

**Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados**

Centro de Documentação e Informação

Coordenação de Biblioteca

**<http://bd.camara.gov.br>**

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."

**Universidade de Brasília - UnB**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial**

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES**

**Por**

**VALTEIR MARCOS DE BRITO**

**Brasília**

**2004**

Universidade de Brasília - UnB  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial

## A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Por

VALTEIR MARCOS DE BRITO

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de título de Especialista em Desenvolvimento Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Antônio Vivacqua

Brasília

2004

*Dedico este trabalho a meus pais,  
que sempre apoiaram e incentivaram  
meus estudos, e a meus filhos, pelo  
apoio e compreensão em todos mo-  
mentos em que me ausentei.*

*Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas. (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.*

(BERGAMINI, Cecília, apud VERGARA, Sylvia C. 2000, p. 47)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado a vida e a renovado diariamente;

A meus colegas de curso e a todos quantos contribuíram direta ou indiretamente para sua realização;

Ao Prof. Dr. Guilherme Antônio Vivacqua, meu diligente orientador, que muito me ajudou a conjurar as dificuldades encontradas sobretudo na aplicação prática da metodologia científica e a desenvolver com objetividade este trabalho. Sua competência, atenção e amizade, demonstradas no decorrer de todo período destinado a elaboração deste trabalho, foram de importância capital para sua conclusão. Ele foi o artista cujo talento permitiu transformar a pedra bruta em pedra preciosa.

Ao Prof. Aldery Silveira Júnior, coordenador do curso, que sempre incentivou todos a “soltarem aquele grito preso na garganta”, na tentativa de estimular no grupo a busca de motivações novas à nossa dedicação.

Aos colegas de curso, pela atenção e pelo carinho durante todas etapas desta jornada e pelo suporte oferecido durante as dificuldades encontradas.

À Câmara dos Deputados, órgão do qual sou servidor, pela oportunidade que me ofereceu de integrar a Turma D do Curso de Desenvolvimento Gerencial.

A meu Diretor, por permitir a minha dedicação ao curso.

A todos, enfim, que colaboraram para que eu levasse a bom termo este mister.

A todas as pessoas que provam que se encontra no próprio ser humano o principal fator de motivação para o trabalho.

## SUMÁRIO

Resumo.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Objetivos.....	11
1.2. Justificativa.....	11
1.3. Procedimentos Metodológicos.....	12
2. LÍDER E LIDERANÇA: CONCEITOS E PRESSUPOSTOS.....	13
2.1. Conceituação.....	13
2.2. Diferenciação entre líder e chefe.....	15
3. LIDERANÇA E ASSOCIAÇÕES.....	17
3.1. Liderança e Visão.....	17
3.2. Liderança e Influência.....	19
3.3. Liderança e Cultura.....	25
4. LIDERANÇA: CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES.....	29
4.1. Características.....	29
4.2. Estilos de Liderança: Abordagens e Aspectos Situacionais.....	31
4.3. Teorias Situacionais de Liderança.....	46
5 . NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA.....	40
5.1 Líderes Carismáticos.....	40
5.2 Líderes Transacionais.....	41
5.3 Líderes Transformacionais.....	42
5.4 Líderes Interativos.....	43
5.5 Líderes Servidores.....	43
5.6 Líderes Tridimensionais.....	44
6. LIDERANÇA NO MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO E O ESTILO BRA- SILEIRO DE ADMINISTRAR.....	47
6.1. A Nova Perspectiva de Liderança.....	47
6.2. A Liderança e o Estilo Brasileiro de Administrar.....	51
7. CONCLUSÃO.....	55
Bibliografia.....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três facetas da liderança.....	15
Figura 2 – As bases do poder: organizacional e individual.....	20
Figura 3 - Fontes de poder da posição e de poder pessoal.....	21
Figura 4 - A grade gerencial ( <i>managerial grid</i> ).....	35
Figura 5 - O <i>continuum</i> de padrões de liderança.....	37
Figura 6 - Os papéis do líder no modelo caminho-objetivos.....	39
Figura 7 - A estrutura tridimensional.....	44
Figura 8 - A preocupação com o desenvolvimento na estrutura tridimensional.....	45
Figura 9 - A roda do aprendizado.....	48
Figura 10 - A roda do aprendizado e modelos mentais.....	49
Figura 11 – Aprendizado organizacional através dos modelos mentais compartilhados.....	50
Figura 12 - Sistema de ação cultural brasileiro.....	52



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Chefes <i>versus</i> líderes.....	16
Quadro 2 - Habilidades gerenciais <i>versus</i> habilidades de influência.....	22
Quadro 3 - Os três estilos de liderança.....	32
Quadro 4 - As diferenças entre liderança baseada nas tarefas e liderança baseada nas pessoas.....	34
Quadro 5 – Os estilos principais do grid gerencial.....	36

## RESUMO

O objetivo do trabalho é demonstrar a importância do líder e da liderança para as organizações, haja vista as constantes transformações da atualidade. Para tanto, desenvolveu-se uma abordagem a partir de sua conceituação, tipologia e estilos de liderança, bem como um enfoque nas relações entre liderança e cultura, influência e *employment*. O trabalho constou de uma revisão da literatura, na qual foram pesquisadas publicações nacionais e estrangeiras, e buscou, em sua descrição, apresentar o tema numa perspectiva atual e crítica, no que diz respeito ao estabelecimento de diferenças conceituais, papéis e representações organizacionais. Ressalte-se que o enfoque teve um caráter geral, dessa forma servindo de base tanto para observações no âmbito da administração privada quanto pública.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas brasileiras foram atingidas pelas rápidas e profundas transformações da ordem econômica mundial. Adaptar-se à nova ordem não é só uma necessidade, mas, antes de tudo, uma questão de sobrevivência. Luta acirrada por preços competitivos de produtos e serviços, ênfase na qualidade e exigências de novos padrões de comportamento profissional, são indicadores concretos desse momento em que as organizações buscam provocar mudanças rápidas.

Nesse contexto, alguns fatores impulsionaram o aparecimento de novas formas no exercício da chefia e da liderança nas empresas. Houve muito investimento de energia para se adquirir maior competitividade; foram períodos de reestruturação e reengenharia com o objetivo de reduzir custos de produtos e serviços. Essas ações acarretaram também encolhimento dos recursos humanos, principalmente dos níveis intermediários das chefias que atuavam em áreas que pouco valor agregavam ao negócio da empresa.

Formas recentes de organização flexível do trabalho enfatizam mais a ação de equipes em detrimento do trabalho individual. Membros de equipes, em geral, são profissionais com níveis de conhecimentos diferenciados, maior grau de maturidade e envolvimento com os objetivos do negócio. Para coordenar estas equipes, há necessidade de um novo padrão de chefias.

Nas décadas anteriores prevalecia o perfil do líder dinâmico e audaz que conseguia vencer sozinho; seu instrumento de ação era o poder hierárquico, organização relativamente rígida do trabalho e o controle da equipe. Hoje, além de dinâmico e audaz espera-se que o líder seja empreendedor e criativo, para trabalhar como membro de equipes ao lado dos demais colaboradores. Alguém que saiba dividir as vitórias com a equipe.

A época dos líderes dominadores que mantinham os membros da equipe com área restrita de liberdade para trabalhar está chegando ao fim. A relação do líder com a equipe é a de facilitador com vistas à obtenção de resultados. Se antes atuava como comandante, agora deve adotar o papel de educador, sempre preocupado em aproveitar o potencial e talento de cada membro da equipe e aproveitando ao máximo as competências individuais. Do papel voltado para a produção, vem se tor-

nando um verdadeiro administrador de recursos humanos. Sua arma não é mais o poder da hierarquia, mas a motivação da equipe e o centro da autoridade está passando da posição hierárquica para a situação onde o trabalho se realiza, pois o poder sem exercício real da liderança leva a resultados negativos.

Dessa forma, refletir sobre as competências básicas exigidas para o desempenho das chefias e lideranças é um aspecto importante para a administração, independente de seus níveis. Trata-se de um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem ao líder gerar um determinado resultado através da coordenação do trabalho da equipe. As competências em habilidades e conhecimentos referem-se aos aspectos técnicos do trabalho e variam muito conforme as características de produtos e serviços de uma organização; as competências comportamentais, contudo, são necessárias a todo líder de equipe.

Nessa perspectiva, questiona-se: diante de tantas transformações e da consequente instabilidade, principalmente nas relações sociais (inclusive profissionais), qual a representação do líder para as organizações?

## **1.1. Objetivos**

### **Geral**

Demonstrar a relação entre o exercício da liderança e os objetivos organizacionais, a partir da influência do líder sobre os liderados, do estilo de liderança e de suas características.

### **Específicos**

- caracterizar o líder e a liderança, diferenciando-a da chefia;
- descrever tipos de líderes e estilos de liderança;
- contextualizar a liderança num mundo em transformação e caracterizar o estilo brasileiro de liderança.

## **1.2. Justificativa**

É importante estudar a função dos líderes nas organizações, verificando se este papel é ou não essencial, saber quais as influências dos líderes nas organizações; tanto positivas como negativas.

Segundo MATOS (1996. p. 124), "os modelos tradicionais de organização, que orientam a maioria das instituições, estão levando-as à ineficiência e ao insucesso". Presume-se, assim, que o líder dentro do processo de globalização da economia, no qual o padrão de qualidade é elevado, mostra-se fundamental, devendo ser capaz de obter força de trabalho autônoma e espírito de parceria com todos os grupos de interesse.

Dessa forma, diante de tantas mudanças e de seus reflexos sobre muitos dos conceitos, principalmente administrativos, este estudo é relevante porque visa observar o papel do líder na perspectiva atual.

### **1.3. Procedimentos Metodológicos**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que abrangeu as áreas de chefia e liderança, e foi feita mediante consulta a obras nacionais e estrangeiras traduzidas, com o objetivo de transmitir uma visão mais universal sobre o tema.

## **2. LÍDER E LIDERANÇA: CONCEITO E PRESSUPOSTOS**

Embora sejam muitos os conceitos de líder e de liderança, BERGAMINI (1994, p. 9-22) esclarece que eles têm dois elementos que parecem ser comuns a todas as definições. O primeiro diz respeito ao fato de a liderança estar ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolver duas ou mais pessoas; segundo se reporta a um processo de influência exercido, de forma intencional, pelo líder sobre seus seguidores.

Os conceitos de líder e liderança se confundem. Porém, convém explicar que líder é a pessoa, o gerente ou administrador, e liderança é o processo, a atividade meio desenvolvida praticada pelo líder.

### **2.1. Conceituação**

Segundo DRUKER (1992, p.75-77), líder é aquele que possui seguidores, obtém resultados e tem responsabilidade. O líder é uma pessoa que motiva e desenvolve ações: motiva pessoas a alcançarem objetivos do grupo e da organização, e desenvolve atividades de forma a atender os objetivos organizacionais, altos níveis de desempenho e objetivos do grupo. 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, estabelece prioridades, fixa e mantém padrões. Pode também fazer concessões, ponderando sobre o que é certo e desejável, podendo definir, ainda, o que deve ser seguido mesmo não dispondo de chefia ou autoridade estatutária. O líder possui uma grande identificação com seus companheiros.

Para BLANK (1999, p.28), o que separa os líderes dos não-líderes é o fato de o verdadeiro líder ter seguidores espontâneos, enquanto que os outros buscam ou arregimentam seguidores.

SCHERMERHORN (1996, p.224) esclarece que um líder eficaz influencia outras pessoas a trabalharem entusiasticamente em apoio aos objetivos de desempenho organizacional. Dentro desse conceito, a visão – ou perspectiva de futuro - está sendo considerada cada vez mais importante para a eficácia da liderança. Para o autor, “Os líderes visionários são capazes de comunicar sua visão aos outros e criar os compromissos necessários para desempenhar o trabalho exigido até a realização plena da visão”.

Se por um lado o líder conduz pessoas, as influencia, orienta e desenvolve potenciais para a consecução das metas e objetivos da organização, por outro, ele líder precisa ser aceito, respeitado e admirado pelo grupo, sendo seguido mesmo sem ter autoridade formal. Para CHIAVENATO (1994, p.148-149), “o líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajustar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades”.

