

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

**LIDERANÇA - HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
NUMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA: UM ESTUDO DE CASO**

Lucianne Secco Gruber

Curitiba

2001

LUCIANNE SECCO GRUBER

**LIDERANÇA - HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DO
LÍDER NUMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

Área de Concentração: Planejamento e Estratégia Organizacional.

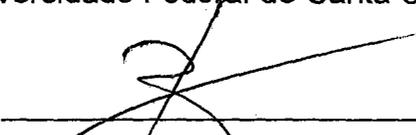
Orientadora: Maria Ester Menegasso, Dra.

CURITIBA
2001

Lucianne Secco Gruber

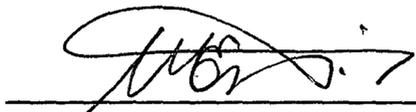
LIDERANÇA - HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER NUMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** (área de concentração Planejamento e Estratégia Organizacional) e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina



Professor Ricardo de Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Programa

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA
INTEGRADA PELOS PROFESSORES



Professora Maria Ester Menegasso, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina – Orientadora)



Professor José Francisco Salm, PhD
(Universidade Federal de Santa Catarina)



Professora Édis Matra Lapolli, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina)



Professora Enise Barth Teixeira, MSc.
(Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul)

Dedico este trabalho às minhas filhas,
Bettina e Giovanna,
e ao meu marido, José Alcir,
com todo o amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela imensa generosidade com que me acolhe nos momentos de dificuldade, e pelos “anjos” que colocou em meu caminho.

Ao meu marido, José Alcir, pela paciência, carinho e apoio que sempre oferece.

Às minhas filhas, Bettina e Giovanna, pelo amor que me dão todos os dias, e a quem muito devo, pelo tempo que lhes “roubei”, para dedicá-lo aos meus sonhos, materializados neste trabalho.

Aos meus pais, Hugo e Ivone, por seu exemplo de dedicação, honestidade e amor ao próximo, por sempre estarem dispostos a me apoiar, e por serem os melhores avós que minhas filhas poderiam ter.

À professora Maria Ester Menegasso, sob cuja orientação desenvolvi este trabalho de forma serena e segura. Ao Prof. José Francisco Salm, por suas sábias intervenções, e à professora Enise Barth Teixeira pelo apoio oferecido.

Aos meus colegas do Banco do Brasil, que gentilmente colaboraram para a coleta de dados para a pesquisa, muitos, inclusive, trazendo suas contribuições pessoais, sob a forma de material sobre o tema.

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de realizar esta pesquisa junto a seu corpo funcional e pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

Lista de ilustrações	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Exposição do Assunto.....	01
1.2 Principais Termos.....	04
1.3 Organização do Trabalho.....	05
1.4 Discussão do Tema e do Problema.....	06
1.5 Objetivos.....	08
1.5.1 Objetivo Geral.....	08
1.5.2 Objetivos Específicos.....	08
1.6 Justificativa.....	09
1.7 Limitações do Estudo.....	12
2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	13
2.1 A Liderança nas Organizações.....	13
2.2 Histórico da Teoria da Liderança.....	14
2.3 As Características e Habilidades de Liderança.....	21
2.3.1 As habilidades de liderança segundo Robert Katz.....	21
2.4 A Liderança segundo o Pensamento de Peter F. Drucker.....	23
2.4.1 Lideranças no passado e no futuro.....	25
2.4.2 Papéis e responsabilidades do líder.....	33
2.4.3 Como desenvolver o líder.....	44
2.5 A liderança segundo o pensamento de Warren G. Bennis.....	48
2.5.1 As competências da liderança.....	50
2.5.2 A formação do líder.....	59
2.5.3 A experiência como elemento da formação do líder.....	66
2.5.4 O desafio de administrar pessoas.....	70
2.5.5 O líder como administrador de mudanças.....	73
2.5.6 Como as organizações podem contribuir na formação da liderança.....	73
2.5.7 A liderança para o futuro.....	77

2.6 O Posicionamento de Peter Senge sobre o Papel da Liderança	79
2.7 Outras Perspectivas sobre Liderança	82
2.8 Líderes e Gerentes: seu Papel no Contexto Organizacional.....	86
2.8.1 As habilidades gerenciais.....	90
2.9 Síntese das Abordagens	94
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	96
3.1 Procedimentos Metodológicos	96
3.2 Natureza da Pesquisa.....	97
3.3 Caracterização e Trajetória da Pesquisa	97
3.4 Delimitação da Pesquisa.....	100
4 HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA	102
4.1 Contextualização da Organização Estudada	102
4.2 A Unidade Pesquisada.....	107
4.3 As Habilidades e Características de Liderança.....	109
4.3.1 As habilidades e características essenciais	109
4.3.2 O líder sob a ótica dos sujeitos	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	127
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
6.1 Bibliografia	133
Anexos	135

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estilos de liderança de acordo com a Teoria de Hersey e Blanchard.....	17
Gráfico 1: Classificação quanto ao Grau de Importância.....	110
Gráfico 2: Classificação quanto à Essencialidade.....	111
Quadro 1: Conflitos e resoluções.....	67
Quadro 2: Diferenças entre gerentes e líderes.....	88
Quadro 3: Significado e objetivo das habilidades gerenciais.....	91
Quadro 4: Habilidades do líder selecionadas para pesquisa.....	94
Quadro 5: Outras características ou habilidades consideradas importantes – Questão 3.....	123

RESUMO

O presente estudo centra-se nas habilidades e características de liderança organizacional, face ao contexto de mudanças constantes do mercado de trabalho. Busca-se, junto à literatura especializada, as contribuições de autores de renome, referentes ao tema. Diante da vasta bibliografia encontrada, procurou-se focalizar os trabalhos de Peter Drucker e Warren Bennis, reconhecidos estudiosos do tema, agregando as contribuições de diversos autores, não menos importantes, como Senge, Weathley, De Pree, e Covey, entre outros. Em campo, adota uma metodologia quanti-qualitativa, através da técnica de estudo de caso, junto ao corpo funcional de uma unidade do Banco do Brasil. Relata e interpreta os dados obtidos, a fim de identificar as habilidades e características listadas pela teoria e reconhecidas pela população pesquisada. Registra o grau de aderência dos dados obtidos às teorias de Peter Drucker e Warren Bennis, e traça um perfil do líder desejado pelo grupo pesquisado, a partir dos dados coletados.

