

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**COMPONENTES DOS NOVOS PARADIGMAS DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES AVALIADAS
POR MULTICRITÉRIO DIFUSO**

Sonia Dominga Godoy Viera

Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
Para obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção



03411817

Florianópolis – SC – Brasil

2001



Sonia Dominga Godoy Viera

**COMPONENTES DOS NOVOS PARADIGMAS DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES AVALIADAS POR
MULTICRITÉRIO DIFUSO**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de

DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

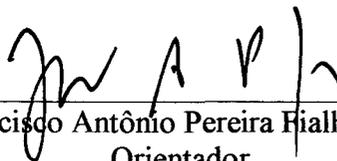
no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 17 de agosto de 2001.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA



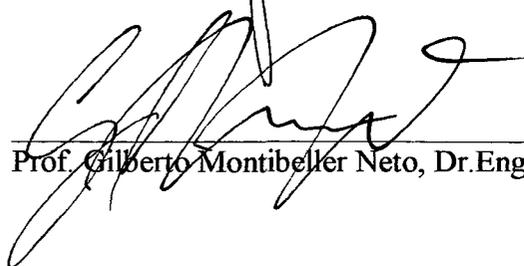
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr. Eng.
Orientador



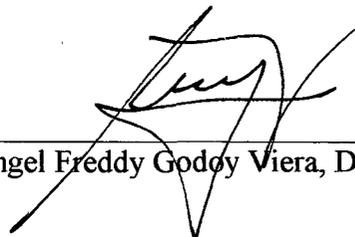
Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.Eng.



Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.Eng.



Prof. Gilberto Montibeller Neto, Dr.Eng.



Prof. Angel Freddy Godoy Viera, Dr. Eng.

*Ao Senhor Jesus, a quem considero o melhor
líder transformacional de todos os tempos,
quem transformou minha vida ao igual
que a milhares de pessoas.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus o único Senhor e Salvador Jesus Cristo pelas graças que me tem concedido nesta etapa da minha vida, especialmente pela inteligência, entendimento e saúde necessária para realizar este trabalho e concluir meus estudos.

A minha querida mãe Rita Viera de Godoy e meu pai Gregorio Godoy Martínez por serem autênticos líderes, que me estimulam continuamente a atingir metas elevadas e nobres na vida, por ensinar-me princípios que sempre norteiam minha vida.

A meus queridos irmãos o Professor Dr. Eng., Dr. Angel Freddy Godoy Viera e a Mestranda Licenciada Lourdes Elizabeth Godoy Viera, pelos momentos de felicidade e aprendizagem que compartilhamos juntos, assim como, o apoio total e as longas horas de debate que contribuíram no enriquecimento do meu trabalho.

A meu irmão César Gregorio.

A meu orientador o Professor Dr. Eng. Francisco Antônio Pereira Fialho, pelo continuo apoio, orientações e amizade recebidas no Doutorado e Mestrado.

Aos distinguidos professores membros da banca, pelas valiosas sugestões dadas para complementar este trabalho.

A todos os diretores, gerentes e coordenadores que gentilmente prestaram seu tempo, atenção e informações para participar desta pesquisa, e sem cuja colaboração este trabalho não seria possível.

Ao Engenheiro Modesto Silva, ao Dr. Ricardo Franco pela apoio e amizade.

A minhas prezadas amigas Maria Zelândia, Miriam, Rita e Verinha pela força e amizade.

À Elci e Vlademir pelas atenções prestadas e o excelente desempenho na suas funções no DAPG.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, e todo seu corpo docente.

À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por dar as condições necessárias para a conclusão deste trabalho de tese.

E a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta tese.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPITULO 1.....	1
INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 APRESENTAÇÃO GERAL DO PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	5
1.4 HIPÓTESES	6
1.4.1 Hipótese Geral.....	6
1.4.2 Hipótese Subjacentes.....	6
1.5 Objetivos.....	7
1.6 Resultados Esperados	7
1.7 Limitações.....	8
1.8 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	8
CAPITULO 2.....	10
HISTÓRICO DA LIDERANÇA	10
2.1 INTRODUÇÃO.....	10
2.2 Definições de Liderança	11
2.3 Evolução Conceitual da Liderança.....	12
2.3.1 Teoria dos Traços	13
2.3.2 Teorias Comportamental e Funcional.....	13
2.3.3 Teorias Contingenciais.....	15
2.4 Diferença entre Liderar e Administrar.....	17
CAPITULO 3.....	21
LIDERANÇA CARISMÁTICA	21
3.1 INTRODUÇÃO.....	21
3.2 Características do Líder Carismático.....	21
3.3 O Carisma	23
3.4 Modelos de comportamento em Liderança Carismática	24
3.4.1 Modelo de Comportamento de Conger e Kanungo.....	24
3.4.2 Modelo de Liderança Carismática de House e Shamir.....	25
3.4.3 Comparando ambas Teorias.....	26
3.5 Fatores Constitutivos da Liderança Carismática	27
CAPITULO 4.....	28
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	28
4.1 INTRODUÇÃO.....	28
4.2 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	31
4.3 CARACTERÍSTICAS DA LID. TRANSFORMACIONAL	32

4.4 COMPONENTES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	33
4.5 O LÍDER TRANSFORMACIONAL	34
4.5.1 Características do Líder Transformacional	35
4.5.1.1 Ter Visão	35
4.5.1.2 Entender as Necessidades Humanas	37
4.5.1.3 Ter Valores Pessoais Essenciais	37
4.5.2 Resultados do Comportamento da Liderança Transformacional	38
4.6 Diferença entre Liderança Transformacional e Liderança Transacional	38
4.6.1 Liderança Transacional	38
4.6.2 Liderança Transformacional	39
CAPÍTULO 5	41
ÉTICA E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	41
5.1 INTRODUÇÃO	41
5.2 Benefícios Das Organizações Orientadas Pela Ética	42
5.3 Elementos de uma Organização Ética	42
5.4 Componentes Morais da Lid. Transformacional e Transacional	43
5.5 Importância dos valores	44
5.7 Alguns exemplos de líderes	46
5.8 Base das sociedades que perduram	50
CAPITULO 6	58
TEORIA DE MULTICRITÉRIO DIFUSO	58
6.1 INTRODUÇÃO	58
6.2 Definições de Multicritério	58
6.3 Métodos de Análise Hierárquica	60
6.4 Estruturação de uma Análise de Decisões	60
6.4.1 Etapas no Processo de Estruturação de uma Análise de Decisões	60
6.4.2 Métodos de Pesagem ou Avaliação	61
6.5 A Lógica Difusa	62
6.6 Multicritério Difuso	63
6.6.1 Vantagens e desvantagens do Multicritério Difuso	66
CAPITULO 7	67
METODOLOGIA	67
7.1 INTRODUÇÃO	67
7.2 Etapas na Pesquisa	67
7.2.1 Levantamento Inicial	68
7.2.2 Delineamento para a Elaboração do Questionário	68
7.2.3 Etapas do Modelo de Análise de Multicritério	69

7.2.4 Implementação do Formulário Eletrônico	72
7.2.5 Implementação do Sistema JOHUHA	73
7.2.6 Aplicação do Questionário	73
7.2.7 Avaliação e Tratamento dos dados coletados	74
7.2.8 Elaboração de um "Guideline" para Programa de Treinamento	74
CAPITULO 8	75
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	75
8.1 INTRODUÇÃO	75
8.2 Desenvolvimento da Ferramenta de Pesquisa	75
8.3 Delineamento de Amostras	76
8.4 Aplicação do Instrumento de Pesquisa	76
8.5 Características da Amostras Estudadas	77
8.6 Avaliação dos Estilos de Liderança usando Multicritério Difuso	79
8.6.1 <i>Definição de Conjunto Difusos</i>	79
8.6.2 <i>O Multicritério Difuso</i>	81
8.7 Etapas para Implantar a Liderança Transformacional nas Organizações	89
8.7.1 Passos na Implementação do Estilo da Liderança Transformacional implementação do Estilo de Liderança Transformacional	89
CAPITULO 9	90
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	90
9.1 Conclusões	90
9.2 Recomendações para futuros trabalhos	94
BIBLIOGRAFIA	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Triângulo de Liderança.....	2
Figura 2.1 Diferentes Definições de Liderança.....	12
Figura 2.2 Relação entre as Teorias de Liderança e as Teorias de Administração	17
Figura 4.1 Representação de Modelo de Liderança.....	37
Figura 4.2 Matriz de Desempenho de Líderes de Welch	46
Figura 5.1 Sistema Operativo de Integridade Pessoal	59
Figura 8.1 Núcleo, suporte e limites de um conjunto difuso	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 8.1	Grau de preferível de cada um dos gerentes em relação aos quatro critérios.....	83
Gráfico 8.2	Distancia entre as alternativas e a solução positiva ideal	84
Gráfico 8.3	Distancias entre as alternativas e a solução negativa ideal.....	85
Gráfico 8.4	Distancia de Hamming entre cada alternativa e a solução positiva ideal	86
Gráfico 8.5	Distancia de Hamming entre cada alternativa e a solução negativa ideal	86
Gráfico 8.6	Ranking segundo a visão pessimista do pesquisador.....	88
Gráfico 8.7	Ranking segundo a visão moderada do pesquisador	88
Gráfico 8.8	Ranking segundo a visão otimista do pesquisador.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 Estudos de Pesquisas empíricas sobre Liderança Transformacional e Carismática realizados em diferentes tipos de Líderes.....	29
Tabela 4.2 Pesquisas de Liderança realizadas usando diferentes métodos de pesquisa	30
Tabela 5.1 Principais componentes morais de Liderança Transacional	43
Tabela 5.2 Principais componentes morais de Liderança Transformacional	44
Tabela 5.3 Lista de crenças básicas e os valores necessários para os líderes efetivos .	45
Tabela 6.1 Levantamento das utilizações dos Conjuntos Difusos nas pesquisas sobre sistemas humanos	62
Tabela 6.2 Principais autores e publicações da teoria de Conjuntos Difusos.....	63
Tabela 6.3 Avanços desenvolvidos nos modelos de Análise de Multicritério	64
Tabela 6.4 Métodos de pesquisa em MCDM.....	64
Tabela 8.1 Termos lingüísticos e parâmetros que a definem	81
Tabela 8.2 Termos lingüísticos e parâmetros que a definem os vetores de pesos usados	81
Tabela 8.3 Vetor de pesos dos diferentes critérios	82
Tabela 8.4 Matriz Singleton Difusa	83
Tabela 8.5 Índice de performance e o ranking dos diferentes gerentes.....	87

RESUMO

GODOY VIERA, Sonia Dominga. Componentes dos Novos Paradigmas de Liderança nas Organizações Avaliadas por Multicritério Difuso. Florianópolis, 2001.103f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

O objetivo desta tese foi desenvolver uma ferramenta de pesquisa que em conjunto com o multicritério difuso seja capaz de identificar os novos paradigmas de liderança nos gerentes nas organizações, devido à importância da liderança no contexto da Engenharia da Produção para melhorar a produtividade. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva em que se empregou revisão bibliográfica extensiva sobre os novos paradigmas de liderança e multicritério difuso e levantamento de dados através de questionário. Participaram da pesquisa vinte e cinco gerentes de um total de vinte e um organizações. Os instrumentos da pesquisa foram o questionário "Lider.html", posteriormente foi desenvolvido o sistema informático "JOHUHA" para implementar o multicritério difuso de forma a avaliar a performance de liderança dos gerentes. Os resultados apontam que existem gerentes que praticam em seu gerenciamento alguns componentes dos novos paradigmas de liderança que poderiam ser melhoradas mediante um programa de treinamento. Com este fim foi elaborado um "guideline" para o treinamento organizacional de forma a facilitar que um líder migre para o estilo de liderança Transformacional.

PALAVRAS-CHAVES: *Novos paradigmas de Liderança, Liderança Transformacional, Multicritério Difuso, Lógica Difusa.*

ABSTRACT

GODOY VIERA, Sonia Dominga. Componentes dos Novos Paradigmas de Liderança nas Organizações Avaliadas por Multicritério Difuso. Florianópolis, 2001.103f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

This thesis develop a research instrument, that together with the multicriteria fuzzy analyses was able to identify the new leadership paradigms in the managers into the organizations, due to the importance of the leadership in the context of the Production Engineering to improve the productivity. It is characterized as a descriptive research, in that, extensive bibliographical revision was made on the new leadership paradigms and fuzzy multicriteria analyses. In the research participated twenty-five managers of a total of twenty-one organizations. The instruments of the research were the questionnaire "Lider.html" and an informatics system "JOHUHA" was developed implementing the fuzzy multicriteria to evaluate the performance of the managers' leadership. The results aim that managers practice in their management some components of the new leadership paradigms that could be improved by means of a training program. With this end a "guideline" was elaborated for the training into organization to facilitate that a leader migrates to the Transformational leadership style.

WORD-KEYS:

New paradigms of Leadership, Transformational Leadership, Fuzzy Multicriteria Analysis, Fuzzy Logic..

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nos últimos anos têm-se observado cada vez mais acentuadas as grandes mudanças mundiais nos diferentes níveis, tanto, econômico, social, político e cultural. A globalização da economia e a abertura dos mercados têm desencadeado várias forças que influenciam direta ou indiretamente às organizações, sendo o principal deles o ambiente empresarial globalmente competitivo.

Segundo Conger (1999) desde a perspectiva do mundo de comércio, forçou um mundo mais competitivo, muitas empresas e indústrias tinham que radicalmente se reinventar depois de desfrutar de várias décadas do que aparentava ter sido estabilidade relativa. E quando as companhias tentaram se adaptar, descobriram que o processo de reinventar foi extremamente difícil.

Ele ressalta a modo de exemplo, que raramente executivos pertencentes a própria companhia possuíam a coragem e habilidades de gerenciamento de mudança quando necessária para orquestrar transformações de grande escala. Surgiu que o talento de liderança necessário para tais empresas era essencialmente escasso.

Na atualidade nos encontramos com uma verdadeira carência de líderes efetivos em todos os setores, empresarial, governamental, saúde, social ou sem fins lucrativos e o mercado está exigindo cada vez mais que as organizações se transformem, pelo tanto as necessidades são gritantes. Em contraste à política assumida pelas maiorias das empresas de uma extensiva “downsizing” no que se refere a seus empregados, denotasse a prioridade de contar com mais líderes efetivos capazes de dirigir a uma verdadeira transformação empresarial.

Nestas últimas décadas, no mundo da ciência existem muitas pesquisas referente a Liderança, refletindo assim a real demanda de mais estudos deste fenômeno devido, aparentemente, ao momento de novas descobertas que as empresas estão vivendo, preocupam-se mais com o envolvimento e o comprometimento de seus funcionários com as estratégias da organização, com a qualidade total de seus produtos e com o real atendimento e satisfação de seus clientes.

Para poder encaminhar todas estas demandas, os mesmos precisam de líderes transformados comprometidos com os interesses da empresa e dos funcionários, que tenham habilidade de transformar a visão em realidade, é por essa razão que Chambers(1979) afirma “a visão depende do caráter”.

Segundo EPCI(2000) os fundamentos da liderança podem ser comparados com um triângulo cujos lados estão formados pelo conhecimentos e habilidades do líder e, o mais importante, a base está constituída pelo caráter da pessoa, e definem caráter “como o que somos quando ninguém nos olha”. Ver figura 1.1 onde é apresentado o triângulo de liderança. Eles argumentam que a maioria dos líderes muitas vezes não tem problemas com conhecimentos e habilidades, mas sim com o caráter e isso os converte em líderes ineficazes. Os verdadeiros líderes são aqueles que se fundamentam em princípios, virtudes e valores, estes são líderes capazes de triunfar em qualquer situação ou área que terão que liderar.



Figura 1.1. Triângulo de liderança.

Fonte: EPCI (2000)

Conforme afirmações de Carlson e Perrewe (1995) para que as empresas permaneçam competitivas, muitos líderes tem enfrentado o desafio de criar um ambiente ético dentro das organizações tendo que lidar com processos e elementos necessários para a institucionalização da ética organizacional.

A maioria das empresas gastam tempo, dinheiro e outros recursos, ensinando a seu pessoal *conhecimentos* e ajudam-lhos a desenvolver *habilidades*. O caráter, por outro lado,

se regula através de *regras* e *valores*. O problema com este enfoque é que intenta reformar a conduta da pessoa em lugar de tratar com seus crenças ancestrais. Para tratar com as raízes (o ancestral), é preciso focar na Transformação. O treinamento em Liderança requer um enfoque em todo o concernente a estos três elementos fundamentais.

A transformação é uma mudança de dentro para fora, porém a reforma se enfoca na mudança de fora para dentro. (EPCI, 2000)

Nesta tese estuda-se os estilos de liderança mais novos das últimas décadas, ressaltando a importância da Liderança Transformacional, considerada, como um novo paradigma de pesquisa de liderança com aplicabilidade quase universal em todos os níveis da organizações.

1.2 APRESENTAÇÃO GERAL DO PROBLEMA

Durante os últimos anos, diversos escândalos atingiram a sociedade através de o que pode ser denominado de “escândalos éticos” que abalaram profissionais e executivos renomados e inclusive políticos de ligação estreita com o governo, a corrupção é generalizada sendo observada praticamente em todos os setores: empresarial, governamental, saúde, social e ONG, a falta de credibilidade é total. Por tanto, as empresas se encontraram com o desafio de criar um ambiente ético de forma a permanecer no mercado, tendo que se fortalecer por meio da institucionalização da ética organizacional e para poder dirigir essas transformações internas se precisam de líderes capazes.

Alguns das razões para esta tendência mundial, pode ser o crescimento da lacuna de confiança relativo às atividades das empresas, e um ênfase maior pela qualidade de vida tais como proteger o ambiente, praticas justas dos empregados, e distribuição de produtos não seguros. (Carlson e Perrew, 1995)

Segundo Maxwell (1996), “a liderança, esta relacionada com suscitar uma visão e uma motivação para as pessoas. As pessoas não querem ser governadas, querem ser dirigidas”.

As pessoas em posição de autoridade podem fazer que outros executem o que eles desejam que façam, devido ao poder que eles possuem. Não obstante, se eles não tem um sistema de valores compartilhados, será difícil criar um compromisso por uma causa comum (Wiley e Souba, 1998).

O propósito da liderança efetiva consiste em desenvolver uma visão amplamente compartilhada na organização, construir o consenso sobre objetivos e prioridades do grupo de trabalho e manter as expectativas de desempenho elevado. Isto envolve fornecer o apoio individualizado aos seguidores, provendo de estímulo intelectual como a criatividade e modelando uma boa prática profissional, incluindo encorajamento a liderança distribuída e fazer decisão democrática. Inserindo também o fortalecimento da cultura organizacional para estimular e reforçar a mudança cultural da organização (Leithwood et al., 1994).

Vários estudiosos de liderança norte-americanos argumentaram que a inaptidão de América do Norte, poderia ser localizada nas organizações devido, em grande parte, a suas incompetência para adaptar-se às mudanças do mundo dirigido por muita administração e pouco ou nada de liderança (House, 1995; Bryman, 1992).

Abraham Zaleznik, professor da Faculdade de Administração de Harvard, em seu trabalho de 1989, *The managerial mystique*, escreveu que liderança é feita de “solidez, qualidade humana e princípios morais. Infelizmente, estamos em falta destas três qualidades em nossas vidas coletivas”. Em contraste a educação formal executiva concentrou-se basicamente somente em habilidades profissionais.

Por tanto, a dificuldade maior apontado como o coração do problema foi uma escassez severa do talento de liderança, (Bennis e Nanus, 1985; Kotter, 1988).

Considerando o cenário norte-americano refletido também a nível mundial ressalta-se o problema da falta de verdadeiros líderes transformacionais nas empresas.

O paradigma de liderança do líder é sumamente importante para o sucesso organizacional, segundo Belasco e Stayer (1994) afirmam **a organização reflete o comportamento de liderança**. E inclusive ilustram com alguns exemplos como: as brilhantes estratégias, as idéias de produtos inovadores, as concepções de atendimento ao cliente **estão todas refletidas no desempenho da organização**. Assim como também muitas decisões não-tão-inteligentes da atitude do líder como “eu sou o chefe, faça o que estou dizendo”. Eles estão totalmente convencidos através de suas pesquisas que **o negócio do líder reflete o seu paradigma de liderança**.

Em concordância com a afirmação anterior, acredita-se que se a organização não esta funcionando como deveria, apesar dos intentos de mudança, é porque normalmente o problema se encontra na própria liderança, por esse motivo a importância de seu estudo. O intuito desta pesquisa é a de apresentar às noções mais recentes dos novos paradigmas de liderança, frisando a importância do modelo de liderança transformacional.

Neste sentido, a pergunta que se coloca como fio condutor das argumentações desenvolvidas neste estudo pode ser assim caracterizada:

Quais são as contribuições que pode trazer a elaboração de uma ferramenta de pesquisa em conjunto com o multicritério difuso, para detectar os novos paradigmas de Estilo de Liderança nos gerentes das organizações?

1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Todas as contribuições referentes a liderança, na atualidade são muito bem recebida pela maioria das organizações/empresas devido talvez ao impacto sofridos por eles pela carência de líderes efetivos. Por dito motivo, o subsídio científico no sentido de aperfeiçoar métodos e técnicas com a finalidade de desenvolver a equipe gerencial de uma organização tem sido bastante estimulada e procurada pelos empresários, que tentam encontrar nos gerentes líderes capazes de influenciar positivamente, com valores e princípios a seus subordinados.

Esta inquietude é justificada porque habitualmente, é fácil encontrar um grande número de gerentes competentes em tarefas que envolvem, longas jornadas de trabalho, atividades fragmentadas, preferência por ação e comunicação oral com os demais membros da organização, porém extremamente problemático ao tentar agir com seus subordinados no momento de fazer surgir suas capacidades de realização para o trabalho.

Considera-se por tanto, que esta pesquisa preenche os requisitos de *originalidade* por ser um estudo inédito no contexto da liderança devido à utilização da ferramenta de pesquisa em conjunto com o multicritério difuso para categorizar o desempenho dos gerentes e identificar os estilos de liderança que eles possuem.

Neste contexto, a introdução de inovação na ferramenta de pesquisa e sua avaliação, no contexto da liderança, principalmente no que se refere aos novos paradigmas, tornar-se um importante aporte, para o estudo dos estilos de liderança no Brasil e na América Latina, por tanto distinguisse como não *trivial*.

Com relação à *contribuição científica*, ressalta-se a aplicação de multicritério difuso, para capturar a ambigüidade inerente ao julgamento dos graus e estilos de liderança, o que diminui a complexidade no processo de avaliação da mesma.

Assim sendo, a importância teórica deste estudo está relacionada, não somente com atualidade do tema, mais também com a comprovação através de uma prévia procura extensiva em artigos e bancos de teses e dissertações, realizado na literatura no Brasil referente ao tema de pesquisa não foi encontrada nenhuma referencia ao estilo de liderança

transformacional, o que constitui um importante aporte para o estudo da mesma no Brasil e América Latina.

Da mesma forma, na revisão sobre modelos de multicritério difuso na literatura, depois de procurar nas seguintes bases de dados: Web of Science (WoS), Science Citation Index Expanded, e as bases de dados Proquest, ABI/Inform entre outros, não foi encontrada nenhuma referência de pesquisa científica que utilize esta metodologia para avaliar a liderança.

1.4 HIPÓTESES

A seguir apresenta-se as hipóteses do estudo proposto.

1.4.1 Hipótese Geral

A utilização da ferramenta de pesquisa desenvolvida em conjunto com multicritério difuso, permitirá identificar a existência dos novos paradigmas de liderança nos gerentes e o grau das mesmas.

1.4.2 Hipótese Subjacentes

H.S.1 A lógica difusa permitirá capturar em certo grau a subjetividade da linguagem natural e representar os dados em uma forma mais compreensiva.

H.S.2 O multicritério difuso permitirá avaliar o desempenho de liderança dos gerentes.

H.S.3 A metodologia desenvolvida permitirá gerar critérios mais objetivos para elaborar cursos de treinamento no estilo de Liderança Transformacional.

H.S.4 A utilização da tecnologia informática, baseada em Internet, permitirá facilitar o desenvolvimento dos diferentes estágios da pesquisa.

1.5 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma ferramenta de pesquisa que em conjunto com o multicritério difuso seja capaz de identificar os componentes dos novos paradigmas de liderança nos gerentes.

São objetivos específicos:

- O.E.1** Apresentar noções teóricas sobre os novos estilos de liderança.
- O.E.2** Elaborar um questionário para identificar os novos estilos de liderança.
- O.E.3** Utilizar multicritério difuso em conjunto com a ferramenta de pesquisa.
- O.E.4** Aplicar o questionário a uma amostra exploratória de gerentes, em diferentes organizações.
- O.E.5** Divulgar no marco teórico o paradigma de Liderança Transformacional.
- O.E.6** Difundir as vantagens de Liderança Transformacional para obter a ética organizacional.
- O.E.7** Apresentar a teoria do paradigma de Liderança Carismática.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Como resultado geral pretende-se obter uma ferramenta de pesquisa baseada num questionário com critérios extraídos de novos estilos de liderança que possibilite em conjunto com o multicritério difuso identificar exatamente o tipo de liderança praticada pelos gerentes.

Como resultados específicos, espera-se:

- R.E.1** Fornecer aos gerentes, partindo das avaliações realizadas pela modelo proposto, informações sobre os principais componentes de liderança que eles possuem.
- R.E.2** Divulgar através desta tese a metodologia de Liderança Transformacional.
- R.E.3** Estimular a aplicação nas empresas e organizações do estilo de Liderança Transformacional através da argumentação teórica das vantagens oferecidas.
- R.E.4** Divulgar as noções básicas de Liderança Carismática.

1.7 LIMITAÇÕES

A presente pesquisa limita-se até o momento das recomendações dos passos necessários para a implementação da metodologia de Liderança Transformacional.

Isto, devido principalmente a impossibilidade de avaliar a implementação das recomendações para a adoção deste estilo de liderança, por dois motivos: primeiro pelas limitações em relação da grande complexidade que isso implicaria, em virtude da necessidade de contar com a vontade política das organizações envolvidas no estudo e a impossibilidade de conhecer previamente o interesse e comprometimento das empresas para sua execução e posterior seguimento.

1.8 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

Este trabalho é estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo é feita a identificação do problema, delinea-se os objetivos pretendidos, hipóteses, a justificativa, importância do trabalho e a sua estrutura.