Nesse contexto, o líder deve ser capaz de rumar ao desconhecido; precisa ter visão, saber convencer os outros, cativar subordinados, importar-se com eles, possuir energia e foco de atuação para saber motivá-los e levá-los ao lugar desejado e certo, atingindo com sucesso os objetivos e metas organizacionais.

Já a liderança é definida como a atividade meio praticada pelo líder, que leva a atingir os objetivos organizacionais; segundo BERG (1999, p.120), “é o processo interpessoal pelo qual o gerente motiva e influencia os subordinados a realizarem objetivos de trabalhos estabelecidos”.

ROBBINS (1996, p. 219) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas (...) líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro, então, eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos”. Já para SCHERMERHORN (1996, p. 224), “liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar pesado e a realizar tarefas importantes”.

CHIAVENATO cita quatro elementos que caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar, e define:

“a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Define-se por liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (CHIAVENATO, 1999, p.558).

A liderança envolve o líder e seus atributos, os liderados (seguidores) e a situação do grupo. A Figura 1 configura essa relação.

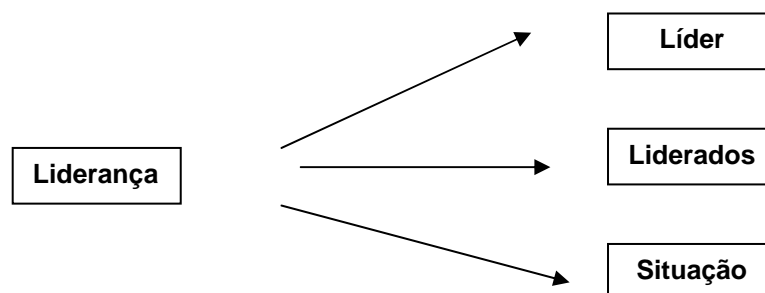


Figura 1 - **As três facetas da liderança**

Fonte: MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**.4.ed.São Paulo: Atlas, 1992, p. 286.

## 2.2. Diferença entre Líder e Chefe

Trata-se de dois conceitos comumente confundidos, mas que guardam diferenças entre si, tanto que não são excludentes, isto é, um chefe pode ser também o líder ou não. FARIA esclarece:

chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. (FARIA, 1982, p. 4).

Esse autor explica que o líder é seguido de forma espontânea porque é capaz de unir o grupo, levando-o coeso na perseguição dos anseios comuns, mantendo um bom relacionamento e, além disso, “possui grande identificação com seus companheiros”. (FARIA, 1982, p. 5).

Comparativamente, enquanto o chefe se limita a dar ordens e exigir obediência, o líder estimula o trabalho em equipe, motiva e orienta o funcionário. Segundo BENNS (1996), gerentes estão mais envolvidos em como fazer no curto prazo e com os resultados financeiros; já os líderes são mais preocupados com o cumprimento da missão empresarial, com a intenção estratégica e com a realização dos sonhos de todos, empresa e funcionários.



Para SHINYASHIKI (apud CHIAVENATO, 1999, p.561), os líderes desempenham um papel-chave porque cabe a eles o desenvolvimento das competências pessoais de cada membro da equipe. Eles têm muito pouco a ver com os chefes do passado: líderes criam novos líderes e chefes criam subordinados; líderes trabalham por um objetivo comum, chefes agem de acordo com seus próprios interesses; líderes desenvolvem o prazer pela performance, chefes geram o medo da punição. O líder pode ter cargo de chefe; porém, se para ser chefe basta adquirir o cargo, para ser líder deve haver treinamento com a finalidade de se desenvolverem e aperfeiçoarem qualidades natas.

O Quadro 1 compara papéis, responsabilidades, hábitos e ações de um chefe ou gerente tradicional com os de um líder.

<b>Chefes</b>	<b>Líderes</b>
Fazem coisas de forma correta	Fazem a coisa certa
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam sistemas e estruturas	Focalizam Pessoas
Baseiam-se no controle	Baseiam-se na confiança
Enfatizam táticas, estrutura e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores e metas compartilhadas
Têm uma visão de curto prazo	Tem uma visão de longo prazo
Perguntam com e quando	Perguntam o quê e o por quê
Aceitam o <i>status quo</i>	Desafiam o <i>status quo</i>
Focalizam o presente	Focalizam o futuro
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam previsibilidade e ordem	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Usam a influência a posição para persuadir	Usam a influencia pessoa a pessoa
Exigem obediência	Inspiram os outros a seguir
Recebem um cargo	Tomam iniciativas para liderar
São bons saldados	São uma referencia
Mandam	Orientam
Amedrontam	Entusiasmam
Dizem:Eu!	Dizem:Nós!

Quadro 1 - **Chefes versus líderes**

Fonte: adaptado de textos de BOYETT, HELLER e outros.

### 3. LIDERANÇA E ASSOCIAÇÕES

O estudo da liderança não pode ser feito isoladamente, haja vista seu papel nas organizações formais e informais envolver aspectos relativos não só ao comando propriamente dito, como também à competência e até perspectivas imediatas e futuras.

#### 3.1. Liderança e Visão

Para CHIAVENATO, cada vez mais a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz. O termo “visão” é utilizado para descrever um claro sentido de futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

Liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente. Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que na verdade dá a partida para o futuro clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer. (CHIAVENATO 1994, p.163).

Já WELLINS (1994) esclarece que uma característica essencial de todos os líderes eficazes é a capacidade de enxergar onde estão tentando chegar e articular com clareza esta visão para potenciais seguidores, a fim de que esses conheçam o papel pessoal deles na realização desta visão.

Um levantamento de 1.500 líderes seniores, 870 deles CEOs em 20 países diferentes, atesta a crescente importância da liderança visionária. Pediu-se aos líderes que descrevessem os traços-chave ou talentos desejáveis para um CEO no ano 2000. As características dominantes mais freqüentemente mencionadas foram que o CEO deve transmitir um 'forte sentido de visão'. Noventa e oito por cento classificaram esse traço como 'mais importante'. Um outro estudo comparou 18 empresas visionárias com 18 empresas não visionárias por um período de 65 anos. Descobriu-se que as empresas visionárias ultrapassaram o desempenho do grupo de comparação em seis ve-

zes em critérios financeiros padrões, e suas ações ultrapassaram o mercado geral em 15 vezes. (ROBBINS, 1996, p. 235).

Nota-se, entretanto, que a visão provavelmente falhará se não oferecer uma imagem do futuro que seja clara e demonstravelmente melhor para a organização e seus membros.

Para ROBBINS (1996, p. 235), os líderes visionários têm três qualidades relacionadas com a eficácia de seus papéis visionários: capacidade de explicar a visão para os outros, isto é, tornar a visão clara em termos de ações e propósitos exigidos através de comunicação oral e escrita claras; expressar a visão não apenas verbalmente, mas também através de comportamento de líder, ou seja, comportar-se de uma maneira que continuamente transmita e reforce sua visão; ser capaz de estender a visão contextos diferentes de liderança, quer dizer, habilidade de sequenciar atividades para que a visão possa ser aplicada em uma variedade de situações.

De acordo com CHIAVENATO (1999) os princípios da liderança visionária são:

- desafiar o processo: ser um pioneiro, encorajando a criatividade e a inovação e apoiando as pessoas com idéias e sugestões;
- ser entusiasta: inspirar as pessoas com seu entusiasmo pessoal e procurar compartilhar uma visão comum;
- ajudar as pessoas a agirem: ser um criador de equipes e apoiar os esforços e talentos das pessoas;
- dar o exemplo: utilizar um modelo de papel consistente que as pessoas possam e desejam desempenhar;
- celebrar as realizações: trazer emoção ao local de trabalho e juntar a mente e o coração nas tarefas diárias. A missão e a visão devem ser discutidas frequentemente à medida que os objetivos vão sendo definidos, alcançados e redefinidos.

Os líderes devem possuir uma clara visão de como as coisas devem ser; devem ser capazes de compartilhar sua visão com outros e, desse modo, conseguirem que todos trabalhem juntos como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dessa visão.

Pode-se ver que liderança e visão significam comunicar a visão de futuro a todos os seguidores, tornar as pessoas motivadas e inspiradas a perseguirem a visão no seu trabalho cotidiano e, sobretudo, fazer com que a visão se torne algo real e tangível.

### **3.2. Liderança e Influência**

CHIAVENATO conceitua a influência como uma “transação interpessoal, em que uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. Assim, sempre se encontra um líder – aquele que influencia – e os liderados – aqueles que são influenciados”. (CHIAVENATO, 1999, p.555).

Através da liderança, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. Dessa forma, o conceito de influência está diretamente ligado ao conceito de poder e de autoridade. Os líderes precisam ser capazes de obter e usar o poder para influenciar pessoas a se comportar de modo a conseguir a realização de objetivos organizacionais.

Para CHIAVENATO (1999, p. 555), "o poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir". Define-se autoridade como um poder legítimo, formal; é o poder que tem uma pessoa em decorrência do papel, cargo ou posição que ocupa na organização. Esse tipo de poder segue a posição hierárquica. Outra base do poder é o da pessoa, o poder do líder, ou seja, é o poder não necessariamente formal, que o líder é capaz de influenciar, persuadir e motivar os liderados.

A partir disso, o autor cita cinco diferentes tipos de poder:

- 1) poder coercitivo, baseado no temor e na coerção. Refere-se à autoridade de punir ou solicitar punição;
- 2) poder de recompensa, que deriva da autoridade de conceder gratificações a outras pessoas. É o poder que se apóia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado pode obter;
- 3) poder legitimado, vindo de um cargo de administração formal. Decorre do cargo ocupado pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional. A autoridade conferida a este cargo é chamada de poder legítimo;

- 4) poder de competência (especialista), baseado na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa. Quando o líder é um verdadeiro conhecedor, os subordinados aceitam conselhos por causa de seu conhecimento superior;
- 5) poder de referência, que é baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial. É um poder conhecido popularmente como “carisma”. Dá-se o nome de carisma à faculdade excepcional e sobrenatural de uma pessoa que a diferencia das demais. O carisma está sempre por trás das pessoas cujo desempenho vai muito além da competência, não importa a profissão. Um líder carismático é aquele que possui características pessoais marcantes e um certo magnetismo pessoal que influenciam fortemente as pessoas.

CHIAVENATO (1999, p.555-557) ilustra os tipos de poder através da Figura 2 abaixo:

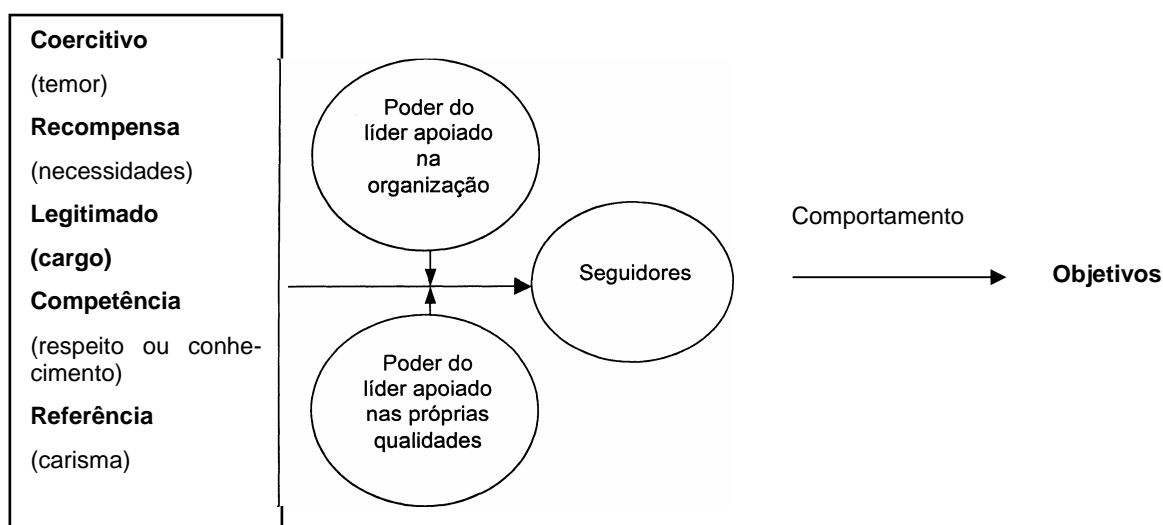
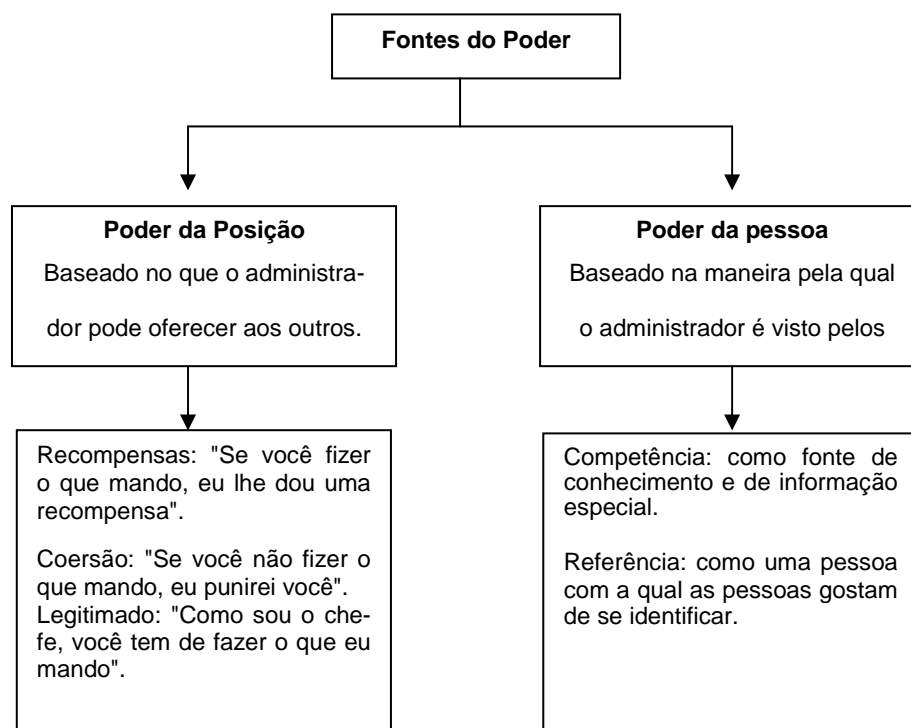


Figura 2 - **As bases do poder: organizacional e individual.**

Fonte: CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999. p.557.

Segundo CHIAVENATO (1999), a verdadeira liderança decorre geralmente do poder de competência e do poder de referência do líder, ou seja, ela se baseia no poder da pessoa do líder. Quando a liderança se baseia nos poderes coercitivo, de

recompensa ou legitimado (Ver Figura 3), é utilizado apenas o poder formal que a posição hierárquica lhe confere. O autor defende que o desafio do administrador está em saber migrar decisivamente para o poder de competência e de referência, a fim de que se possa exercer uma liderança baseada no poder pessoal.




---

Figura 3 - **Fontes de poder da posição e de poder pessoal**

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 557.

ZUKER (1998, p. 24-25) defende que a influência deve ser praticada através do poder da pessoa do líder. A coerção ou a autoridade formal, útil no modelo antigo, não funciona mais. A influência deve ser sutil e sincera para conseguir que as decisões sejam tomadas acima com os gerentes, abaixo com os subordinados e lateralmente com os pares e colegas de trabalho.

Segundo ZUKER (1998, p. 24-25) "influência é a habilidade de afetar os outros - percebida somente pelos seus efeitos - sem utilização de força ou autoridade formal". Para a autora, a influência é um processo positivo em que o líder obtém os resultados que quer, ao mesmo tempo em que permite que os outros obtenham os resultados que querem; é uma relação mutuamente benéfica: as necessidades do influenciador se encaixam com a do influenciado. Ocorrerá, portanto, manipulação,

quando o influenciador agir sem considerar os objetivos das outras pessoas, não havendo o encaixe, a troca de necessidades. Logo, uma das habilidades mais importantes de influenciar é a capacidade de entender as verdadeiras intenções e desejos dos outros, apesar do que esteja sendo dito ou feito aparentemente.

Para essa autora, os influenciadores habilidosos sabem quais são seus objetivos, o que estão querendo e são conscientes de suas estratégias. Eles combinam empatia e autoconhecimento com dois outros elementos importantes: autoconfiança e um desejo de autoridade. O resultado é uma pessoa capaz de ajustar suas intenções à dos outros, a fim de cumprir prazos ou caminhar para a solução dos problemas que tanto podem ser óbvios e declarados quanto sutis e implícitos.

Segundo ZUKER (1998, p. 24-25), existem algumas circunstâncias que exigem influência e outras que exigem o gerenciamento tradicional, conforme Quadro 2.

<b>Habilidades gerenciais são exigidas quando</b>	<b>Habilidades de influência são exigidas quando</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões são unilaterais.</li> <li>• Você tem controle das pessoas, recursos, projetos.</li> <li>• As questões são simples, previsíveis, lineares.</li> <li>• Impacto ocorre sobre unidades ou departamentos distintos.</li> <li>• impacto e as conseqüências são pequenos, restritos.</li> <li>• Os resultados são obtidos pelo controle, direção e avaliação.</li> <li>• As estruturas são preestabelecidas.</li> <li>• Você tem reconhecimento oficial.</li> <li>• Você tem poder extrínseco.</li> <li>• Você trabalha com autonomia.</li> <li>• "território" é definido e restrito.</li> <li>• Você está comandando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões exigem participações e apoio.</li> <li>• As outras pessoas são especialistas, têm informação, contatos ou recursos de que você precisa para conseguir os resultados.</li> <li>• As questões são complexas, imprevisíveis, não-lineares.</li> <li>• impacto ocorre sobre múltiplas unidades. ("efeito de ondas").</li> <li>• impacto e as conseqüências organizacionais são amplos.</li> <li>• Os resultados são obtidos pela espontaneidade e capacidade de reação às necessidades da organização.</li> <li>• As estruturas surgem da avaliação das questões e da definição de objetivos.</li> <li>• Você precisa de apoio informal.</li> <li>• Você precisa de poder intrínseco.</li> <li>• sucesso é alcançado através da interdependência.</li> <li>• Existe extensão territorial.</li> <li>• Você está negociando, persuadindo.</li> </ul>

Quadro 2 - **Habilidades gerenciais versus habilidades de influência.**

Fonte: ZUKER, Elanina. **Influência: como promover a cooperação no ambiente de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 25.

Porém, conforme SCHERMERHORN (1996, p. 271-272), “não basta aos gerentes Ter poder; eles precisam usá-lo bem para conseguir influência adequada sobre os outros. As estratégias de influência gerencial, algumas vezes chamadas de os três R, incluem retribuição, reciprocidade e razão”.

Os gerentes que usam as estratégias de retribuição se apóiam no poder da posição para conseguir seus meios. Eles podem agir assertivamente ("Todo mundo está indo. Por que você não vai?"), apelando para a maior autoridade ("Você sabe que eu tenho o apoio do chefe") ou recorrendo a sanções ("Se você não fizer o que eu quero, vai se arrepender"). Essas abordagens podem criar ressentimentos ou intimidação, e qualquer influência obtida pode ser temporária. As pessoas atendem porque realmente sentem que têm que atender, não porque realmente querem.

Em contraste, as estratégias de razão se apóiam mais no poder pessoal e na persuasão baseada em dados, necessidades ou valores. Usam argumentos que mais provavelmente são um apelo para outras pessoas e que, uma vez aceitos, podem ter um impacto duradouro no comportamento. A razão é a estratégia de influência mais comumente usada nas organizações. Ela é levada a cabo pelo uso de argumentos factuais e pela construção de coalizões para apoiar um ponto de vista.

Finalmente, as estratégias de reciprocidade usam intercâmbio de valores e procura de resultados positivos compartilhados. É uma abordagem importante para os locais de trabalho de alto envolvimento como os de hoje, porque tende a criar melhores sentimentos e maior compromisso com o comportamento desejado. As duas formas mais comuns de reciprocidade são a barganha ou negociação para trocar benefícios e o *empowerment* através da consulta ou outras formas de participação dos empregados.

Entre os exemplos de líderes e suas influências podem-se citar vários, entre eles: Frank Shrontz, líder transformacional que ajudou a mudar o modo de pensar da *Boeing* e alcançar um novo patamar para o desempenho. Ele estabeleceu objetivos árdus para reduzir os custos de produção em 25% em 1998 e diminuir radicalmente o tempo que levava para construir um avião, de 18 meses em 1992 para oito em 1996. Vendeu sua visão aos gerentes e os inspirou a alcançá-la, enviando grupos para conhecer os melhores produtores do mundo, de computadores a navios. Até agora, os resultados foram enormes. Déborah Patrícia Wright, diretora geral da Par-malat do Brasil, apresenta comportamentos de uma líder, pois atuando na área de



consumo, além de conhecer seu público externo, cuida do seu público interno. Ela sabe motivar as pessoas a buscar melhores resultados. Déborah diz ser uma entusiasta do trabalho em equipe, da tomada de decisões compartilhada e de estímulos para que as pessoas reunidas em redor de um mesmo objetivo se tornem mais independentes e participativas, em vez de simplesmente seguir o que dita o chefe. Ela acredita firmemente na filosofia do *empowerment*, em que as pessoas são estimuladas a confiar em si mesmas para poder exercer plenamente a sua capacidade. Trata seus funcionários como seguidores, não como subordinados - conseguem fazer com que os membros de sua equipe comprem as suas idéias como se fossem deles.

A influência da liderança pode ser associada ao *empowerment*, esse definido por WELLINS et al. (1994) da seguinte forma: *power* (poder) significa controle, autoridade, domínio; o prefixo “em” significa investir ou cobrir com. Logo, o processo de *empowerment* é transferir autoridade e responsabilidade. Nesse sentido, o *empowerment* ocorre quando o poder vai para os colaboradores que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas. Os indivíduos investidos de poderes sabem que podem opinar sobre o modo de execução das tarefas, e sentem-se mais responsáveis. Sentindo-se mais responsáveis, demonstram mais iniciativa, produzem mais e ficam mais motivados.

O empowerment também pode ser definido como um:

processo pelo qual os gerentes permitem e ajudam os outros a ganhar poder e obter influência dentro da organização. Quando as pessoas se sentem poderosas, ficam mais dispostas a tomar decisões e realizar as ações necessárias ao cumprimento de suas funções. (SCHERMERHORN, 1996, p. 271-272).

Nesse processo, os líderes que delegam poderes aos outros, gerando *empowerment*, têm alguns benefícios. Por um lado, o *empowerment* deixa as pessoas agirem independentemente e se sentirem mais 'adultas', responsáveis nas suas atividades de trabalho. Isto é uma forma de enriquecimento da função que pode e deve ter benefícios de alto desempenho, bem como de avanço na qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, aquele que delega poder aos outros tende a ganhar poderes também; o próprio ato de delegar poder aos outros pode criar uma relação positiva e construir um poder de referência.

Segundo SCOTT e JAFFE (1998), no *empowerment*, o líder precisa criar um ambiente que permita a cada indivíduo aprender, crescer, desenvolver-se, contribuir e superar-se. Por isso, para se instituir o *empowerment* é preciso observar alguns passos:

- envolver as outras pessoas na seleção de suas atribuições de trabalho e nos métodos para a realização de tarefas;
- criar um ambiente de cooperação, de troca de informações, de discussão e de propriedade compartilhada de metas;
- estimular os outros a ter iniciativas, a tomar decisões e a usar seus conhecimentos;
- descobrir o que os outros acham e deixar que eles ajudem a buscar soluções quando surgirem problemas,
- não atrapalhar os funcionários, deixando-os colocarem suas idéias e soluções em prática;
- manter a confiança e o moral elevados através do reconhecimento do sucesso e do estímulo ao alto desempenho.

Para HELGESEN ( apud HESSELBEIN et al., 1996, p. 47), "os líderes hierárquicos, detendo poder sobre a base, privam os funcionários comuns da capacidade de usar a experiência e a informação que possuem para responder diretamente aos interesses dos clientes". As organizações devem se voltar para o conhecimento, no qual as pessoas da base, através do conhecimento e informação, passam a ter autonomia e reconhecimento pela liderança (poder não-posicional).

As pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte disso adormecida. O papel do líder é fazer essas qualidades florescerem, despertando talentos, habilidades e criatividade latentes, a fim de realizar seus valores, visão e missão de atender clientes e demais grupos de interesse.

### **3.3. Liderança e Cultura**

Na associação da liderança à cultura, SCHEIN define cultura como:

um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem a ponto de ser con-

siderado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir a relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1996, p. 172).

JACQUES esclarece que alguns pontos devem ser observados na associação da liderança à cultura, entre eles destaca:

a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma. (JACQUES, apud CHIAVENATO, 1999, p.172).

CHIAVENATO (1999, p.172) define, com outras palavras, que a cultura organizacional "representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais". A cultura é que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer melhor a organização.

Percebe-se então a relação direta existente entre liderança e cultura organizacional, tornando-se necessário desenvolver uma cultura baseada nos princípios de liderança. A liderança precisa se incorporar à cultura da empresa, criando um modelo particular para cada organização. Segundo SCHEIN (apud HESSELBEIN, 1996, p. 88-90), os desafios da liderança na cultura organizacional são criar, construir, manter e mudar:

- criar - o líder como animador: nos estágios iniciais da criação empresarial, o líder deve ser animador, suprimindo a energia necessária para que a organização comece a ter bom êxito. O líder transmite energia estimulando, animando os demais a enfrentarem os constantes desafios;
- construir - o líder como criador de cultura: quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver, as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados. A construção de cultura ocorre de três maneiras: (1) os empre-

sários apenas contratam e mantêm subordinados que pensam e sentem ao modo deles, (2) doutrinam e socializam os subordinados segundo seu modo de pensar e sentir e, (3) seu próprio comportamento é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com eles e, desse modo internalizarem suas crenças, valores e premissas;

- manter - o líder como sustentador da cultura: os líderes bem sucedidos são aqueles com suficiente percepção pessoal para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva ou aqueles que reconhecem as próprias limitações e permitem o despertar de outras formas de liderança. O que foi bom para a organização jovem, o alto nível de energia e a visão compulsiva de seus fundadores transformam-se em dificuldade à medida que a organização descobre a necessidade de se estabilizar, tornar-se mais eficiente, lidar com o fato de que seus produtos se transformaram em mercadorias e, mais importante, desenvolver novas gerações de líderes para um tipo diferente de futuro. O problema de fazer a transição possui dois componentes: (1) o fundador-construtor não quer deixar o papel de liderança ou não está emocionalmente capaz de fazê-lo; (2) ele cria (muitas vezes de forma inconsciente) uma variedade de processos organizacionais que impedem o crescimento da próxima geração de dirigentes.
- mudar - o líder como agente de mudança: à medida que a taxa de mudança aumenta nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-cultural, as mesmas forças que foram institucionalizadas podem transformar-se em problema. Os líderes agora precisam começar a pensar como agentes de mudança, pois o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização. As organizações que sobreviveram e passaram por importantes transições durante muitas décadas parecem sempre ter tido um núcleo cultural bastante funcional - um compromisso com o aprendizado e a mudança; um compromisso com as pessoas e com todos os grupos de interesse na organização, englobando clientes, empregados, fornecedores e acionistas; e um compromisso com a construção de uma organização saudável e flexível em primeiro lugar.

SCHEIN (apud HESSELBEIN, 1996, p. 88-90) descreve seis papéis que os líderes deveriam desempenhar em comum na cultura organizacional:

- níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir;
- força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros, à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas;
- disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização.

## 4. LÍDER: CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES

### 4.1. Características

O perfil do líder foi traçado por autores como BOYETT (1999, p. 29), por exemplo, podendo ser sintetizado a partir das seguintes características:

- visão orientadora: deve ter idéia clara do que quer fazer - profissional e pessoalmente - e força para persistir durante adversidades, inclusive os fracassos;
- confiança: saber conquista da confiança das pessoas;
- respeito pelos seguidores: ser líder dos líderes; ser pragmático para seu núcleo e acreditar de verdade no que diz e faz;
- abertura para o novo: estar em sintonia com a sua época. Não acompanhar as transformações e não aceitar as inovações é expor-se à obsolescência e à perda de liderança;
- postura de aprendiz: ter disposição permanente para atualizar-se, querer aprender cada vez mais e sempre;
- visão de futuro: manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo que se esteja caminhando em direção a ele. Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar, com uma clara visão de para onde quer ir e o que quer realizar;
- liderança de equipes: ter como referência básica o grupo, sua integração e coesão; buscar a sinergia. Não há líder sem uma equipe forte;
- iniciativa: demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem;
- negociação: saber negociar é o instrumento fundamental do líder, para obter a participação e cooperação espontâneas;
- estímulo à delegação: a delegação de autoridade é o grande instrumento de liderança para obter a co-responsabilidade e desenvolver os liderados por meio do exercício da decisão;
- avaliação de desempenho: o líder deve manter sua equipe informada, inclusive e principalmente sobre o papel e o desempenho de cada integrante;
- postura ética: compromisso com o bem comum, com a qualidade e com os valores de uma política empresarial sadia são fatores essenciais para garantir a credibilidade do líder;

- postura proativa: implica promover a inovação, o rejuvenescimento e a revitalização cultural, garantidores da perpetuidade da organização.

Quanto às funções do líder, MATOS (1996) entende que algumas delas são fundamentais, entre elas: educativa e cultural, estratégica, integradora, instrutora, inovadora e estratégica da qualidade total. Destacam-se, abaixo, as características de cada uma dessas funções:

- educativa e cultural: o líder deve ser intérprete da filosofia empresarial, promovendo a integração de sua equipe à luz das verdades e crenças que orientam as políticas e estratégias empresariais, contribuindo para a renovação contínua da cultura organizacional;
- estratégica: o líder deve ser um orientador de objetivos e metas. Precisa esclarecer os objetivos empresariais para sua equipe e negociar as metas de produção; considerar a conjuntura, de modo a tornar todos motivados e co-responsáveis pelos resultados;
- integradora: o líder precisa formar equipes integradas, harmônicas e coesas, garantindo continuidade, tanto em relação à eficiência quanto à eficácia de seu grupo;
- instrutora: a habilitação técnica dos membros da equipe e seu desenvolvimento decorrem significativamente da disponibilidade de líder em ministrar instruções e promover o estímulo ao autodesenvolvimento. Delegação de autoridade e reuniões são dois instrumentos gerenciais imprescindíveis à ação de liderança no trabalho;
- inovadora: o líder deve manter a equipe motivada, integrada, coesa e criativa. Quando as transformações são rápidas, radicais e irreversíveis, quem não mantém a mente aberta é rapidamente substituível; só a criatividade e a renovação asseguram a continuidade numa sociedade em mudança;
- estratégica da qualidade total: o líder tem a função de sustentar a satisfação do cliente e da imagem da empresa. Bons serviços e bons produtos apenas não bastam; a organização precisa satisfazer também seus funcionários.

Além disso, os líderes ainda possuem estilos de liderança que podem ser classificados a partir de seu enfoque.

#### **4.2. Estilos de Liderança: Abordagens e Aspectos Situacionais**

CHIAVENATO (1999, p. 558) cita três grandes abordagens para os estilos de liderança: a autocrática, liberal e democrática; a centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas; a grade gerencial ou *managerial grid*.

##### **Abordagem autocrática, liberal e democrática**

Em relação à primeira abordagem, WHITE e LIPPIT (apud CHIAVENATO, 1999, p. 564-581) consideram três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez faire*) e a democrática. No estilo autocrático, o líder é normalmente mais reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador; gosta de acompanhar tudo de perto, já que a maior parte dos trabalhos, na sua concepção, tem de passar por suas mãos. Concede pouca autonomia de decisão aos subordinados, e não aceita críticas com facilidade.

No estilo liberal, o líder dá grande liberdade de ação e autonomia aos subordinados. Ao delegar tarefas, delega também grande parte da autoridade e responsabilidade sobre elas. Mais do que controlar passo a passo a execução das tarefas, ele se preocupa em controlar o alcance das metas e dos objetivos previamente fixados. Sua ênfase é nos objetivos e não no controle. Esse tipo de gerente estimula em alto grau a iniciativa e a capacidade criativa dos funcionários; freqüentemente, ele se interessa mais em desenvolver as pessoas individualmente, do que propriamente a equipe de trabalho.

O estilo democrático é um tipo mais aberto e comunicativo, preferindo dialogar e trocar idéias com seus subordinados. Valoriza o trabalho em grupo, enfatizando-o, e delegando tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Ele aceita críticas com mais facilidade do que o líder autocrático. O chefe democrático sabe tomar decisões sozinho, mas quando o problema afeta o grupo, ele prefere ouvir opiniões e sugestões dos colaboradores. Estimula a iniciativa e a criatividade dos funcionários.



Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação. Porém, precisa saber quando e com quem utilizar cada estilo, dentro das tarefas e circunstâncias a serem desenvolvidas. (Ver Quadro 3).

O sucesso do líder está em saber quando usar e qual o método que deverá utilizar.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
<b>Tomadas de Decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, se necessário. As tarefas têm novas perspectivas com os debates.
<b>Divisão do Trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
<b>Participação do líder</b>	O líder é "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Quadro 3 - Os três estilos de liderança

Fonte: CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 150.

Além disso, " (...) é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivamente. Nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança". (MINICUCCI, 1992, p. 298).

URIS (apud MINICUCCI, 1992, p. 298), que estudou o problema da liderança, sugere a utilização de determinados estilos de liderança com os seguintes tipos de funcionário:

#### Autocrático

- Com pessoa hostil, que encara a autoridade com ressentimento. A hostilidade precisa defrontar-se com demonstrações de autoridade. O método focaliza sua agressividade, orientando suas energias para fins construtivos;

Com pessoa dependente. Esse tipo sente necessidade de uma autoridade de pulso firme; seu senso de dependência lhe dá uma sensação de insegurança, de estar solto no ar. Uma orientação mais firme inspira-lhe confiança.

### Democrático

- Com pessoa que colabora. Naturalmente, o desejo de colaborar não é, por si só, um traço distinto de personalidade. Quando se encontra esta qualidade num subordinado, ele geralmente trabalha melhor sob orientação do estilo democrático. O indivíduo colaborador e agressivo seguirá direção certa, com um mínimo apenas de controle;
- Com indivíduo que se adapta aos grupos com facilidade. Quem gosta de fazer parte de grupos provavelmente trabalhará melhor se orientado por um estilo democrático. Ele tem menos necessidade de direção, pois encara seu trabalho essencialmente como um trabalho de grupo e se sente plenamente satisfeito num grupo.

### Liberal

- Com o individualista, que gosta de permanecer sozinho. Uma vez conhecendo o seu trabalho, é geralmente mais produtivo quando está sob a liderança permissiva. Mesmo que goste de exhibir-se bancando o importante, é preferível deixá-lo agir de maneira que quiser, a menos que entre em jogo o bem-estar do grupo ou que ele cause ressentimentos a outros indivíduos;
- Com o retraído da sociedade, pessoa que tem aversão a contatos pessoais. Podendo ser uma hostilidade latente, esse indivíduo tende a trabalhar mais quando sozinho. A atmosfera permissiva contribui para a sua paz de espírito e para que seu esforço se torne mais eficiente e natural.

## **Abordagem centrada na tarefa *versus* liderança centrada nas pessoas**

CHIAVENATO (1994, p. 148-153) caracteriza a liderança centrada na tarefa (*job centered*) como um estilo preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados; liderança centrada nas pessoas (*employee-centered*), como um estilo preocupado com aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões.

As diferenças de comportamento entre um e outro estilos de liderança - centrada na tarefa e centrada nas pessoas - encontram-se resumidas no Quadro 4.

Comportamento de líder orientado para tarefas	Comportamento de líder orientado para pessoas
- Planeja e define a forma do trabalho;	- Atua como apoio e retaguarda para seguidores;
- Atribui responsabilidades pelas tarefas;	- Desenvolve relações sociais com seguidores;
- Define os padrões de trabalho;	- Respeita os sentimentos das pessoas;
- Busca completar as tarefas;	- É sensível às necessidades dos seguidores;
- Monitora os resultados do desempenho.	- Mostra confiança nos seguidores;

Quadro 4 - **As diferenças entre liderança baseada nas tarefas e liderança baseada nas pessoas**  
 Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 152.