**Palavras-chave: Administração; Engenharia de Produção;
Gerenciamento; Liderança; Organização Bancária.**

ABSTRACT

In the present study on the theme leadership, the focus is on the leadership abilities and characteristics. Within the specialized literature, were collected the notable authors' contributions to the theme. Facing the vast found bibliography, the focus was sought Peter Drucker's and Warren Bennis' works, recognized specialists of the theme, joining the several authors' contributions, not less important, like Senge, Weathley, De Pree, Covey, among others. Into the empirical research, it adopts a quanti-qualitative methodology, through the technique of case study, through a sample of the staff of an unit of the Banco do Brasil. The obtained data were organized and interpreted, in order to identify the abilities and characteristics listed by the theory and recognized by the researched population. It registers the degree of adherence of the data obtained Peter Drucker's and Warren Bennis' theories and traces a profile of the leader wanted by the researched group.

**Key-words: Administration; Banking Organization; Production
Engineering; Management; Leadership.**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

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

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

A abordagem comportamental teve início no pós-guerra, quando os pesquisadores fizeram uma tentativa de definir o líder eficaz, não pelo que ele é, como na abordagem anterior, e sim pelo que ele faz. Ele seria, portanto, alguém que realiza duas funções: uma relacionada com a tarefa (solução de problemas) e outra relacionada com a manutenção do grupo (função social). Estas funções tenderiam a ser expressas sob a forma de dois estilos de liderança, sendo o primeiro orientado para a tarefa e caracterizado pela predominância do controle da execução, enquanto o segundo seria orientado para o grupo e caracterizado pela busca de relações amigáveis.

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

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

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

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

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

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

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

No setor bancário brasileiro - o qual foi duramente atingido por mudanças ambientais, após o advento, em 1994, do Plano Real - as conseqüências destas mudanças foram significativas em termos de organização administrativa.

Com a estabilização da economia os bancos perderam as receitas provenientes do ganho inflacionário. Concomitantemente, observaram a chegada de vários concorrentes do exterior, acirrando a disputa pelo mercado brasileiro, o qual, com a moeda estável, se mostrava muito promissor. Em consequência disso, com a reestruturação do setor e a mudança das regras de sobrevivência e competição, muitos bancos brasileiros aceleraram os processos de modernização, ajustando estruturas, reduzindo custos, introduzindo novas tecnologias, oferecendo novos e sofisticados produtos e serviços, visando satisfazer plenamente as necessidades de seus clientes e fazer frente à concorrência.

No Banco do Brasil, o processo global de reestruturação abrangeu a redistribuição dos diversos órgãos em unidades estratégicas de negócio e função, bem como o redimensionamento do fluxo decisório na instituição, com o intuito de aproximar e acelerar a tomada de decisão por parte dos administradores. Estas medidas – além de outras, como a redução de níveis hierárquicos, redução de pessoal e racionalização de custos – foram tomadas visando tornar a organização mais competitiva.

No processo de mudança que vem se desenvolvendo nos últimos anos observa-se que o perfil do gerente que atuava no Banco do Brasil sofreu alterações significativas. A burocracia vem perdendo espaço para a agilidade de decisões, sua descentralização e maior autonomia.

As relações entre empresa e empregados sofreram transformações. Ocorreram alterações na forma de remuneração, que passou a considerar a função e não o tempo de serviço, foi dada maior ênfase à capacitação profissional e estabelecidos programas de demissão voluntária, entre outras mudanças. Perdeu-se o caráter “paternalista” com que, muitas vezes, a instituição se relacionava com seus funcionários. Por outro lado, a motivação e o comprometimento de muitos destes ficaram abalados.

O papel do líder, nesse contexto, mudou significativamente. Trabalhando como condutores no processo de mudança, os gerentes tiveram de readequar seus procedimentos às novas necessidades da organização. No primeiro momento, para enfrentar as resistências que todo processo de mudança geral

e, em seguida, para recuperar a confiança dos funcionários na empresa e em si próprios.

Tendo já decorrido um período razoável de vivência sob a nova configuração organizacional, e em decorrência do programa de reestruturação por que passou o Banco do Brasil, este estudo busca identificar junto aos funcionários de uma unidade do mesmo, criada em 1997, quais as características e habilidades essenciais ao líder para atuar junto às suas equipes de trabalho.

Para tanto, foi realizada pesquisa teórica, buscando, a princípio, conhecer as propostas históricas e atuais de gestão nas organizações. A partir de então, procurou-se identificar as características e habilidades do líder organizacional apontadas pela teoria. Na pesquisa empírica foram resgatadas, junto aos funcionários pesquisados, quais das características e habilidades apontadas pela teoria eram por eles consideradas essenciais ao desempenho do líder.

Buscou-se, deste modo, oferecer uma forma de ampliar o conhecimento sobre o perfil do líder desejado por estes grupos de trabalho, dentro da organização bancária em estudo, colaborando para uma melhor compreensão da realidade na qual estão inseridos e visando a adequação das necessidades da organização e de seus colaboradores.

1.2 Principais Termos

A seguir, são definidos os termos, com o intuito de dirimir divergências quanto à sua interpretação neste trabalho:

Liderança é considerada a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos, visando o direcionamento de seu comportamento para o alcance de objetivos. Esta influência é aceita pelos seguidores, que lhe dão legitimidade.

Habilidade é o conhecimento ou capacidade adquiridos ou desenvolvidos através da prática.

Característica é a qualidade inerente à pessoa que determina sua conduta. São atributos pessoais que determinam a forma como irá desenvolver a liderança.

1.3 Organização do Trabalho

No presente trabalho estudam-se as habilidades e características do líder organizacional que atua junto a funcionários da área técnica do Banco do Brasil. A abordagem se faz a partir do ponto de vista dos subordinados, isto é, busca-se a identificação das características e habilidades mais significativas em um líder para o grupo pesquisado.

O trabalho é constituído, inicialmente, de capítulo introdutório onde se definem os principais termos, o problema de pesquisa, traçam-se os objetivos, justifica-se a escolha do tema, explicita-se a metodologia de estudo adotada e as limitações a que o estudo está sujeito.

O segundo capítulo aborda a pesquisa teórica sobre o tema liderança expondo-se, a princípio, um levantamento histórico de algumas das principais teorias de liderança. Em seguida, analisam-se as contribuições de Katz, e seus primeiros estudos sobre as habilidades do líder, Drucker, e sua visão sobre a liderança no passado e no futuro, os papéis e responsabilidades do líder, e como o líder pode ser desenvolvido, e Bennis, na definição das competências de liderança, orientando na formação de líderes, identificando o papel da liderança na administração de pessoas em cenários de mudanças constantes, o papel da organização como agente formador de lideranças e a liderança que irá atuar no futuro. Estes estudos serviram como alicerce deste trabalho, sendo agregadas as abordagens de diversos outros autores no decorrer do desenvolvimento dos temas. Complementando, buscou-se o trabalho de Senge, e sua visão do papel do líder nas organizações que aprendem. Abordam-se, então, as diferenças entre os papéis de líderes e gerentes dentro das organizações sob a ótica dos autores estudados. Ao final do capítulo, são apresentadas as principais habilidades e características de liderança

identificadas junto aos autores, gerando uma relação sobre a qual se construiu o projeto empírico.