O segundo capítulo é dedicado ao análise histórico da liderança, apresentado as distintas definições de liderança e sua evolução conceptual com a mostra das principais teorias, ao igual que a diferença entre administrar e liderar.

No capítulo terceiro é realizado um estudo teórico sobre Liderança Carismática, descrevendo as características do líder carismático e os mais conhecidos modelos correspondente a esse tipo de liderança.

A seguir, no capítulo quarto são apresentados a revisão teórica referente à Liderança Transformacional onde se esboça suas principais características, pesquisas desenvolvidas e componentes de um líder transformacional.

O capítulo quinto explana temas referentes a importância da ética na liderança transformacional e os benefícios potenciais das organizações orientadas pela mesma e a institucionalização da ética nas empresas, e apresenta-se exemplos de líderes transformacionais.

No capítulo sexto é abordado a teoria sobre multicritério difuso, colocando as definições e conceitos mais importantes sobre o assunto.

No capítulo sétimo encontra-se a metodologia a ser aplicada.

O oitavo capítulo contém a aplicação da metodologia proposta.

O nono capítulo relaciona as considerações conclusivas deste estudo e as recomendações para trabalhos futuros.

Finalmente é listada as referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 2

HISTÓRICO DA LIDERANÇA

2.1 INTRODUÇÃO

A teoria clássica da administração através de seus autores praticamente ignora totalmente o tema da liderança e suas implicações, sendo que posteriormente com a teoria das Relações Humanas constatou-se a preponderante influencia da liderança informal sobre o comportamento das pessoas por médio da conhecida *Experiência de Hawthorne* que demonstrou a existência de líderes informais que influenciaram aos operários a atuarem como um grupo social integrado. É importante ressaltar que os clássicos defendiam uma única autoridade a formal exercida somente entre a chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores e desconheciam a existência da liderança informal (Chiavenato, 1993).

Segundo Bowditch e Bouno (1992) a liderança tem sido tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. A maioria dos livros e artigos dessa época eram obras de teorias filosóficas ou de recomendações com pouco ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista. Com o transcorrer do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais de dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz..

Contudo, ditas pesquisas estavam mais preocupadas com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus subordinados, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental.

Atualmente não só se reconhece a presença de líderes informais num grupo de trabalho como também as lideranças que cada um dos membros potencialmente exercem destacando-se em maior o menor grau um do outro.

Nas últimas décadas alguns pesquisadores na área colocaram ênfase nas suas pesquisas para líderes superiores mais antigos presumivelmente porque estes indivíduos possuíram o poder e mais recursos para implementar transformações organizacionais efetivamente significativos em contraste com os gerentes juniores. E outros a maioria dos estudiosos organizacionais que estudaram liderança foram alojada dentro de escolas de negócio. Pelo tanto os trabalhos se desenvolveu nesse duplo desafio de liderança, a habilidade para assegurar ambos: adaptação organizacional e capacitação de mão-de-obra.

2.2 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Todos falam de liderança, poucos o entendem. A maioria das pessoas o desejam, porém poucos o logram. Existem varias definições e descrição de liderança, a seguir se apresentarão alguns dos mais conhecidos:

É importante ressaltar que praticamente todas as definições se globalizam na seguinte frase conforme é definido por Maxwell (1996) “A liderança é influencia”. Ele acrescenta dizendo que “O que pensa que dirige e não há ninguém que o segue, só está dando um passeio”. Continua afirmando que os sociólogos falam de que ainda o indivíduo mais introvertido influirá em dez mil pessoas durante toda sua vida!

Segundo Bowditch e Bouno (1992) a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas. Concordando com o acima colocado eles afirmam que a chave para todas as definições de liderança é: 1) a liderança é uma relação entre pessoas em meio as quais a influencia e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legitima (contratual ou consensual) ; e (2) a liderança não ocorre no isolamento (ou seja, não ha líderes sem seguidores).

Aguiar et al. (1998) apresenta uma interessante figura com algumas definições de liderança extraídas e adaptadas de Bergamini (1994), ver figura 2.1.

Maxwell (1996) define posteriormente que liderança é a capacidade de conseguir seguidores. Alguns exemplos de líderes foram Jesus de Nazareth, Martin Luther King, Winston Churchill e John F. Kennedy, como também o foram Hitler e Jim Jones. Embora seus sistemas de valores e capacidades diretivas foram muito diferentes, cada um deles teve seguidores.

"... liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum" (HEMPHILL & COONS, 1957, p.7).

"... liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo" (JANDA, 1960, p.35).

"... liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos" (TANNENBAUM et al, 1961, p.24)

"... liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tomam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada" (JACOBS, 1970, p.232)

"... O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como, aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas" (HOLLANDER, 1978, p.2)

O que é liderança ?

Figura 2.1: Diferentes Definições de Liderança

Fonte: Aguiar et al., (1998)

2.3 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA LIDERANÇA

O estudo da liderança tem evoluído através dos tempos sempre no eixo de procurar levantar parâmetros, tais como, traços, habilidades, comportamentos, motivações, tipos de fontes de poder e características extrínsecas ao processo de liderança, que fossem capazes de explicar as variáveis mais importantes para se conseguir tornar o líder mais notável em suas atividades de influenciar seus seguidores.

A maioria dos estudos teóricos e pesquisas sobre liderança podem ser agrupados em três grandes grupos, segundo Bowditch e Bouno (1992): a abordagem de traços, a perspectiva comportamental ou funcional, e a visão situacional ou contingencial. Cada uma de estas abordagens enfoca o tema liderança desde uma determinada perspectiva, sendo que algumas delas são mais conhecidas e aplicadas que as outras, mas nenhuma pode ser considerada como completa para explicar todas as dinâmicas subjacentes à liderança.

2.3.1 Teoria dos Traços

Realizando um paralelo com o desenvolvimento da teoria organizacional, no seu primeiro momento, representado pelas idéias do Movimento Clássico, o conceito de liderança associava-se muito ao de chefia. Entendia-se como líder eficaz aquela pessoa que assumia formalmente a postura do “chefe controlador”, preocupado apenas com as tarefas da organização.

Neste contexto, a teoria que procurou explicar o fenômeno de liderança foi a dos traços, que teve seu auge a partir de 1920, devido o aparecimento de testes psicológicos muito avançados. A partir destes testes, eram estudadas as características pessoais do líder em busca de um conjunto de qualidades que preconizavam o líder ideal. Estava fundamentada nas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que pareciam diferenciar os líderes dos seguidores.

Esta pesquisa é frequentemente chamada de teoria da liderança das “Grandes Personalidades”, uma vez que supõe que os líderes são bem diferentes das pessoas comuns, em termos de várias características físicas e de personalidade. Seus estudos foram criticados por suas metodologias de pesquisas simplistas, devido a que desconsideravam vários fatores importantes como idade, experiência, posição social.

Embora as teorias dos traços tenham permanecido desprezadas durante vários anos, elas parecem estar retornando na forma de uma área promissora para pesquisa, particularmente em termos de se examinar os traços específicos relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas.

2.3.2 Teorias Comportamental e Funcional

Nos anos 1930, teve começo o segundo momento do desenvolvimento da teoria organizacional, conhecido como Movimento das Relações Humanas. Nesta escola as preocupações concentram-se para a melhor maneira de se integrar o operário a sua organização, ou pelo menos, para minimizar o conflito entre ambos, prestando-se atenção a organização informal com a aparição do líder informal.

Assim o seguinte avanço na pesquisa sobre a liderança, enfocou os diversos padrões ou estilos comportamentais usados pelos diversos líderes e as funções desempenhadas por esses indivíduos. As primeiras pesquisas em grupos pequenos, procuraram avaliar o efeito

de três estilos diferentes de liderança no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo: *autocrático* (liderança pelo comando), *democrático* (liderança através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo), e *laissez-faire* (liderança através de participação mínima do líder e total liberdade ao grupo).

Posteriormente seguindo a mesma linha fundamentada no comportamento e funções surgiram outras teorias apresentadas por Bowditch e Bouno (1992) como:

1. O Grid Gerencial
2. Teoria da Imaturidade-Maturidade
3. A Teoria dos Elos de Ligação

O Grid Gerencial: durante a década de 1960, Dr. Robert Blake e a Dra. Jane Mouton desenvolveram duas dimensões atitudinais (e comportamentais também); uma *preocupação com as pessoas* e uma *preocupação com a produção*. Esta teoria defende uma intensa preocupação tanto com as pessoas como a produção, e utilizaram termos para definir os estilos de liderança tais como *autocrático*, *democrático* e *laissez faire*, que ainda na atualidade se continua utilizando com freqüência.

Teoria da Imaturidade – Maturidade: outra forma de analisar o comportamento de um líder é observar o efeito da liderança no comportamento dos subordinados. Uma dessas abordagens é a da psicologia do desenvolvimento de Argyris, que estudou as diferenças comportamentais da infância até idade adulta. Argyris sustentou que eram necessárias sete mudanças de personalidade para que uma pessoa se desenvolvesse até a maturidade.

As implicações desta teoria se refletem na maneira como é estruturadas a organização e a sua administração. Como muitas estruturas organizacionais operam sob escalas de valores burocráticos ou piramidais (baseadas nas suposições da Teoria X), os funcionários são freqüentemente tratados como crianças imaturas.

Consequentemente, muitos dos problemas que parecem relacionados à apatia, ou mesmo à preguiça dos trabalhadores, na verdade, são causados por práticas organizacionais e gerenciais que constroem a “maturidade” das pessoas.

Argyris questionou muita dessas práticas gerenciais, e desafiou os líderes de organizações a estabelecerem condições que favorecessem a participação e o envolvimento dos funcionários, tais como estilos de liderança mais democráticos e participativos, baseados nas suposições da Teoria Y.

A teoria dos Elos de Ligação: no seu estudo das organizações, Rensis Likert através de seus trabalhos enfocaram diversos padrões gerenciais e de liderança organizacional em termos de comportamentos, estruturas, controle e o respectivo efeito destes nas atitudes, na motivação e na percepção dos funcionários. Baseado numa série de questionários que ilustravam graficamente as organizações em termos desses diversos padrões, Likert identificou quatro perfis de características organizacionais: *Sistema 1* (Explorador – Autoritário); *Sistema 2* (Benevolente – Autoritário); *Sistema 3* (Consultivo); e *Sistema 4* (Participativo). Enquanto Sistemas 1 e 4 encontram seus correspondentes, respectivamente, nas teorias X e Y de McGregor, Likert enfatizou o ambiente no qual o gerente trabalha, a organização e o grupo, além das suposições do gerente sobre os trabalhadores.

2.3.3 Teorias Contingenciais

A teoria situacional para explicação do fenômeno da liderança tem sua origem no início dos anos 60, localizando-se entre o terceiro e o quarto momento de desenvolvimento da teoria organizacional, que são respectivamente o Movimento Estruturalista e o Movimento Contingencial.

Neste período, pode-se dizer que foram propagados os conceitos de organização, gerência e motivação, que são seguidos até os dias atuais. Por exemplo, quanto à visão organizacional, passou-se a entender que a organização não é uma “caixa preta” isolada de tudo e imune as mudanças ambientais, ao contrário, ela passa a ser entendida como um sistema aberto que sofre influencia tanto de fatores internos como de fatores externos (Aguiar, et al. 1998).

É importante ressaltar, que não existe um estilo ideal para liderar em todas situações; pelo contrario, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, o seja, depende da situação. De fato, as teorias da contingência combinaram a abordagem de traços e as teorias comportamentais/funcionais para sugerir que os líderes mais eficazes são aqueles *capazes de adaptar* seus estilos e as suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico.

Os estilos que os líderes põem em marcha estão condicionados pelas situações às que se enfrentam e não só pelo seu caráter ou sua formação. Porém, a consequência que isto parece supor na prática organizacional não é tanto que os líderes modifiquem seu estilo

para adaptar-se às diferentes situações, senão que tratam de selecionar para atuar aqueles contextos ou circunstâncias organizacionais que lhes são mais propícios; existe, menos probabilidade de que o líder possa cambiar o estilo para controlar a situação e que este possa lograr a eficácia na sua gestão se é capaz de selecionar adequadamente situações acordes com seu estilo dominante. Outra consequência imediata é que um estilo de liderança não é essencialmente melhor que outro em qualquer circunstância, senão que, precisamente, a idoneidade de um estilo está determinada por ditas circunstâncias.

A teoria contingencial ou situacional estabeleceu a dependência do estilo de liderança referente a fatores como as relações líder-membro, o clima e a cultura organizacional e outros fatores ambientais. Fiedler (1967), é o autor mais representativo de esta corrente. Trabalhos como os de Tannenbaum e Schmidt (1958; sobre o contínuo de liderança), House (1971; sobre a teoria Path-Goal), ou a teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1987), que defendem o emprego de distintos estilos de liderança em diferentes situações para a determinação da eficácia organizacional (Sánchez, 2001).

Alguns estilos de teoria contingencial são: a teoria contingencial de Fiedler, a teoria do Caminho-Meta, Liderança Situacional, o modelo do estilo Líder-Participação, teoria da atribuição, teoria do processamento de informações-sociais, relações Líder-Membro.

Sánchez (2001) elaborou um quadro sinóptico sobre a evolução das teorias de liderança centrado nos momentos e teorias chaves, apresentado a seguir: Ver Quadro 2.1.

Quadro 2.1. Evolução do conceito de liderança.

Evolução do Conceito de Liderança

Teoria dos Traços da Personalidade	
Características	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • É o líder quem dispõe de características intelectuais ou qualidades físicas determinadas • líder nasce, mais do que se faz • Se trata de uma perspectiva individualista ou psicologista que não considera o ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de provas científicas para fundamentar uma teoria de liderança em base a traços da personalidade. • Inexistência de um perfil de personalidade do líder ideal • Inexistência de traços de personalidade universalmente válidos • Falta de investigação empírica sobre a correlação entre traços e eficácia do líder
Teoria Comportamental	
Características	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Define e distingue estilos de liderança que variam em quanto à efetividade do comportamento dos líderes • Identificação de dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca consistência dos resultados das investigações • Se excluem variáveis tais como o poder ou as relações de classe • Visão simples e estática da liderança, assim como dos subordinados
Teoria Contingencial ou Situacional	
Características	Limitações
<p>Êxito do líder depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seu estilo pessoal de liderança • as características concretas da situação 	<ul style="list-style-type: none"> • A conduta das pessoas não é estática • Os fatores que compõem a situação (propostos por Fiedler) são excessivamente simplistas

Fonte: Sánchez (2001)

A seguir Aguiar, et al. (1998) representa na figura 2.2 a relação existente entre a evolução das teorias de administração e as teorias de liderança.

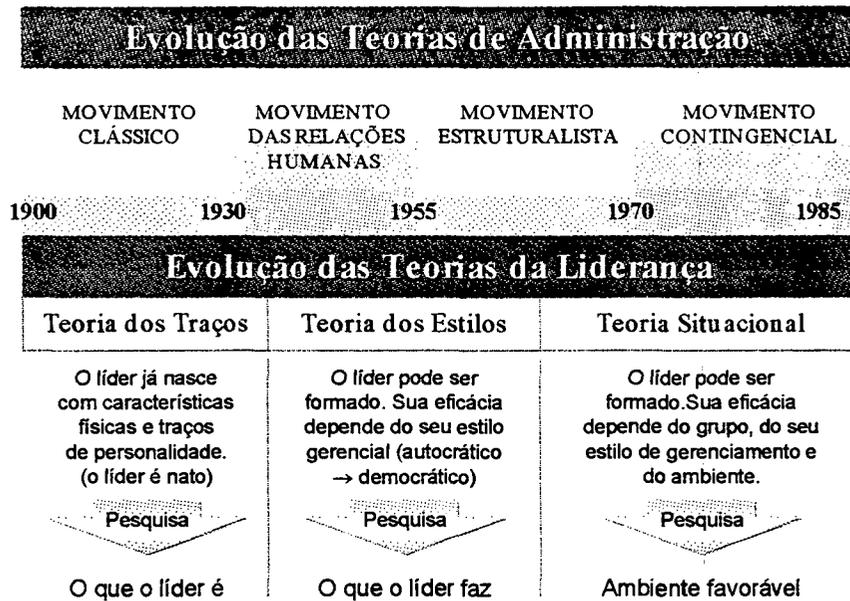


Figura 2.2. Relação entre as Teorias de Liderança e as Teorias de Administração

Fonte: Aguiar, et al.(1998).

Através desta figura 2.2 denotasse claramente as mudanças que foram acontecendo no transcorrer do tempo nas teorias da liderança, influenciados também pelas alterações nos diferentes movimentos das teorias de administração.

2.4 DIFERENÇA ENTRE LIDERAR E ADMINISTRAR

Normalmente na maioria dos estudos e a linguagem organizacional se tem a crença de existir uma relação direta entre posição que se ocupa e a liderança, é dizer que todo chefe é um líder. Também costuma a confundir-se o conceito de liderança com outros como gestão, autoridade e poder.

Segundo Conger (1999) o aparecimento de uma classificação diferenciada entre conduzir e administrar podem ser localizado atrás a mediados dos anos 1970 quando foi publicada por Zaleznik e Kets de Vries (1975) uma distinção entre conduzir de administrar. Pelos anos oitenta, escolas inteiras de investigadores de liderança, conscientemente ou não, tinham abraçado noções de Zaleznik e Kets de Vries (1975) que construíram seus modelos

de liderança ao redor de contrastes com o papel de escolas de administração—estos foram termos da Escola Nova de Liderança por Bryman (1992) e o Paradigma Neocarismático por House (1995).

Segundo Kotter (1997) o gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologia funcionando satisfatoriamente. A liderança a sua vez, é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. O líder por meio da liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

Kotter afirma que a transformações organizacionais bem-sucedida consiste em 70% a 90% de liderança, e apenas em 10 a 30% de gerenciamento.

Justificando-se assim o estudo da liderança porque é o único capaz de direcionar a esperada transformação organizacional.

O conjunto de processos executados através do gerenciamento e bem conhecidos por todos os gerentes são as de planejamento, organização e controle.

Existe diferença entre liderar e administrar, não é o mesmo ser um verdadeiro líder a ser um chefe. Segundo Maxwell (1996) a verdadeira liderança consiste em ser a pessoa a quem outros seguirão gostosos e confiantes. Um verdadeiro líder conhece a diferença entre ser um chefe e ser um líder, como é ilustrado a seguir:



Diferencia entre Liderar e Administrar



O Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita. • Depende da Boa Vontade. • Inspira Entusiasmo. • Diz: “nós”. • Resolve o fracasso. • Mostra como se faz. • Diz: “vamos”. 	O Chefe	<ul style="list-style-type: none"> • Manipula a seus Trabalhadores. • Depende da Autoridade. • Inspira temor. • Diz: “eu”. • Procura um Culpado para o fracasso. • Sabe como se faz. • Diz: “vão”.
---------	---	---------	---

Concordando com a diferença enunciada acima Bennis (1996) apresenta uma listagem de diferenças marcantes entre líderes e gerentes, como segue:

Diferença entre Gerenciar e Liderar	
O Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Administra. ◆ É uma cópia, ◆ Mantém. ◆ Prioriza sistemas e estruturas. ◆ Depende de controle. ◆ Tem uma visão de curto prazo. ◆ Pergunta como e quando. ◆ Vive com os olhos voltados para o possível. ◆ Imita. ◆ Aceita o <i>status quo</i>. ◆ É um bom soldado clássico. ◆ Faz as coisas direito
O Líder	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inova. ◆ É um original. ◆ Desenvolve. ◆ Prioriza as pessoas. ◆ Inspira confiança. ◆ Perspectiva de futuro. ◆ Pergunta o que e por quê. ◆ Com os olhos no horizonte. ◆ Inventa. ◆ O desafia. ◆ É seu próprio comandante. ◆ Faz as coisas certas.

Para Bardwick (1996) a liderança não é intelectual ou cognitiva é puramente emocional porque geram esperanças e convicção nos seguidores. No campo emocional, líderes criam seguidores porque geram:

- Confiança em pessoas amedrontadas
- Certeza em pessoas hesitantes
- Ação onde havia hesitação
- Força onde havia fraqueza
- Método onde havia confusão
- Coragem onde havia covardia
- Otimismo onde havia ceticismo
- Convicção de que o futuro será melhor

Segundo Friedman, et al.(2000) uma distinção importante entre líder e não líder é que o primeiro é um bom ouvinte e o ultimo é um bom falador. Também, um bom líder

freqüentemente esta disposto a aceitar a culpa quando erros inevitáveis acontecem e não procurar um bode expiatório. Líderes efetivos tem consideração por todas as pessoas e não pensam (sem ter preconceitos) “colarinho azuis (obreiros) e colarinhos rosas (empregados de nível meio) são preguiçosos, incompetentes e ingratos”.

Diversas teorias de liderança tem sido propostos e utilizados para caracterizar e explicar o fenômeno da liderança e seu comportamento em situações organizacionais, alguns das teorias foram muito simplistas e outras a contingencial mais adaptado à realidade, e importante observar que as teorias sofreram varias mudanças importantes com o transcorrer das épocas e a evolução das teorias administrativas.

Nos próximos capítulos serão apresentados às teorias específicas desenvolvidas em décadas bem recentes e fundamentadas nos novos paradigmas de liderança, como a liderança carismática.

CAPÍTULO 3

LIDERANÇA CARISMÁTICA

3.1 INTRODUÇÃO

A liderança carismática é caracterizada por líderes regularmente com uma boa aparência (*glamour*) que tem um domínio da retórica, cuidam seus movimentos até nos gestos, se o vê sempre animado e com muita energia e aparentam que vão atropelar qualquer dificuldade, demonstram sempre estar muito seguro de si mesmos, são muito influente sobre seus seguidores (que o idolatram), com ideais interessantes e capazes de converter-lhos em realidade.

Trice e Beyer (1991) declaram que carisma é característico dos fundadores da organização, enquanto que um líder transformacional são membros de organização que deseja de mudar a organização existente.

Segundo Friedman, et al. (2000) a través do carisma e inspiração o líder carismático tem a habilidade de influenciar a outros devidos a suas qualidades inspiracionais. A palavra grega *kharisma* significa “dádiva divina” e os indivíduos com carisma tem o poder de segurar a devoção de um grande número de pessoas. Conger e Kanungo (1988) dizem que os seguidores de um líder carismático atribuem-lhe habilidades de herói e extraordinários depois de observar certos comportamentos.

O líder carismático tem uma influencia especial chegando inclusive a produzir um aparente encantamento sobre seus seguidores que são capazes de seguir-lho cegamente.

3.2 Características do Líder Carismático

Black e Porter (2000) observaram que o líder carismático tem as seguintes características:

- Forte crença em suas idéias;
- Alto grau de autoconfiança;
- Forte necessidade por poder;

- Demonstração de auto-sacrifício para uma organização;
- Uso de ações inovadoras ou não ortodoxas para atingir suas metas;
- Ênfase nos ideais, valores e altas metas;
- Ênfase na visão para a organização que representam uma maior mudança; e,
- Comunicação das altas expectativas para o desempenho dos seguidores.

Os líderes carismáticos são a inspiração para seus seguidores e são por eles mesmos, modelos do comportamento desejado.

Max Weber (1947) acreditou que o principal para liderança carismática era uma percepção pelos seguidores que o líder deles era extraordinário.

Por tanto, se considera que o carisma resulta da percepção dos seguidores que freqüentemente idolatram o líder (que vezes demonstram o que não são realmente). Estes líderes freqüentemente estão só presentes em tempo de crise.

Conger (1999) declara de que enquanto os defensores de carisma viram isto como uma forma notável de liderança, eles também estavam atentos que carisma tinha revelado um lado escuro assustador ao longo da história. Todavia, a maioria dos estudiosos de liderança carismática enfoca sua atenção na face positiva de carisma. Noções de contingência eram simplistas-condições de crise, mudança significativa foi condizente melhor para liderança carismática.

Para Friedman, et al. (2000) um líder carismático pode também prejudicar uma organização ou uma sociedade. Adolph Hitler foi um líder carismático que uso a sua dádiva para causar uma não mensurável quantidade de dor ao mundo. Hitler foi um líder carismático sem ética e este tipo de líder se focaliza em suas próprias necessidades pessoais (egoísta) e não nas necessidades da sociedade ou da organização.

Quando Hitler finalmente percebeu que a guerra estava perdida, ele ficou chateado com Alemanha e teria preferido que o país inteiro fosse queimado. Além do mais, um líder carismático não ético são freqüentemente líderes pobres porque eles não estão abertos às críticas ou sugestões dos subordinados.

Os mesmos podem ser considerados de altamente perigosos por seu alto poder de manipulação, uma vez que possuem muitos seguidores que praticamente estão encantados com seu influencia e o seguiriam cegamente.

Líderes carismáticos éticos tem a habilidade de inspirar aos seguidores para fazer mudanças em contraposto a isso praticamente compelem a seus seguidores a segui-los cegamente, dando pouca oportunidade a eles de questionar a forma de fazer o trabalho ou abordagem preestabelecida pelo o líder tornando-se assim pouco aberto as mudanças cujas idéias não partam dele.

Os líderes carismáticos freqüentemente se tornam um problema para uma organização depois que as maiores mudanças são afetados, porque eles são muito auto confiante e não podem lidar com o criticismo (Friedman, et al. 2000).

Em sínteses, é importante ressaltar que a característica principal de todo líder carismático é o carisma bem notório do mesmo, distinguindo-se na possibilidade de atuar como um líder ético ou não, e muitas vezes de maneira a ganhar seguidores se comportam notavelmente como se foram líderes éticos no principio para posteriormente demonstrar sua verdadeira faceta.

3.3 O Carisma

Weber (1968) aplicou este termo para se referir a uma certa qualidade de um indivíduo em virtude do qual ele é considerado extraordinário e tratado como dotado sobrenaturalmente, sobre-humano, ou pelo menos especificamente com poderes ou qualidades excepcionais. O mesmo autor fez uma distinção básica entre *carisma puro*, que surge do comportamento do líder e *carisma rotineiro*, que se origina de uma posição formal ou hereditária que um indivíduo ocupa.

O carisma era considerado como uma dádiva divina ou dons extraordinários conferida a uns poucos indivíduos privilegiados. Segundo House e Baetz (1979) os líderes carismáticos são indivíduos que pela força de suas habilidades pessoais são capazes de causar efeitos profundos e extraordinários nos seguidores.