FIEDLER não afasta os estilos de liderança orientados para a tarefa ou para as pessoas. Sua conclusão genérica é de que,

(...) quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis ou muito favoráveis, o estilo de liderança mais eficaz e, portanto, mais indicado, é o voltado para a tarefa. O estilo de liderança orientado para as pessoas é mais eficaz e, portanto, mais indicado quando a favorabilidade situacional é relativamente média. (FIEDLER, apud CHIAVENATO, 1999, p. 564-581).

Entende-se que neste modelo ocorre favorabilidade situacional quando existe maior poder de posição, muita autoridade formal, alto nível hierárquico; tarefas estruturadas, rotineiras e programadas, fáceis de desempenhar, executar e aprender; e bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo. Logo, ocorrerá desfavorabilidade quando o poder de posição for menor, a tarefa não for estruturada corretamente e, existir um mau relacionamento entre líder e membros.

Verifica-se, entretanto, que o líder deve combinar os fatores situacionais em diferentes proporções, produzindo diferentes graus de favorabilidade para alcançar bons resultados.

### Abordagem grade gerencial (*managerial grid*)

BLAKE e MOUTON (apud CHIAVENATO (1994, p.152-153) criaram uma técnica de alteração comportamental denominada “grade gerencial” (*managerial grid*), segundo configuração reproduzida na Figura 4. Os autores partem do pressuposto de que todo gerente sempre está voltado para duas preocupações: produção e pessoas. Então, fez-se uma grade gerencial em tabela com dois eixos: um vertical, representando a ênfase nas pessoas; um horizontal, para a ênfase na produção.

Esses eixos medem os limites entre um e outro estilos, conforme os seguintes escores: 1,1 = tendência do mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa; 9,1 = forte preocupação pela produção e pouquíssima preocupação pelas pessoas que estão produzindo; 1,9 = pouquíssima preocupação com a produção ou com seus resultados; 5,5 = resultados médios sem grandes esforços das pessoas (mediocridade); 9,9 = tendência à excelência, tanto nos resultados da produção, como na satisfação das pessoas. (Ver Quadro 5).



Figura 4 – A grade gerencial (*managerial grid*)

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, p.152.

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de coordenação intergrupala.
1.9	Enfatizam as pessoas, com mínima preocupação com a produção.	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção, com mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupala. Suspeita e desconfiança mútuas; atitudes de ganhar/perder.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas
5.5	Estilo do meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	Trégua inquietada. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.

Quadro 5 - Os estilos principais do grid gerencial

Fonte: CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 571

### 4.3. Teorias Situacionais de Liderança

As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação e os objetivos. CHIAVENATO (1999, p. 572-575) cita três teorias situacionais de liderança, entre elas: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho-meta.

#### Escolha dos padrões de liderança

TANNENBAUM e SCHMIDT (1998) consideram que a liderança é um fenômeno situacional baseado em três aspectos: forças no gerente – motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele; força nos subordinados – motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados; força na situação – condições dentro das quais a liderança é exercida. O líder deve encontrar a sintonia certa entre essas três forças interativas.

Outra abordagem é o *continuum* de padrões de liderança à escolha do administrador, configurado na Figura 5. De acordo com essa Figura, o administrador que atua à esquerda é influenciado por forças pessoais, grupais e situacionais que resultam em um estilo autocrático. O administrador que atua à direita é influenciado por forças que resultam em um estilo democrático e participativo.

Pela Figura 5, nota-se que um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado ou tarefa (conforme

já foi dito), de acordo com as forças envolvidas. Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente cerrada e feita na base de controles pelo líder, que passa a utilizar um padrão próximo ao extremo esquerdo do gráfico da figura.

Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode conceder-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros graves e seguidos, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

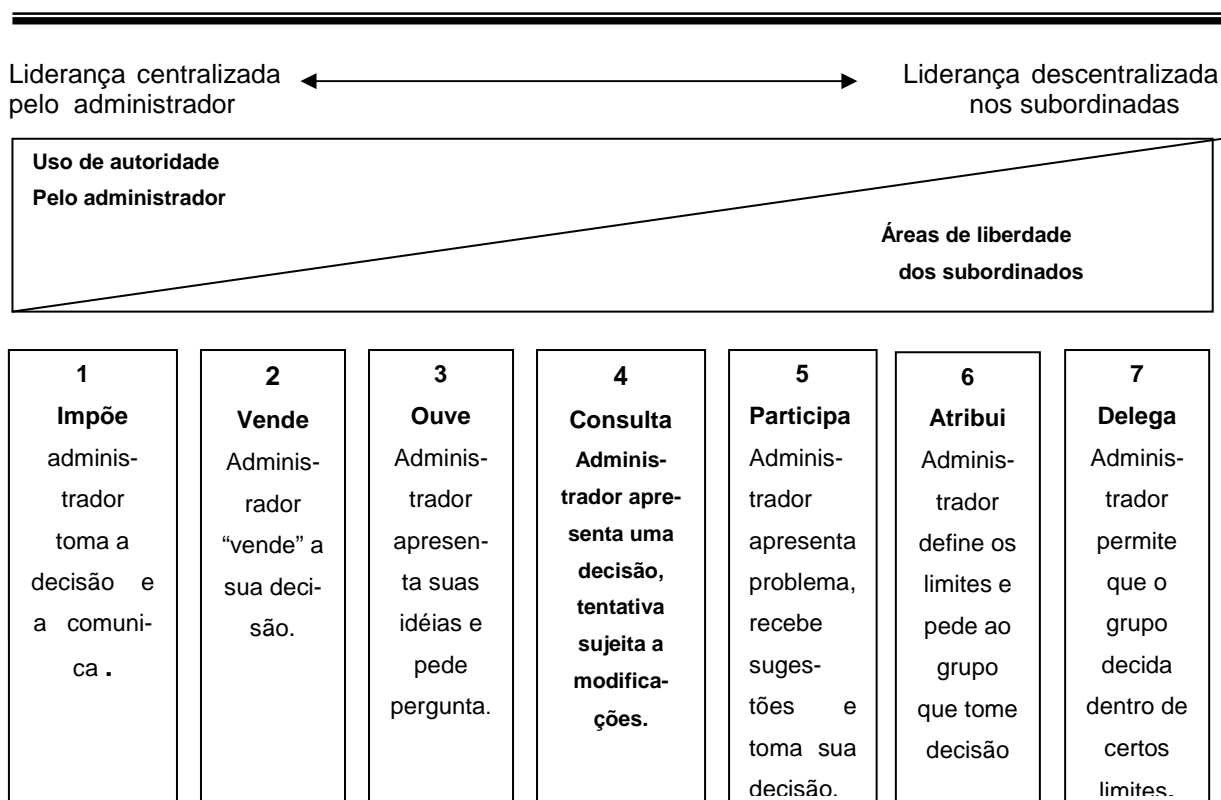


Figura 5 - O *continuum* de padrões de liderança

Fonte: CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 574.

## O modelo contingencial

O modelo contingencial desenvolvido por FIEDLER (apud CHIAVENATO, 1999, p.575-577) se baseia em três fatores situacionais: o poder de posição do líder, a estrutura da tarefa e a relação entre líder e membros.

O poder de posição do líder se refere à influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.

A estrutura da tarefa diz respeito ao grau de estruturação das tarefas, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo) ou é vago e indefinível (no outro extremo). Portanto, a eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar e medir; porém outras são mais difíceis de definir e até de medir, como por exemplo, tarefas criativas, acessórias.

Já a relação entre líder e membros está associada ao relacionamento que existe entre líder e membros do grupo. O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação, confiança e lealdade mútua que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, reprovação, falta de lealdade e amizade entre as partes.

### **A teoria do caminho-meta**

Trata-se de uma teoria contingencial que se preocupa em estudar como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, as de autodesenvolvimento e os caminhos para atingi-las. Ao líder cabe aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais.

A teoria do caminho-meta - ou teoria voltada para os objetivos- fundamenta-se em dois aspectos: o grau em que o trabalho ou o comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que leva a resultados (expectativas), e as preferências da pessoa por esses resultados (valências). "As pessoas estão satisfeitas com seu trabalho se acreditam que ele levará a resultados desejáveis, e trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores". (CHIAVENATO, 1999, p. 578).

Conforme esse autor, o líder aumenta a motivação dos subordinados de dois modos: explicando o caminho aos subordinados para as recompensas que estão disponíveis; aumentando as recompensas que eles valorizam e desejam.

Explicar o caminho significa que o líder trabalha com os subordinados no sentido de ajudá-los a identificar e aprender sobre comportamentos, o que levará ao cumprimento de tarefas bem sucedidas e recompensas organizacionais. Aumentar as recompensas significa que o líder conversa com os subordinados para saber que recompensas são importantes para eles. (Ver Figura 6).

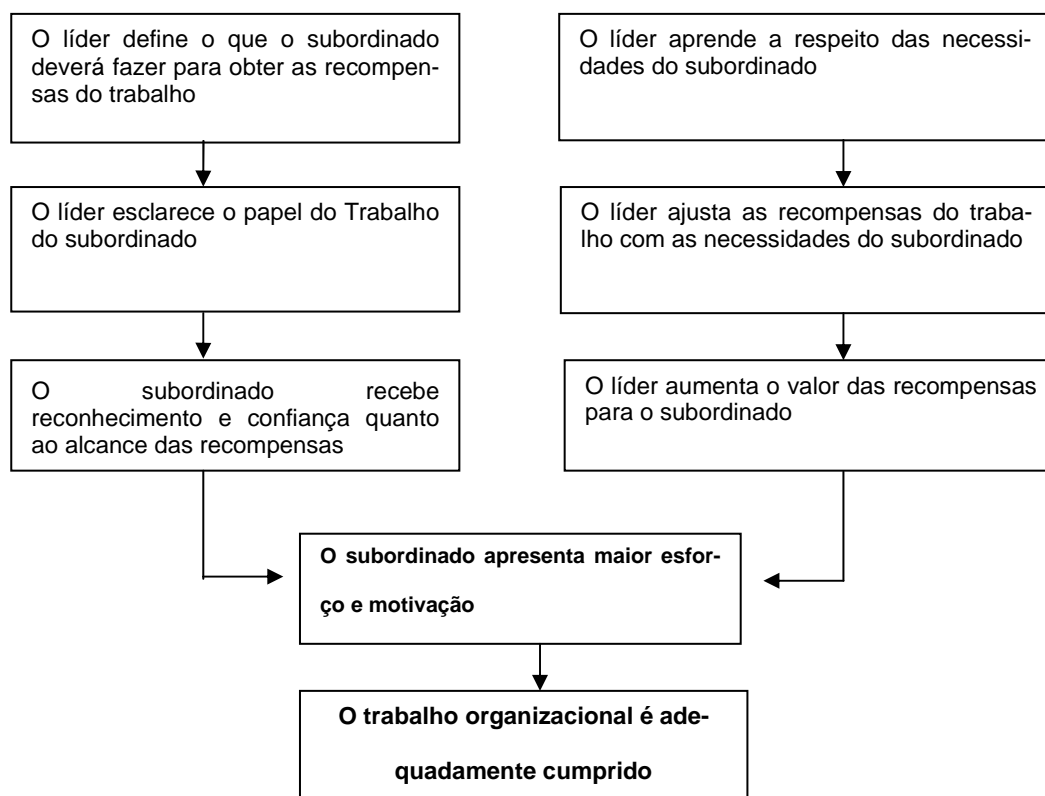


Figura 6 - Os papéis do líder no modelo de caminhos-objetivos

Fonte: CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999, p.. 578.



## 5. NOVAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA

ROBBINS (1996, p. 232-237), SCHERMERHORN (1996, p. 231-233) e DAFT (1999, p.309-311) apresentam abordagens mais recentes de liderança, citando-se, entre elas, os líderes carismáticos, os transacionais, os transformacionais, os interativos e os servidores.