Aborda-se, no capítulo três, a metodologia aplicada na pesquisa empírica, identificando os procedimentos metodológicos adotados, a natureza da pesquisa, suas características e como foi conduzida e, por fim, o tratamento dado aos dados obtidos.

O capítulo seguinte trata dos resultados da pesquisa empírica. Em um primeiro momento, buscou-se identificar a organização e o contexto em que se situa, bem como as características da unidade estudada e dos indivíduos que a compõem, em especial. Em seguida, foram abordadas as características e habilidades de liderança apontadas pela pesquisa como as mais significativas para os pesquisados, entre as listadas a partir da teoria, e traça-se a perspectiva do grupo sobre a liderança ideal.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais, resumindo as conclusões obtidas pelo presente estudo e recomendações para novos trabalhos que possam versar sobre o tema liderança.

Ao final, são encontradas as referências bibliográficas e a bibliografia, que serviram como base para a realização deste trabalho.

1.4 Discussão do Tema e do Problema

São inegáveis as mudanças por que passaram as organizações, nas últimas décadas. Movidas por alterações ambientais, elas se viram forçadas a se adaptar constantemente.

Desde o início do século passado, a necessidade de mão-de-obra, matéria-prima ou energia, necessárias à produção de uma unidade adicional de produto manufaturado, vem sendo reduzida. Em contrapartida, é inversamente proporcional o crescimento da informação e do conhecimento necessários para cada unidade adicional de produção (Drucker, 1999), motivando o crescimento da demanda por profissionais com maior nível de educação.

À medida que o diferencial das empresas passa a ser o conhecimento e não a estrutura física, visto que esta é cada vez mais facilmente igualável pelos concorrentes, maior é a importância dada ao papel dos gerentes.

Se no ambiente burocrático, que se desenvolveu no século XX, seu papel era conduzir o processo utilizando a “força-de-trabalho”, hoje, tem seu foco nos resultados e, para obtê-los, precisa conhecer profundamente seus colaboradores, suas características e competências. A função de controlar, do antigo gerente, sofreu significativa alteração, uma vez que as atividades de caráter mecânico e repetitivo são hoje, em sua maior parte, realizadas pelas máquinas. O novo líder precisa de outros requisitos para conduzir seus liderados.

Como deve ser o líder que deve desempenhar este papel? Com o intuito de responder esta questão buscou-se investigar o problema de pesquisa, representado pela seguinte pergunta:

A partir das principais teorias sobre liderança e da pesquisa empírica, quais as características e habilidades essenciais aos gerentes de equipes, na Divisão de Análise X, pertencente ao Banco do Brasil, em Curitiba?

Em decorrência da reformulação estratégica por que passou o Banco do Brasil, nos últimos anos, observa-se a preocupação da empresa e seus dirigentes em buscar a melhoria de suas relações com os clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e meio ambiente. A integração dos indivíduos ao ambiente é essencial para a sua participação efetiva no processo de mudança pelo qual passa a sociedade.

O funcionário não é mais visto pela empresa apenas como profissional. Atualmente, valoriza-se e estimula-se sua maior participação na comunidade, avaliam-se suas competências e busca-se a melhor adequação do seu perfil à atividade desempenhada.

Em meados da década de 1990, surgem no Banco do Brasil, as Unidades de Função. A unidade cujos funcionários foram pesquisados para este estudo está vinculada à área de Crédito. Iniciou atividades em 1997, após uma seleção de nível nacional para formação das equipes.

Estando a pesquisadora atuando neste ambiente há mais de três anos, percebe a importância do líder no desempenho individual e das equipes. As diferenças de estilos, das habilidades em lidar com pessoas, com riscos e com conflitos apresentadas pelos líderes muitas vezes determinam o sucesso das ações por eles implementadas.

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

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

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

- Investigar e descrever, a partir das principais teorias sobre liderança e da pesquisa empírica, as características e habilidades essenciais aos gerentes de equipes da Divisão de Análise X, pertencente ao Banco do Brasil, em Curitiba.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Levantar, junto à literatura especializada, os principais entendimentos sobre liderança e características e habilidades do líder, discutidos por alguns autores de renome;
- Identificar as habilidades de liderança percebidas pelos sujeitos da pesquisa;

- Correlacionar os dados obtidos no estudo empírico com os com os referenciais teóricos adotados, extraíndo inferências sobre a temática;
- Apresentar, a partir da investigação teórico-empírica, as principais características e habilidades de liderança que devam compor o perfil do gestor de unidades técnicas na organização bancária sob estudo.

1.6 Justificativa

Mesmo sendo a Liderança tema recorrente nos estudos acadêmicos, a exemplo do que se pode observar na pluralidade de trabalhos apresentados, em período recente, junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, sua importância permanece incontestável, bem como sua atratividade e relevância como tema de estudo para a comunidade acadêmica.

Na busca incessante pela competitividade, as organizações voltam-se para soluções que proporcionem um melhor desempenho de seus funcionários. A experiência passou a evidenciar que boa remuneração e condições físicas de trabalho não eram suficientes para assegurar a permanência dos melhores profissionais.

Os relacionamentos que se estabelecem nas organizações adquirem espaço cada vez mais significativo como fator de estabilidade dos indivíduos nas empresas. Neste contexto, a liderança assume papel extremamente importante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização e facilitar a adaptação dos novos funcionários, orientando-os.

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

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

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

Provavelmente o investimento de recursos para a formação destes profissionais seja muito maior que o investimento nas ferramentas de um trabalhador braçal (por exemplo, sua educação custa muitas vezes mais do que a de um trabalhador braçal). Entretanto, este investimento será improdutivo a menos que ele associe o seu aprendizado ao conhecimento que já possui e não lhe pode ser tirado.

Os operadores de máquinas, nas fábricas, faziam o que lhes mandavam. As limitações dos equipamentos determinavam o que poderia ser feito, e como fazê-lo. O funcionário qualificado pode fazer uso de máquinas, seja um computador, um telescópio ou um aparelho de ultra-som. Entretanto, sem o conhecimento do funcionário, elas são improdutivas.

Para Drucker (1999), uma consequência deste novo relacionamento é que não se pode mais obter lealdade por dinheiro. A organização precisa conquistar a lealdade demonstrando aos seus funcionários que pode lhes oferecer oportunidade para colocar seus conhecimentos para trabalhar. É o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento de seu conhecimento.