O carisma pode ser definido como magnetismo especial que possuem certos líderes, que normalmente o utilizam para influenciar diretamente a seus subordinados.

Meindl (1990) declara que, carisma também pode ser atribuído ao líder simplesmente porque o mesmo parece ser responsável por resultados prósperos.

Esta afirmação pode ser interpretada como sendo atribuído ao líder a crença por seus seguidores ou a demais pessoas de que é carismático ou possui carisma baseando-se somente nas observações de seus resultados positivos no desempenho.

Outros autores como House et al., (1991) classificam o carisma como *carisma puro*, ou *carisma comportamental*, e o definem como sendo “baseado no comportamento atual ou presumido do líder”; tal carisma surge de “o comportamento atual e exemplo pessoal do líder ou as atribuições de comportamento feitas ao líder pelos subordinados” .

Assim sendo, a construção do carisma serve como o fundamento para teorias de liderança carismática (Conger e Kanungo, 1987; House, 1977; Shamir et al., 1993).

3.4 Modelos de comportamento em Liderança Carismática

3.4.1 Modelo de Comportamento de Conger e Kanungo

Segundo Conger (1999) o modelo criado por ele junto com Kanungo esta construído sobre a idéia que a liderança carismática é uma atribuição baseado na percepção dos seguidores do comportamento do seu líder. Dita percepção dos seguidores esta baseada no comportamento demonstrado por um indivíduo que a idéia de os subordinados o caracterizam não simplesmente como um líder no trabalho ou um líder social mais também um líder carismático ou não é carismático. Neste sentido, carisma é considerado uma dimensão inferida adicional do comportamento da liderança.

Neste modelo de liderança carismática organizacional implica um processo de mover os membros da organização de um estado presente existente para algum estado futuro. E consta basicamente de três momentos:

No primeiro momento é o de avaliação, o líder criticamente avalia a situação existente ou *status quo* e as inclinações, habilidades, necessidades e nível de satisfação experimentado pelos seguidores.

O segundo momento é a de a formulação atual e transferencia das metas. Os líderes carismáticos podem ser distinguidos dos outros pela visão estratégica que eles formulam e a maneira em que os articulam.

Juntamente com a visão deve ser efetivamente articulado o que implica em dois processos separados:

- Articulação do contexto; e,
- Articulação da motivação do líder para liderar.

Para articular suas motivações para liderar, o líder carismático emprega modos de ação, tanto verbal e não verbal, para demonstrar suas convicções, autoconfiança e dedicação para materializar o que eles defendem e para mostrar preocupação pelas necessidades dos seguidores.

Finalmente, no terceiro momento, o líder constrói confiança nas metas e demonstra como podem ser atingidas. Isto é conseguido através do exemplo pessoal.

Através de uma série de estudos empíricos (Conger e Kanungo, 1992; Conger e Kanungo, 1994; Conger, Kanungo, Menon e Mathur, 1997; Conger e Kanungo, 1998), foi estabelecido a confiabilidade e validade do modelo e de um instrumento de medição, a escala de liderança carismática de Conger-Kanungo.

3.4.2 Modelo de Liderança Carismática de House e Shamir

Em um de seus primeiros escritos da área sobre liderança carismática nas organizações, Robert House (1977) publicou um capítulo de livro intitulado “A teoria de 1976 de liderança carismática”, influenciado por Berlew (1974), House esboçou não somente o comportamento do líder que foi possivelmente associado com liderança carismática mais também certas características pessoais e variáveis situacionais.

Para Conger (1999) a descrição de House do processo de influência foi rudimentar especialmente a luz da profunda influência que ele argumentou que estes líderes têm sobre os seus seguidores. Suas dimensões, algum deles que argumentou, foi também característico de outras formas de liderança (exemplo, alta autoconfiança, tendência para dominar, uma necessidade de influenciar aos outros) e não foi muito efetivo em termos de discriminar entre outras formas de liderança.

Segundo House seu modelo foi multidimensional incorporando comportamentos do líder e atributos disposicional, efeitos sobre os seguidores e variáveis situacionais. Décadas depois, House junto com vários colegas (House e Howell, 1992; House e Shamir, 1993; House, Spangler e Woycke, 1991; Shamir, House e Arthur, 1993) realizaram revisões de suas teorias iniciais. A mais importante revisão foi por Shamir, House e Artur (1993) em um artigo intitulado “*The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory.*” Enfocado em explicar os profundos níveis de motivação tipicamente associados com liderança carismática, eles postularam que estes efeitos motivadores podem ser melhor explicadas enfocando-se no auto-conceito dos seguidores.

3.4.3 Comparando ambas Teorias

Esquadrinhando os modelos principais em liderança carismática é possível observar que as mesmas apresentam muitas semelhanças, estando composto praticamente dos mesmos componentes referentes ao comportamento do líder e atividade. O que demonstra a confiabilidade na descrição de suas características, considerando que todas elas foram testadas em vários estudos empíricos. Em muitas formas, eles estão convergindo uma em direção da outra. Por exemplo, segundo Conger (1999), os seguintes componentes são compartilhados entre as teorias:

- 1) Visão;
- 2) Inspiração;
- 3) Modelar papéis;
- 4) Estimulação intelectual;
- 5) Criar significado;
- 6) Apelar às necessidades de ordem superior;
- 7) O ato de delegar;
- 8) Fixar altas expectativas; e,
- 9) Criar uma identidade coletiva.

Ambos modelos basicamente compartilham crenças similares relativos ao papel da visão para prover direção e significado, a diferença neste ponto se encontra no modelo de Shamir et al. (1993) que é o único em afirmar que o conteúdo da visão está dirigida pelo auto conceito dos seguidores.

No modelo de Conger-Kanungo, o líder carismático compromete-se na articulação de estimulação intelectual. Porém, quando tais líderes desafiam o *status quo* e formula a sua visão de forma que discrepante e idealizada, seus seguidores são intelectualmente desafiados para examinar seu *status quo* que suporta o comportamento e as abordagens.

Os dois modelos descrevem o processo de delegação com o objetivo de construir a autoconfiança do seguidor e de exaltar o desenvolvimento pessoal.

Ambos modelos descrevem a comunicação de altas expectativas como uma atividade central do líder que aponta tanto para delegar poder e para produzir o para ocasionar a realização de altas tarefas.

3.5 Fatores Constitutivos da Liderança Carismática

A liderança carismática está constituída fundamentalmente de cinco fatores segundo o modelo de Conger-Kanungo, que são os seguintes:

- a) Visão estratégica e articulação;
- b) Sensibilidade para o ambiente;
- c) Risco pessoal;
- d) Comportamento não convencional; e
- e) Sensibilidade às necessidades dos membros

Pode-se acrescentar a modo de conclusão que este estilo de liderança, carismática é muito bem aceita na atualidade, tal vez, porque mesmo sem precisar estudar-lho muitas pessoas o possuem naturalmente ou treinado com determinado propósito como os políticos por exemplo, porém a maioria dos empresários pelo fato ser altamente inovadores se enquadram neste estilo. Também foram apresentados as teorias mais destacadas deste estilo.

No capítulo seguinte apresenta-se o estudo teórico sobre Liderança Transformacional que é um estilo considerado de alto impacto e crédito entre os pesquisadores mais renomeados em liderança da época presente, e exporemos a continuação as idéias mais importantes.

CAPÍTULO 4

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

4.1 INTRODUÇÃO

A teoria de liderança transformacional está arraigada na teoria de Weber acerca de carisma, e suas aplicações da teoria a vários exemplos históricos, e o mais importante sua interpretação dos papéis respectivos dos profetas antigos judeus e sacerdotes. Posteriormente, o termo liderança transformacional tem sido sugerido em 1978 por Burns em seu livro, *Leadership* (Burns, 1978).

Segundo Carlson e Perrewe (1995) a liderança transformacional refere-se ao processo de influenciar maiores mudanças nos atributos dos empregados de forma a que a meta da organização e sua visão de líder seja internalizado. Este é um processo em que o líder e seguidores realmente alcança um e outro a um maior nível de moralidade e motivação. Eles afirmam que resultados como mudanças drásticas na cultura da organização e estratégias são freqüentemente conseqüências do processo de liderança transformacional.

Para Bardwick (1996) a melhor liderança forma a missão e os valores da organização de um modo que os membros consideram transcendente: as metas da empresa, baseadas nos detritos do trabalho comum, são transformadas para metas mais elevadas, dignas de esforços heróicos e até de sacrifícios. E é exatamente isso o que propõe a liderança transformacional.

Em 1985, Bass elaborou sobre a idéia de liderança transformacional em seu livro *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Liderança e Desempenho Além da Expectativa). Ao parecer de Bass a liderança transformacional focaliza sobre aumento de consciência acerca dos assuntos com conseqüências nos seguidores. Isto inclui um líder com visão, auto confiança e força interna, para argumentar com sucesso do que ele acredita é justo ou bom, não para o que é popular ou é aceitável (Bass, 1990; Bass, 1985).

Os dois novos paradigmas em liderança são a Transformacional e a Liderança Carismática e estão intimamente relacionadas ao ponto de alguns importantes autores denominar-lhos de “gêmeos praticamente idênticos” e outros inclusive confundir-lhas uma com outra ainda que seja bem notaria a diferenças entre ambos.

Historicamente, há só quinze anos atrás, os campos de liderança transformacional e carismática em ambientes organizacionais estiveram na sua infância. Bass (1985), Bennis e Nanus (1986), Kouzes e Posner (1987) e Tichy e Devanna (1986) tinham publicado há pouco seus livros sobre o tema de líderes transformacional. Posteriormente até a atualidade as pesquisas aumentaram vertiginosamente.

É importante ressaltar, que ambos estilos de liderança pertencem aos novos paradigmas de liderança nas organizações destacando-se por tanto a nível mundial.

Segundo Conger (1999) o estudo de liderança transformacional em organizações, com a exceção, de Bass, tinha sido largamente baseado em caso, e a saída típica era, publicando livros (por exemplo, Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Tichy & Devanna, 1986).

Pelos anos 1990, varias investigações empíricas sobre liderança carismática e transformacional em organizações foi realizada desde então. Ver Tabela 4.1. Também foram usadas diferentes métodos de pesquisa, o que é apresentado na Tabela 4.2.

Tabela 4.1. Estudos de pesquisa empíricas sobre Liderança Transformacional é carismática realizados em diferentes tipos de líderes.

Grupos Objeto do Estudo	Autores do Estudo
Gerentes de níveis meio e baixos	Bass & Yammarino, 1988; Koene et al., 1991; Conger & Kanungo, 1994, 1997, 1998; Deluga, 1995; Hater & Bass, 1988;
Executivos sênior	Agle, 1993; Agle & Sonnenfeld, 1994; Conger, 1985, 1989; Conger & Kanungo, 1998
Presidentes norte-americanos	Deluga 1998; House, Spangler, & Woycke, 1991
Administradores educacionais	Koh et al., 1991; Roberts & Bradley, 1988; Sashkin, 1988
Militares cadetes/soldados e líderes de unidades	Atwater, Camobreco, Dionne, Avolio, & Lou, 1997; Curphy, 1990; Koene et al., 1991; Howell & Avolio, 1993; Shamir et al., 1998; Waldman & Ramirez, 1993
Estudantes em estudos de laboratório	Howell & Frost, 1989; Kirkpatrick, 1992; Kirkpatrick & Locke, 1996; Puffer, 1990; e Shamir, 1992, 1995

Tabela 4.2. Pesquisas de lideranças realizadas usando diferentes métodos de pesquisa.

Métodos de Pesquisa	Autores
Pesquisas de campo	Conger & Kanungo, 1992, 1994, 1997; Hater & Bass, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990
Experiências de laboratório	Howell & Frost, 1989; Kirkpatrick & Locke, 1996; Puffer 1990
Análises de conteúdos de entrevistas e observações	Conger, 1985, 1989; Conger & Kanungo, 1998; Howell & Higgins, 1990
Análises de informação de arquivos históricos	Deluga 1998; Shamir, Arthur, & House, 1994; Chen & Meindl, 1991; House, Spangler, & Woycke, 1991

Ao analisar a evolução dos campos de liderança carismático e transformacional em ambientes organizacionais, Conger (1999) argumenta que estudiosos do campo da liderança por varias décadas, como Bernard Bass e Robert House, e um grupo pequeno de estudiosos mais novos para o campo, como Jay Conger, Mike Arthur, Bruce Avolio, Jane Howell, Rabi Kanungo, Boas Shamir, Fran Yammarino, e outros. Todos eles convergem em um ponto comum, é o seu interesse sobre formas exemplares de liderança, sua influência nos seguidores, adaptação organizacional e também partilham um descontentamento geral com os primeiros modelos de liderança, que são muito limitadas e simplistas, para explicar o papel de líder como agente de mudança.

Segundo Conger (1999) uma forte influencia externa para ambas teorias foi o surgimento, nos anos 1980, dos poderes econômicos asiáticos como o Japão e os Pequenos Dragões, que como um maremoto, minaram o domínio de mercado de companhias estadunidenses. Isto não só tem tido um impacto dramático em indústrias americanas, mas influenciou a incentivar a pesquisa em muitos frentes dentro das escolas de negócios. Esta onda de mudanças, levou ao estudo urgente de novas teorias de liderança, de forma a tentar solucionar os problemas causados, pela falta de lideres efetivos capazes de implementar mudanças a grande escala.

Segundo Bryman (1992), Bass fundamentou-se nas noções de Burns de “liderança transformacional” e depois junto com seu colega Avolio desenvolveram essencialmente um modelo semelhante para líderes organizacionais, avançando em forma conceptual o modelo original de Burns.

Existe diferenca entre o enfoque da teoria de liderança transformacional de Burns que restringe este tipo de liderança só ao líder que apela por valores morais positivos. Por outro

lado, Bass argumenta que um líder transformacional é um que aumenta o compromisso, embora, o efeito final é moral e ético sobre os seguidores.

Sem importar, quando a liderança transformacional é implantado, os membros da organização não procuram mais, simplesmente seu interesse pessoal, porém a que é benéfica à organização como um todo.

Trata-se portanto, de algo a ser internalizado em todos os membros da organização, de um modo de vida.

4.2 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional (LT) apela para os valores dos indivíduos e para um sentido de propósito mais elevados, aumentando os padrões de conduta humana. Um líder transformacional identifica problemas organizacionais nos sistemas atuais e tem uma clara visão de como a organização deveria ser, ele faz que a visão se torne realidade. O resultado é uma organização que une líderes e seguidores através de valores organizacionais (Bateman e Scott , 1996).

Carlson e Perrewe (1995) definem LT como sendo um estilo de liderança que vai mais além da motivação, para um desempenho além das expectativa, inspirando para realizar uma missão, além do interesse pessoal e instilando confiança para alcançar um desempenho superior. Liderança transformacional é visto como uma abordagem melhor para instilar comportamento ético em uma organização.

Os proponentes de LT, como Bass (1985) argumenta que as demandas atuais para que os subordinados cumpram suas funções além das expectativas ordinárias, somente pode ser atingida por meio da liderança transformacional.

Bass e Avolio (1993) desenvolveram “modelos de liderança em toda sua abrangência” ressaltando claramente a identificação de diferentes componentes de liderança transformacional e transacional.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Brown e Sheppard (1996) sintetizam as principais características de liderança transformacional tanto do ponto de vista dos seguidores como dos líderes, detalhadas a continuação:

Características de Liderança transformacional:

➤ Seguidores:

- as necessidades existentes e motivos são solicitados, e suas necessidades de níveis mais elevados são satisfeitas.
- são estimulados pelos líderes mentalmente.
- também podem ser os líderes, quando os papéis trocam.
- são os "criadores de energia".

➤ Líderes:

- são os agentes morais com sistemas de valores fortes.
- são os aceitadores de risco. - as pessoas de valor.
- consideram o contexto no que eles estão trabalhando.
- são colaboradores.
- Impulsionam as melhorias.
- modelam as práticas que eles valoram.
- encorajam o desenvolvimento de metas de grupo.
- tem expectativas elevadas.
- provêm apoio individualizado.
- são os que resolvem os problemas.

➤ Liderança transformacional É:

- uma relação entre pessoas.
- carismático ou inspirativo.
- pessoal.
- intelectualmente estimulante.
- transacional e transformacional.
- grupal.

➤ Liderança Transformacional TEM:

- uma sensação de propósito, uma visão e um enfoque.
- uma estrutura para planejar.
- um processo de tomada de decisões cooperativo.
- uma cultura comum compartilhada.

4.4 COMPONENTES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Bass e Avolio (1993) descrevem uma teoria da liderança que inclui quatro componentes: transformacional, transacional e de não liderança e com sete fatores principais que são:

A) Liderança transformacional

Fator 1: Carisma (influência idealizada) - líderes são respeitados e tem a confiança de seus seguidores, tem padrões elevados, e são visto como detentores da missão e a visão que são atingíveis.

Fator 2: Motivação de Inspiração - "As imagens subministrados adicionam apelos emocionais simplificados, para incrementar a consciência e entendimento das metas mutuamente desejadas". (Bass e Avolio, 1993).

Fator 3: Estimulação Intelectual - " incentiva seguidores a questionar sua própria maneira de fazer as coisas ou quebrar com o passado " (Bass e Avolio, 1993).

Fator 4: - Consideração individualizada - "os seguidores são tratados diferentemente mas eqüitativamente em um principio fundamental de um por um"(Bass e Avolio, 1993).

B) Liderança transacional

Fator 5: Recompensa de contingência- "Envolve um reforço da interação positiva entre o líder e o seguidor que enfatizam o intercâmbio ... facilitando a realização dos objetivos em concordância com os seguidores " (Bass e Avolio, 1993).

Fator 6: Gerência-por-exceção - o líder intervém quando as coisas andam mal através do uso de reforço e punição negativa.

B) Não liderança

Fator 7: Liberal (*Laissez-faire*) - esta é a ausência de liderança, e foi denominada liderança evasiva. Geralmente, não há "nem transações nem acordos com os seguidores" (Bass e Avolio, 1993).

4.5 O LÍDER TRANSFORMACIONAL

O líder transformacional é descrito tipicamente como um líder que motiva os empregados a trabalhar por metas transcendentais para o bem do grupo e a organização, e para a necessidade mais alta da coletividade, em lugar de egoísmos pessoais imediatos (Nicholson, 1995). Eles são líderes éticos por excelência e tem a habilidade de inspirar aos seguidores para fazer mudanças sem necessariamente inculcar a seus seguidores a segui-los cegamente. Segundo Friedman, et al. (2000) as **técnicas usadas** pelos Líderes transformacional incluem:

- Escutar cuidadosamente aos subordinados;
- Provêm apoio e delegação; e,
- Lideram com o exemplo

Assim, os seguidores aprendem a questionar não somente as velha forma de fazer as coisas, mas eventualmente, até mesmo as abordagens estabelecidas pelo líder transformacional.

O líder transformacional está interessado em transformar a ordem existente de coisas, como também trata diretamente às necessidades de significado e de desenvolvimento pessoal dos seus seguidores.

De acordo com Bass (1985) diferente a líder transacional quem indica como necessidades atuais de seguidores podem ser cumpridos, o líder transformacional nitidamente desperta ou altera a intensidade das necessidades, que podem ter estado latentes. Um líder transformacional "aumenta" a efetividade (entendesse como a "quantidade" de bons resultados de uma determinada ação).

O líder transformacional pode transformar as organizações, por meio de um sistema de valores definidos que é compreendido por cada empregado. O líder enfrenta as decisões críticas e dilemas éticos em todos os níveis. Um bom líder reagirá fazendo a coisa certa, em lugar de fazer o que é conveniente (Hughes et al., 1996).

O líder transformacional é aquele que apela às necessidades e valores dos seguidores e freqüentemente tenta mudar a organização como um todo. O mesmo deve ter qualidades carismáticas e outras qualidades (Carlson e Perrewé, 1995). Eles a sua vez, são muitos mais flexíveis e abertos ao criticismo e as mudanças, considerando que o líder carismático não apresenta esta primeira característica citada.

Grubbs (1999) afirma que os líderes transformacional são mais freqüentemente responsáveis pelas grandes mudanças positivas que ocorrem dentro das organizações. Ele exemplifica isso salientando que as empresas que experimentaram reduções drásticas nos acidentes, são freqüentemente com a liderança de um líder que promove estes valores em toda oportunidade.

Segundo Bass (1985) os líderes transformacional motivam aos seus seguidores para cometer e perceber resultados de desempenho que excedem seus expectativas.

4.5.1 Características do Líder Transformacional

As características essenciais do líder transformacional são ter visão, entender as necessidades humanas e os valores.

4.5.1.1 Ter Visão

Segundo Friedman, et al. (2000) o líder transformacional tem que ter a habilidade de desenvolver uma clara visão do futuro. O líder deve acreditar muito fortemente na visão, ser capaz de articulá-la e comunica-a aos subordinados de forma que eles também acreditem e sejam estimulados por ela.

A criação de uma visão é vista freqüentemente como o ponto de partida nos esforços do líder para transformar aos seguidores, grupos, ou organizações (Bennis e Nanus, 1985; Conger e Kanungo, 1987, 1988; Tichy e Devanna, 1986).

Apresenta-se a seguir algumas definições de “visão”:

- são algumas metas idealizadas que o líder deseja que a organização alcance no futuro.(Conger e Kanungo , 1987)
- de uma pessoa, e em realidade de toda uma cultura, tem seus raízes em uma posição de fé ou crença. (EPCI,2000)
- um ideal transcendente geral que representa compartilhou de valores; isto é ideológico em natureza e tem implicações morais. (Kirkpatrick e Locke, 1996)
- uma imagem mental que um líder evoca para retratar um futuro idealizado para uma organização (Conger, 1989).
- tipicamente ambicioso, desafia a sabedoria convencional, provoca normas e políticas existentes, transfere expectativas de desempenho elevado, e instila confiança em seguidores de que eles podem alcançar a visão (Awamleh e Gardner, 1999, Conger e Kanungo, 1987; House, 1977; House et al., 1991; Shamir et al., 1993; Tichy e Devanna, 1986).

O Dr. Martin Luther King, Jr. foi um exemplo de líder transformacional efetivo com uma visão bem clara . Em um discurso que fez aos pés do memorial de Lincoln o 28 de agosto de 1963, ele articulo perfeitamente sua visão em forma muito eloqüente:

“Eu tenho um sonho que os meus quatro crianças viveram um dia em uma nação onde eles não sejam julgados pelo color de suas peles, más pelo conteúdo do seus caracteres ... Eu tenho um sonho que um dia, até embaixo no Alabama, com seus racismo depravados, com seus governador tendo seus laivos gotejando com palavras de interposição e anulação; um dia completamente em Alabama um pequeno rapaz e moça negras serão capaz de juntar suas mãos com um rapaz e uma moça brancas como irmãos e irmãs. Eu tenho um sonho agora! ...” (Dr. Martin Luther King, Jr., 1963)

Vários estudiosos (Conger, 1989; Holladay e Coombs, 1993, 1994; Tichy e Devanna, 1986) coincidem em classificar o comportamento visionário como estando composto de duas fases distintas: (1) criação da visão, e (2) comunicação da visão para os seguidores e outras audiências. E estas duas fases refletem os conceitos de conteúdo da mensagem e entrega ou transmissão da mesma.

4.5.1.2 Entender as Necessidades Humanas

O líder transformacional deve entender as necessidades humanas, estar familiarizado com a complexidade da motivação humana, de forma a ganhar o apoio dos seguidores. Geram motivação poderosa escutar as necessidades dos empregados para reconhecer-lhes, dar a eles um sentido de pertinência e auto-estima. O líder deve considerar diferenças pessoais e tratar a cada empregado ou grupo de empregados adequadamente. (Bass, 1989; Waldman et al., 1990).

4.5.1.3 Ter Valores Pessoais Essenciais

Outra característica necessária do líder transformacional é um forte conjunto de valores pessoais essenciais (Bennis, 1989; Kouzes e Posner, 1987; Bass, 1985; Burns, 1978). Estes valores podem incluir virtudes tais como a integridade e justiça. O líder transformacional pode unir e trocar as metas e crenças dos seguidores expressando seus próprios padrões pessoais. Se os valores são compartilhados com os seguidores a efetividade é ainda maior.

Segundo Covey (1996) a função do líder deveria ser, converter-se em um modelo de liderança baseado em princípios. Quando uma pessoa ou uma organização está baseada em princípios, transforma-se em um modelo, um exemplo, para outros.

Modelo é uma combinação de caráter (quem o líder é enquanto pessoa) e competência (o que ele pode fazer). Estas duas qualidades representam o potencial. Mas quando o líder realmente faz, quando combina ação e caráter, consegue estabelecer o modelo. Ver Figura 4.1.

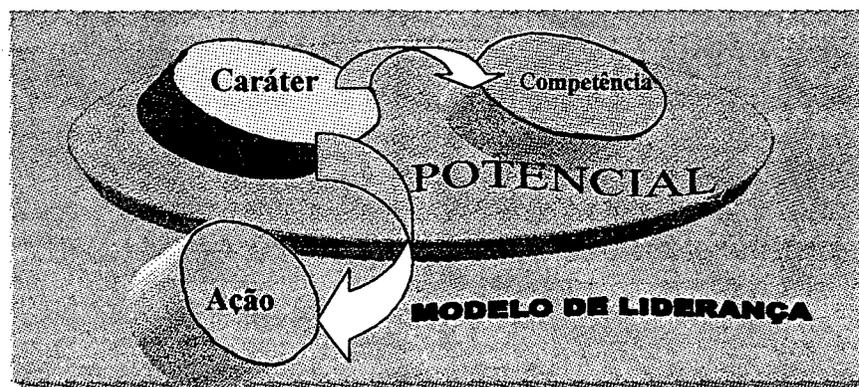


Figura 4.1 . Representação de modelo de liderança

4.5.2 Resultados do Comportamento da Liderança Transformacional

Os comportamentos-chaves de um líder transformacional com sucesso está formado por uma correta comunicação da sua visão, e o reforço dos membros para seu envolvimento com a visão, a consideração de seus empregados e finalmente a realização do compromisso.

Todos estes comportamentos desencadearam resultados para a organização (Yukl, 1989; Bass, 1985; Burns, 1978). Quanto mais efetivamente estes comportamentos são realizados maior será a força dos resultados.

Os resultados deste processo de liderança serão, maiores mudanças na missão da organização e suas estratégias. A declaração da missão e as estratégias subsequentes para a realização da mesma, refletem os principais temas e valores da visão. Além do mais, permitindo que os seguidores façam parte no desenvolvimento de estratégias eles terão um maior compromisso com as mesmas.