### 5.1. Líderes Carismáticos

Segundo SCHERMERHORN (1996, p.231-233), os líderes carismáticos são aqueles que desenvolvem relações líder-seguidor especiais e que inspiram os liderados de modos extraordinários. A presença da liderança carismática está refletida em seguidores que sentem entusiasmo pelas idéias, trabalham para lhe dar apoio, são leais, dedicados e buscam realização de desempenho superiores.

O líder carismático é capaz de motivar as pessoas a fazer mais do que é normalmente esperado. Para DAFT (1999, p. 309-311), são três os fatores que proporcionam a liderança carismática: a visão grandiosa de uma imagem de futuro com a qual os empregados se identificam, a configuração de um sistema de valores na corporação com o qual todos se comprometem e a confiança nos subordinados em troca do recebimento de sua confiança completa. Os líderes carismáticos fazem os subordinados terem consciência sobre novos resultados, e os motivam a ultrapassarem seus próprios interesses para a causa do departamento ou da organização.

Entre líderes carismáticos estão Madre Teresa de Calcutá, Martin Luther King Jr. E Adolf Hitler. O verdadeiro líder carismático frequentemente não se encaixa em uma organização tradicional e pode liderar um movimento social mais do que uma organização formal.

ROBBINS (1996, p. 219-246) cita as características-chave de líderes carismáticos; são elas:

- autoconfiança: completa confiança em seu julgamento e capacidade;
- visão: meta idealizada que propõe um melhor futuro do que a situação atual. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e a situação atual, mais provável é que os seguidores atribuirão visão extraordinária ao líder;

- capacidade de articular a visão: esclarecer e expressar a visão em termos que sejam compreendidos por outros. Essa articulação demonstra um entendimento das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, age como uma força motivadora;
- fortes convicções sobre a visão: comprometimento e disposição de assumir altos riscos pessoais, incorrer em altos custos e fazer auto-sacrifícios para atingir sua visão;
- comportamento fora do comum: os comportamentos são percebidos como novos, fora do convencional e contrários às normas. Quando se obtém sucesso, esses comportamentos causam surpresa e admiração aos seguidores;
- agentes de mudança: são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como remediadores da situação atual;
- sensibilidade ao ambiente: capacidade de fazer avaliações realistas das restrições do ambiente e dos recursos necessários para trazer a mudança.

Nota-se que os líderes carismáticos exercem um impacto emocional sobre os subordinados. Eles se fixam em algo, têm uma visão de futuro, são capazes de transmitir essa visão aos subordinados e motivá-los a realizá-la.

## **5.2. Líderes Transacionais**

Para SCHERMERHORN (1996, p. 232), o termo liderança transacional é geralmente usado para descrever gerentes que usam visões tanto do comportamento de líder quanto de teorias contingenciais, particularmente a teoria do caminho-meta. Por meio de uma variedade de transações com os seguidores, o líder ajusta tarefas, recompensas e estruturas para ajudar os seguidores a satisfazerem suas necessidades, enquanto trabalham na realização dos objetivos organizacionais.

Para ROBBINS (1996, p. 219-246), o líder transacional apresenta as seguintes características: recompensa contingencial – troca de recompensas por esforço, promete recompensas para o bom desempenho, reconhece realizações; administração por exceção (ativo) – observa e busca desafios de regras e padrões, adota ação corretiva; administração por exceção (passivo) – intervém apenas se os padrões não forem atendidos; *laissez-faire* – abdica de responsabilidade, evita tomar decisões.

Percebe-se que os líderes transacionais guiam ou motivam seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. Os líderes transacionais freqüentemente enfatizam os aspectos impessoais do desempenho, tais como planos, programações e orçamentos. Eles têm senso de compromisso com a organização e ajustam-se às normas e valores organizacionais.

A principal diferença entre líderes transacionais e líderes carismáticos é a impessoalidade e o formalismo existentes nos líderes transacionais.

### **5.3 Líderes Transformacionais**

Segundo SCHERMERHORN (1996, p. 232), a liderança transformacional é a liderança inspiradora que influencia seguidores para alcançarem desempenho extraordinário em um contexto de inovações e mudanças de larga escala.

Para esse autor, as qualidades especiais dos líderes transformacionais incluem: visão - ter idéias claras, comunicá-las e compartilhá-las; carisma – gerar entusiasmo, fé, lealdade, orgulho e confiança; simbolismo – oferecer recompensas comemorando a excelência e a alta realização; delegação de poder – ajudar os outros a se desenvolverem, compartilhando responsabilidades e delegando tarefas desafiadoras; estímulo intelectual – criar consciência dos problemas e guiar a imaginação deles para criar soluções de alta qualidade; integridade – ser honesto e confiável, agindo coerentemente com suas convicções pessoais e realizando os compromissos concluindo-os.

ROBBINS apresenta a diferença entre liderança transacional, transformacional e carismática, afirmando:

Liderança transacional e liderança transformacional não devem, entretanto, ser vistas como abordagens opostas para conseguir que as coisas sejam feitas. A liderança transformacional é construída sobre a liderança transacional - produz níveis de esforço e desempenho de subordinados que vão além dos que ocorreria com apenas uma abordagem transacional. Mais ainda, a liderança transformacional é mais do que carisma. O puramente carismático (líder) pode querer que seguidores adotem a visão de mundo carismática e não vão além; o líder transformacional tentará instilar nos seguidores a capaci-

dade de questionar não apenas visões estabelecidas, mas, ao final, até aquelas estabelecidas pelo líder. (ROBBINS, 1996, p. 219-246)

Verifica-se que os líderes transformacionais têm a habilidade de liderar mudanças na missão, estrutura e administração de recursos humanos da organização. Segundo DAFT (1999), eles valorizam qualidades intangíveis, tais como: visão, valores compartilhados e idéias, tanto para desenvolver relacionamentos, quanto para dar um maior significado à separação das atividades e fornecer uma base comum para a aceitação das mudanças pelos seguidores.

Os líderes transformacionais aparecem para ajudar uma organização a atravessar uma grande mudança estratégica, como por exemplo a revitalização. Para DAFT (1999, p.310), "os líderes transformacionais são semelhantes aos líderes carismáticos, mas distinguem-se deles por suas habilidades especiais em trazer inovação e mudança".

#### **5.4. Líderes Interativos**

Para DAFT (1999), um líder interativo preocupa-se com o consenso, com a compreensão, a participação e o cuidado. Essa liderança promove a idéia de que o empenho em se alcançar as metas organizacionais capacita os empregados a alcançarem suas metas pessoais. O autor defende que este tipo de liderança é mais freqüente nas mulheres do que nos homens. Para ele, entre as qualidades de liderança associadas a homens brancos norte-americanos incluem-se a agressividade ou a firmeza, a tomada de iniciativa e a atitude de assumir responsabilidade. Os homens tendem a ser competitivos e individualistas e preferem trabalhar em hierarquias verticais. Já as mulheres, embora possam também compartilhar essas qualidades, tendem a demonstrar e valorizar uma liderança de comportamentos interativos.

RICE (1998) explica que liderança interativa "é o processo criativo, considerado estimulante, deixando as idéias fluírem entre os diferentes grupos." Para ele, a interação entre as pessoas é a melhor qualidade nesta liderança.

#### **5.5 Líderes Servidores**

O conceito de liderança servidora é uma abordagem de baixo para cima, virando a pirâmide organizacional em outra direção. O principal ponto é todos os da organização serem servidores líderes que operam em dois níveis: para preencher as metas e necessidades de seus subordinados e para realizar o maior propósito ou

missão de sua organização. O propósito da liderança do empregado é motivar os seguidores para o trabalho e conexão com a missão e objetivos da organização.

De acordo com POLLARD (apud HESSELBEIN et al., 1996, p. 88-90), os líderes servidores proporcionam um ambiente no qual as pessoas podem aprender e crescer, á proporção que trabalham e participam. Percebe-se que a liderança do empregado facilita o crescimento, as metas e o empowerment dos seguidores, para liberar suas melhores qualidades visando à consecução dos objetivos organizacionais.

### 5.6. Líderes Tridimensionais

BOLT (apud HESSELBEIN et al. 1996) propõe que, no lugar de um sistema que costumava produzir gerentes unidimensionais, utilize-se uma estrutura de desenvolvimento de liderança holística e tridimensional; um processo abrangente segundo o qual se reconhece que executivos precisam de raciocínio, conhecimento e habilidades bastante diferentes daquelas do passado. A estrutura tridimensional pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal. (Ver Figura 7).



Figura 7 - **A estrutura tridimensional**

Fonte: HESSELBEIN et al. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996, p. 175.

Essas dimensões são assim explicadas: a profissional se desenvolve provendo os executivos de recursos necessários para identificar desafios profissionais críticos e lidar com eles. As áreas de desenvolvimento incluem a criação de novos tipos de organizações, a construção de organizações voltadas para o mercado e para o cliente, a liderança de mudanças, criação de uma nova organização voltada para o aprendizado e outras. Na dimensão da liderança, os executivos desenvolvem uma expressão pessoal baseada na integridade e na autenticidade, personificando a liderança. A dimensão pessoal se baseia na crença de que as pessoas não podem ser líderes efetivos se forem ineficazes em sua vida pessoal. Os executivos devem ter habilidade para alcançar a excelência e a contínua renovação. Essa dimensão se concentra em esclarecer e desenvolver o objetivo, os valores e talentos da pessoa e outros. A Figura 8 apresenta um currículo dessas três dimensões detalhadamente.

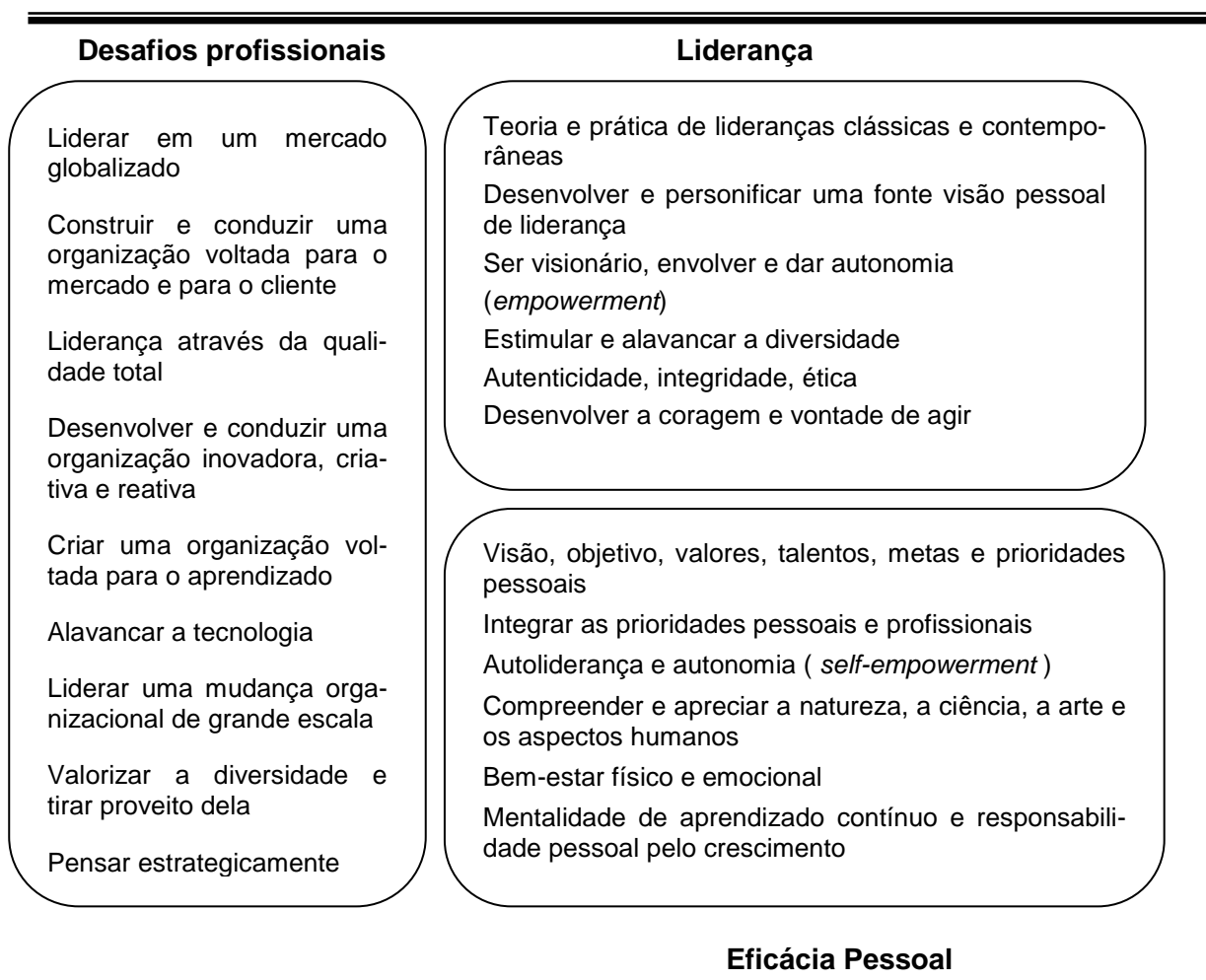


Figura 8- A preocupação com o desenvolvimento na estrutura tridimensional.  
Fonte: HESSELBEIN et al. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996, p.177.