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

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

A liderança já havia sido tema de estudo realizado pela pesquisadora, quando de sua especialização em Administração de Empresas. Atuando há cerca de três anos em uma unidade técnica pertencente ao Banco do Brasil, percebeu que o líder necessário para atuar junto a funcionários com elevada especialização e conhecimento, em um ambiente de mudanças constantes, possui um perfil diferenciado.

Visando esclarecer esta necessidade, foi dado início à pesquisa bibliográfica sobre o tema Liderança, buscando sedimentar conhecimentos. Diante da constatação da existência de diversas teorias sobre o tema, escolheu-se, entre os autores que tem se destacado no meio acadêmico, os estudiosos Warren Bennis e Peter Drucker como alicerce teórico, ao qual foram agregadas as idéias de outros renomados pesquisadores e procurou-se relacionar suas idéias com a realidade vivida pelas equipes de trabalho pertencentes à organização pesquisada.

1.7 Limitações do Estudo

Sendo a liderança um conceito que pode ser aplicado a infinitas situações e, influenciado que é pelos mais diversos fatores dentro dos sistemas em que está inserida, está sujeita a divergências de interpretação. Deste modo, mesmo recorrendo a inúmeros autores que desenvolveram abordagens sobre o tema, a interpretação dada ao mesmo sofre a influência do julgamento de valor

da pesquisadora. A definição dos termos registrada no início deste trabalho visa a equalização do significado desses termos, para fins deste trabalho.

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

O presente estudo esteve focado sobre a liderança organizacional, não sendo sua pretensão atender a peculiaridades da liderança informal. Estando sob pesquisa um grupo específico de profissionais técnicos, pertencente a uma instituição financeira, não deve servir de modelo a outras organizações do mesmo setor, ou de outros, podendo apenas ser alvo de comparações, dada a especificidade de público alvo e demais elementos do contexto a que pertence.

Por fim, apesar da busca da neutralidade por parte da pesquisadora, tanto o tratamento dos dados quanto as considerações e conclusões podem, de alguma forma, ter sofrido influência subjetiva por parte da mesma, natural à pesquisa qualitativa.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Este capítulo examina o “estado da arte” acerca da liderança e, de forma particular, das habilidades e características do líder. Após empreender uma retrospectiva sobre o histórico da teoria da Liderança e, com base nos estudos desenvolvidos por diversos autores, busca levantar as características ou habilidades que um líder organizacional deve apresentar, de acordo com a teoria.

2.1 A Liderança nas Organizações

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

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

No tópico seguinte, é realizada uma revisão dessas teorias e de sua contextualização histórica.

2.2 Histórico da Teoria da Liderança

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

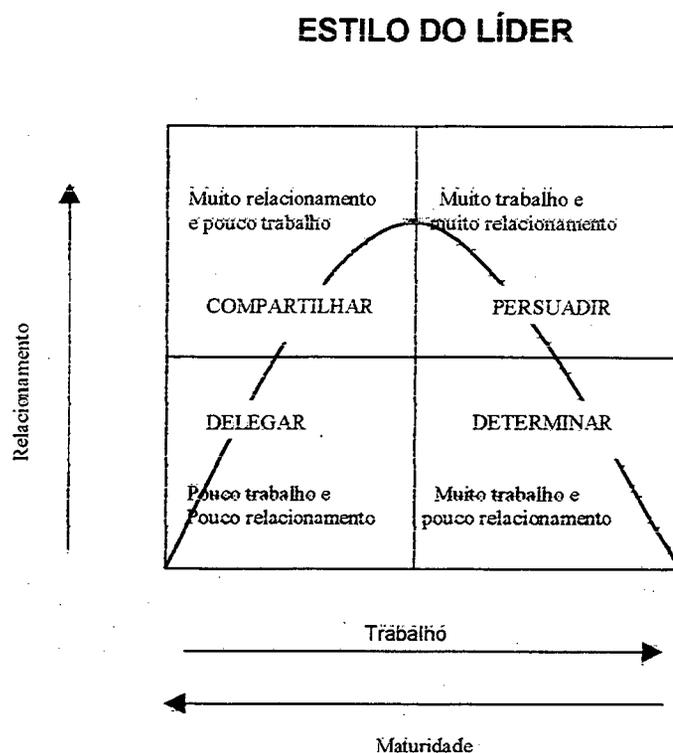
A abordagem caracterizada por Fiedler sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder.

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

Nesta figura, são considerados a quantidade de comportamento orientado para o trabalho e para o relacionamento que o líder oferece aos aliados, e o nível de disposição que os membros da organização demonstram em realizar uma certa tarefa, função ou objetivo. Para subordinados imaturos,

que não conheçam a tarefa e não apresentem segurança, o estilo apropriado de liderança é o de *determinar* o que deve ser feito. Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder *persuadir*. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve *compartilhar*, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de *delegar*. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento.

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



Fonte: Hersey e Blanchard, 1985, p.189.

Segundo Wheatley (1999), a abordagem situacional vem abrindo espaço a uma nova perspectiva. A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa a

valorizar a rede de relacionamentos em que esta liderança está inserida. As habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional. Os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes. Observa-se que o contexto é estabelecido pelos relacionamentos envolvidos. Não se pode tentar influenciar uma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para a organização.

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

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

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

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

O conceito do ambiente de trabalho como educador se baseia na idéia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo e não apenas de um determinado elemento. A liderança é aprendida quando os

indivíduos interagem em um grupo ☺ quando relações pessoais são formadas e a confiança desenvolvida. Mas o grupo deve ser participativo, dar apoio e demonstrar constantemente esta confiança. A fim de facilitar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo. Ambientes autocráticos não ensinam liderança. Pelo contrário, induzem os membros do grupo a ações ou atitudes que quase sempre refletem os interesses do líder, em detrimento dos interesses grupais.

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

O que molda o comportamento nestas organizações é a combinação entre expectativas de comportamento aceitável, expressas de modo simples, e a liberdade concedida às pessoas de se firmarem de maneira não-determinista. Estas organizações aprenderam a confiar nos fenômenos naturais organizadores. Elas contam com o poder de princípios ou valores diretores, cientes de que estes constituem influências suficientemente vigorosas sobre o comportamento, para tornar cada funcionário um representante desejado da companhia.

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

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

No Brasil começam a surgir alguns relatos a respeito do tema. Segundo Naiditch (1998), em pesquisa realizada em 1998, por encomenda do Centro de Excelência Empresarial do Rio Grande do Sul (instituição mantida por 10

grandes empresas gaúchas), foram identificadas qualidades e habilidades desejáveis nos executivos do final de século.