A medida que o líder transforma os seguidores, os seguidores começam a confiar e respeitar o líder e eles estão motivados a fazer mais do que inicialmente se esperava deles. Kouzes e Posner (1987) sugerem que através do entendimento dos empregados e subsequente preocupação por eles, eles serão fortalecidos e se sentirão com maior poder legal. Segundo Burns (1978), quando o processo transformacional ocorre, os membros da organização, eles mesmos se tornam em líderes transformacional.

4.6 Diferença entre Liderança Transformacional e Liderança Transacional

A seguir descrevesse a diferença entre a liderança transformacional e transacional.

4.6.1 Liderança Transacional

A liderança transacional se fundamenta em um intercâmbio entre o líder e os subordinados, na qual os últimos entregam esforço e lealdade a cambio de uma recompensa tangível de promoção ou de uma melhoria no trabalho. Necessariamente deve existir uma recompensa pelos resultados atingidos.

Thite (2000) coloca que a liderança transacional, focaliza a atenção sobre o consentimento contratual, entre o líder e o subordinado, sobre o desempenho esperado em troca de certas recompensas. É um processo de troca Custo-Benefício que conduz a resultados ordinários.

Segundo Bass (1999), a liderança transacional envolve **reforço contingente**. Os seguidores são motivados pelas promessas dos líderes, elogios, e recompensas, ou eles são corrigidos através de retroalimentação negativa, reprovação, ameaças, ou ações disciplinares.

O líder transacional dá a seus seguidores alguma coisa que eles querem em retorno a algo que o líder deseja.

4.6.2 Liderança Transformacional

Deve-se considerar o fato, que a maioria dos líderes apresentam um perfil de vários tipos de liderança, isso inclui fatores transformacional e transacional. Contudo, um destes perfis é a que predomina.

A liderança transformacional contém quatro componentes: carisma ou influência idealizada (atribuída ou por comportamento), motivação inspirativa, estímulo intelectual, e consideração individualizada (Bass, 1985, 1998; Bass e Avolio, 1993).

Cada componente de liderança transacional ou transformacional tem uma dimensão ética. Liderança transformacional opera além dos sistemas de valores pessoais tais como justiça e integridade –coisas que não podem ser negociados ou intercambiados. Ele agrupa seus seguidores mudando as metas deles e suas crenças, mediante a expressão do seus padrões pessoais. A liderança transformacional é visto como uma abordagem melhor para instilar comportamento ético em uma organização (Carlson e Perrewe, 1995).

A liderança transformacional se caracteriza pela atitude do líder que consegue implicar ao resto dos participantes na idéia de construir uma melhor organização com o esforço, iniciativa e compromisso de todos (Sánchez, 2001). Um exemplo representativo deste tipo de liderança podem ser as organizações de beneficência social, onde os membros normalmente são voluntários que não recebem salários e tampouco nenhum tipo de recompensa, porem eles sempre estão interessados em melhorar o desempenho da organização e em ter verdadeiras melhorias no serviço prestado.

Transformando a influencia do líder, altera e eleva as motivações e valores dos seguidores. Ele une diversos membros em perseguição de altas metas, a realização do qual é testado para efetuar mudanças significativas que representam a agrupação de interesse do líder e dos seguidores.

Outra diferencia entre os dois é que liderança transacional implica motivação dos subordinados para fazer pequenas mudanças, enquanto que liderança transformacional motiva aos seguidores para fazer grandes mudanças. Tem uma grande quantidade de evidencia que liderança transformacional é mais efetiva que a transacional em alcançar produtividade mais altas, maior satisfação no trabalho e menor rotatividade na contratação de empregados (Friedman et al., 2000).

No próximo capítulo se expõe sobre ética e a liderança transformacional como forma de criar o procurado ambiente ético dentro das organizações e os elementos para sua institucionalização. É apresentado também alguns importantes exemplos de líderes transformacionais com os quais conta a historia.

CAPÍTULO 5

ÉTICA E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

5.1 INTRODUÇÃO

Preocupações referentes a incorporar ética tem crescido continuamente através das últimas décadas, isto devido aos escândalos cada vez mais comuns que envolvem alguns membros da sociedade, organizações e governos com uma total falta de credibilidade por causa da corrupção. Ética é uma palavra que pode ser considerado de máxima urgência para o momento de nossa historia. Por tanto, de forma a permanecer competitivas e recuperar a confiabilidade, muitos líderes das organizações tem-se enfrentado com o desafio de criar um ambiente ético dentro de suas organizações.

Segundo Bowditch e Buono (1992) a ética organizacional denominada por eles de ética comercial se concentra na avaliação sistemática, orientada por valores, que a gerência faz do significado moral dos atos pessoais e da organização, e das respectivas conseqüências para outras pessoas e a sociedade em geral.

Os mesmos autores fazem uma classificação básica da teoria ética em dois tipos:

- a) Ética teológica: que examina as conseqüências de um ato(tanto sob a perspectiva do interesse próprio como sob a do bem comum).
- b) Ética deontológica: que analisa até que ponto um comportamento está de acordo com certos princípios universalmente aceitos.

Pode considerar-se a ética como um estado de consciência de cada gerente que é refletida em seus decisões e conseqüentemente nas suas ações. É uma metodologia capaz de facilitar a criação de um ambiente ético é de sumo interesse para poder expandir um código de ética a nível organizacional ou um estado de consciência generalizada, onde os princípios corretos sejam considerados naturalmente.

Segundo Carlson e Perrewe (1995) a Liderança Transformacional adapta-se perfeitamente para a criação de um ambiente ético e sugerem como um meio de facilitar a institucionalização de ética corporativa. Para eles os benefícios de usar a liderança

transformacional são demonstrados através dos componentes de um contrato psicológico, compromisso organizacional e cultura ética para institucionalizar a ética organizacional.

Carroll (1987) argumenta que a ética organizacional é a capacidade de uma organização refletir sobre valores no processo de tomada de decisão e estabelecer como o gerente pode usar estas observações no gerenciamento da organização.

Um gerente ou líder cuja administração este fundamentado em código ético ou princípios corretos que o leve a pratica não somente em sua liderança como também na própria vida, dificilmente ao tomar seus decisões o realize ferindo seus princípios, porque seria como autodestruição.

5.2 Benefícios Das Organizações Orientadas Pela Ética

Os benefícios potenciais das organizações orientadas pela ética são muitos, porém freqüentemente indiretos. Apesar de que, pesquisas têm encontrado resultados inconsistentes relativos ao relacionamento entre o desempenho ético e medidas de desempenho financeiro (McGuire, Sundgren e Schneeweis, 1988; Aupperle, Carroll e Hatfield, 1985), um relacionamento mais definitivo inclui um aumento da efetividade devido ao fortalecimento da cultura organizacional e um aumento do esforço e baixos níveis de rotação de empregados resultante de um maior compromisso organizacional (Mowday et al., 1982; Steers, 1977).

Uma cultura organizacional forte, assim como, um maior compromisso organizacional tem sido relacionado com as organizações éticas. Além do mais, satisfação individual e responsabilidade social, têm sido propostos de ser altamente correlacionados com o desempenho ético da empresa (Brooks, 1989).

5.3 Elementos de uma Organização Ética

Antecedendo ao processo de transformação de uma organização para uma organização ética, tem alguns elementos básicos com a qual deve contar para que seja efetivo a implementação do estilo de liderança transformacional. Estos elementos se acredita ser o precursor para um enfoque ético (McDonald e Zepp, 1990; Guerrette, 1988).

Estes elementos requeridos são:

- A orientação ética do líder.

O líder ético deve ter responsabilidade ética pessoal, de suas ações e tomadas de decisões. O comportamento ético deve começar com o líder, antes que os empregados, também atuem em forma conseqüente (Butcher, 1991; Enderle, 1987).

- Apoio da alta gerencia.

O apoio da alta gerencia. Um líder só não pode criar uma organização ética sem o apoio de elementos chaves ao redor suas, a alta gerencia da organização é a que dá o tono ético. A ética corporativa deve iniciar na sala da junta de Diretores e afeita todas as maiores decisões referentes a organização (Bavaria, 1991).

- Estabelecer políticas de ética na empresa.

O último elemento ético é a de estabelecer políticas de ética na empresa que proveja uma afirmação das normas e crenças de uma organização. Esta deve incluir um código de ética que descreva o sistema de valores da organização além de diretrizes para a tomada de decisão (Carlson e Perrewe, 1995).

5.4 Componentes Morais da Liderança Transformacional e Transaccional

Bass e Steidlmeier (1999) apresentam os principais componentes morais da liderança transformacional e transaccional, o que é apresentada na tabela 5.1 e tabela 5.2.

Tabela 5.1. Principais Componentes Morais de Liderança Transaccional.

Fonte: Bass e Steidlmeier (1999)

Liderança Transaccional	
Dinâmica de Liderança	Preocupação Ética
Tarefa	Se o que está sendo acabado (o fim) e os meios que empregaram para fazer isto é moralmente legitimo.
Sistema de recompensa	Se sanciona ou incentivos prejudicam a liberdade efetiva e consciência de respeito.
Intenção	Contar a verdade
Confiança	Manter promessa
Conseqüências	Egoísmo vs. Altruísmo - se a posição moral legitima e interesses de tudo aqueles que afetaram é respeitado
Processo devido	Processo imparcial de conflitos de ajuste e reivindicações

Tabela 5.2. Principais Componentes Morais de Liderança Transformacional.

Fonte: Bass e Steidlmeier (1999)

Liderança Transformacional	
Dinâmica de Liderança	Preocupação Ética
Influência idealizada	Se a " vaidade" e egoísmo de parte do líder predomina e se é manipulador ou não.
Motivação Inspirativa	Se verdadeiramente delega poder e se preocupa com a auto-realização dos seguidores ou não.
Estímulo intelectual	Se o programa do líder está aberto a dinâmica transcendente e espiritualidade ou é propaganda fechada e uma "linha" a seguir.
Consideração individualizada	Se os seguidores são tratados como fins ou meios, se é respeitado a dignidade e interesses peculiares deles ou não.

5.5 Importância dos valores

Nos novos paradigmas de liderança encontra-se a redescoberta de definir, moldar e usar valores essenciais comuns da organização. É considerado de redescoberta porque na antiguidade muitos líderes com sucesso já o utilizavam intuitivamente conforme é ilustrado posteriormente.

Segundo pesquisas realizadas por Heskett e Schlesinger (1997) na qual descobriram que organizações com fortes culturas não fazem jus ao sucesso e à longevidade. Porém, aquelas que abraçam valores que honram e apoiam a adaptabilidade, sim. Eles afirmam que estes valores recompensam a sensibilidade às necessidades de clientes, empregados, fornecedores e outros importantes grupos de interesse.

É importante ressaltar, que estes mesmos pesquisadores manifestam que é muito raro que valores sejam definidos, moldados, comunicados e usados, mas observaram que isto sempre é feito nas organizações cujo desempenho chamou a atenção deles pelo rápido crescimento.

Para Covey (1997) o líder do próximo milênio, será alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. E somente será alcançado por líderes, sejam estes emergentes ou sazonais, com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente, os quais não resistirão à mudança; eles a abraçarão.

Os valores essenciais de uma organização podem ser observados através da importância brindada de respeito pelo indivíduo, atendimento preferencial integral ao cliente (não só de fala e sim de atitude) e excelência, integridade e competência na

realização da tarefa já seja gerencial ou de atendimento ao cliente, aplicando princípios como honestidade, generosidade, perseverança, cooperação, responsabilidade, unidade, uso, da multiplicação, competitividade, integração, solidariedade, integridade, compreensão, vontade e inovação, inseridos no plano de ação como valores principais da organização.

Segundo O'Donnell (1997) é fundamental criar uma atmosfera na qual os valores surjam de forma natural, ao invés de colocá-los em cartazes nas paredes, eles precisam brotar e ser nutridos no coração dos integrantes da organização, desde o presidente até o porteiro. Os valores não são da empresa e sim das pessoas que a compõem.

Nesse contexto, é um grande equívoco cometido por algumas empresas quando solicitam a um consultor- pesquisador a elaborar quais devem ser os valores que serão aplicados na organização ou a de tentar impor na empresa valores que foram determinados somente pela alta gerencia.

É indispensável para obter o sucesso na aplicação dos valores de fazer com que todos os integrantes da organização aprovelem é sintam como que faz parte de si mesmo, ao ponto de aplicar os mesmos valores fora da empresa em seu vida cotidiana.

O'Donnell (1997) elaborou um esclarecedor quadro na qual na primeira coluna coloca uma lista das sete crenças básicas organizados por os consultores Thomas J. Peters e Robert H. Waterman que obtiveram como resultados de seus pesquisas em empresas muito bem-sucedidas e na segunda coluna O'Donnell incrementa os valores necessários para fortalecer as referidas crenças, considerando que os valores são trampolins das crenças. Ver tabela 5.3.

Tabela 5.3. Lista de crenças básicas e os valores necessários para os líderes efetivos.

Fonte: Adaptado de O'Donnell (1997).

Crença básica	Valores necessários	
Devemos ser o melhor de todos	Garra, determinação, autoconfiança	Carisma
Devemos dar importância aos detalhes de execução dos trabalhos	Precisão, concentração, rapidez	Conhecer o ritmo de trabalho adequado para a pessoa
Devemos reconhecer a importância das pessoas como indivíduos	Respeito, compreensão, sensibilidade, humildade	Altruísmo, generosidade, sentir-se responsável pelo desenvolvimento dos outros

Crença básica	Valores necessários	
Devemos buscar qualidade e serviços superiores	Clareza de objetivos, percepção, persistência	Responsabilidade, auto-superação, reciprocidade
A maioria dos membros deve ser inovadora e demonstrar vontade de dar apoio no caso de fracassos	Criatividade, liberdade, solidariedade	Arriscar-se, confiança, unidade, usabilidade
A informalidade é importante para melhorar a comunicação	Abertura, leveza, boa vontade, bom gênio	Confiabilidade, lealdade, franqueza, fidelidade, prudência, amabilidade
O crescimento econômico e os retornos justos pelo investimento são muito importantes	Visão, justiça, resolução	Retitude, reconhecimento, pro-ativo a multiplicar

Segundo Beckhard (1997) os líderes verdadeiramente eficazes do século XXI possuirão suas “pessoas externas” determinadas por fortes valores e fé na capacidade de crescimento das pessoas. Serão visionários e acreditarão firmemente que podem influenciar em moldar o futuro, e transmitirão essas crenças por meio do próprio comportamento. É dizer através de seu exemplo de vida.

A medida que os anos vão transcorrendo, a tecnologia avançando e a competitividade aumentando, os líderes terão mais desafios e compromissos porque deverão prestar atenção às questões sociais de proteger o meio-ambiente, de criar uma sociedade mais justa e inclusive cuidar de ajudar a direcionar a descoberta das pessoas de um sentido para suas vidas, e todo isto lhes será impossível de atender se não tem um sólido sentido espiritual em sua própria vida que lhes ajude a manter o equilíbrio.

5.7 ALGUNS EXEMPLOS DE LÍDERES

Na humanidade durante todos os tempos apareceram líderes que sobressaíram por seu forte estilo de liderança, muitos deles podem ser considerados como verdadeiros líderes éticos e outros com um grande carisma de liderança mas eticamente incorretos.

Alguns deles que podem ser citados foram: Simón Bolívar que não se entregou, Abraham Lincoln não se deu por vencido, a madre Teresa de Calcutá foi incansável, todos eles altamente transformacionais que lutaram por fins nobres.

No caso da madre Teresa o ódio a pobreza e um profundo amor por Deus e pela humanidade a impulsionou a levar a cabo seu audaz, transcendental e perdurável obra em

Calcutá, Índia, hoje ela já não existe no mundo, mas sua obra perdura porque através de seu exemplo conseguiu transformar a visão de outras pessoas e um exemplo de isso é a reflexão feita por Muggeridge(1971) que foi a acompanhá-la na Índia, declarando que “a maior doença hoje dia, não são as enfermidades e sim a indiferença de um a outros, a falta de amor e caridade por aquele que precisam, vítimas da exploração, corrupção, pobreza e doença”. Esta reflexão foi influenciado diretamente pela visão e o trabalho dela.

Um autentico líder transformacional é aquele que tem uma forte influencia positiva sobre as outras pessoas sem que precisamente tenha poder, prosperidade, prestígio e posição. Jenson (1999) relata um caso, acontecido em um Café da manhã Presidencial de Oração, evento internacional que se levou a cabo em Washington, D.C. com a presença de 3.500 pessoas entre eles líderes políticos, empresários e o ex-presidente norte-americano Clinton com sua esposa e o vice-presidente com outros dignitários, todos considerados de muito êxito até que entrou a oradora de ordem. Imediatamente aos poucos minutos de seu discurso demonstrou ser a pessoa que mais sucesso tinha em aquele salão, não um pseudo-êxito e sim o verdadeiro e genuíno.

Ela não era uma oradora dinâmica, seu mensagem foi politicamente “incorreto”, falou severamente contra o aborto. Ao escutar seu discurso o então Presidente e a primeira dama se moviam nervosos em suas cadeiras, os conservadores vitoriavam em sinal de apoio. Porém em determinado momento ela falou sobre o controle da natalidade. Isso fecho a boca de muitos conservadores e de quase todos os demais. Quando terminou seu discurso, foi ovacionada de pé por todos os presentes. Porque? Se ela não tinha o sucesso de todas essas pessoas, mas sim o verdadeiro êxito que lhe conferia o autentico poder que segundo Jenson (1999) consiste em valores tais como: o cuidar dos demais, o sacrifício, o caráter e a contribuição pessoal, valores que esta mulher a Madre Teresa personificava, sendo pelo tanto um verdadeiro exemplo de líder transformacional.

Outro líder transformacional bem caracterizado foi Martin Luther King Jr., quem influenciado por seu profundo rechaço à desigualdade e a injustiça o motivou a liderar o movimento pela igualdade dos direitos civis. Seu discurso “Eu tenho um sonho” mobilizou energia em torno de imagens poderosas (visão) de igualdade social, crianças negras e brancas de mãos dadas em um mundo transformado.

Demonstrando assim que ele tinha uma visão bem elucidado de “para onde vamos”, ele tinha muito bem definido seu propósito o missão e estava disposto a pagar o preço por aquilo, ao ponto de comentar “Se um homem não descobre a razão de algo, por o que

morrer, então não está preparado para viver”, ademais sua vida estava guiada por princípios, virtudes e valores que aplicava em seu dia a dia influenciando a traves de seu exemplo de vida a seus seguidores, um comentário dele ao respeito foi “Meu trabalho é fazer corretamente as coisas. O resto está nas mãos de Deus”, destacando-se por tanto como um grande líder transformacional que através de sua visão conseguiu transformar a visão das pessoas, transcendendo inclusive ao tempo.

Abraham Lincoln foi outro exemplo de líder transformacional que não somente emancipou aos escravos norte-americanos, como também se converteu em um solido líder de partido, que manteve sua fé na democracia, a qual contagio a seus concidadãos e muitas pessoas em todo o mundo. Se converteu em um símbolo internacional da humanidade na procura da liberdade. Depois de muitos fracassos pessoais e a pesar das supostas limitações pelo seu origem humilde conhecidos pela historia, permaneceu inquebrantável, tentando uma e outra vez, logrando assim cambiar o curso da historia, transformando a situação.

Thomas Watson, fundador da IBM foi um exemplo de líder a nível organizacional que possui um grande carisma e fé em seu visão, comprovado em alguns fatos como em uma ocasião em que foi interrogado de quando ele apercebeu que a IBM se converteria em um enorme êxito. Ele respondeu, “Desde o mesmo inicio”. Outro caso na qual Watson demonstrou interesse individual, responsabilidade compartilhada, confiança em seus subordinados, e sua disposição em arriscar para obter o objetivo, foi numa oportunidade na qual um de seus subordinados cometeu um terrível error que custou a IBM 10 milhões de dólares. Quando foi chamado ao escritório de Watson, o empregado manifestou, “Suponho que me vai pedir a renuncia?” Watson lhe respondeu, “Está brincando?. Acabamos de gastar 10 milhões de dólares em **educar-lho!**”.

Outro exemplo de líder transformacional nos dias de hoje é a de William Pollard que é o presidente do conselho da empresa ServiceMaster, reconhecida pela revista *Fortune*, nos 10 últimos anos, como a empresa de serviços número um entre as empresas Fortune 500, e pelo *The Wall Street Journal*, em seu edição centenária de 1989, como uma ‘estrela do futuro’. Na declaração dos objetivos da sua empresa denota claramente quais são os princípios de sua organização e de sua vida, definidos por Pollard (1997) como “honrar a Deus em tudo que fazemos, ajudar as pessoas a crescerem, buscar a excelência e crescer lucrativamente” segundo ele os dois primeiros objetivos são metas finais e outros dois são meios.

Analisando os objetivos da organização de Pollard, denotasse que ele é um agente moral, com sistemas de valores fortes, que impulsiona as melhorias, modela as práticas que ele valora, apela para os valores de seus colaboradores e direciona para alcançar propósitos mais elevados.

A modo de ilustração Pollard (1997) comenta sobre um de seus viajes a Leningrado em 1989, quando conheceu a uma zeladora cuja função era lavar o saguão de um grande hotel e ela realizava a limpeza com um trapo e água suja, e o fazia com movimentos lentos para poder matar o tempo até o dia terminar. Ele notou que ela não tinha orgulho do que fazia, não possuía dignidade no trabalho e tampouco obtinha o resultado e tinha um potencial não aproveitado.

Dias depois ele teve outra experiência ao visitar um hospital atendido pela ServiceMaster em Londres. Quando foi apresentado como presidente da companhia a uma das governantas, ela explodiu em emoção e gratidão pelos treinamentos e instrumentos que recebera para fazer o trabalho. Mostrou a ele tudo o que tinha feito na limpeza dos quartos dos pacientes, detalhando o 'antes e depois' da ServiceMaster. Ela estava orgulhosa de seu trabalho. Realmente com este caso demonstra-se como um líder transformacional a pesar da distancia em que se encontra pode influenciar perfeitamente na vida de seus subordinados atingindo uma verdadeira transformação no trabalho.

A General Electric também conta com um líder transformacional, Jack Welch quem descreve a visão de futuro da seu empresa da seguinte forma: "Daqui a dez anos, queremos que as revistas citem a GE como um lugar que extrai o melhor de cada um, um lugar aberto e justo, onde as pessoas sentem que o que elas fazem importa e a sensação de realização é recompensada no bolso e na alma" (Hesselbein, 1999), observa-se claramente nas suas declarações as altas expectativas de desempenho que ele espera de sua organização como um tudo.

Max De Pree (1999) também pode ser considerado de um verdadeiro líder transformacional, é presidente emérito da indústria de móveis para escritórios Herman Miller (uma das empresas mais inovadoras e admiradas dos Estados Unidos), líder em design de produtos como também em inovação organizacional.

Ele foi um dos primeiros em aplicar a distribuição de lucros, o trabalho em equipe e outras práticas relacionadas à gerência participativa. De Pree ganhou a admiração de líderes comunitários e empresariais que trabalharam de perto com ele durante seus muitos anos de atuação como diretor-presidente da Hermam Miller e também de milhões de

peessoas devido a influencia idealizada transmitida por ele através de seus textos e práticas de liderança e que ajudaram a estas pessoas a quebrar com o passado por meio do estímulo intelectual.

De Pree enuncia sua filosofia de forma que ressalta seu estilo de liderança por exemplo quando se refere a importância de *deixar um legado* que segundo Pree(1999) consiste em “articular e fazer nascer o tipo de organização ou comunidade da qual você quer fazer parte”, uma organização evidentemente transformacional.

Entre os grandes líderes do século XX mencionados por Beckhard (1997) encontramos entre os presidentes prodigiosos a Franklin Delano Roosevelt, Harry S. Truman e John F. Kennedy. Líderes na compreensão da natureza humana temos a Sigmund Freud e Kurt Lewin Como líderes do pensamento os cientistas sociais Peter Drucker e Douglas McGregor. Na liderança das organizações de negocio, se destacam Alfred P. Sloan, George Eastman, Robert Galvin da Motorola. e Frances Hesselbein no terceiro setor ou voluntário.

Os líderes carismáticos estão representados por Gandhi líder do movimento nacionalista índio e conhecido como Mahatma, os métodos dele e filosofia de confrontação não violento, ou desobediência civil, não só conduziu o próprio país dele a independência mas influenciou aos ativistas políticos ao longo do mundo. Ele e seu movimento exigiu a retirada total dos britânicos da Índia durante Segunda Guerra Mundial. O maior fracasso dele foi a inabilidade para dissuadir os muçulmanos índios, conduzido por Muhammad Ali Jinnah, de criar um estado separado, o Paquistão. E outro é, Nelson Mandela quem luto pelo crime da segregação racial na África do Sul sendo considerado como o maior líder negro da atualidade e inclusive foi homenageado com o prêmio novel da paz.

5.8 Base das Sociedades que Perduram

Analisando a muitos líderes do passado e alguns da atualidade enquadrados dentro dos componentes dos novos paradigmas de liderança nos perguntamos porque na antiguidade encontramos tantos exemplos e muitos deles num mesmo século e tão poucos notórios hoje?.

Ron Jenson assessor norte-americano sobre estilos de vida, justifica argumentando firmemente que a diferença se encontram nas raízes espirituais. Por exemplo Jenson (1999) atribui a significativa declinação como país dos Estados Unidos, diretamente ao crescente

abandono de povo de suas raízes espirituais. Ele raciocina colocando que o ponto de partida, é lembrar de onde eles vêm como nação.

Por exemplo na década de 1770 , quando a população dos Estados Unidos era tão somente de três milhões de habitantes, produziu líderes do tamanho de Thomas Jefferson, Benjamin Franklin, George Washington, John Adams, James Monroe, James Madison e um sem numero de outros mais.

Zig Ziglar, um especialista em vendas, referente a este tema expresso a seguinte pergunta: “Seria possível que o que foi ensinado a esses patriarcas norte-americanos, teve uma influencia direta em seus rendimentos e logros?. De acordo com o instituto Thomas Jefferson, na década de 1770, mais de 90% da programação, era dirigida ao ensino dos valores morais.