A estrutura tridimensional é uma poderosa combinação de raciocínios, conhecimentos e habilidades cujo total é muito melhor do que a soma de suas partes.

## 6. LIDERANÇA NO MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO E O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR

### 6.1. A Nova Perspectiva da Liderança

Para SCHERMERHORN (1996, p.302), “a mudança nas organizações de hoje requer freqüentemente uma liderança de transformação por parte dos gerentes que sejam capazes de inspirar os outros a alcançar desempenho extraordinário durante os tempos de mudança”. A própria natureza do ambiente dinâmico, complexo e, às vezes, imprevisível em que se vive exige compromisso contínuo com o aperfeiçoamento. As pessoas mudam tanto quanto seus gostos e valores, leis, a tecnologia e o conhecimento; por isso, a menos que as organizações mudem, elas correm o risco de estagnar, entrar em declínio e até de morrer. Gerentes esclarecidos usam suas habilidades para liderar o processo de inovação e de mudança planejada; eles ajudam as pessoas e a organização a melhorarem sempre o ambiente competitivo.

Para SENGE (1994), à medida que o mundo se torna cada vez mais interligado e as empresas mais complexas e dinâmicas, o trabalho deve tornar-se mais fácil de aprender. Não é mais suficiente que uma única pessoa na organização aprenda; simplesmente não é mais possível gerar idéias no topo e fazer com que todo mundo siga as ordens de um estrategista. SENGE defende que no mundo de constantes transformações, as organizações devem voltar-se para o aprendizado; precisam explorar o potencial e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Por isso, SCHERMERHORN esclarece que esta é

a era das organizações que aprendem (*learning organizations*) - aquela que, por força de seu pessoal, seus valores e sistemas, é capaz de mudar continuamente e melhorar seu desempenho com base em lições da experiência. As organizações e seus gerentes precisam se adaptar continuamente às novas situações se quiserem sobreviver e prosperar no longo prazo. (SCHERMERHORN, 1996, p. 302)

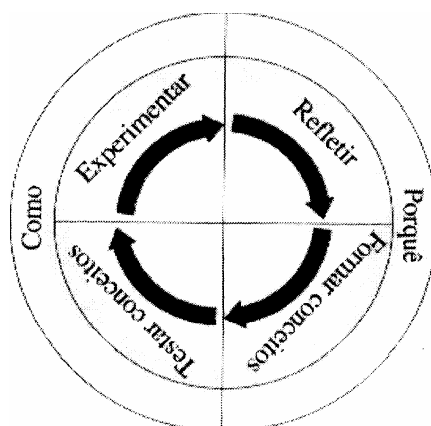
DEPREE (1996) diz muito bem que é necessário um ambiente no qual o corpo de pessoal está realmente disposto a mudar, de forma a pode lidar-se com os conflitos que surgem da mudança e da inovação.



SENGE (apud BOYETT, 1999, p.93-98) afirma especificamente que os gerentes precisam estimular e liderar a mudança, a fim de criarem organizações que aprendem. Isso pode ser feito com os seguintes ingredientes:

- modelos mentais: todos põem de lado as velhas maneiras de pensar;
- maestria pessoal: todos se tornam autoconscientes e abertos aos outros;
- pensamento sistêmico: todos aprendem como a organização inteira funciona;
- visão compartilhada: todos entendem o plano de ação e concordam com ele;
- aprendizado de equipe: todos trabalham juntos para realizar o plano.

KIM (1996) explica o processo de aprendizado sob outro enfoque, como uma roda que gira, conforme demonstrado na Figura 9. A Figura demonstra que durante metade do ciclo, enquanto se testam os conceitos e se observam o que acontece na experiência concreta, aprende-se o como. Na outra metade, enquanto se reflete sobre as observações e se formam conceitos, aprende-se o porquê.



---

Figura 9 - A roda do aprendizado

Fonte: BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100.

Numa segunda fase, verifica-se o seguinte: à medida que a roda gira, os conhecimentos adquiridos (o como e o porquê), as premissas, as noções e as teorias sobre o mundo e como ele funciona são guardados na memória das pessoas. Estes conhecimentos adquiridos são chamados de modelos mentais. KIM (1996) observa que os modelos mentais representam a visão que uma pessoa tem do mundo, inclusive sua compreensão explícita e implícita. Os modelos mentais determinam o contexto no qual se vêem e se interpretam novos materiais, além de determinar até que

ponto a informação armazenada é relevante a uma determinada situação. Nota-se, então (Ver Figura 10), que os modelos mentais são formados pelos giros da roda do aprendizado.

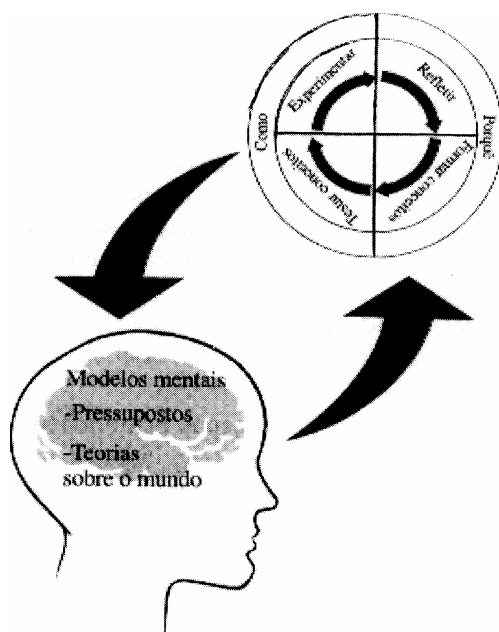


Figura 10 - A roda do aprendizado e nossos modelos mentais

Fonte: BOYETT, J. H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100.

Inicia-se o aprendizado organizacional quando os conhecimentos ou modelos mentais (de como e/ou porquê) começam a ser compartilhados. Para este aprendizado, formam-se as comunidades de prática nas quais ocorre o intercâmbio. Verifica-se, então, o processo completo de aprendizagem, conforme Figura 11.

BOYETT (1999, p.138-139) sintetizou os fatores principais de uma organização que aprende, com idéias de autores, como KIM, SENGE e SCHEIN, entre outros:

- uma organização deve utilizar o comprometimento e a capacidade de seus funcionários para aprender, se quiser chegar à excelência;
- verdadeiro aprendizado exige aquisição tanto de *know-how* (o como) quanto dos motivos (o porquê) que levam a ele;
- aprendizado mais importante se dá na prática, não na sala de aula;
- aprendizado mais eficaz é social e ativo, não individual e passivo;

- o mais importante a se aprender não são as regras, políticas e procedimentos organizacionais explícitos, mas sim aspectos tácitos - a intuição, o julgamento, a *expertise* e o bom senso nas atividades cotidianas;
- os modelos mentais são imagens profundamente arraigadas do funcionamento do mundo. São moldados por nossa experiência e as moldam;
- o aprendizado ocorre quando as pessoas dentro de uma organização compartilham, examinam e questionam os modelos mentais umas das outras;
- a habilidade de reflexão ajuda as pessoas a diminuírem o ritmo de seu processo de pensamento e a se tornarem mais conscientes de seus modelos mentais;
- a habilidade de investigação ajuda as pessoas a serem mais abertas sobre os pressupostos subjacentes a suas ações e estimula outras a fazerem o mesmo.

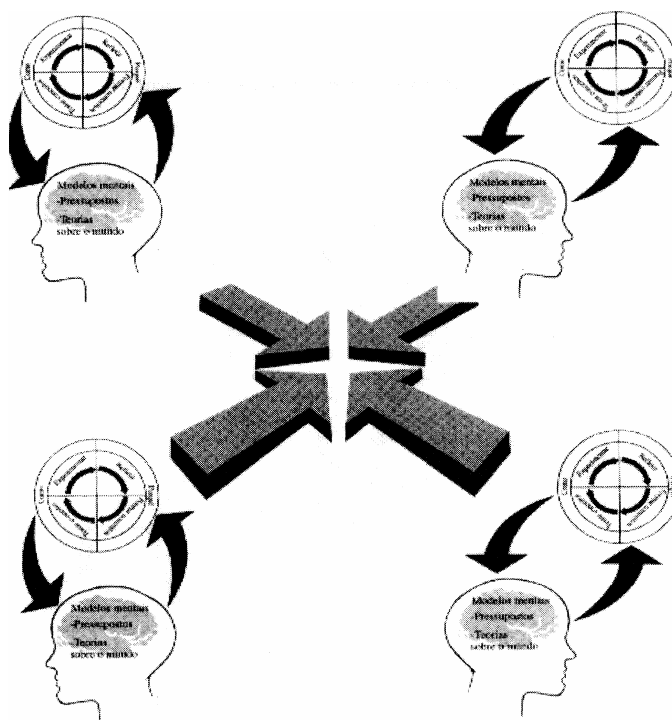


Figura 11 - **Aprendizado organizacional através dos modelos mentais compartilhados.**

Fonte: BOYETT, J. H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 103.

Uma importante deficiência de aprendizado na maioria das pessoas é a incapacidade de ver a cadeia de causalidade constituída pela informação, ação e resultado. Um número relativamente pequeno de arquétipos ou padrões de comportamento pode ilustrar muitos dos problemas que as pessoas causam a si mesmas e às organizações, devido à incapacidade de pensarem sistemicamente. Simulações por computador das cadeias de causalidade mais complexas podem ser usadas para ajudar as pessoas a avaliar melhor a interconexão entre as coisas.

Existe, atualmente, na maioria das organizações, uma cultura que inibe o aprendizado. É preciso criar organizações paralelas para que o verdadeiro aprendizado ocorra.

## **6.2. A Liderança e o Estilo Brasileiro de Administrar**

O modelo proposto por BARROS e PRATES (1996, p. 70) como estilo brasileiro de administrar se caracteriza como um sistema composto de quatro subsistemas: o institucional (ou forma) e o pessoal (ou informal), e o dos líderes e dos liderados, apresentando traços culturais em comum e traços especiais que articulam o conjunto como um todo, conforme Figura 12.

Esses autores explicam sua teoria dizendo que o subsistema institucional está relacionado com os traços culturais encontrados no espaço-rua, enquanto os traços típicos do espaço-casa compõem o subsistema pessoal. O subsistema dos líderes faz um corte, reunindo traços encontrados naqueles que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder. Ressalte-se, porém, que as pessoas podem encontrar características em subsistemas alternativos, a depender da situação em que se encontre, ou seja, ora estão na posição de líderes, ora na de liderados.

No subsistema dos líderes, encontra-se na dimensão institucional a concentração de poder (baseada em hierarquia / subordinação) e, a seu lado, o personalismo (relações pessoais), presente na dimensão pessoal. O terceiro elemento que surge, articulando essas duas dimensões e configurando o perfil do estilo brasileiro de liderar, é o paternalismo.

O paternalismo apresenta duas facetas: o patriarcalismo (face supridora e afetiva do pai) e o patrimonialismo (face hierárquica e absoluta). O paternalismo afirma-se nas organizações brasileiras através da figura do pai-patrão. Segundo GOMES

(1998, p. 49), "O problema do líder paternalista não são suas qualidades, que são muitas, mas seus defeitos na gestão das pessoas. Ele raramente, por exemplo, dá retorno negativo sobre o desempenho do funcionário. Esse não é o tipo de líder que as empresas procuram no momento".