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

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

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

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

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

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

2.3 As Características e Habilidades de Liderança

Diversos pesquisadores já estudaram as habilidades, características ou atributos de liderança. São apresentadas, a seguir, as idéias de alguns deles, consideradas significativas para esta investigação.

2.3.1 As habilidades de liderança segundo Robert Katz

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

1. Habilidades Técnicas

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

2. Habilidades Humanas

A habilidade humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do comportamento de cada um.

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

3. Habilidades Conceituais

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

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

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

Na prática, estas habilidades encontram-se profundamente interrelacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e começa outra.

Qual a habilidade mais adequada para cada nível da administração?

Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, se afastando do "processo operacional", a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica pode até não mais ser necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humana e conceitual estiverem bem desenvolvidas.

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

hierárquica, a importância da capacidade administrativa aumenta enquanto a da capacidade técnica diminui”.

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

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

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

2.4 A Liderança segundo o Pensamento de Peter F. Drucker

O pensamento de Drucker representa uma ruptura em relação à Teoria dos traços. Como afirma Drucker (1996), no prefácio do livro "O Líder do Futuro", líderes natos podem existir, mas, com certeza, poucos dependerão deles. A liderança deve e pode ser aprendida. Esta constatação motivou uma série de estudos por parte de professores e consultores. Para o autor, o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança, apresentadas pelos líderes por ele estudados:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes;
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim;
3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;

4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade. (Drucker, op. cit., p. 13)

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.1 Lideranças no passado e no futuro

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

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

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

Sem nenhuma diretriz, a liderança é inútil. À medida que o ritmo da mudança no contexto das organizações é de contínua aceleração, valores fundamentais e sólidos se tornam cada vez mais imprescindíveis para orientar o comportamento de liderança. Tais valores atuam como alicerces sociais. Eles possibilitam que os líderes tomem decisões com relação às diretrizes e procedimentos. É a combinação interativa de inteligência e sólidos valores sociais que permite aos líderes impulsionarem o progresso da humanidade.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A comunicação é outro atributo essencial dos líderes eficazes.

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

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

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

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

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

O líder que indaga serve de modelo. A indagação sincera demonstra vontade de aprender, desejo de servir e humildade, que pode servir de inspiração para toda a organização.

Duas chaves para o aprendizado contínuo são: ouvir atentamente e refletir após indagar e receber informações. Os líderes precisarão reconhecer e apoiar aqueles que têm coragem de trazer as verdades antes que os problemas tomem proporções indesejáveis.

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

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

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

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

1. Estão continuamente aprendendo: sua competência e capacidade de realização de tarefas está sempre em expansão. Desenvolvem novas habilidades e interesses. A maior parte da energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.
2. Estão voltados para o serviço: encaram a vida como uma missão e não uma carreira. A cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço.
3. Irradiam energia positiva: tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

4. Acreditam nas outras pessoas: acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não rotulam as pessoas, evitam prejudicar, categorizar ou estereotipar. Esta atitude cria um ambiente propício ao crescimento e à oportunidade.
5. Suas vidas são equilibradas: são socialmente ativas, possuindo vários amigos. Mantém-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São intelectualmente ativas, com muitos interesses. São fisicamente ativas. Divertem-se imensamente, distraem-se muito. Possuem um humor saudável. São dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas. Reconhecem seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. Comunicam-se de forma aberta, simples, direta e não-manipuladora. Pensam em termos de contínuos, prioridades e hierarquias, mas mantêm princípios absolutos. Suas ações são proporcionais à situação, ponderadas, temperadas, moderadas, sábias. Vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis. Têm boa vontade em admitir e esquecer erros, em executar com alegria as tarefas que os esperam. Não precisam manipular, seja através do medo ou da autopiedade. Sentem-se genuinamente felizes com os sucessos dos outros. Aceitam tanto o elogio quanto a culpa de forma equilibrada. Para eles o único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido.
6. Disponibilidade de correr riscos: um de seus princípios definidos é a flexibilidade. Sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência, ao invés de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto. Buscam "territórios desconhecidos", certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições.

7. São sinérgicas: são catalisadoras de mudanças. Trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivas, mas de formas novas e criativas. Em trabalhos de equipe procuram complementar suas fraquezas com a força dos outros. Delegam poderes para obter resultados, uma vez que confiam nas forças e capacidades alheias. Não se sentem ameaçadas pelos outros serem mais fortes em determinados aspectos. Em negociações procuram focalizar nos interesses e preocupações das outras pessoas, ao invés de disputar posições. Aos poucos, sua sinceridade é reconhecida pelos outros, que tornam-se parte de um processo criativo de solução de problemas. Chegam então a soluções sinérgicas, superiores às obtidas por conciliação, onde todos cedem e recebem pouco.
8. Exercitam-se pela auto-renovação: regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual. Mantém atividades físicas regulares (aeróbicas, alongamento e resistência). Exercitam suas mentes através da leitura, solução criativa de problemas, escrevendo ou visualizando. Emocionalmente, esforçam-se para serem pacientes, desenvolverem empatia, e aceitar a responsabilidade por suas vidas, decisões e reações. Espiritualmente, se dedicam à oração, meditação, jejum ou estudo das escrituras.

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

pessoal, no qual elementos comuns de humildade e sacrifício pessoal levem à mudança total baseada em princípios.

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

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

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

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

Aprender a servir a múltiplos grupos de interesses e gerenciar paradoxos constantes será o novo desafio desses líderes. Precisarão aprender a viver na ambigüidade e a harmonizar exigências concorrentes. Estas premissas forçarão os líderes a aprender, desaprender e reaprender continuamente.

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

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

2.4.2 Papéis e responsabilidades do líder

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

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

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

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

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

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

Como elucida Decrane Jr. (1996), embora existam numerosas variações no estilo de liderança e abordagens distintas, os atributos fundamentais permanecem constantes na sua maior parte. Estes atributos essenciais são por

ele divididos em quatro áreas básicas: caráter, visão, comportamento e confiança. A seguir esses atributos estão explicados detalhadamente:

a) Caráter

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

Estes traços fundamentais e básicos se desdobram em outras características. Os líderes são também:

- Imbuídos de humor e humildade e, por natureza, inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações;
- Conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar;
- Compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio;
- Pró-ativos, movimentando-se em direção às metas de forma determinada e com inexorável resolução.

b) Visão

Os líderes que serão seguidos conseguem despertar a imaginação, através da visão que leva além do que é conhecido hoje, e podem traduzi-la em objetivos claros.

Líderes empresariais bem sucedidos definem metas para realizar sua visão. O compromisso com as metas e, conseqüentemente, com a visão, se torna evidente pelas ações e pela contínua comunicação do que precisa ser feito e por quê.