Em aquele tempo, o grosso da educação era levada a cabo no lar, a igreja, ou nas escolas subvencionadas pela igreja. Para 1926 o porcentagem da capacitação moral havia sido reduzida a um 6% e para 1951 o porcentagem era tão baixo, que nem sequer poderia se medido”.(Jenson, 1999)

George Washington a sua vez, em seu primeiro discurso presidencial se comprometeu dizendo “que os fundamentos de nossa política nacional serão sustentados em os puros e imutáveis princípios da moral individual.”...

Segundo a perspectiva de Abraham Lincoln: “A única garantia para a estabilidade e a segurança de nossa nação radica em colocar nossas bases na moral e a religião”.

O famoso estadista Winston Churchill a sua vez manifestou: “Se não temos a ética e os princípios morais que nos dão substancia e autoridade, se estamos vazios nas coisas que nos importam, então não poderemos ser os modelos que desejamos ser. A transformação se inicia em nosso próprio sistema de valores. E se os valores de nossa sociedade estão declinando, isso é nossa culpa”.

Estas declarações manifestam claramente quais eram os princípios e os valores na qual estavam fundamentados esses líderes e porque eles conseguiram a transformação de uma nação e o sucesso como verdadeiros líderes transformacionais.

Jenson afirma que ao concentrarmos em um caráter que emane das raízes espirituais, é a fonte verdadeira de nosso poder individual, institucional, e social. E analisando aos líderes de grande sucesso que mais se destacaram em todos os tempos, como verdadeiramente transformacionais observa-se em todos eles uma forte raiz espiritual.

Segundo Covey (1997) a eficácia de todo indivíduo está baseada na harmonia com princípios invioláveis, leis naturais na dimensão humana que são imutáveis similares as leis físicas como a lei da gravidade. Ele argumenta que princípios são costurados à estrutura de toda sociedade civilizada e constituem as raízes de toda organização durável. Princípios fundamentais como imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança, e sendo os corretos são como bússola: estão sempre indicando o caminho.

As raízes espirituais são os princípios morais imutáveis que pode ser representado por os dez mandamentos dados por Deus a Moisés (Deuteronômio 5:6-21), por exemplo o sétimo mandamento de não roubar ele é um princípio que implica honestidade de parte da pessoa e é um princípio universal porque a honestidade é o mesmo aqui, no Japão, Rússia e em qualquer parte do mundo, ele é imutável.

Na Bíblia Sagrada temos exemplos de muitos líderes que mudaram a história de Israel, todos eles altamente transformacionais e carismáticos, alguns exemplos foram: Abraão que foi o líder utilizado por Deus para constituir a nação de Israel, ele se arriscou deixando todo seu país e a casa de seu pai sem saber a onde ia, mais tinha uma grande visão e era guiado por essa fé na missão transcendental dada por Deus a ele.

José foi outro líder mencionado pelas escrituras, ele teve que suportar primeiro a inveja de seus próprios irmãos e ser vendido por eles como escravo aos egípcios, durante muitos anos sofreu a injustiça da escravidão e a cadeia, mas nada de isso mudou seus fortes princípios que modelavam fortemente seu caráter irrepreensível guiados pela lei de Deus.

Todo isso lhe levou a vitória tornando-se em um próspero administrador do reino, segundo em importância depois do Faraó, ele foi um excelente administrador em épocas de crises mundial como consequência da seca, sendo respeitado e honrado por seu caráter de autêntico líder transformacional.

Posteriormente a história nos apresenta a Moisés um grande líder utilizado por Deus como libertador do povo judeu da escravidão de 400 anos sofridos em Egito sendo cabecilha do êxodo de Israel e dirigindo a um numeroso povo com todos os problemas que implica uma liderança de mais de 40.000 pessoas por quase 40 anos de vagar no deserto seguido por seus seguidores, ele se constituiu em um grande líder que administrava no dia a dia os problemas próprios de uma liderança.

Seu sucessor na liderança depois de sua morte foi Josué um líder israelita altamente carismático quem teve que enfrentar a difícil missão de entrar na terra prometida por Deus

para eles, e reconquistar-lha através de numerosas batalhas vencendo todas elas e reconstruindo assim a grande nação de Israel.

Assim durante vários momentos da historia de Israel vão transcorrendo diferentes líderes caracterizados todos eles por seus fortes crenças, valores e princípios transmitidos através de seu exemplo de integridade moral e verbalmente comunicado para o povo os mensagens de Deus e seguindo seus mandamentos. Assim temos os princípios de resenha histórica de governo democrático mencionado já pela Bíblia a través da constituição de juizes que eram os magistrados a cujo cargo estava a de resolver as questiones civis ou causas menores, e as causas mais complexas eram transferidas aos sacerdotes.

Outro líder político que teve muito impacto em Israel, chegando seu influencia sobre este povo inclusive até nossos dias, foi o Rei Davi (1010 a.C.) sendo o segundo rei deste país, ele foi um líder caracterizado por sua forte fé que era transmitido para seus seguidores, tinha um grande carisma que aplicou durante seu governo, chegando a ser considerado um dos mais grandes guerreiros, tinha também em seu liderança varias componentes de liderança transformacional, como por exemplo visão estratégica, motivação inspirativa, estímulo intelectual, consideração individual e influencia idealizada, foi caracterizado por ter cometido alguns erros durante sua liderança mas ele sempre o reconhecia e transformava a situação, através de um cambio de atitude, ele preparou a seu futuro sucessor na liderança o Rei Salomão.

Assim na historia deste país existiram muitos outros famosos lideres perfeitamente enquadrados dentro dos estilos de liderança denominada como Liderança transformacional e Carismática que serviram de exemplo para outros lideres posteriores no mundo, assim como também tiveram lideres totalmente transaccional, citar todos eles seria muito difícil devido a quantidade.

Mais o que considera-se ter se destacado por encima deles e inclusive reconhecido como o maior líder de todos os tempos e do mundo é o Senhor Jesus, que analisando-o não precisamente do ponto de vista divino, mais como um líder encontramos em integra todas as características de um autentico líder transformacional por seu altruísmo, apelar continuamente as necessidades de ordem superior, por seus ensinamentos através da qual sempre transmitiu valores e princípios que eram exemplificadas na sua própria vida.

Jesus só teve doze seguidores (discípulos) mais próximos e com a colaboração deles transformou o mundo, ele se distinguiu por a consideração individualizada que oferecia a seus discípulos e não só a eles como também a todos os seguidores que demandavam uma

atenção específica de parte dele, encontramos assim resenha de várias curas realizadas e a forma em que ele ressaltava a importância de ter uma visão e propósito firme quando uma vez que concedia uma cura ou libertação normalmente expressava a seguinte frase “Tem bom ânimo, filha, **a tua fé te salvou**”(Mt. 9:22, Mc. 5:34, Lc. 5:20).

Jesus Cristo continuamente transmitia uma motivação inspiradora em seus seguidores estabelecendo uma visão, através de seu fala ou discurso e da transferir confiança nas metas, etc., outro fator de liderança transformacional que possuía foi o estímulo intelectual aplicada nos seguidores devido a ensinar a eles questionar sua própria maneira de fazer as coisas e quebrar com o passado transcendendo-o, um exemplo de isso encontramos na Bíblia na parte onde Jesus ensinou a um importante fariseu judeu de que “..., se alguém não nascer de novo, não pode ver o reino de Deus” (Jo.3.3). Aqui ele fala especificamente sobre quebrar com o passado e de transformação, sua doutrina está fundamentado no amor a Deus e ao próximo como a si mesmo, denotando assim a maneira que ele induzia a seus seguidores a transcender o egoísmo, chegando ao ponto de entregar sua própria vida para salvar a humanidade.

Ele deu também um perfeito exemplo do humildade como Líder-Servo quando na última ceia lavou os pés de seus discípulos, ensinando a eles a que deveriam fazer o mesmo com as outras pessoas, é dizer deveriam estar dispostos a servir a todos sem esperar ser servidos, e Jesus lhes disse “Ora, se eu, sendo o Senhor e Mestre, vos lavei os pés, também vós deveis lavar os pés uns dos outros. Porque eu vos dei o exemplo, para que, como eu fiz, façais vós também”(Jo 13: 14,15).

Como o manifestado por Pollard (1999) um líder empresário que pratica este tipo de liderança de Líder Servidor “Um líder com intenção de servir pode proporcionar esperança, em vez de desespero, e pode ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e que desejam realizar e colaborar”, é exatamente isso o que foi demonstrado na liderança de Jesus Cristo.

Com referência à influência idealizada, Jesus sempre demonstrou um conjunto de altos padrões para superação, revelando um grande carisma na sua liderança, encantando as pessoas a tal ponto de atrair já em aquela época (2000 anos atrás) em que os meios de comunicação de massa não existiam, milhes de seguidores pertencentes a diferentes pontos geográficos.

O sucesso de sua liderança é tanta que ainda hoje continua vivo através de seu Espírito no mundo, e milhares de pessoas são influenciado por seus ensinamentos tornando-se seus seguidores e cujas vidas são transformadas totalmente.

Esgotar exemplos da liderança autenticamente transformacional de Jesus seria impossível devido a riqueza de cada situação, levaria inúmeros livros tentar explicar-lho e ainda não seria suficiente, verdadeiramente ele é um líder perfeito e exemplar, porque analisando todos os líderes mais destacados, em todos eles encontra-se vários erros em alguns aspectos de sua vida, porém em Jesus durante sua vida na terra como homem e líder não encontramos falhas demonstrando assim ser realmente Filho de Deus, sendo Suas raízes genuinamente espirituais.

As raízes espirituais são tão importante que é capaz de transformar uma nação e isso foi demonstrado é reconhecido através dos séculos e por muitas pessoas como Napoleão Bonaparte, imperador dos franceses, que cobriu de guerra a metade da Europa, em seu leito de morte em 1821 reflexionou sobre o poder da espada e o comparou com o poder infinito do espírito quando disse

“Morro antes de meu tempo e meu corpo será devolto à terra e devorado pelos gusanos. Que abismal brecha entre minhas misérias mais profundas e o reino de Cristo. Me maravilho que, em tanto que meus ambiciosos sonhos, os de Alexandre Magno e os de César de Roma se hão desvanecido no tempo, um campesino judio, Jesus, há sido capaz de estender seus braços através dos séculos, e controlar os destinos dos homens e nações”.

E complementou reconhecendo a influencia da liderança de Jesus dizendo:

"Com todos os meus exércitos e generais, por um quarto de século não consegui subjugar nem um único continente. E esse Jesus, sem a força das armas, vence povos e culturas por dois mil anos."

Eis o que comentaram sobre a grandeza e liderança de Jesus algumas personalidades conhecidas (Lieth, 2000):

Uma edição da "Enciclopédia Britânica" usa 20.000 palavras para descrever a pessoa de Jesus. Essa descrição ocupa mais espaço que a de Aristóteles, Cícero, Alexandre, Júlio César, Buda, Confúcio, Maomé ou Napoleão Bonaparte.

Ao conhecido historiador **H. G. Wells** foi perguntado: quem mais influenciou e marcou a história? Ele respondeu que, considerando a grandeza de uma personalidade conforme os aspectos históricos, a pessoa de Jesus Cristo está em primeiro lugar.

E o historiador **Kenneth Scott Latourette** afirmou: "Quanto mais o tempo passa, mais óbvio se torna que Jesus, por Sua influência na história, viveu neste planeta a vida de maior significado para a humanidade. E Sua influência parece aumentar mais e mais".

Ernst Renan fez a seguinte observação: "Na área religiosa, Jesus é a figura mais genial que jamais viveu. Seu brilho é de natureza eterna e Seu reinado jamais acaba. Ele é único em qualquer sentido e não pode ser comparado a ninguém. Sem Cristo não se entende a história."

O historiador **Philip Schaff** escreveu sobre Jesus: "...Ele disse palavras de vida como jamais haviam sido pronunciadas antes dele. Elas produziram efeitos jamais alcançados por qualquer outro orador ou poeta. Sem escrever uma única linha, Ele movimentou mais penas e forneceu mais material para pregações, discursos, discussões, obras de ensino, de arte e hinos do que todo o exército de grandes homens da antigüidade e da era moderna".

Rousseau: "Conseguir inventar ou criar a história de uma vida como a de Jesus seria um milagre maior do que foi Sua existência real."

Pasteur, importante médico e cientista francês, formulou assim sua opinião acerca da divindade de Jesus: "Em nome da ciência eu proclamo a Jesus Cristo como Filho de Deus. Meu senso científico, que valoriza muito a relação entre causa e efeito, compromete-me a aceitá-lo como fato. Minha necessidade de adorar encontra nele a mais plena satisfação."

O **Barão von der Ropp**, engenheiro e geólogo, escreveu: "As palavras de Jesus: 'Toda a autoridade me foi dada no céu e na terra', levaram-me a estudar a história mundial do começo ao fim. Chama a atenção de qualquer um, que Cristo é de longe a personalidade mais influente em toda a história humana. Meus estudos terminaram com o reconhecimento de que os tempos antigos e modernos adquirem sentido apenas em Jesus, que somente Ele é a chave para a compreensão da história e que, na verdade, sem Jesus toda a ela não faz sentido."

Liech (2000) reconhecendo a supremacia na liderança de Jesus declara que as diferentes religiões dão conselhos, recomendam princípios de vida e estabelecem regras de conduta, mas ninguém pode oferecer uma salvação que se compare à Salvação plena e completa de Jesus!. Ele refere-se a uma transformação realmente completa.

Uma poesia baseada na vida de Jesus apresenta sucintamente alguns dos componentes de liderança transformacional demonstrada em seu caráter:

Jesus, Tu és diferente

*Tu ficaste ao lado da mulher adúltera,
quando todos se afastavam dela.*

*Tu entraste na casa do publicano,
quando todos se revoltavam contra ele.*

*Tu chamaste as crianças para junto de Ti,
quando todos queriam mandá-las embora.*

*Tu perdoaste a Pedro,
quando ele próprio se condenava.*

*Tu elogiaste a viúva pobre,
quando todos a ignoravam.*

*Tu resististe ao diabo,
quando todos teriam sucumbido à sua tentação.*

*Tu prometeste o paraíso ao malfeitor,
quando todos desejavam-lhe o inferno.*

*Tu chamaste Paulo para Te seguir,
quando todos temiam-no como perseguidor.*

*Tu fugiste do sucesso,
quando todos queriam fazer-te rei.*

*Tu amaste os pobres,
quando todos buscavam riquezas.*

*Tu curaste enfermos,
quando foram abandonados pelos outros.*

*Tu calaste,
quando todos Te acusavam, batiam em Ti e
zombavam de Ti.*

*Tu morreste na cruz,
quando todos festejavam a páscoa.*

*Tu assumiste a culpa,
quando todos lavavam suas mãos na inocência.*

*Tu ressuscitaste da morte,
quando todos pensavam que estavas derrotado.*

Jesus, eu te agradeço porque Tu és único!

(autor desconhecido)

Fonte: Lieth (2000)

Assim extraindo como exemplo estos dois países Estados Unidos e Israel demonstra-se claramente a influencia causada por fortes princípios morais, valores e crenças, no que seriam as raízes espirituais como fundamento de sociedades que perduram com o transcorrer do tempo, porque foram transformados pela influencia de seus líderes.

Referindo-se a Israel Joachim Langhammer escreve: "Israel é um milagre vivo. Trata-se de um povo que durante 4000 anos foi odiado e discriminado, combatido e derrotado – mas não pôde ser aniquilado. Pelo contrário! Não existe povo sobre a terra que se encontre tanto no centro dos acontecimentos atuais como o povo de Israel."

Pode-se concluir, da importância do estilo de liderança transformacional e a implementação do código de ética para facilitar a criação do ambiente ético e também manter a transformação continuada nos líderes e todos os membros da organização. Outro ponto interessante são as sociedades cujas bases estão sobre líderes verdadeiramente transformacionais e fazem a diferença dos outros, demonstrando assim da importância de líderes que contribuíam para transformar seu entorno.

No seguinte capítulo mostrasse-a algumas noções básicas sobre multicritério difuso e as vantagens e desvantagens da sua utilização.

CAPÍTULO 6

TEORIA DE MULTICRITÉRIO DIFUSO

6.1 Introdução

Diferentes linhas de pesquisa em metodologias de multicritério de decisão foram desenvolvidas no mundo, tais como, a Escola Americana que originou a metodologia de tomada de decisão denominada *Decision Analysis (DA)* e *Multicriteria Decision Making (MCDM)*, tratam-se de abordagens com enfoque na Ciência da Decisão (como escolher a melhor decisão). E a Escola Européia com a metodologia chamada *de Multiple-criteria Decision Aid (MCDA)* que está fundamentado na Ciência de Apoio a Decisão onde se estuda o problema e se cria uma relação de ajuda entre um facilitador e o decisor (Souza, 1998).

Os métodos de multicritérios em geral são utilizados para a resolução de problemas que implicam uma tomada de decisão sendo que existe uma gama de decisões prováveis e só pode ser escolhida a melhor solução, isto é determinado através da metodologia de multicritério que apoia ao tomador de decisão.

6.2 Definições de Multicritério

Segundo Souza (1998) a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) é um meio ou ferramenta utilizada para conduzir o processo de apoio à decisão. A mesma considera todos os julgamentos e informações do decisor, simultaneamente, avaliando-os de forma conjunta, de maneira que as conclusões alcançadas reflitam os seus sentimentos.

Ela é utilizada por quem :

- a) precisa tomar uma decisão complexa (múltiplos decisores ou múltiplas alternativas);
- b) necessita justificar para outros sua racionalidade em uma decisão; e
- c) gerencia informações e toma decisões complexas baseadas em numerosos fatores e critérios.

O MCDA mostra ao decisor:

- a) quais são os critérios que foram usados na tomada de decisão,
- b) quais foram considerados mais importantes,
- c) qual é a importância relativa de cada um,
- d) qual é a melhor alternativa segundo cada critério.

Segundo Saaty(1991) existe uma grande variedade de métodos para análise das decisões de objetivos múltiplos. De forma geral são estruturadas para:

- a) lidar com escolhas que predizem situações para decisões futuras; e
- b) ajudar ao gerente para melhorar sua tomada de decisões através desta técnica.

Segundo Zeleny apud Bana e Costa (1995) a tomada de decisão pode ser entendida simplesmente como um esforço para resolver o dilema dos objetivos conflituosos, cuja presença impede a existência da “solução ótima” e nos leva à procura da “solução de melhor compromisso”.

O Multicritério de Apoio à Decisão, pode ser utilizado para modelar e facilitar o processo decisório, com a finalidade de estruturar o problema e realizar uma síntese melhor das decisões.

Fernades (1996) define o processo de apoio à decisão como um sistema aberto composto basicamente pelos atores e seus objetivos que através de interações procuram resolver situações problemáticas mal estruturadas.

Para Deng (1999) Análise de Multicritério (MA) frequentemente requer de um tomador de decisão (DM) para que proveja de avaliações qualitativas para determinar (a) o desempenho de cada alternativa com respeito a cada critério e (b) a importância relativa do critério de avaliação com respeito ao objetivo global do problema.

Em geral é reconhecido que o modelo de análise de multicritério tem provado ser muito eficiente em manejar problemas com dados precisos *crisp*. Porém, a maior desvantagens que apresenta é geralmente sua inadequabilidade para tratar com situações onde estão presentes imprecisão e subjetividade no processo de tomada de decisão (Chen e Hwang, 1992; Hellendoorn, 1997).

6.3 Método de Análise Hierárquica

O método de análise hierárquico de processos (AHP) de Saaty (1991) é um dos modelos mais utilizados para resolver problemas de avaliação de desempenho com múltiplos critérios e especialmente em situações onde há aspectos qualitativos importantes que requerem consideração junto com vários fatores quantitativos mensuráveis.

Segundo Yeh et al.(2000) o modelo de Saaty representa o problema de decisão em forma hierárquica e sintetiza várias avaliações para um *ranking* de alternativas em uma forma sistemática. Um processo duplo de comparação é usado para formar uma matriz recíproca de decisão para transformar dados qualitativos a relações *crisp*, procedendo assim é simples e fácil de manipular.

Porém, algumas das vantagens do método AHP Saaty (1991), é a possibilidade de utilização para descrever como as mudanças em prioridades nos níveis mais altos influenciam aos mais baixos. Ademais, esta metodologia provê abundantes detalhes de informação sobre a estrutura e as funções para níveis mais baixo, dando uma visão geral dos atores nos níveis mais altos. Sendo também estáveis e flexíveis.

6.4 Estruturação de uma Análise de Decisões

Um processo de estruturação de análise de decisões é necessário para atingir um procedimento ordenado na pesquisa, e percorre indefectivelmente por quatro etapas principais citadas a continuação.

6.4.1 Etapas no Processo de Estruturação de uma Análise de Decisões

- 1) Reconhecimento das necessidades, detecção da existência do problema que deverá ser solucionado, identificação.
- 2) Formulação do problema, que trata da definição, identificação dos objetivos e dos atributos que serão considerados no processo decisório.
- 3) Elaboração do Modelo Analítico do Problema, que consiste na construção de um modelo matemático.
- 4) Análise combinada com a avaliação, nesta etapa, serão analisadas alternativas em relação aos critérios, de acordo com o processo.

Obtida a solução, será necessário fazer a reavaliação do processo, retornando-se às etapas precedentes. Em seguida, implementa-se, buscando uma decisão mais adequada.

6.4.2 Métodos de Pesagem ou Avaliação

Existem vários métodos de pesagem e avaliação para multicritério que foram revisadas por Srinivasan e Shocker apud Saaty (1991), Esses métodos são os seguintes:

subcritérios de pesagem:

- 1) subcritérios de pesagem fundamentados em sua predicabilidade;
- 2) subcritérios de pesagem proporcionais a sua correlação média com outros subcritérios;
- 3) subcritérios de pesagem para maximizar a diferença no valor composto entre estímulos;
- 4) subcritérios de pesagem para maximizar a variância explicada;
- 5) subcritérios de pesagem proporcional a sua confiabilidade;
- 6) subcritérios de pesagem equivalente;
- 7) subcritérios de pesagem para equalizar proporção da variância composta;
- 8) subcritérios de pesagem usando julgamento de especialista;
- 9) subcritérios de pesagem de regressão múltipla sobre critérios globais aplicados a um intervalo escalonado.

Deng (1999) afirma que na metodologia de análise de multicritério, estão normalmente presentes dados incertos, imprecisos e subjetivos que fazem o processo de tomada de decisão complexo e desafiador.

Tentativas para dirigir esta incerteza, imprecisão e subjetividade são levado a cabo basicamente por meio da teoria dos conjuntos difusos.

6.5 A lógica Difusa

A teoria dos conjuntos difusos tem chamado freqüentemente a atenção dos pesquisadores, desde sua formalização por Lotfi Zadeh em 1965.

Segundo Zadeh (1975) as duas razões principais para adotar a lógica difusa são: primeiramente, porque ela evita as complexidades introduzidas pelo regimento dos argumentos informais, e segundo em virtude de ser uma maneira de reconhecer que os termos verdadeiro e falso não são precisos mas difusos.

Bellman e Zadeh (1970) colocaram que “no ambiente difuso, objetivos e restrições formalmente tem a mesma natureza e suas confluência pode ser representados pela interseção dos conjuntos difusos”.

Segundo Godoy Viera (1996) os campos de aplicação da Lógica Difusa podem ser classificados em três tipos de sistemas: máquina, homem e homem-máquina. No sistema humanos a lógica difusa tenta introduzir metodologia científica em complicados e ambíguos problemas do homem e da sociedade. Isto se deve a que a teoria provê uma estrutura matemática com a qual se pode estudar e representar conceitos e fenômenos vagos, facilitando de esta maneira expressar a ambigüidade e subjetividade do pensamento humano.

Na Tabela 6.1 é possível observar as diferentes âmbitos de pesquisas em lógica difusa levantadas em 1985 relacionados com o sistema humanos, de acordo com IFSA (*International Fuzzy Systems Association*).

Tabela 6.1 Levantamento das utilizações dos conjuntos difusos nas pesquisas sobre sistemas humanos. Fonte: Adaptado de Godoy Viera (1996).

Sistemas Humanos
a) Modelos de confiabilidade humana
b) Modelos cognitivos psicológicos de pensamento/comportamento
c) Investigações sensores
d) Análises de conhecimentos públicos
e) Avaliação de riscos
f) Avaliação ambiental
g) Estruturas de relacionamento humanas
h) Modelos de Seleção de mercados
i) Análises de categorias
j) Psicologia social
k) Recentemente, em Seleção de pessoal

Consequentemente, a teoria de conjuntos difuso foi usada para conduzir problemas de tomada de decisões difusas, conforme é ilustrada na seguinte Tabela 6.2 na qual se representam os principais pesquisadores que estudaram o tema e quais foram seus publicações.

Tabela 6.2 Principais autores e publicações da Teoria de Conjuntos Difusos

Teoria de conjuntos difusos	
Autores	Publicações
Bellman e Zadeh (1990)	<i>Decision making in a fuzzy environment.</i>
Chen (1988)	<i>A new approach to handling fuzzy decisionmaking problems.</i>
Chen et al. (1989)	<i>Techniques for handling multicriteria fuzzy decision-making problems.</i>
Chen et al. (1990)	<i>An efficient algorithm to handle diagnostic problems.</i>
Chen e Tan (1994)	<i>Handling multicriteria fuzzy decision-making problems based on vague set theory.</i>
Kickert (1978)	<i>Fuzzy Theories on Decision Making: A Critical Review.</i>
Laarhoven e Pedrycz(1983)	<i>A fuzzy extension of Saaty's priority theory.</i>
Maeda e Murakami (1988)	<i>A fuzzy decision-making method and its application to a company choice problem.</i>
Yager (1978)	<i>Fuzzy decision making including unequal objectives.</i>
Zadeh (1965)	<i>Fuzzy sets.</i>
Zimmermann (1987)	<i>Fuzzy Sets, Decision Making, and Expert Systems.</i>

6.6 Multicritério Difuso

Segundo Ghotb e Warren (1995) multicritério difuso usa palavras cotidianas para categorizar e traduzir as variáveis lingüísticas em conjuntos difusos para operações subseqüentes. O método é relativamente simples de aplicar e possui uma habilidade semelhante ao processo de hierarquia analítico por combinar fatores quantitativos e qualitativos.

A análise de multicritério (AM) tem sido amplamente usado para tratar com problemas de decisão envolvendo critérios múltiplos. Existem muitos pesquisadores que tem realizado importantes estudos e avances em direção ao desenvolvimento de numerosos modelos de AM para resolver diferentes tipos de problemas de decisão. Entre eles pode ser mencionado alguns autores com seus respectivas obras na Tabela 6.3.