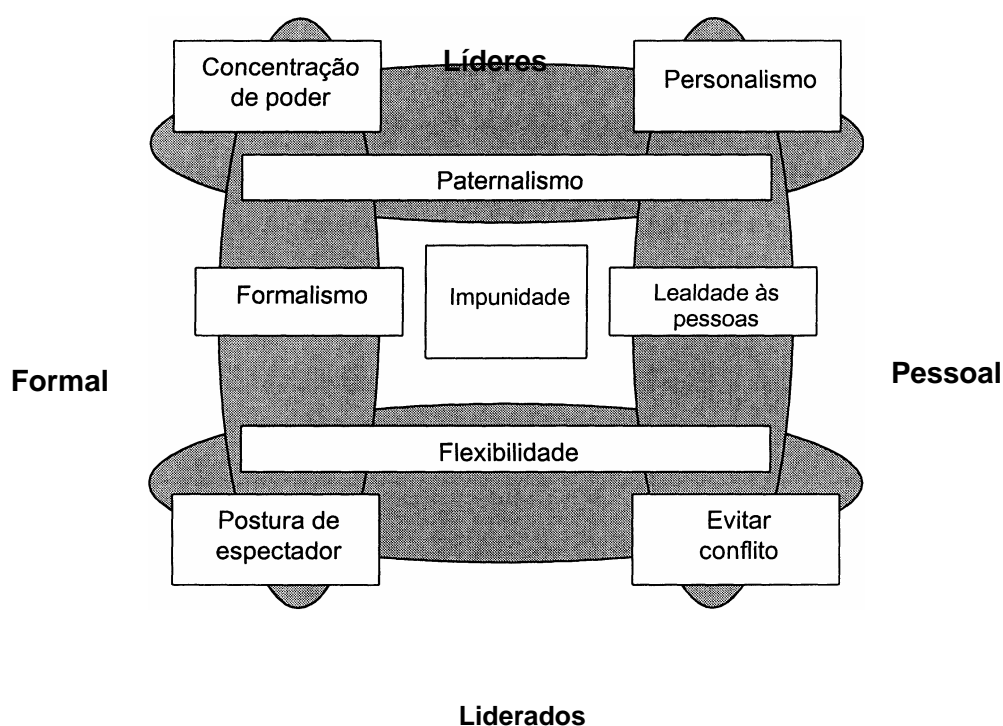


Figura 12 - **Sistema de ação cultural brasileiro**

Fonte: BARROS, Betânia T. ; PRATES, M. Aurélio S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 70.

No subsistema institucional (ou formal) encontram-se: a postura de espectador, o formalismo e uma conseqüente impunidade. A postura de espectador, formada pelo mandonismo, protecionismo e dependência que se encontram englobadas no paternalismo, é caracterizada por uma baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência de responsabilidade. No formalismo, encontra-se um hiato entre o direito e o fato. À medida que os fatos ocorrem, processos de ajustamento surgem para superá-los. Nesses processos podem ocorrer favoritismos, subornos, gerando instabilidade e insegurança entre os membros das equipes. Complementando esses traços culturais, surge a impunidade, na qual a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são "privilégios" de poucos. Assim, a apatia só cresce, deixando o brasileiro cada vez

mais espectador. A impunidade constitui um dos pontos mais importantes, podendo ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais e a realimenta de forma crescente e constante.

Na base do sistema encontra-se o subsistema pessoal, juntamente com a segurança e a harmonia. Em sua constituição, tem-se o personalismo (já citado), a lealdade pessoal e o traço cultural de evitar conflito. A lealdade pessoal resume-se, no estilo brasileiro de administrar, na manifestação segundo a qual o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. A característica de evitar conflito resume-se em utilizar soluções paliativas entre os pólos divergentes, mas mantendo boas relações pessoais, evitando o conflito. Porém, os conflitos são mais evitados nas relações liderados-líderes. Outrossim, nota-se que quando surgem conflitos, as partes podem romper o relacionamento.

No subsistema dos liderados, encontram-se as características já relatadas de postura de espectador e de evitar conflito. Deve-se, porém, relatar a característica da flexibilidade. "A flexibilidade é a versão moderna do processo que se convencionou chamar de 'jeito criollo', como uma estratégia de segundo grau, isto é, suscitada do formalismo cujas características seriam criatividade e o pragmatismo" A flexibilidade representa, na verdade, uma categoria com duas faces denominadas de adaptabilidade e criatividade. Entende-se por adaptabilidade a capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. Associam-se ao conceito de criatividade as inovações.

O modelo proposto por PRATES e BARROS retrata o caráter brasileiro em traços complexos e muitas vezes paradoxais.

A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explica alguns dos paradoxos de nossa sociedade. Uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica. (PRATES e BARROS, 1996, p. 67-69).

No processo de liderança existente no estilo brasileiro de administrar, verifica-se que a motivação pelo poder é um forte atrativo entre os líderes, mais do que o desafio de atingir objetivos e resultados para a empresa. Observa-se, ainda, que os

líderes esperam lealdade, senso de dever e obediência de seus liderados, dando em troca a segurança no trabalho. Consideram seus liderados responsáveis por sua performance e não os controlam.

Na relação líder/liderado no estilo brasileiro, a atitude dos liderados não impõe uma barreira à extensão da autoridade de seus chefes. Existe uma alta aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os detentores do poder têm o direito de usufruir seu privilégio. A cultura da legitimação do líder ocorre predominantemente pela lealdade pessoal, reforçada pela hierarquia. O papel do líder será o de manter permanentemente este equilíbrio, tendo de um lado que desenvolver a lealdade pessoal com seu grupo e de outro prestar lealdade à hierarquia.

No Brasil, os líderes precisam exercitar-se para não caírem na armadilha cultural de se portarem para baixo de forma autoritária, assim como vêm seu próprio líder. E, ainda, exigirem de seu liderado o comportamento leal e de evitar o conflito, conforme ele se comporta para cima. Se a postura é paternalista, esta cultura será transmitida até o último nível.

## 7. CONCLUSÃO

Com a globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados. Expressões como “melhorar a qualidade dos produtos e serviços”, “reduzir custos”, “alta competição”, “ganhar mercado e aumentar a lucratividade” já fazem parte do dia-a-dia das empresas.

Tais fenômenos demandam que as empresas procurem melhorar continuamente sua competitividade como condição de sobrevivência. Diante disso, o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso para a organização. O importante é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingir os objetivos organizacionais.

É nesse contexto que se inclui o papel do líder, pessoa que desenvolve um trabalho no sentido de auxiliar a organização como um todo a melhorar seu desempenho e sobreviver no mercado.

No que se refere a este trabalho, de acordo com a pesquisa bibliográfica feita, o líder é aquele que conduz as pessoas, as influenciam, orientam e desenvolvem potencial para a consecução das metas e objetivos da organização. Por isso, contribuem para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das organizações. O líder precisa ser aceito, respeitado e admirado pelo grupo e é seguido mesmo sem ter autoridade formal.

As pessoas são líderes à medida que criam seguidores. Líderes guiam porque convencem os outros de que entendem as questões melhor do que ninguém. As pessoas os seguem porque eles falam sobre soluções com convicção persuasiva, projetam confiança quando os outros estão inseguros e agem de modo decisivo. Hoje, e mais ainda no futuro, os líderes precisam convencer as pessoas de que lidar com a mudança interminável não apenas é necessário mas também resultará em algo melhor.

Considera-se, assim, que a liderança implica um vínculo emocional e pode até desenvolver um compromisso apaixonado entre seguidores e líder, bem como para



desenvolver suas metas. Seguindo este raciocínio, líderes guiam porque geram um compromisso apaixonado em outras pessoas para que sigam as estratégias e alcancem o sucesso.

Adquire-se quase sempre o hábito de associar características do líder e da liderança somente à cúpula da organização: altos executivos, personagens políticos, oficiais militares superiores, capitães de equipes esportivas e treinadores. É uma tendência natural, uma vez que são os administradores maiores são mais visíveis e famosos. Porém, no passado, no presente e certamente no futuro, a liderança verdadeira é necessária em todos os tipos de organizações. 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 responsabilidade da pessoa aumenta. O mesmo deve acontecer em relação ao líder e a sua época. O líder deve adaptar suas competências aos desafios de sua época e ao escopo de suas responsabilidades.

Ao mesmo tempo, o exercício da liderança requer uma responsabilidade para com os seguidores, no sentido de desenvolvimento de suas capacidades, de o líder mostrar-se sempre atualizado, ser competente e outros. Só assim ele pode demandar uma visão de futuro em seu trabalho cotidiano e, sobretudo fazer com que a visão se torne algo real e tangível. O termo visão deve descrever claramente uma meta ou objetivo futuro, compreendendo as ações necessárias para implementá-las com sucesso. Verifica-se, entretanto, três fatores importantes: que a visão deve ser clara; requer comunicação a todas as pessoas envolvidas; e precisa ser compartilhada, conseguindo pessoas motivadas e inspiradas para implementá-las. Logo, liderança envolve ter uma visão e ser capaz de transformá-la em realidade.

É por esse meio que flui a influência que liga diretamente o líder (aquele que influencia) a seus seguidores (aqueles que são influenciados). Isso porque a liderança é dirigida através do processo de comunicação humana, logo relaciona-se com a influência exercida pelo líder nas pessoas, induzindo-as a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. Na influência, podem ser utilizados poderes de posição (coercitivo, de recompensa e legitimado) e poderes da pessoa (de competência e de referência).

De forma cumulativa, são esses pontos que promovem um ambiente sempre pronto para as mudanças, essas encaradas na perspectiva do longo prazo. É preciso ter habilidade para que a influência tenha verdadeiramente resultados positivos e de longo prazo para ambos os lados. Nota-se, então, que a influência é a habilidade de afetar os outros, percebida somente por seus efeitos, e o líder não deve influenciar utilizando força ou autoridade formal.

Outra importante ferramenta de liderança observada no estudo é o exercício do *empowerment*, que auxilia na aquisição de autonomia sobre seu trabalho, por parte dos seguidores. Os indivíduos investidos de poderes sabem que podem opinar sobre o modo de execução das tarefas, e sentem-se mais responsáveis. As pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte adormecida. Com o *empowerment* a liderança deve impulsionar as pessoas para frente e não frear ou inibir seu comportamento.

Finalmente, ressalte-se que a liderança boa somente poderá ser exercida em sua plenitude e de forma satisfatória se contar com a flexibilidade organizacional, haja vista poder haver líderes que ocupam posições de administração intermediária que não podem ser sufocados por uma chefia coercitiva.

Na atualidade, não há mais espaço para rigidez administrativas, já que as constantes mudanças, transformações e inovações exigem que a organização e seus colaboradores assumam uma posição de constante aprendizado, e não há aprendizado sem crítica, pois é essa que serve de indicador das necessidades de melhoria. Um líder bem antenado com sua organização, independente de seu nível na hierarquia administrativa, representa um elo importante entre os objetivos da organização e as necessidades dos funcionários no sentido de alcançá-los.

Conclui-se, portanto, que os líderes são importantes para as organizações, contribuindo para o alto desempenho, consecução dos objetivos e sucesso do negócio. O conjunto de características do líder é que faz a diferença, proporcionando maior eficiência e eficácia, gerando vantagens competitivas.

## BIBLIOGRAFIA

BARROS, Betânia Tanure de, PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERG, Ernesto Artur. *Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia*. São Paulo: Makron Books, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BIRATAN. *Comédia e Trabalho. Você S.A.*, São Paulo, n.22, p. 94, Abr. 2000

BOYETT, Joseph H. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_, *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FARIA, Albino Nogueira de. *Chefia e liderança*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

GOMES, Maria Tereza. *Será que você é um líder?* *Você S.A.*, São Paulo, n.1, p. 49-57, Abr. 1998.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990.

HESELBEIN, Francês, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa feliz*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

SCOTT, Cynthia D., JAFFE, Dennis T. *Empowerment: um guia prático para o sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SCHERMERHORN, John R. Jr. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

WELLINS, Richards, WILSON, Jeanine M., BYHAN, Williams C. *Equipe Zapp!:(empowered teams)*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ZUKER, Elaina. *Influência como promover a cooperação no ambiente de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.