Blanchard (1996), entende que, para ajudar as pessoas a vencer, o líder deve ser capaz de gerenciar a energia e mudar a condição física das pessoas. Sendo assim, definir a visão concentrará a atenção delas e mostrará a direção. Uma vez definida a visão e estando as pessoas compromissadas com ela, o papel do líder é dedicar a atenção à fisiologia, isto é, como as pessoas estão

agindo e desempenhando suas atividades na organização; e alinhar o desempenho delas à visão. Ajudar as pessoas a alinhar o comportamento à visão da organização solidificará o alcance das metas e deslocará a energia na direção desejada. Isto resulta em uma organização, onde as pessoas não apenas sabem para onde estão sendo levadas, mas têm autonomia para chegar lá.

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

c) Comportamento

Embora os líderes devam se adaptar a circunstâncias específicas e constantemente mutáveis, os mais bem sucedidos demonstram um conjunto comum de comportamento. Esses líderes:

- Agirão e estarão propensos a racionalizar a inércia, com inexorável determinação para assegurar que a ação seja implementada;
- Criarão e moldarão a mudança, em vez de aceitá-la de forma passiva, e desafiarão o *status quo*;
- Dimensionarão as oportunidades do presente sem comprometer a necessidade de investir e construir para o futuro;
- Prosperarão em um ambiente de trabalho sem fronteiras, focando os resultados, sabendo que muito pode ser feito se não for dada importância às discussões estéreis sobre quem fica com os créditos.
- Avaliarão e desenvolverão pessoas com base nos seus pontos fortes, desempenho e potencial.
- Pensarão de forma positiva, jamais desistirão, buscarão a oportunidade escondida em cada desafio.
- Darão suficiente ênfase ao detalhe para saber se os objetivos estão sendo alcançados, ou se o caminho está correto, sem, entretanto, deter-se ao ponto de comprometer os resultados.

- Buscarão o consenso sem ficarem paralisados com a idéia de cometer um erro ou de serem intolerantes com aqueles que os cometem.
- Comunicação incessantemente – influenciando, estimulando, criticando e ouvindo.

Com extrema clareza, os líderes transmitem:

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

d) Confiança

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

A autoconfiança no líder também possibilita que as pessoas tenham confiança e apoiem o progresso de outros na organização. Acreditando na

imensa capacidade de pessoas com autonomia (*empowerment*), os líderes liberam esta capacidade, incentivando as equipes, não apenas com elogios sinceros e reconhecimento, mas, também, fazendo críticas construtivas e aprovando, de forma responsável, 'tentativas corajosas', assim como vitórias verdadeiras.

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

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

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

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

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

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

Cabe a ambas as partes, entretanto, tomar atitudes que visem o cultivo do relacionamento. As ações falam mais alto que as palavras, relacionamentos

requerem participação interativa da parte das pessoas envolvidas. Todos os membros do grupo são responsáveis pela formação do relacionamento pessoal, pois há necessidade de reciprocidade para seu estabelecimento.

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

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

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

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

Os estágios do gerenciamento do aprendizado são:

- *Descoberta*: descobrir o que a pessoa já sabe antes de tentar "ensiná-la". O aprendizado deve ser relevante para o aprendiz.

- *Ensino*: o material deve ser "apresentado" usando a modalidade mais conveniente entre ouvir, ver, experimentar, escrever e fazer.

- *Aplicação*: dar ao aprendiz a oportunidade de usar o que aprendeu, para que o líder possa perceber se o aprendizado ocorreu ou não. O aprendiz descobre se aprendeu corretamente e avalia seu próprio desempenho. Ele assume a responsabilidade pelo próprio aprendizado.

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

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

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

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

Mostrar intensidade de sentimentos e apoiar a diversidade são, também, iniciativas necessárias ao líder. Líderes baseados em valores são seguros de

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

De acordo com Steere Junior (1996), parte crítica da função do líder é a definição e o desenvolvimento da cultura organizacional. Cabe a este estabelecer os elementos básicos da cultura organizacional, como:

- Identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão;
- Especificar comportamentos que exemplifiquem os valores ou princípios da empresa e liderar pelo exemplo;
- Desenvolver um método pelo qual as pessoas recebam *feedback* sobre seu desempenho, tanto em termos profissionais-financeiros, como comportamentais;
- Assegurar que os sistemas de recompensa e de reforço, sejam estes monetários, como o pagamento, ou menos tangíveis, como envolvimento e acesso, sejam coerentes com os valores e princípios organizacionais, reconheçam e promovam comportamentos desejáveis e reprimam os indesejáveis;
- Assumir pessoalmente a responsabilidade de defender a cultura desejada e reconhecer a necessidade da redundância e do reforço do que é esperado e do que é inegociável (Steere Junior, op. cit., p. 265).

Líderes bem sucedidos devem ter credibilidade pessoal. Os líderes fidedignos possuem hábitos, valores, traços e competências pessoais que geram confiança e compromisso naqueles que dirigem. Devem, também, ser capazes de desenvolver competência administrativa. Esta competência provém

de líderes que podem adaptar, estruturar, implementar e melhorar processos organizacionais para atingir metas empresariais.

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

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

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

1. Avaliação: o líder precisa avaliar as potencialidades e deficiências pessoais e empresariais. Admitir as deficiências e ser capaz de alavancar pontos fortes possibilita que conheça bem a si mesmo e a sua organização a fim de progredir.
2. Articulação: articular as metas e diretrizes pessoais e organizacionais.
3. Alocação: alocar recursos pessoais, tais como tempo e acessibilidade. Líderes que não gerenciam seus calendários não conseguem credibilidade, pois não têm tempo para alguém ou alguma coisa. Desenvolver competências através de treinamento, moldar equipes, reprojeter processos de trabalho e compartilhar informações, se torna um meio de alocar a energia organizacional.
4. Atenção: concentrar a própria atenção para ganhar credibilidade, tendo entusiasmo em relação a algumas prioridades e prestando atenção àqueles cujos interesses não podem ser atendidos pela regra geral. Os líderes ajudam as organizações a focalizar a atenção, especificando algumas prioridades principais, perseguindo, com

determinação, estas prioridades e desenvolvendo uma cultura organizacional que busque soluções.

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

Os líderes do futuro serão conhecidos:

- Menos pelo que falam e mais pelo que realizam,
- Menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência;
- Menos pelo que controlam e mais pelo que moldam;
- Menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constróem,
- Pela grande credibilidade pessoal e pela excepcional competência administrativa (Ulrich, 1996, p. 221).