Tabela 6.3 Avanços desenvolvidos nos modelos de análise de multicritério

Modelos de análise de multicritério (AM) desenvolvidos	
Autores	Obras
Hwang e Yoon, 1981	<i>Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications.</i>
Dyer et al., 1992	<i>Multiple criteria decision making, multiattribute utility theory: The next ten years.</i>
Stewart, 1992	<i>A critical survey on the status of multiple criteria decision making: Theory and practice.</i>
Van Gennip et al., 1997	<i>A multicriteria evaluation of diseases in a study for public-health planning.</i>
Raju e Pillai, 1999	<i>Multicriterion decision making in river basin planning and development.</i>
Yeh et al., 1999b	<i>Task oriented weighting in multicriteria analysis.</i>

Recentemente, outra metodologia de decisão de multicritério emergiu baseado na teoria difusa. Quando Bellman e Zadeh, e anos mais tarde Zimmermann, introduziram conjunto difusos para este campo, eles contribuíram para uma nova classe de métodos de resolver problemas que não são acessíveis e insolúveis com técnicas estandardizadas de MCDM.

Zeleny (1982) mostra que múltiplos critérios inclui tanto múltiplos atributos e múltiplos objetivos, e há dois importantes abordagens teóricas a Teoria de Utilidade de Atributos Múltiplos (MAUT) e Programação Linear de Objetivos Múltiplos (MOLP), as quais tem servido como base para um grande número de variações teóricas.

Existem quatro grandes métodos de pesquisa MCDM representados na Tabela 6.4

Tabela 6.4 Métodos de pesquisa em MCDM.

Métodos de pesquisa em MCDM	
Métodos	Grupos maiores
1. Electre e Promethee	Bernard Roy
2. Abordagem do Valor e Utilidade Análise Hierárquica (AHP)	Keeney e Raiffa Thomas L. Saaty
3. Programação Linear por múltiplos objetivos (MOLP) Para avaliação do programa, o software VIG	P.L. Yu, Stanley Zionts, Milan Zeleny, Ralph Steuer e outros. Pekka Korhonen
4. Métodos de categorias difusa e métodos de tomador de decisão de atributo múltiplo difuso	Chen e Hwang

Outro método recentemente desenvolvido é a Análise de Multicritério com dupla Comparação difusa, fundamenta-se na comparação em pares (*Pairwise*) e é utilizado no processo de tomar decisão para formar uma matriz de decisão recíproca, assim dados qualitativos são transformados a proporções *crisp*, e fazem ao processo simples e fácil de tratar. O método de autovetor (*eigenvector*) pode ser usado para resolver a matriz recíproca determinando a importância do critério e desempenho da alternativa (Deng, 1999).

Hong e Choi (2000) resumiram o tratado dos estudos de alguns autores principais, indicando que Kickert (1978) nas suas pesquisas discutiu o campo da tomada de decisões por multicritério difuso. Zimmermann (1987) a sua vez, comparou algumas aproximações para resolver problemas de decisão de múltiplo atributos baseado na teoria de conjuntos difusos.

Yager (1978) apresentou um método de múltiplo atributo que faz tomada de decisões, usando pesos *crisp*. Laarhoven e Pedrycz (1983) apresentaram um método de tomada de decisões por múltiplo atributos, usando números difusos como pesos. É importante ressaltar, o mérito de cada um destes estudos devido a que contem o embasamento teórico e pratico necessários para a compreensão desta metodologia.

Na tomada de decisão com MD para Kaymak et al. (1998), uma grande variedade de operadores agrupados está disponível ao tomador de decisão. Eles podem ser usados para modelar diferentes comportamentos de toma de decisões como a combinação conjuntiva e disjuntiva de critério e troca entre os critérios.

Vários métodos para introduzir pesos nas funções de decisão foram estudados. Um dos métodos mais comuns para introduzir fatores de peso em uma função de decisão é multiplicar diretamente com as avaliações para cada critério. Quando a media aritmética é usado como a função de decisão, a função de peso se torna, por exemplo.

$$D_{AM} = \sum_{j=1}^m w_j u_{ij}$$

onde w_j é o fator de peso associado com o critério c_j . Este método de multiplicação não pode ser usado com todas as funções de decisão.

E utilizado também a matriz singleton difuso ou a matriz decisão de pesos, o conceito da solução ideal positiva ou negativa é usado. A solução ideal positiva (ou negativa) consiste em a melhor (ou pior) valores de critério atingível de todas as alternativas se cada

critério toma valores monotonicamente crescente ou decrescente. Este conceito tem sido amplamente usado em vários modelos de AM para resolver problemas práticos de decisão. Isto devido a: a sua simplicidade e fácil compreensão do conceito; sua eficiência computacional; e, sua habilidade para medir o desempenho relativo das alternativas de decisão em uma forma matemática simples (Yeh et al., 2000).

6.6.1 Vantagens e Desvantagens do Multicritério Difuso

Ghotb e Warren (1995) em uma de suas pesquisas empíricas fizeram um estudo para saber quais eram as vantagens e desvantagens no método de multicritério difuso, e encontraram os seguintes resultados:

Vantagens:

- Não há nenhum limite no número de fatores e a complexidade de análise não é grandemente afetado pelo número de fatores
- Geralmente a avaliação é geralmente mais fácil
- Nenhuma comparação incomum ou difícil devido ao fator de avaliação individual
- Uma grande seleção de palavras utilizadas no cotidiano pode ser utilizada para expressar a avaliação exata.
- O conceito de função de pertinência permite que uma grande quantidade de informação possa ser representada em uma forma construtiva única para manipulação lógica ou algébrica.

Desvantagens:

- Avaliações inconseqüentes são mais difíceis de ser descobertas
- A escolha do método de ranking é crítico no processo de decisão.

Conclui-se assim, a importância da lógica difusa em multicritério e os avanços que significou a utilização de ambos modelos e inclusive muitos novos métodos têm surgido a partir dos mesmos. Cada um deles segundo o interesse do pesquisador é sumamente útil para atingir os objetivos, especialmente quando se precisa representar subjetividade.

No seguinte capítulo apresenta-se a metodologia a ser usada nesta tese.

CAPÍTULO 7

METODOLOGIA

7.1 Introdução

Posterior à análise do referencial teórico que fundamenta este estudo e da caracterização dos novos paradigmas de liderança interiorizando no modelo de Liderança Transformacional, passa-se a expor, neste capítulo, a pesquisa através da qual busca-se alcançar os resultados esperados para esta tese.

É importante distinguir que este trabalho de pesquisa enquadra-se dentro do classificado por Gil apud. Silva e Menezes (2000) como Pesquisa Descritiva cujo objetivo basicamente é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, geralmente a forma de Levantamento. Para coleta de dados utiliza-se técnicas padronizadas tais como questionário.

7.2 Etapas na Pesquisa

A continuação são apresentados em forma sucinta as diferentes etapas da pesquisa:

- 1) Extensivo levantamento na literatura das principais componentes de um líder considerando os novos paradigmas em Liderança.
- 2) Elaboração de um questionário que relaciona os componentes de cada tipo de Liderança estudada.
- 3) Modelagem de multicritério difuso adaptando-a para o problema específico de liderança.
- 4) Implementação de uma página na Internet do formulário eletrônico *lider.html*
- 5) Implementação de um sistema informático denominado JOHUHA ("quem encontra" em idioma guarani) para o registro e processamento de dados.
- 6) Aplicação do questionário de liderança em uma população acessível de gerentes (dispostos a preencher o questionário) dentro de algumas empresas e organizações.

- 7) Avaliação e tratamento dos dados levantados com os questionários aplicados, através de multicritério difuso.
- 8) Elaboração de um *guideline* para orientar programas de treinamento em Liderança Transformacional.

7.2.1 Levantamento Inicial

Por intermedio de uma uma extensiva pesquisa bibliográfica, nesta etapa procura-se identificar e extrair as principais características com que deve contar um líder, classificando-os de acordo com cada uma dos novos paradigmas de liderança, como ser, Liderança Carismática, Liderança Transformacional, e os tradicionais praticado habitualmente pelos gerentes: Liderança Transacional, Liderança *Laissez-faire*.

7.2.2 Delineamento para a Elaboração do Questionário

Uma vez realizado todo o levantamento com as principais características dos lideres, passa-se a elaborar o questionário contendo todos os principais pontos recolhidos na pesquisa bibliográfica.

O questionário serve a dois propósitos fundamentais segundo Celinski (1994). Primeiramente, para fornecer base uniforme para a coleta de informações de todo pessoal a ser consultado. Em segundo lugar, para servir como lista de verificação em entrevistas pessoais.

A seguir apresenta-se uma serie de diretrizes gerais para o planejamento de questionários segundo Silver (2000):

1. Escrever uma carta explicativa explicando o por que e para quem a pesquisa está sendo conduzida. Isto deve acompanhar ao questionário.
2. Fazer uma boa diagramação e instruções.
3. Examinar cada questão em termos da capacidade de satisfazer propostas e testar as hipóteses da pesquisa.
4. Redigir corretamente as questões tendo em conta as seguintes características:
 - Ser breve e usar linguagem simples
 - Evitar ambigüidade

- Levar em conta a capacidade de a pessoa saber responder com precisão
- Não conduzir a resposta nem fazer suposições pouco seguras
- Evitar perguntas embaraçosas (como idade, bebida, saúde etc.)
- Fornecer uma seqüência lógica e garantir que não seja introduzida tendenciosidade nas questões
- Verificar se não estão escondidas várias questões em uma única, o que confundiria a resposta
- Evitar questões hipotéticas
- Explicitar bem se o que você quer é uma visão geral ou pessoal
- Ser claro nas perguntas sobre frequência
- Tomar cuidado sobre a tendência à aquiescência (a tendência de a pessoa concordar com o entrevistador)

O coração da preparação do questionário se encontra na correta formulação das perguntas a serem utilizadas.

Segundo Celinski (1994) para o uso do questionário devem ser respeitadas as seguintes características no momento da elaboração:

- a) ser sucintos e limitados ao que se deseja obter (concisão e clareza);
- b) redigir de modo a serem entendidos por quem quer que seja;
- c) referir-se a fatos e não a juízos;
- d) não exigir cálculos e sim dados;
- e) não devem amedrontar, suscetibilizar nem despertar desconfiança;
- f) não devem ser formulados de modo que obriguem a constantes explicações adicionais;
- g) ter conteúdo empático, apelo emocional, controle de conotações e termos compatíveis com a escolaridade dos funcionários e a cultura organizacional.

7.2.3 Etapas do modelo de análises de multicritério

Segundo pesquisa realizada por Yeh, Deng e Chang (2000) eles afirmam que os dados qualitativos ou termos lingüísticos usados para representar a subjetividade e avaliação imprecisa dos problemas de decisão pode ser melhor modelado pelos números difusos.

Ademais é importante ressaltar que vários pesquisadores que trabalharam com termos lingüísticos tem descoberto como sendo intuitivamente mais fáceis de usar para expressar subjetividade e imprecisão da avaliação dos especialistas (Zadeh, 1975; Deng e Yeh, 1998; Liang, 1999).

As etapas para análises de multicritério que será utilizada para avaliar a ferramenta de pesquisa será a de multicriterio difuso e estará baseada no modelo de Yeh, Deng e Chang (2000).

A continuação coloca-se sucintamente os passos elaborados e testados por Yeh, Deng e Chang (2000):

◆ **Passo 1:**

Obter a matriz decisão para os sub-critérios se existirem, como é expressado em (1).

$$Y_{C_j} = \begin{bmatrix} y_{11} & y_{21} & \dots & y_{n1} \\ y_{12} & y_{22} & \dots & y_{n2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{1pj} & y_{2pj} & \dots & y_{npj} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Onde,

n = número de critérios

pj = número de sub- critérios

◆ **Passo 2:**

Determinar o vetor de peso para os sub-critérios se existirem, como está expressado em (2).

$$W_j = (w_{j1}, w_{j2}, \dots, w_{jk}, \dots, w_{jpj}) \quad (2)$$

◆ **Passo 3:**

Obter o vetor decisão para o critério que tenha sub-critério por (3)

$$(x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}) = \frac{W_j Y_{C_j}}{\sum_{k=1}^{pj} w_{jk}} \quad (3)$$

◆ **Passo 4:**

Determinar a matriz decisão para o critério, como expressado em (4), pelo Passo 3 ou pela avaliação dos especialistas da classificação do desempenho das alternativas possíveis.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2m} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \cdots & x_{nm} \end{bmatrix} \quad (4)$$

◆ **Passo 5:**

Determinar o vetor de pesos para o critério, como expressado em (5).

$$W = (w_1, w_2, \dots, w_j, \dots, w_m) \quad (5)$$

◆ **Passo 6:**

Obter a matriz desempenho pela multiplicação da matriz decisão obtida no Passo 4 pelo vetor de pesos determinado no Passo 5.

◆ **Passo 7:**

Determinar o grau de ótimo de cada alternativa relativo a cada critério por (6) a (7), resultando em uma matriz singleton difuso como mostra (8).

$$\mu_{M_{\max}^j}(x) = \begin{cases} \frac{x - x_{\min}^j}{x_{\max}^j - x_{\min}^j} & , x_{\min}^j \leq x \leq x_{\max}^j \\ 0 & , \text{ caso contrário} \end{cases} \quad (6)$$

$$r_{ij} = \frac{\lambda \mu_{R_j} + (1-\lambda) \mu_{L_j}(i)}{2}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (7)$$

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \cdots & r_{1m} \\ r_{21} & r_{22} & \cdots & r_{2m} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ r_{n1} & r_{n2} & \cdots & r_{nm} \end{bmatrix} \quad (8)$$

◆ **Passo 8:**

Fixar o índice de otimismo λ e determinar a solução ideal positiva e a solução ideal negativa pelo (9) e (10).

$$r^+ = (r_1^+, r_2^+, \dots, r_m^+) \quad r^- = (r_1^-, r_2^-, \dots, r_m^-) \quad (9)$$

Onde,

$$r_j^+ = \sup(r_{1j}, r_{2j}, \dots, r_{nj}) \quad r_j^- = \inf(r_{1j}, r_{2j}, \dots, r_{nj}) \quad j = 1, 2, \dots, m. \quad (10)$$

◆ **Passo 9:**

Calcular a distancia de Hamming entre cada alternativa e a solução ideal positiva e a solução ideal negativa, respectivamente, por (11).

$$S_i^+ = \sum_{j=1}^m (r_j^+ - r_{ij}^+) \quad S_i^- = \sum_{j=1}^m (r_{ij}^- - r_j^-) \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (11)$$

◆ **Passo 10:**

Computar o índice de desempenho global para cada alternativa por (12).

$$P_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (12)$$

◆ **Passo 11:**

Ordenar as alternativas em ordem decendente dos seu índice de desempenho.

7.2.4 Implementação do Formulário Eletrônico

Nesta etapa, implementa-se um formulário eletrônico do questionário elaborado na etapa anterior. Por meio, da utilização da tecnologia de Internet, possibilitará uma maior cobertura geográfica para o levantamento exploratório desta pesquisa.

As respostas do questionário pelos indivíduos que participem da pesquisa, são enviadas por meio de correio eletrônico diretamente ao pesquisador. Isto elimina uma variável possível de erro que é a de erros humanos na transcrição das respostas aos questionários.

Outra vantagem fundamental da utilização desta tecnologia é a de agilizar o processo como um todo, tanto a nível de coleta, processamento e avaliação dos dados.

7.2.5 Implementação do Sistema JOHUHA

A implementação do sistema JOHUHA, que é um banco de dados que possui funções em Visual Basic para a avaliação por multicritério difuso dos dados registrados. Permite que os dados recebidos sejam registrado no banco de dados o qual incorpora a possibilidade de gerar diferentes tipos de relatórios e gráficos das amostras avaliadas.

Caso deseje-se modificar algum parâmetro seja esta dos conjuntos difusos ou diferentes tipos de visão do tomador de decisão pode-se recalculer os dados em forma instantânea. Isto constitui uma vantagem vital para o processo de análise dos dados.

7.2.6 Aplicação do Questionário

Para a aplicação do questionário devido a que o interesse fundamental nestas pesquisa é a de identificar a existência dos novos paradigmas de liderança nas empresas ou organizações, determina-se procurar amostras de indivíduos com cargos que implicam a liderança de equipes de trabalho, em distintas empresas ou organizações e em diferentes estados do Brasil.

Mediante um convite enviado por correio eletrônico vai-se contatar com estes indivíduos solicitando-lhes que participem da pesquisa e que acessem à página eletrônica para preencher e enviar questionário.

7.2.7 Avaliação e Tratamento dos Dados Coletados

Na etapa de avaliação e tratamento dos dados coletados, se incorporaram no sistema JOHUHA os dados recebidos para sua análise pelo método do multicritério difuso para obter os ranking de desempenho dos gerentes participantes, assim como gerar diferentes tipos de gráficos que facilitem a apresentação dos resultados.

7.2.8 Elaboração de um *Guideline* para Programas de Treinamento

Finalmente, uma vez avaliada o questionário respectivo, será elaborado as diretrizes para recomendar a utilização de Liderança Transformacional nas organizações, estruturando as etapas a seguir para implementar um programa de treinamento nas organizações.

No seguinte capítulo aplica-se a metodologia acima explicitada.

CAPÍTULO 8

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

8.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a aplicação da metodologia proposta no capítulo anterior a uma amostra exploratória de gerentes de diferentes empresas e organizações. O desenvolvimento do trabalho é apresentado a seguir.

8.2 Desenvolvimento da Ferramenta de Pesquisa

Das características desenvolvidas no embasamento teórico precedente, foram extraídas os principais componentes para a ferramenta de pesquisa em forma de questionário.

Determinou-se a utilização de quatro estilos de liderança que são:

- ◆ Liderança Carismática
- ◆ Liderança Passiva Evasiva
- ◆ Liderança Transacional
- ◆ Liderança Transformacional

Com o objetivo de facilitar a aplicação do questionário sem ter a limitação de distâncias geográficas, e logo de avaliar a grande difusão dentro das empresas e organizações da rede mundial de computadores Internet, considerou-se a importância do aproveitamento de esta tecnologia para a realização desta pesquisa.

Cientes que a maioria das organizações contam com *Sites* de suas empresas, contemplou-se a implementação da ferramenta de pesquisa na forma de um formulário eletrônico que permitira acessar às unidades amostrais geograficamente distantes.

O questionário eletrônico autoaplicável *Lider.html* está composta na primeira folha de uma breve instrução sobre o objetivo da pesquisa e a forma de preenchimento. Cada sujeito foi instruído para dar sua resposta, segundo uma escala de alternativas do tipo Likert, abrangendo a seguinte ordem de pareceres:

1. Jamais
2. Raramente
3. Algumas Vezes
4. Frequentemente
5. Permanentemente

O questionário está dividida em três seções principais as quais são:

A Seção I do questionário se refere as características pessoais dos indivíduos em sua função de liderança e está composta por 25 questões.

Na Seção II explora principalmente os relacionamentos lider-subordinado e consta de 22 questões.

A Seção III trata das formas de gerenciamento do gerente e esta composta de 21 quesitos.

O questionário está formado de um total de 68 perguntas referentes a estilos de liderança. A última seção faz um levantamento sobre dados socioeconômicos gerais, constando de 18 perguntas.

8.3 Delineamento de Amostras

Para participar da pesquisa foi selecionado uma amostra de 80 empresas ou organizações do Brasil correspondentes a todos os setores. A carta de participação estava endereçada ao gerente geral, no caso dos participantes em uma instituição de ensino superior a coordenadores e chefes de departamentos e seção. Das 80 empresas/organizações que foram convidadas a participar da pesquisa, 25 indivíduos efetivamente responderam ao questionário, dos quais 4 deles eram de uma mesma instituição de ensino superior e dois de uma mesma empresa. A taxa de resposta aos questionários foi de 31%.

8.4 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Para identificar a existência dos componentes dos novos paradigmas de liderança em gerentes pertencentes a diferentes organizações/empresas de Brasil, foi aplicado o questionário *Lider.html*.

De forma a poder atingir a participação de vários setores de diferentes estados de Brasil, considerou-se conveniente enviar as cartas de pedido de participação para a pesquisa via correio eletrônico em cujo conteúdo explicativo solicitava-se que uma vez que o gerente concordasse em participar da pesquisa acesse ao endereço de uma *homepage* para preencher um questionário eletrônico *Lider.html*.

O autor teve também contato pessoal com alguns dos participantes da pesquisa por tratar-se de pessoas que estavam mais acessível geograficamente, estes tiveram a oportunidade de receber uma carta em papel de convite a participar na pesquisa.

Todas as respostas foram recebidas via correio eletrônico.

8.5 Características da Amostra Estudada

O questionário "Lider.html" foi respondido completo e efetivamente por 25 gerentes pertencentes a diferentes setores da economia, tais como: uma de Assistência Social, um de Metalurgia, quatro de Ensino, dois de Comunicação, cinco empresas de Serviços, sete do setor Industrial, três do setor Comercial, um do setor de Transporte e uma Agroindústria.

Dos 25 indivíduos que participaram da pesquisa 3 deles foram mulheres e 22 foram homens.

A escolaridade máxima declarada foi a de pós-graduação completa, sendo que dois são Doutores em Engenharia e um Ph.D. (12%) e dois mestres (8%). A escolaridade mediana de 18 gerentes e superior completa e representa um 72%, a formação acadêmica destes variam entre engenheiros, administradores, economista, letras, psicologia, direito, odontologia e sociologia. A escolaridade mínima declarada foi com 2do. Grau completo constituindo apenas dois elementos da amostra (8 %).

Esta amostra mostra escolaridade diferenciada em relação à escolaridade da população do país. Tal situação se deve a fatos como exigência de alto nível de conhecimento para lidar diariamente com situações de gerenciamento, e alta competitividade no mercado em que desenvolvem suas atividades.

Os cargos estavam constituídos por um Secretario Regional - Coordenador, um Diretor Executivo, um Presidente, um Vice-Presidente, quatro Chefes de departamento, dois Chefe de Seção, sete Gerente Geral, dois Gerente Comercial, um Gerente Sênior, um Gerente de

Produção, um Supervisor, dois Chefes de Recursos Humanos e um Gerente Administrativo.

O tempo médio de serviço destes gerentes nas empresas foi de 15.25 anos, com um mínimo de 5 anos e um máximo de 28 anos. O tempo médio na função atual deles foi de 7,38 anos com um mínimo de 1 ano e máximo de 18 anos.

Entre os tipos de Organização que participaram da pesquisa se encontram: uma ONG, uma empresa Pública (da qual participaram quatro indivíduos), 17 empresas Privadas (uma das empresas teve a participação de dois indivíduos), e dois são Empresas Multinacionais. Totalizando assim, 21 empresas que participaram da pesquisa.

Os estados do Brasil que participaram respondendo a pesquisa foram: Santa Catarina com 6 indivíduos, Paraná com 2 indivíduos, São Paulo com 5 indivíduos, Rio de Janeiro com 3 elementos, Minas Gerais com 2 elementos e os seguintes estados com a participação de um indivíduo elemento: Bahia, Rio Grande do Sul, Ceará, Amazonas, Espírito Santo, Alagoas e Mato Grosso do Sul.

Os tamanhos das empresas participantes são: 12 empresas de grande porte, 7 empresas de médio porte e 2 de pequeno porte.

A nacionalidade dos gerentes, 24 é brasileira e um chileno.

Dos 25 gerentes que participaram da pesquisa 13 indivíduos (52%) já participaram de algum tipo de curso ou treinamento referente a Liderança e 12 pessoas (48%) não tiveram nenhum tipo de curso ou treinamento ao respeito.

É importante notar que um pouco mais da metade da população estudada já participaram de algum tipo de curso em liderança e esse fato pode afetar na existência dos componentes dos novos paradigmas de liderança nos gerentes.

Dos 25 gerentes que em algum momento já ouviram falar ou leram sobre Liderança Transformacional e Carismática foram 5 elementos (20%) e os que nunca ouviram falar nem leram 20 indivíduos (80%).

Dos gerentes que manifestaram estar interessados em participar de um curso sobre novos estilos de liderança foram 22 indivíduos (88%) demonstrando assim o interesse dos gerentes pelos novos paradigmas de liderança e dos não interessados foram 3 elementos (12%).

Os gerentes que consideram importante conhecer mais sobre liderança para aplicar em seu trabalho foram 22 (88%) e 2 (8%) categoricamente consideram que não é importante e 1 (4%) não sabe. Demonstrando assim a carência que os gerentes sentem em quanto a seus

conhecimentos sobre liderança e que informações sobre este tema lhes são de utilidade para o trabalho.

8.6 Avaliação dos Estilos de Liderança usando Multicritério Difuso

O multicritério difuso (MCD) tem sido amplamente usado para tratar com problemas de decisão envolvendo critérios múltiplos, com a vantagem em comparação com os métodos tradicionais de multicritério, de permitir capturar a ambigüidade da linguagem dos especialistas mediante a utilização da lógica difusa.

8.6.1 Definição dos Conjuntos Difusos

Considerando que a informação sobre um conjunto difuso é expressa por sua função de pertinência, é importante familiarizar-se com a terminologia que descreve um conjunto difuso.

O **núcleo** de uma função de pertinência (FP), para algum conjunto difuso A é definido como a região do universo de discurso que é caracterizada por ter uma pertinência total ao conjunto, $\mu_A(x) = 1$.

O **suporte** de uma FP, para algum conjunto A é aquela região do universo de discurso que está caracterizada por ter uma pertinência diferente a zero, $\mu_A(x) \neq 0$.

Os **limites** de uma FP para algum conjunto difuso A são aquelas regiões do universo que contêm elementos cujos graus de pertinência não são zero mas também não têm um grau de pertinência total, $0 < \mu_A(x) < 1$. A figura 8.1 representa o núcleo, limite e suporte de um conjunto difuso.

Os termos lingüísticos tem demonstrado ser mais intuitivos e fáceis de usar para expressar a subjetividade e imprecisão dos tomadores de decisão (neste caso o pesquisador).

