarem entre forças que, muitas vezes, têm interesses conflitantes, precisarão agir sob um padrão de responsabilidade social, que leve em consideração, não apenas as relações da organização com o ambiente externo, mas que também desenvolva o que Srour (1998) chama de "cidadania organizacional", no âmbito interno da empresa. Isto implica no respeito às diferenças individuais dos funcionários, no investimento em segurança do trabalho, no desenvolvimento profissional e, especialmente, na sua maior participação nos processos decisórios e resultados.

Este posicionamento não parte de uma postura de "benemerência", mas da preservação da imagem da organização para a continuidade de seu próprio negócio. Para permanecer no mercado as organizações precisam manter a credibilidade. Em uma organização bancária, onde muitas vezes a qualidade do serviço é o diferencial, o funcionário, suas atitudes e os

serviços por ele prestados, compõem o "retrato" da empresa. É a partir destes referenciais, que a sociedade forma o conceito que tem da organização.

Neste contexto, o papel da liderança é essencial, buscando conduzir o comportamento de seus subordinados em consonância com os interesses da organização e da sociedade.

Uma vez que se constatou o fato de que os valores humanos e sociais devem ser a base para a construção dos líderes do futuro, seria importante analisar em que grau as famílias e educadores buscam inserir tais valores na formação de crianças e jovens.

Conclui-se que, apesar da concorrência acirrada, da busca contínua de produtividade e das inúmeras pressões a que os profissionais estão sujeitos diariamente - resultado de um mundo caracterizado, cada vez mais, pela universalização dos processos mercadológicos, e constante avanço tecnológico - ainda sobressai a consciência sobre a condição essencial do trabalhador como indivíduo.

Cabe ressaltar que a construção da liderança é um projeto sem fim. Os líderes estão, continuamente, em desenvolvimento.

Embora as dificuldades a serem superadas para que este tipo ideal de líder possa existir nas organizações sejam inúmeras, constata-se que não é impossível. Um primeiro passo neste sentido será dado se o líder procurar ater-se ao essencial, preservando seus princípios, desenvolvendo, na medida do possível, suas competências e mantendo-se aberto às mudanças. Desta forma, certamente, haverá mais pessoas satisfeitas, trabalhando em conjunto para o bem comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

_____. **Líderes e lideranças**: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BLANCHARD, K. et alli. **Gerente Minuto organiza equipes de alto desempenho**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

BLANCHARD, K. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In : PETER F. RUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

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

BOLT, J. F. Desenvolvimento de líderes tridimensionais. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

BORNSTEIN, S. M. Os enigmas da liderança. In: PETER DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHUNG, T. **Qualidade começa em mim**: manual neurolingüístico de liderança e Comunicação. São Paulo: Maltese, 1994.

CONGER, J. A. **Líder carismático**. São Paulo: Makron Books, 1991.

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

_____. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

DECRANE JR., A. C. Um modelo constitucional da liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo : Futura, 1996.

DE PREE, M. **Liderar é uma arte**. São Paulo: Best Seller, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FARREN, C.; KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro**: visão, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

JUNQUEIRA, L. G. **Gerente total**: como administrar com eficácia no século XXI. São Paulo: Gente, 1996.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: **HBR Classics**: fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.

LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W. **As Empresas e o Ambiente** Ed. Vozes. Petrópolis - Brasil, 1993

LIMA, Marcos Antônio Martins. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Fortaleza-CE. 2005. (Apostila do Curso de Extensão e Pós-Graduação).

MAGALHÃES FILHO, Francisco de B.B. **História Econômica**. 8 ed. São Paulo: Sugestões Literárias. 1982.

MANDL, A.; SETHI, D. A teoria da ambivalência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. F. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MELÉNDEZ, S. E. Uma visão “de fora” da liderança. In: PETER DRUCKER FOUNDATION. (org.). **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

MENDES, Maria Luisa. Você tem carisma? **Revista Exame**. São Paulo, maio. 1996.

NAIDITCH, S. Procuram-se executivos que entendem de tudo. **Revista Você S.A.** São Paulo, n.1, abr. 1998.

PLAMONDON, W. N. Energia e liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

POLLARD, C. W. O líder servil. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

SCHERMERHORN, John R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SENGE, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura: 1998.

SROUR, R .H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEERE JUNIOR., W. C. Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

STONER J. A. **Administração.** Rio de Janeiro: P.H.B. 1992.

_____ ; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

ULRICH, D. Credibilidade X competência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

WILHELM, W. Aprendendo com os líderes do passado. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 1996.

WHEATLEY, M. **A Liderança e a Nova Ciência: aprendendo organização com um universo ordenado.** 4ª ed. São Paulo: Cultrix, 1999.