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

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

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

Meléndez (1996) considera que, para atender aos diversos requisitos da liderança, são desejáveis as seguintes características:

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

Diante das inúmeras atribuições do líder, faz-se necessário que as organizações atentem para a necessidade de desenvolver as novas lideranças em seu meio. Tema a ser abordado no próximo tópico.

2.4.3 Como desenvolver o líder

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

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

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

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

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

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

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

No lugar de um sistema que costumava produzir gerentes unidimensionais, Bolt (1996) propõe, para os dias de hoje, uma estrutura de

desenvolvimento de liderança tridimensional. Este processo abrangente reconhece que executivos precisam de raciocínio, conhecimento e habilidades diferentes daqueles do passado.

Não basta ser um perfeito especialista no negócio; um executivo também deve ser um excelente líder. A estrutura tridimensional pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal. As habilidades profissionais se referem à mentalidade e aos recursos necessários para identificar e abordar desafios profissionais globais. As de liderança pressupõem a capacidade de liderança plenamente desenvolvida, necessária para conduzir a organização ao futuro de modo confortável. Já as habilidades de eficácia pessoal são necessárias para atingir a excelência, o equilíbrio e a contínua renovação.

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

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

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

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

Para Farren e Kaye (1996), o foco da arte de liderança se desloca de dirigir e instruir, para facilitar e habilitar. Estas autoras propõem que o líder passe a atuar como orientador de seus liderados no processo de desenvolvimento pessoal e profissional, visando melhor adequar as necessidades das pessoas e da organização onde atuam. Entre as diversas maneiras e oportunidades de promover este desenvolvimento destacam-se determinadas categorias que abrangeriam as ações a serem implementadas pelo líder. Cada categoria é um papel distinto de liderança que corresponde a um estágio diferente do processo de desenvolvimento de carreira do subordinado.

Na categoria do tipo Facilitador, estariam presentes habilidades como:

- Capacidade de auxiliar a identificar os valores das carreiras, interesses profissionais e habilidades negociáveis das pessoas,
- Capacidade de auxiliar as pessoas a reconhecerem a importância de um planejamento de carreira de longo prazo;
- Habilidade em desenvolver um clima aberto e receptivo, no qual as pessoas podem discutir suas preocupações com a carreira,
- Talento para ajudar estas pessoas a entenderem e articularem o que desejam de suas carreiras.

A segunda categoria seria a do tipo Avaliador, na qual caberia ao líder:

- Fornecer feedback honesto aos membros da equipe quanto ao desempenho e à reputação destes,
- Esclarecer os padrões e expectativas segundo os quais o desempenho será avaliado;
- Ouvir as pessoas para entender o que é importante para estas quanto à atual função e suas expectativas;
- Chamar a atenção para a relação entre desempenho, reputação e metas profissionais,

- Sugerir ações específicas que as pessoas possam tomar para melhorar o desempenho e a reputação.

Como Realizador de Previsões caberia ao líder:

- Fornecer informações sobre a organização, a profissão e o segmento de mercado,
- Ajudar as pessoas a localizarem e terem acesso a fontes adicionais de informação;
- Evidenciar as tendências emergentes e novos avanços que possam afetar as perspectivas de carreira das pessoas;
- Ajudar a compreender a realidade cultural e política da organização,
- Comunicar a diretriz estratégica da organização para a equipe.

Atuando como Conselheiro, o líder deverá:

- Ajudar a identificar uma gama de metas de carreira desejáveis,
- Auxiliar as pessoas na escolha de metas profissionais;
- Relacionar potenciais metas de carreira aos requisitos da atividade e à intenção estratégica da organização,
- Identificar possíveis fontes de apoio e obstáculos ao alcance das metas de carreira de seus liderados.

Como Habilitador, o papel do líder será:

- Auxiliar no desenvolvimento de planos de ação detalhados para o alcance das metas de carreira,
- Fornecer apoio para o cumprimento das metas, favorecendo contatos úteis com pessoas de outras áreas do setor de mercado ou da organização;
- Discutir os recursos dos membros da equipe e as metas da carreira com outras pessoas que poderiam oferecer oportunidades no futuro,
- Articular recursos necessários à implementação dos planos de ações de carreira (Farren e Kaye, 1996).

As mudanças que vêm ocorrendo na natureza do trabalho, como, por exemplo, a extinção de cargos antes necessários para manter as estruturas burocráticas, cargos estes que, atualmente, são substituídos por *softwares* de

gestão, bem como atividades anteriormente desenvolvidas por operários qualificados, e que são, nos dias de hoje, realizadas por sistemas automatizados conduzidos por poucos operadores, somados ao desgaste da confiança na liderança tradicional, são tendências apontadas pelas autoras como determinantes da necessidade de alteração no papel da liderança.

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

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

No próximo tópico, será abordado o posicionamento de outro grande estudioso sobre a liderança, Warren Bennis.

2.5 A liderança segundo o pensamento de Warren G. Bennis

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

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

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

As rápidas e súbitas mudanças da atualidade fazem com que o ambiente se torne cada vez mais complexo. As mudanças têm efeito profundo

na sociedade e sobre a forma como são lideradas as organizações, por serem interagentes, descontínuas e em aceleração. A informação e o pensamento linear não são suficientes para atender à turbulência do clima empresarial.

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

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

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

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

Mas, de que modo os líderes podem exercer esse poder? Quais são os fatores que os tornam líderes e fazem com que os demais o sigam?

Bennis (1988), baseado em pesquisa realizada junto a 90 líderes de empresas americanas, relaciona as seguintes habilidades humanas identificadas nessas pessoas:

1. Visão: Visto como a atenção aos resultados,
2. Comunicação: Transmitir eficazmente o significado e interpretações partilhadas da realidade e facilitar a ação coordenada;

3. Confiança: Como resultado da responsabilidade final, previsibilidade e segurança,
4. Auto-conhecimento: Ter consciência de seus pontos fortes e fracos.

Bennis (1995) aborda as competências da liderança, definindo-as como: o gerenciamento da atenção, do significado, da confiança e de si mesmo. Bennis (1996) relaciona, ainda, os “ingredientes essenciais” aos líderes:

1. Visão maior,
2. Paixão;
3. Integridade, composta por: auto-conhecimento, sinceridade e maturidade. É a essência da confiança, que passa a ser considerada, como um produto e não como uma qualidade do líder;
4. Curiosidade,
5. Audácia.