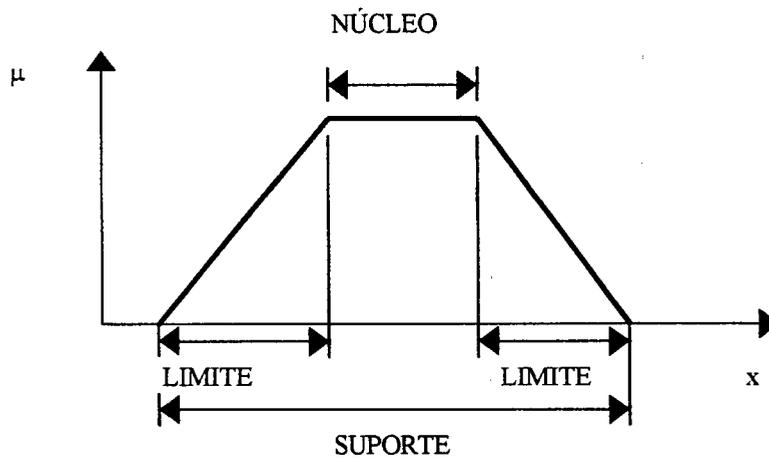


Figura 8.1. Núcleo, suporte e limites de um conjunto difuso.

Para facilitar a avaliação qualitativa do desempenho das diferentes alternativas em relação dos novos estilos de lideranças foram definidas os seguintes termos lingüísticos para ser utilizados pelos gerentes na sua autoavaliação por meio do questionário lider.html:

- ◆ Jamais
- ◆ Raramente
- ◆ Algumas Vezes
- ◆ Frequentemente
- ◆ Permanentemente

A função de pertinência usada para os termos lingüísticos são números difusos triangulares definidos por três parâmetros (a,b,c) da seguinte forma:

$$\mu_j(x) \stackrel{\text{def}}{=} \begin{cases} \frac{x - a_j}{b_j - a_j} & \text{se } x \in [a_j, b_j] \\ 1 & \text{se } x = b_j \\ \frac{c_j - x}{c_j - b_j} & \text{se } x \in [b_j, c_j] \\ 0 & \text{caso contrario} \end{cases}$$

Os termos lingüísticos assim como os parâmetros que os definem são apresentados na Tabela 8.1.

Tabela 8.1. Termos lingüísticos e parâmetros que a definem.

Termo Lingüístico	Acrosseia	Função de Pertinência
Jamais	JA	(1,1,3)
Raramente	RA	(1,3,5)
Algumas Vezes	AV	(3,5,7)
Freqüentemente	FR	(5,7,9)
Permanentemente	PE	(7,10,10)

Os termos lingüísticos usados no vetor de pesos assim como suas funções de pertinência estão sendo representadas na Tabela 8.2.

Tabela 8.2. Termos lingüísticos e parâmetros que a definem os vetores de pesos usados.

Termo Lingüístico	Acrosseia	Função de Pertinência
Sem Importância	SI	(1,1,3)
Menos Importante	MI	(1,3,5)
Importante	IMP	(3,5,7)
Mais Importante	MSI	(5,7,9)
Maior Importância	MRI	(7,10,10)

8.6.2 O Multicritério Difuso

Para registrar e facilitar a análise dos dados levantados, foi desenvolvido um banco de dados em Access para o efeito. Além do mais foi implementado um sistema informático em Visual Basic denominado JOHUHA ("quem encontra" em idioma guarani), para implementar o multicritério difuso de forma a avaliar os dados levantados pela ferramenta de pesquisa. O que facilita a análise e apresentação final dos dados.

A implementação do sistema JOHUHA presta a possibilidade de modificar a definição dos parâmetros dos conjuntos difusos e dos pesos, permitindo recalcular automaticamente todos os cálculos necessários para a avaliação pelo multicritério difuso, instantaneamente o que facilita muito o processo de avaliação.

Para a avaliação do desempenho em liderança dos diferentes gerentes, foram considerados quatro critérios, os diferentes estilos de liderança, e treze sub-critérios.

Com os dados dos questionários elabora-se uma matriz decisão cujas filas estão constituídas pelos diferentes sub-critérios e as colunas pelas diferentes alternativas. As alternativas neste caso esta formada pelos diferentes gerentes que participam da pesquisa.

A média dos vetores de peso para os diferentes critérios, considerando os diferentes atores como ser gerentes, empregados e organizações é apresentado na tabela 8.3. Estes pesos foram determinados baseados no embasamento teórico.

Tabela 8.3 Vetor de pesos dos diferentes critérios.

Critério	A	b	c
Carismática	4.33	6.33	8.33
Passiva	1.00	2.33	4.33
Transaccional	5.00	7.66	8.33
Transformacional	3.66	5.66	7.66

A matriz performance difusa é obtida multiplicando o vetor de pesos pela sua matriz decisão correspondente de nível inferior. A matriz decisão de nível inferior esta normalizado de forma a que pode ser comparável à matriz decisão de nível superior.

Posteriormente multiplica-se os vetores de pesos da tabela 8.3 com a matriz decisão de nível superior, obtem-se a matriz *singleton* difusa usando o conceito de grau de ótimo discutida no passo sete do capítulo 7. Ver Tabela 8.4 Da matriz *singleton* Difusa.

Os valores nesta matriz indicam o grau de preferível de um gerente A_i em relação a todos os outros gerentes considerando cada critério C_j . O índice de otimismo λ é usado para indicar diferentes tipos de expectativas do pesquisador por tanto para um $\lambda = 0$ uma visão pessimista, $\lambda = 0.5$ uma visão conservadora e o $\lambda = 1$ uma visão otimista na avaliação difusa. O Gráfico 8.1. apresenta o grau de preferível de cada um dos gerentes em relação aos quatro critérios.

Tabela 8.4. Matriz Singleton Difusa

Gerentes	Critérios			
	Carismática	Passiva Evasiva	Transacional	Transformacional
A	0.1247	0.0038	0.1182	0.0952
B	0.1247	0.0038	0.1182	0.0952
C	0.1285	0.0278	0.1302	0.1218
D	0.1103	0.0192	0.1242	0.0933
E	0.0674	0.0204	0.0631	0.0531
F	0.1315	0.0361	0.1867	0.1122
G	0.1349	0.0278	0.1391	0.1002
H	0.0146	0.0564	0.0346	0.0324
I	0.1440	0.0337	0.1655	0.1188
J	0.1231	0.0476	0.1333	0.1021
K	0.1017	0.0407	0.1112	0.0917
L	0.0453	0.0585	0.0787	0.0587
M	0.0488	0.0596	0.1053	0.0283
N	0.1326	0.0337	0.1633	0.1054
O	0.0615	0.0476	0.1112	0.0515
P	0.0647	0.0542	0.1306	0.0639
Q	0.1551	0.0116	0.1888	0.1293
R	0.1099	0.0430	0.1425	0.0959
S	0.0458	0.0396	0.0869	0.0164
T	0.0242	0.0639	0.0980	0.0123
U	0.0849	0.0711	0.1039	0.0729
V	0.1282	0.0464	0.1613	0.0858
W	0.1307	0.0302	0.1284	0.1145
X	0.1337	0.0289	0.1100	0.1195
Y	0.1100	0.0314	0.1598	0.0923

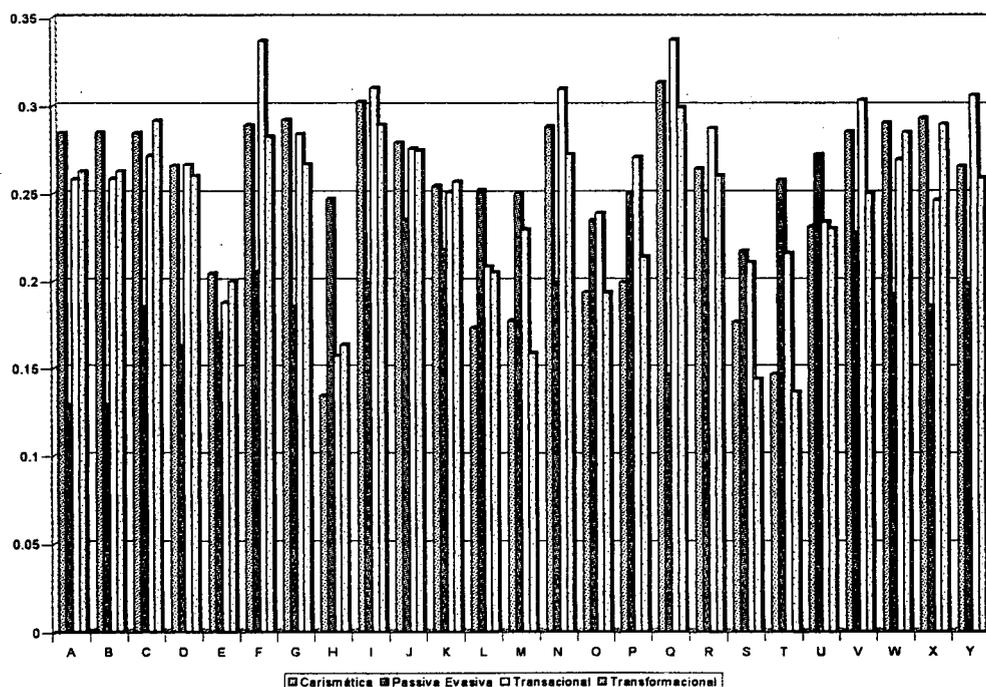


Gráfico 8.1. Grau de preferível de cada um dos gerentes em relação aos quatro critérios.

Neste gráfico pode-se observar que o gerente Q têm um alto componente de liderança transacional, seguido de um componente elevado de liderança carismática e transformacional. Já o componente passiva evasiva é bem menor.

No caso do gerente H pode-se observar que ele tem um alto componente de liderança passiva evasiva, com um nível menor e muito similar de liderança transformacional e transacional, sendo que o componente carismático é o menor de todos.

O gerente B apresenta-se como sendo principalmente carismático, seguido dos componentes transformacional e transacional, apresentando o componente passivo evasivo em um muito menor.

Observa-se por tanto que mediante esta matriz de grau de preferível é possível identificar os diferentes componentes de liderança de cada indivíduo e sua intensidade fazendo uma comparação entre eles.

Logo de calcular a solução positiva ideal e a solução negativa ideal para cada critério, representadas pelos gerentes que tiveram o melhor e o pior desempenho respectivamente em relação a um determinado critério. Calculou-se a distancia entre cada uma dos alternativas é a solução ideal positiva e negativa respectivamente. O Gráfico 8.2 apresenta as distancias entre as alternativas e a solução ideal positiva.

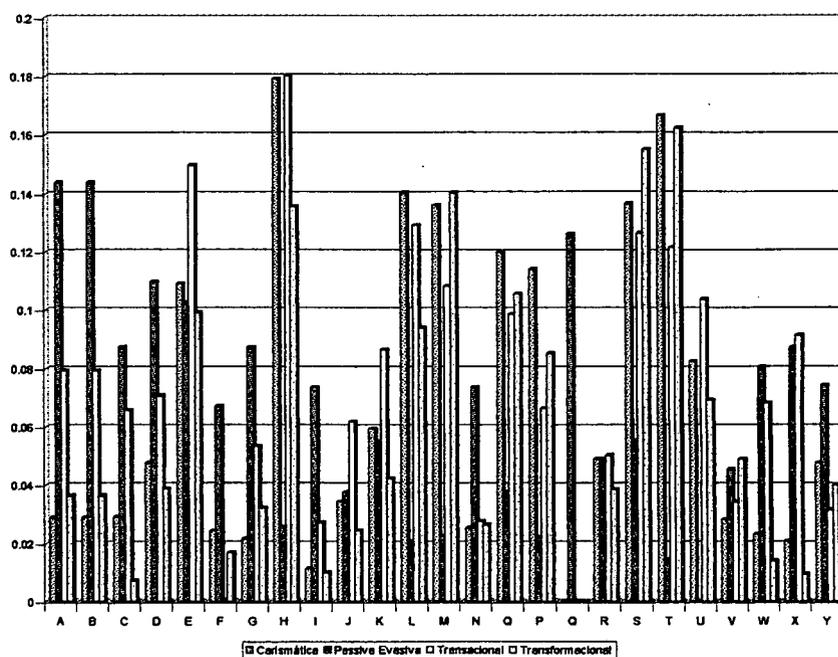


Gráfico 8.2. Distancias entre as alternativas e a solução positiva ideal.

No gráfico 8.2 pode-se observar que o gerente Q apresenta distancia zero para os estilos de liderança carismática, transacional e transformacional, o que indica que o seu desempenho em esses tipos de liderança é a maior entre todas as alternativas, porém denota-se que existe uma distancia considerável do estilo de liderança passiva evasiva o que indica que este estilo é menor no gerente Q.

No mesmo gráfico pode-se observar que o gerente H apresenta uma distancia considerável em relação aos estilos de liderança transacional, carismática e transformacional, o que indica que ele possui pouco destes estilos de liderança, porém, sua distancia em relação ao estilo passiva evasiva é baixo, o que indica que este é o seu principal componente de liderança. O gráfico 8.3 apresenta as distancias das diferentes alternativas em relação à solução negativa ideal.

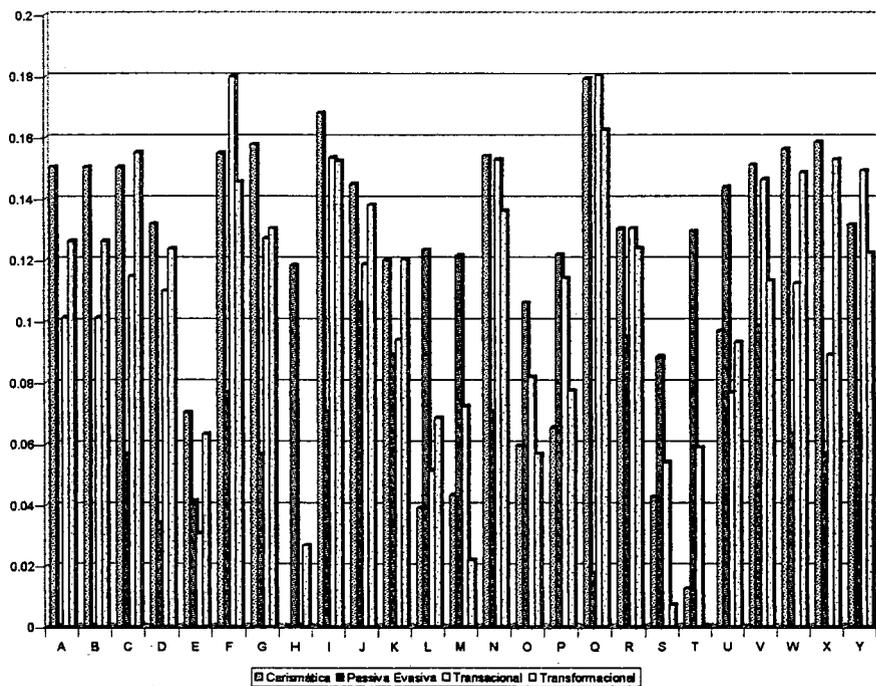


Gráfico 8.3. Distancias entre as alternativas e a solução negativa ideal.

No gráfico 8.3 pode-se conferir que o gerente Q tem uma distancia considerável à solução negativa ideal nos estilos de liderança transacional, carismática e transformacional, o que confirma que estes estilos são os principais nele.

Em quanto ao gerente H pode-se observar que ele tem distancia zero nos estilos de liderança carismático e transacional, o que indica que ele é a alternativa com pior desempenho em estes estilos de liderança.

O gráfico 8.4 e gráfico 8.5 apresenta a distancia de Hamming entre cada alternativa e a solução positiva ideal e a solução negativa ideal respectivamente, sendo esta a suma das distancias dos diferentes estilos de liderança para cada alternativa.

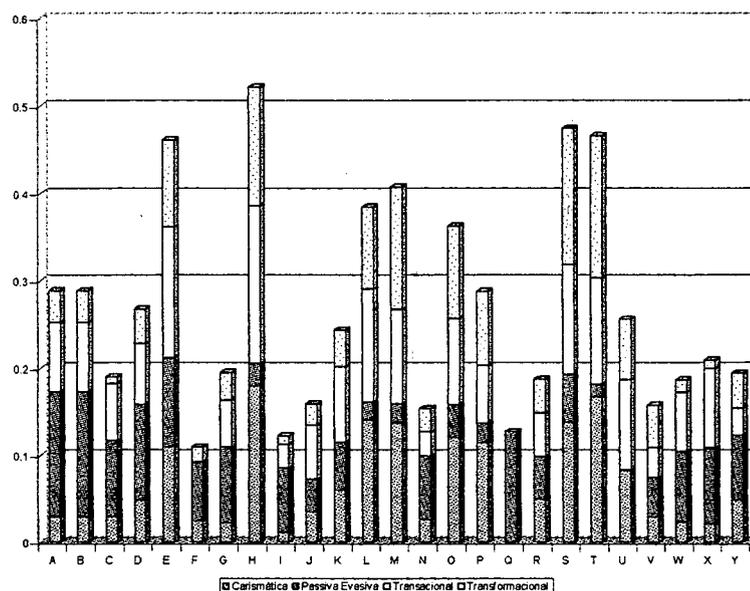


Gráfico 8.4. Distância de Hamming entre cada alternativa e a solução ideal positiva.

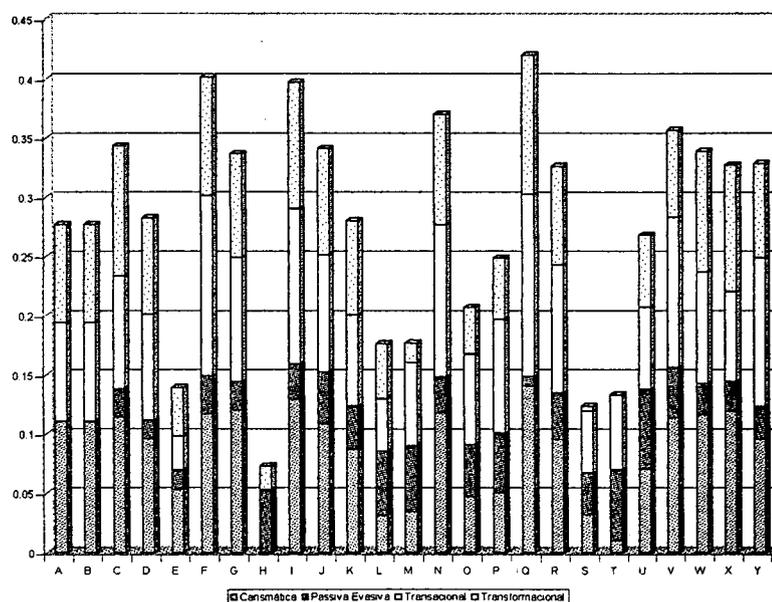


Gráfico 8.5. Distância de Hamming entre cada alternativa e a solução negativa ideal.

Finalmente obtemos a índice de performance *crisp* para cada uma das alternativas em relação a todos os critérios mediante a aplicação do passo 10 e 11, quanto maior o índice a alternativa é mais preferível. A tabela 8.5 Apresenta o índice de performance e o ranking das diferentes alternativas em relação aos diferentes estilos de liderança liderança.

Tabela 8.5. Índice de performance e o ranking dos diferentes gerentes.

Gerentes	$\lambda = 0.0$		$\lambda = 0.5$		$\lambda = 1.0$	
	Índice	Ranking	Índice	Ranking	Índice	Ranking
A	0.578	15	0.572	16	0.567	17
B	0.578	16	0.572	17	0.567	18
C	0.716	6	0.716	7	0.716	9
D	0.588	13	0.595	14	0.599	15
E	0.29	22	0.301	22	0.308	22
F	0.837	2	0.837	2	0.837	1
G	0.703	9	0.706	9	0.708	11
H	0.152	25	0.19	25	0.218	25
I	0.828	3	0.822	3	0.817	2
J	0.712	7	0.741	6	0.762	6
K	0.585	14	0.614	13	0.635	13
L	0.367	21	0.4	20	0.423	20
M	0.369	20	0.381	21	0.389	21
N	0.772	4	0.771	4	0.771	4
O	0.431	19	0.446	19	0.457	19
P	0.518	18	0.547	18	0.568	16
Q	0.876	1	0.838	1	0.81	3
R	0.681	12	0.703	10	0.719	8
S	0.258	24	0.276	24	0.289	24
T	0.278	23	0.292	23	0.302	23
U	0.559	17	0.592	15	0.616	14
V	0.744	5	0.756	5	0.764	5
W	0.707	8	0.715	8	0.721	7
X	0.683	11	0.685	12	0.687	12
Y	0.685	10	0.699	11	0.709	10

Sendo o referencial uma visão otimista ($\lambda = 1$) do pesquisador pode-se observar que o indivíduo com melhor desempenho foi o gerente F. Já uma visão conservadora ($\lambda = 0,5$) do pesquisador e uma visão pessimista ($\lambda = 0$) colocam ao gerente F no segundo lugar. Ver o gráfico 8.6, gráfico 8.7 e gráfico 8.8. onde é apresentado o ranking das diferentes alternativas segundo os diferentes pontos de vista do pesquisador.

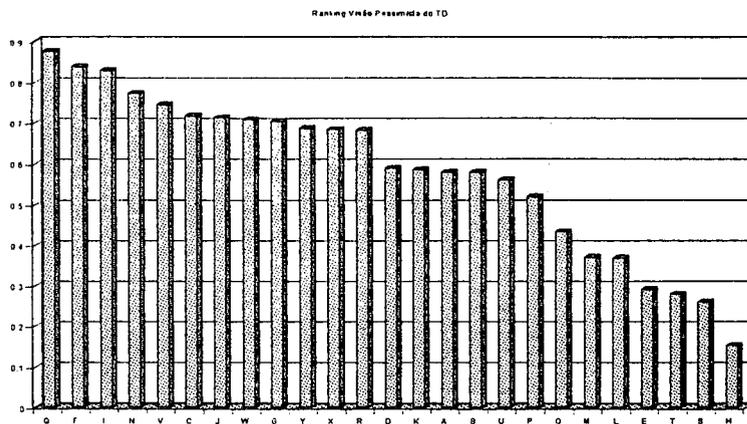


Gráfico 8.6. Ranking segundo a visão pessimista do pesquisador.

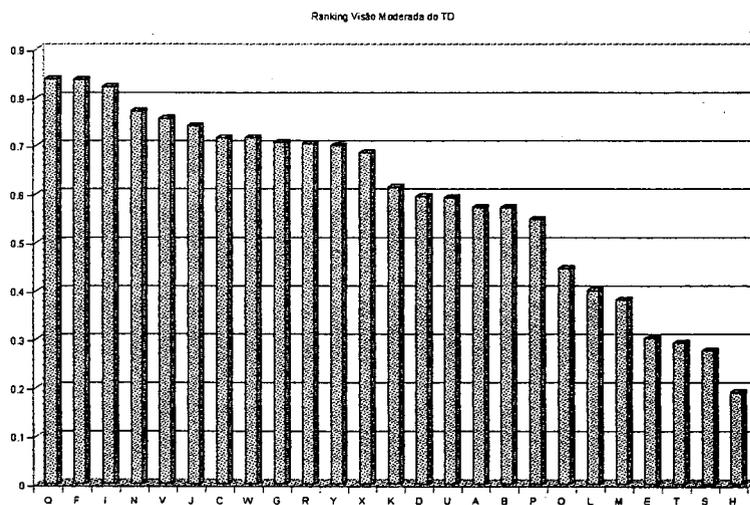


Gráfico 8.7. Ranking segundo a visão moderada do pesquisador.

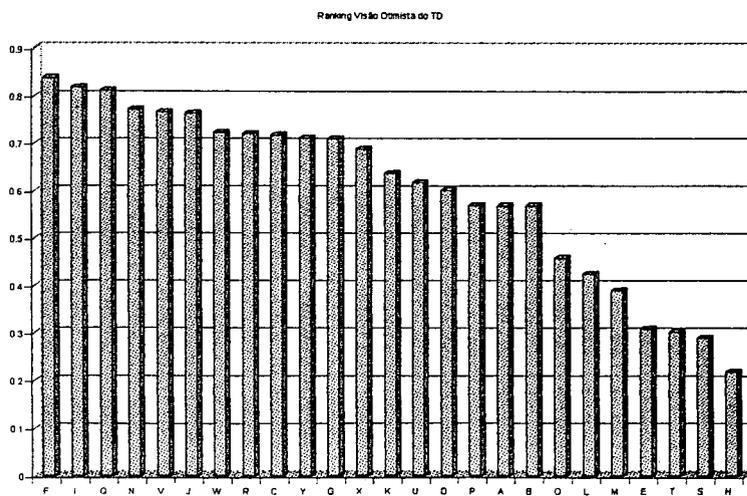


Gráfico 8.8. Ranking segundo a visão otimista do pesquisador.

8.7 Etapas para Implantar a Liderança Transformacional nas Organizações

Conforme foi observado na pesquisa com os gerentes, foi encontrado que estes apresentam diferentes estilos de liderança, o objetivo por tanto agora é a de potencializar o componente de liderança transformacional dos mesmos de forma a melhorar seu desempenho como líder. A seguir apresenta-se os passos recomendados para a implementação desse estilo de liderança.

8.7.1 Passos na Implementação do Estilo da Liderança Transformacional

Os passos na implementação do estilo de Liderança Transformacional são:

- 1) Identificar a situação atual na empresa
- 2) Identificar os tipos de líderes com que conta a organização.
- 3) Identificar as expectativas da organização, gerentes e empregados em relação aos estilos de liderança.
- 4) Aplicar o questionário de pesquisa *Lider.html* aos gerentes para coletar os dados necessários para a avaliação posterior.
- 5) Avaliar o questionário utilizando o sistema *Johuha*.
- 6) Definir os tipos de liderança que a organização precisa aplicar segundo o momento que estão vivendo e as necessidades que demanda a própria situação.
- 7) Treinar aos líderes no estilo de LT.
- 8) Reavaliar em forma periódica os avanços na implementação deste estilo de liderança.

O fundamental para ter sucesso na incorporação deste estilo de liderança nas organizações ou empresas é o comprometimento de todos seus níveis, principalmente da alta gerencia, de forma a apoiar em forma incondicional e ativa a implementação deste novo paradigma de liderança.

No capítulo seguinte apresenta-se as conclusões e recomendações desta tese.

CAPÍTULO 9

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1. CONCLUSÕES

A liderança efetiva nas organizações constitui-se em uma peça chave para o sucesso da mesma. Principalmente agoura com a necessidade de implementação de novos sistemas de gestão organizacional, exige a participação e contribuição de líderes efetivos capazes de conduzir as mudanças necessárias para sua implantação dentro da organização.

Esta tese divulga as características fundamentais que um líder deve possuir de forma a responder à demanda dos novos paradigmas de liderança, que o entorno socioeconômico esta exigindo.

A revisão da literatura nesta tese, permitiu coletar em forma extensiva as mais relevantes e atualizadas informações sobre os novos paradigmas de liderança nas organizações. Referenciando aos mais destacados pesquisadores em liderança nas ultimas décadas, tais como B. Bass (1985, 1989, 1993, 1998, 1999), B. Avolio (1990, 1993, 1998, 1999) J. Conger (1987, 1988, 1989, 1991, 1992, 1994, 1997, 1998, 1999), R. Kanungo (1987, 1988, 1992, 1996, 1997, 1998), W. Gardner (1998, 1999), H. Friedman et al (2000), R. House (1977, 1991, 1992, 1993, 1995), entre outros.

Apresentou-se os mais novos modelos de comportamento em liderança carismática elaborados por Conger e Kanungo, House e Shamir, mostrando os diferentes componentes deste estilo de liderança. Realiza-se também uma comparação entre estes modelos.

Esto permite conhecer as características que deve-se procurar nos líderes nas organizações que o identifiquem como sendo de este estilo de liderança, assim como também, distinguir as situações em que este estilo se ajusta às necessidades da organização.

Em relação à liderança transformacional detectou-se as principais características que a compõem, apresentando o trabalho de Bass e Avolio de liderança transformacional, considerados como sendo um dos modelos mais acabados, e utilizados na atualidade, no âmbito acadêmico e organizacional.

Como uma contribuição importante, apresenta-se no capítulo 5 modos de concatenar a ética e a liderança transformacional nas organizações, salientando os benefícios da implementação da ética nas organizações, o que torna factível a institucionalização da ética organizacional.

Mostra-se também diferentes *guideline* elaborados por destacados estudiosos, tais como, Covey e o Centro de Ética Empresarial do Bentley College, para assistir no estabelecimento e treinamento do código de ética na organização.

Apresentou-se a modo de ilustração exemplos de líderes transformacionais, e alguns carismáticos, salienta-se as bases das sociedades que perduram através da influencia destes líderes.

A metodologia proposta nesta tese, foi apresentada no capítulo 7, se da a conhecer os as etapas seguidas para a realização da pesquisa, tais como o levantamento bibliográfico inicial, o delineamento para a elaboração do questionário e o tratamento dos dados mediante o multicritério difuso.

Para a aplicação do multicritério difuso apresentou-se o método desenvolvido por Yeh et al. (2000) e os passos necessários para a aplicação do seu modelo. Nesta tese adaptou-se a mesma para sua aplicação ao problema de identificação dos estilos de liderança dos indivíduos.

No capítulo 8 aplicou-se a metodologia proposta. Primeiramente foi comparada as diferentes características em comum e contrastantes das diferentes teorias de liderança, extraindo os principais componentes para desenvolver a ferramenta de pesquisa em forma de questionário que permitiu coletar os dados primários das unidades amostrais para seu posterior análise.

A utilização da Internet para a aplicação do questionário tem-se mostrado efetivo e amigável, para atingir aos gerentes que participaram da pesquisa, principalmente por permitir operacionalizar a aplicação do questionário a indivíduos remotamente distantes, como foi apresentado no capítulo 8.

Foi possível constatar, além do mais que os gerentes que participaram na pesquisa não tiveram nenhum inconveniente em preencher o questionário em forma eletrônica. Isto é um bom indicativo que os gerentes de empresas estão utilizando cada vez mais as novas tecnologias da informação, e denota o a receptividade dos mesmos as mudanças que estão acontecendo no seu entorno.

Dos indivíduos estudados, um 52% manifestou que já participaram de algum curso sobre liderança, e um 88% que estariam interessados em participar de cursos sobre novos paradigmas de lideranças, e manifestaram a necessidade de uma maior aplicação da liderança no desenvolvimento de suas funções. Isto denota o crescente interesse dos gerentes em assunto relacionados a liderança o que indica a oportunidade do momento atual de implementar novos paradigmas de liderança. Este percentual ajuda também a interpretar os motivos que os levou a participar desta pesquisa acadêmica.

O uso de um banco de dados para registrar os dados levantados, em conjunto com o desenvolvimento de um programa informático JOHUHA, permitiu a implementação do multicritério difuso, o que facilitou o tratamento e análise exploratória dos dados. Assim como a apresentação final dos dados resultados.

O multicritério difuso mostrou-se sumamente adequado para realizar a análise dos diferentes estilos de liderança devido a que no final da análise, além de permitir obter um ranking do desempenho de liderança de cada um dos gerentes estudados. Recorrendo aos cálculos intermediários como ser a matriz *singleton* difusa indica o grau de preferível de cada alternativa (gerente) em relação a cada estilo de liderança. O que se constitui em um bom indicador para mostrar os estilos de liderança presentes em cada um dos gerentes estudados.

Mediante esta análise torna viável orientar os cursos de treinamento dos gerentes sem o desperdício de recurso que implica implementação de cursos que não sejam adequados a suas necessidades.

Esto por tanto permitiria melhorar o desempenho de um líder em certo estilo de liderança que o próprio ou a organização esteja interessado, para ter um maior impacto na condução de transformações pessoais e organizacionais.

A utilização de conjuntos difusos para a autoavaliação realizada pelos gerentes, no questionário desenvolvido para a colheita de dados, o tornou mais amigável, porque apresenta um processo cognitivo mais natural, em comparação as avaliações com escalas numéricas. Estes conjuntos permitem capturar a ambigüidade da linguagem natural presentes no julgamento humano.

Na avaliação dos estilos de lideranças presentes em cada gerente no estudo, confirmou-se em concordância com a teoria, a presença em todos os elementos do estilo de liderança transacional, que pertence aos velhos paradigmas de liderança.

Observou-se também, a existência na grande maioria dos estudados, os novos estilos de liderança como ser a carismática e transformacional, isto implica que em forma intuitiva ou em forma consciente a maioria dos gerentes já aplicam certos componentes dos novos paradigmas da liderança. O que se constituiu em uma surpresa num primeiro momento para o autor desta tese, confirmando porém o que é manifesto na teoria sobre liderança que os diferentes paradigmas não podem ser totalmente isolados uns de outros, porem se encontram normalmente acompanhadas umas de outras.

O grau de mistura de cada um destes estilos e a preponderância de um de deles é o que determina o estilo que se apresenta como característico do líder. O estilo de liderança carismática apresentou-se como a preponderante nos diferentes gerentes estudados o que esta em concordância com o embasamento teórico que manifesta que devido a que os empreendedores atuam como agentes de inovação e mudanças radicais, principalmente, pela sua necessidade de detectar as deficiências e oportunidades pouco exploradas do mercado, e nas organizações.

Detectou-se, alem do mais que entre os gerentes estudados existiam vários com características transformacionais e carismáticas esta ultima com um grau maior, isto pode ser explicado pelo fato que a liderança transformacional contem também o componente de carisma para poder agregar os seguidores em torno seu, e juntos caminhar na contínua procura para atingir a visão comum.

Observou-se ademais na avaliação, a presença da liderança passiva evasiva na maioria dos gerentes em um porcentagem menor, o que poderia implicar em que este tipo de liderança é utilizada pelos gerentes como um tipo de compensação em certas situações que requeiram não liderança.

Alguns dos gerentes que apresentaram característica de liderança passiva evasiva como preponderante em relação aos outros estilos, caracterizando a estes gerentes como os menos efetivos para exercer liderança.

Considera-se por tanto, que o objetivo geral deste trabalho de desenvolver uma ferramenta de pesquisa que em conjunto com o multicritério difuso que seja capaz de identificar os novos paradigmas de liderança nos gerentes, teve sucesso, atendendo totalmente as objetivos gerais e específicos propostos neste trabalho.

Os resultados da avaliação realizada anteriormente identifica os diferentes estilos de liderança e permite elaborar um programa de treinamento bem objetivo, devido a que com

os dados levantados com o questionário em conjunto com o multicritério difuso, permite ter critérios mais objetivos para o seu planejamento.

Alem do mais, foi proposto um *guideline* para assistir nas diferentes etapas que deve-se considerar para a realização do treinamento dos gerentes em liderança transformacional, com o objetivo de melhorar seus desempenhos em este tipo de liderança.

Destaca-se também nestas etapas a necessidade de um comprometimento da alta gerencia das organizações para a implementação efetiva da liderança transformacional. Este comprometimento vai além de um apoio moral ou financeira, sendo importante a sua participação ativa nesta mudança organizacional, com seus próprios exemplos de forma a que os trabalhadores da organização se espelhem em eles, e percebam que a organização está valorizando o caracter e valores éticos no desempenho das suas funções.

9.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A seguir apresenta-se algumas recomendações para futuros trabalhos:

Recomenda-se a continuação deste estudo, aplicando o *guideline* no treinamento de liderança transformacional em organizações, de forma a avaliar seu efetividade, devido a que se considera contribuíra a facilitar o treinamento dos gerentes.

Sugere-se ademais, a incorporação na ferramenta de pesquisa e de avaliação, outros estilos de liderança que não foram considerados neste estudo de forma a aumentar sua cobertura para identificar uma maior quantidade de estilos de liderança.

Aconselha-se a utilização do paradigma de multicritério difuso para outras finalidades vinculadas com recursos humanos dentro das empresas ou organizações, que requerem avaliação de desempenho entre diferentes alternativas em relação a critérios distintos.

Indica-se o estudo de caso para implementar a Liderança transformacional em uma empresa ou organização, seguindo todas as etapas necessárias da mesma. Fazendo uma avaliação antes, durante e depois da implementação, de forma a medir a existência ou não de melhoria no desempenho dos lideres que participam do estudo.

Incumbe-se ademais, realizar estudos de casos para pesquisar liderança na política, aplicando a mesma metodologia utilizada nesta tese, de forma a avaliar e conhecer o desempenho de liderança dos mesmos e identificar os estilos de liderança que praticam, com o intuito de determinar quais dos líderes entre eles são verdadeiramente transformacionais ou capazes de liderar uma transformação.

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, A. B. - Novas Reflexões sobre a evolução da Teoria Administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública**, Outubro/Dezembro, vol. 16, n.4, 1982.
- AGUIAR, Adriana F. S., ESCRIVÃO FILHO, E., ROZENFELD, H. Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade?. In: 18º ENEGEP (1998: Rio de Janeiro) **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense-UFF, 1998.
- ANGLE, H., PERRY, J. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. v. 26, p. 1-14, 1981.
- AUPPERLE, W. E, CARROLL, A. B., HATFIELD, J. D. An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability, **Academy of Management Journal**. v. 28, p. 446-463, 1985.
- AWAMLEH, Raed, GARDNER, William L.. Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance. **Leadership Quarterly**, v.10, n.3, p. 345-373, 1999.
- BANA e COSTA, C.A. **O que entender por tomada de decisão multicritério ou multiobjetivo?**. Apostila do Curso Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão. UNE/UFSC. Florianópolis, 1995.
- BARDWICK, J. M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Cynthia Azevedo. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. p.145-152.
- BASS, B. M.. The two faces of charisma. **Leaders**, v.12, n. 4, p. 440-445, 1989.
- BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.
- BASS, B. M.. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.. **Transformational leadership: industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. Transformational leadership: a response to critiques. In: Chemers, M., Ayman, R. (Org.), **Leadership theory and research: perspectives and directions**. New York: Free Press, 1993. p. 49-80.
- BASS, Bernard M., STEIDLMEIER, Paul. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n.2, p.181-217, 1999.

- BATEMAN, T.S., SCOTT, A. S. **Management: building competitive advantage**. Chicago: Irwin, 1996.
- BAVARIA, S. Corporate Ethics should Start in the Board Room. **Business Horizons**. v. 9, n.12, 1991.
- BECKHARD, R. Sobre líderes do futuro. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Cynthia Azevedo. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1997. p. 141-144.
- BELASCO, J. A. e STAYER, R. C. **O vôo do búfalo: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção**. Tradução Julio B. Ludermir. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BELLMAN, R., ZADEH, L.A. Decision-making in a fuzzy environment. **Management Science**, 17B, p.141-164, 1970.
- BENNIS, W. G., NANUS, B.. **Leaders: the strategies for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader**. New York: Addison-Wesley, 1994.
- BERGAMINI, C. W.- **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERLEW, D. E. Leadership and organizational excitement. **California Management Review**, v. 17, p. 21-30, 1974.
- BIBLIA. Português. **A Bíblia Sagrada**. Tradução por João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.
- BLACK, J.S, PORTER, L.W. **Management: meeting new challenges**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- BOWDITCH, James L., BOUNO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional** . São Paulo: Pioneira, 1992.
- BROOKS, L. J. Corporate Ethical Performance: Trends, Forecasts and Outlooks. **Journal of Business Ethics**. v. 8, p. 31-38, 1989
- BROWN, Jean, SHEPPARD, Bruce. **Education 6203: leadership: theory and practice** . Capturado em 5 de dez. 2000. Online. Disponível na Internet <http://www.stemnet.nf.ca/~bsheppar/Unit5.html>
- BRYMAN, A. **Charismatic and leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1992.
- BURNS, J. M.. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BUTCHER, W. C. "The Need for Ethical Leadership. **Executive Speeches**. v. 6, n.3, p. 55-58, 1991.
- CARLSON, Dawn S.; PERREWE, Pamela L. Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: vol. 14, p. 829- , oct. 1995.
- CARROLL, A. B. In Search of a Moral Manager. **Business Horizons**, p. 7-25, 1987.

- CELINSKY, L. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- CHAMBERS, Oswald. **En pos de lo supremo.** Bogotá: Unilit, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração .** São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLLINS, J. Alinhando a ação e os valores. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Nota Assessoria. **De líder para líder.** São Paulo: Futura, 1999. p. 245-253.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review.** v.12, p. 637-647, 1987.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R.N. Behavioral dimensions of charismatic leadership, In: CONGER, J. A., KANUNGO, R.N. (Org.). **Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p.12-39.
- CONGER, J. A.. **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- CONGER, J. A.. Inspiring others: The language of leadership. **Academy of Management Executive.** v.5, n.1, p. 31-45, 1991.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. Perceived behavioral attributes of charismatic leadership. **Canadian Journal of Behavioral Science,** v.24, p. 86-102, 1992.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior,** v.15, p. 439-452, 1994
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., MENON, S. T., MATHUR, P. Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. **Canadian Journal of Administrative Sciences,** v.14, p. 290-302, 1997.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., MENON, S. T. **Charismatic leadership and follower outcome effects.** Paper presented at the Academy of Management, San Diego, August, 1998.
- CONGER, Jay A. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. **Leadership Quarterly,** v.10, n.2, p. 145-179, ab.-maio 1999.
- COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Cynthia Azevedo. **O líder do futuro.** São Paulo: futura, 1997. p. 159-168
- COVEY, S.R. Os hábitos das organizações eficazes. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Nota Assessoria. **De líder para líder.** São Paulo: Futura, 1999. p. 224-233.
- CHENG, C.H.. Evaluating naval tactical missile systems by fuzzy AHP based on the grade of membership function. **European Journal of Operational Research.** v. 96, p.343-350, 1996.

- DENG, H. Multicriteria analysis with fuzzy pairwise comparison. *International Journal of Approximate Reasoning*, n.14, p. 215-231, 1999.
- DENG, H., YEH, C-H. Fuzzy ranking of discrete multicriteria alternatives. In: IEEE International Conference on Intelligent Processing Systems (ICIPS'98), 2, 1998, Gold Coast. *Proceedings... Australia*, 1998. p. 344-348.
- DEN HARTOG, D. N., VERBURG, R. M. Charisma and rhetoric: communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, v. 8, p. 355-391, 1997.
- ENDERLE, G. Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, v. 6, p. 657-663, 1987.
- EPCI. *Liderazgo Transformacional: fundamentos en liderazgo*. Assunção, 2000.
- FAIRHOLM, G. W. *Perspectives on leadership: from the science of management to its spiritual heart*. Westport, CT: Quorum Books, 1998.
- FAIRHURST, G. T., SARR, R. A. *The art of framing: managing the language of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- FERNANDES, Carlos H. *Priorização de projetos hidroelétricos sob a óptica social- um estudo de caso utilizando análise custo/benefício e uma metodologia multicritério de apoio à decisão- MACBETH*. Florianópolis, 1996, 145p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- FRIEDMAN, Hershey H., LANGBERT, Mitchell, GILADI, Kreindy. Transformational Leadership: instituting revolutionary change in your accounting firm. *The National Public Accountant*. Washington, v. 45, n. 3, p.8-11, may 2000.
- FULLER, R., CARLSSON, C. Fuzzy multiple criteria decision making: recent developments. *Fuzzy Sets and Systems*, v.78, p.139-153,1996.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J. The charismatic relationship: Adramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 32-58, 1998.
- GODOY VIERA, Angel F. *ARANDÚ: um sistema especialista difuso para o diagnóstico de hepatopias crônicas*. Florianópolis, 1996, 123p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação)- Curso de Pós-Graduação em Ciências da Computação, UFSC.
- GUERETTE, R. H. Corporate Ethical Consulting: Developing Management Strategies for Corporate Ethics. *Journal of Business Ethics*, v.7, n.5, p. 373-380, 1988.
- GHOTB, F., WARREN, L.A case study comparison of the analytic hierarchy process and a fuzzy decision methodology. *The Engineering Economist*. Norcross, p. 233-235, spring, 1995.
- GRUBBS, John R. The transformational leader. *Occupational Health & Safety*, Waco, v. 68, n. 8, p. 22-24, aug. 1999.

- HATER, J. J., BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, v.73, p.695-702, 1988.
- HESKETT, J. . L., SCHLESINGER, L. A. Líderes que moldam e mantêm uma cultura voltada para o desempenho. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Cynthia Azevedo. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p. 129-136.
- HESELBEIN, F. Administrando em um mundo redondo. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Nota Assessoria. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999. p. 19-23.
- HOLLADAY, S. J., COOMBS, W. T.. Communicating visions: an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*. v.6, p.405-427, 1993.
- HOLLADAY, S. J., COOMBS, W. T. Speaking of visions and visions being spoken: an exploration of the effects of content and delivery on perceptions of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, v.8, p. 165-189, 1994.
- HOUSE, R. J.. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Org.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207.
- HOUSE, R. J., SPANGLER, W. D., WOYCKE, J.. Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p.364-396, 1991.
- HOUSE, R. J. Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. p. 411-450.
- HOUSE, R., SHAMIR, B. Toward the intergration of transformational, charismatic, and visionary theories. In: Chemmers, M. , Ayman, R. (Org.), *Leadership theory and research perspectives and directions*. Orlando, FL: Academic Press., 1993. p. 577-594.
- HOUSE, R., HOWELL, J. M.. Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, v. 3, p. 81-108, 1992.
- HOUSE, R. J., SPANGLER, W. D., WOYCKE, J. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 364-96, 1991.
- HOLLADAY, S. J., COOMBS, W. T.. Communicating visions: an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*. v.6, p.405-427, 1993.
- HONG, D.H., CHOI, C-H. Multicriteria fuzzy decision-making problems based on vague set theory. *Fuzzy Sets and Systems*. v.114, p. 103-113, 2000.

- HOWELL, J. M., AVOLIO, B. J. The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*. v.6,n.2, p. 43-54, 1992.
- HOWELL, J. M., FROST, P. J.. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.43, p. 243-269, 1989.
- HUGHES, R. L., ROBERT, C. G, GORDON, C. C. *Leadership: enhancing the experience*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996.
- HOWELL, J. M., AVOLIO, B. J. The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, v.6, n.2, p. 43-54, 1992.
- JUANG, C.H., LEE, D.H., A fuzzy scale for measuring weights of criteria in hierarchical structures. *IFES*, p. 415-421, 1991.
- KANUNGO, R., MENDONCA, M.. *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- KAYMAK, U., NAUTA LEMKE, van H.R. A sensitivity analysis approach to introducing weight factors into decision functions in fuzzy multicriteria decision making. *Fuzzy Sets and Systems*. v.97, p.169-182, 1998.
- KICKERT, W.J.M. *Fuzzy theories on decision making: a critical review*. Boston: Kluwer, 1978.
- KIRKPATRICK, S. A., LOCKE, E. A.. Leadership: do traits matter. *Academy of Management Executives*. v. 5, n.2, 48-60, 1991.
- KIRKPATRICK, S. A., LOCKE, E. A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, v.81, p. 36-51, 1996.
- KOTTER, J. P. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*. v.41, p. 619-640, 1973.
- KOTTER, J. P. *The leadership factor*. New York: Free Press, 1988.
- KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, n. 3, p. 103-111, may-june 1990.
- KOOTER, J. Liderando mudança. Tradução Follow-Up. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z.. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- KUHNERT, K. W., LEWIS, P. L. Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, v.12, p.648-657, 1987.
- KUHNERT, K. W., LEWIS, P. L. Transactional and transformational leadership: A leadership. *Canadian Journal of Behavioral Science*, v.24, p. 86-102, 1992.
- LAARHOVEN, P.J.M, PEDRYCZ, W. A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*. v.11, p.229-241, 1983.
- LEITHWOOD, K., BEGLEY, P.T., COUSINS, J.B. *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press, 1994.

- LIANG, G.S. Fuzzy MCDM based on ideal and anti-ideal concepts. **European Journal of Operational Research**, v. 112, p. 682-691, 1999.
- LIETH, Norbert. **Conheça Jesus- Único, Incomparável, Maravilhoso**. Tradução do original alemão por Enio Sipp e Traudi E. Federolf. eBooksBrasil.com: Actual Edições- www.eBooksEdit.com, 2000.
- LOCKE, E. A. The role of individual consideration, vision, and egoism in effective leadership. In: Dansereau, F., Yammarino, F. (Org.). **Leadership: The multiple level analysis**. Greenwich, CT: JAI Press, 1998. p. 85–92.
- MCDONALD, G. M., ZEPP, R. A. What Should be Done! A Practical Approach to Business Ethics. **Management Decisions**, v 29, n.1, p. 9-14, 1990
- MCGUIRE, J. B., SUNDGREN, A., SCHNEEWEIS, T. **Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance**. Ballinger: Boston, 1988.
- MAXWELL, John C. **Desarrolle el líder que está en usted**. Nashville: Caribe, 1996.
- MEMO from John F. Welch to corporate officers, October 4, 1991. Cited in Ref. 5, p. 72.
- MEINDL, J. R. On leadership: an alternative to the conventional wisdom. In: Staw, B. M., CUMMINGS, L. L. (Org.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1990. v.12, p.159–203.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. M. STEERS, R. M. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MUGGERIDGE, M. **Something Beautiful for God**. New York , NY: Ballantine, p.58. 1971.
- O'DONNELL, K. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997
- PETERS, T. , AUSTIN, N. **A passion for excellence: the leadership difference**. New York: Random House, 1985.
- POLLARD, W.C. O líder servidor. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução Cynthia Azevedo. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1997. p. 241-247.
- PREE, Max De. O legado do líder. In: The Peter F. Drucker Foundation (Org.); tradução. Nota Assessoria. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 27-34.
- ROSSEAU, D. M. New Hire Perceptions of Their Own and Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. **Journal of Organization Behavior**. v. 11, p. 389-400, 1990.
- SÁNCHEZ, M. M. **El liderazgo**. Capturado em 22 jan. 2001. Online. Disponível na Internet <http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docencia/materiales/marita6.htm>.
- SAATY, Thomas L. **Método de análise hierárquica**. Tradução e revisão técnica Wainer da Silveira e Silva. São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.
- SALANCIK, R. Commitment is Too Easy!. **Organizational Dynamics Summer**, p. 207-222, 1977.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

- SHAMIR, B., HOUSE, R., ARTHUR, M. B.. The motivation effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, v.4, p. 584, 1993.
- SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.
- SILVER, Mick. Estatística para administração. Tradução: Sonia Vieira. São Paulo: Atlas, 2000.
- SOUZA, Zenira Pires de. Um modelo de avaliação para promover o aperfeiçoamento de uma escola de língua inglesa usando uma metodologia multicritério. Florianópolis, 1998, 149p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina
- STEERS, R. M. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.22, p. 46-56, 1977.
- STUMPF, S. A., HARMENT, K. Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. **Academy of Management Journal**, v.27, p. 308-329, 1984.
- THITE, Mohan. Leadership styles in information technology projects. **International Journal of Project Management**, v.18, p. 235-241, 2000.
- TICHY, N., DEVANNA, M. A.. **The transformational leader**. New York: Wiley, 1986.
- TICHY, Noel. **The leadership engine**. New York: Harper Audio, 1996.
- TREVINO, L. K. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionism Model. **Academy of management Review**, v. 11, n. 3. p. 601-617, 1986.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Cultural leadership in organizations. **Organization Science**, v.1, May, p. 149-169, 1991.
- WALDMAN, D. A., BASS, B. M., YAMMARINO, F. J. Adding to contingent-reward behavior: the augmenting effect of charismatic leadership. **Group & Organizational Studies**, v.15, p. 381-394, 1990.
- WEBER, M. **Economy and society**. New York: Bedminster, 1968.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organizations**. New York: Free Press, 1947.
- WILEY W. SOUBA, M.D. The Job of Leadership. **Journal of Surgical Research**, v. 80, n. 1, p. 1-8, nov. 1998
- YAGER, R.R. Fuzzy decision making including unequal objectives. **Fuzzy Sets and Systems**, v.1, p. 87-95, 1978.
- YAMMARINO, F.J., BASS, B.M. Transformational leadership at multiple levels of analysis. **Human Relations**, v.43, p.975-995, 1990.
- YEAGER, P. C. Analyzing Corporate Offenses: Progress and Prospects. In: FREDERICK, W. C., PRESTON, L. E. (Org.). **Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies**. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

- YEH, C-H, DENG, H, CHANG, Y-H. Fuzzy multicriteria analysis for performance evaluation of bus companies. **European Journal of Operational Research**. v. 126, p. 459-473, 2000.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**, 4ta. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- ZADEH, L.A. The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning: I, II. **Information Sciences**, v. 8, p. 199-249, p. 301-357, 1975.
- ZAHEDI, F. The analytic hierarchy process: the method and its applications. **Interfaces**, v. 16, p. 96-108, jul.-agost., 1986.
- ZELENY, M. **Multiple criteria decision-making**. New-York: McGraw-Hill, 1982.
- ZIMMERMANN, H.J. **Fuzzy sets, decision-making and expert systems**. Boston: Kluwer Academic Publisher, 1987.