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

2.5.1 As competências da liderança

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

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

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

Buscando identificar as características comuns a esses líderes, tarefa que exigiu muitas investigações, Bennis encontrou, a princípio, mais diferenças do que semelhanças. “O grupo era formado por pessoas que pensavam com o lado esquerdo e outras, com o lado direito do cérebro; algumas que queriam fazer sucesso, outras que não queriam; líderes que eram eloqüentes e sabiam se expressar e outros que eram sucintos e se expressavam mal. O mais interessante era que poucos integrantes do grupo tinham o estereótipo dos líderes carismáticos” (Bennis, 1995, p. 75). Esta mesma constatação quanto ao carisma foi apontada por Drucker (1996), no prefácio da obra *O líder do futuro*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Gerenciamento da atenção:

Uma das características mais aparentes nesses líderes é sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois, possuem um ponto de vista, um sonho, um conjunto de intenções, um programa, uma estrutura de referência. Transmitem um extraordinário senso de comprometimento, o que atrai as pessoas para eles.

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

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

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

2. Gerenciamento do significado:

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

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

Como se capta imaginações? Como comunicar visões? Como fazer com que as pessoas se alinhem por detrás das metas de uma organização? Os trabalhadores têm de reconhecer e apoiar idéias com identidade definida. A habilidade de comunicação é inseparável da liderança efetiva.

A capacidade de gerenciar a atenção e o significado vem do indivíduo como um todo. Na pesquisa realizada por Bennis com os executivos, identificou-se que vários eram excelentes comunicadores, outros, nem tanto. Entretanto, isso não comprometia seus estilos de comunicação. Alguns desses

líderes usavam outras formas, que não a comunicação verbal, para transmitir a seus subordinados o que pensavam. Eram usados modelos ou desenhos, metáforas, comparações e analogias, como forma de fazer os subordinados entenderem sua intenção.

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

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

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

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

Os líderes têm de dar "significado". Não no sentido restrito de dizer como fazer (*know-how*), mas porquê fazer (*know-why*). Esta distinção ilustra a diferença entre líderes e gerentes. Os últimos utilizam, geralmente, um processo mental conhecido como solução de problemas. Este processo envolve um problema, um método e uma solução, a qual decorre do problema e do método. Quando nem o método, nem o problema, e muito menos a solução, são conhecidos, o processo mental adquire um aspecto criativo. Criatividade, por sua vez, envolve um problema descoberto que necessita ser

trabalhado do começo ao fim. A mais alta forma de descoberta é aquela relacionada à percepção do problema. Isto é muito semelhante à identificação de uma nova direção ou visão para uma organização. Surge então, a diferença entre gerente e líder: um é solucionador de problemas, o outro é o descobridor de problemas.

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

A liderança cria um público novo para suas idéias porque altera a forma de entendimento, transmitindo informação de tal modo que fixa e assegura tradição. A liderança, por transmitir significado, cria uma comunidade de aprendizagem, o que constitui, em essência, as verdadeiras organizações.

A comunicação cria significado para as pessoas. É a única maneira pela qual qualquer grupo pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca, em todos os níveis, é a base para o processo criativo.

3. Gerenciamento da confiança:

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

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

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

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

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

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

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

4. Gerenciamento de si próprio:

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

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

Não é preciso que os líderes sejam excepcionais em todos os aspectos, mas não podem ignorar suas próprias limitações. Eles devem aprender a compensar suas imperfeições. Os executivos eficazes normalmente formam uma assessoria que compensa suas fraquezas percebidas. Possuem a

capacidade de discernir a necessidade de ajustar seus pontos fortes e fracos com as necessidades da organização.

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

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

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

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

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

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

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

1. Significado: os seguidores têm de sentir que sua missão fará diferença para a organização; que são necessários ao seu sucesso. A contribuição pode ser pequena. No entanto, as pessoas percebem que o seu trabalho possui significado e importância.
2. Competência: significando desenvolvimento e aprendizagem no trabalho. O senso crescente de perícia, e horizontes sempre novos, melhoram o desempenho e o alinhamento com as metas organizacionais. Os líderes valorizam o aprendizado e o conhecimento, da mesma forma que as pessoas que trabalham sob suas ordens. Os líderes deixam claro que não existe fracasso, apenas erros que dão *feedback*, e orientam para o que deve ser feito depois.
3. Comunidade: estarem alinhados para um propósito comum. É o senso de confiança recíproca para uma causa comum. Onde existe liderança, existe uma equipe, uma família e uma unidade, que sobrepujam as diferenças individuais.
4. Entusiasmo: “gostar do que faz, gostar de fazê-lo”. O líder eficaz consegue imbuir seus subordinados do seu entusiasmo pela missão a cumprir. Onde há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial da liderança organizacional é o de trazer, e não levar, as pessoas em direção a um objetivo. Isso atrai e estimula as pessoas para que se envolvam em pontos de vista sobre o futuro. Motiva através da identificação, e não de recompensas e punições. Os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha.

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

Um desses conceitos é a qualidade. A sociedade industrial moderna foi orientada para a quantidade, fornecendo mais bens e serviços a todos. A quantidade é medida em dinheiro; a sociedade é orientada pelo mercado. A

qualidade em geral não é medida, mas apreciada intuitivamente. A reação diante da qualidade é um sentimento. Os sentimentos da qualidade estão intimamente relacionados às experiências de significado, beleza e valor na vida das pessoas.

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

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

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

2.5.2 A formação do líder

O líder é dotado de habilidades e características particulares. Bennis (1996) baseou suas idéias sobre liderança “na premissa de que líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente... eles também sabem o que querem e como comunicar isto aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles” (1996, p. 38).

Se a visão é a característica primordial da liderança, a capacidade de comunicar suas diferentes visões será o primeiro grande desafio dos líderes.

Como afirma Bennis (1996), há líderes de todo tipo, tamanho e disposição, no entanto, todos parecem abrigar, ao menos, algumas das seguintes características:

1. Visão maior – o líder tem uma idéia clara do que fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de

reveses e mesmo derrotas. Você só pode chegar a algum lugar se souber onde está indo e por quê.

2. Paixão (entusiasmo) – a paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer, combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão, um rumo. O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Este ingrediente tende a manifestar-se de maneiras diferentes – às vezes sob a forma de entusiasmo.
3. Integridade – há três elementos essenciais que compõem a integridade:
 - 3.1 Auto-conhecimento – ainda hoje continua sendo a mais difícil tarefa para qualquer pessoa. O líder nunca mente para si mesmo, especialmente sobre si mesmo; ele conhece seus defeitos tão bem quanto suas qualidades e os enfrenta. "Você é sua própria matéria-prima. Quando você sabe do que é feito e em que quer transformar-se, pode inventar-se a si mesmo".
 - 3.2 Sinceridade – é a chave para o auto-conhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação.
 - 3.3 Maturidade – é importante para um líder, porque liderar não é simplesmente mostrar o caminho e dar ordens. Todo líder precisa ter passado pela experiência de ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a ser dedicado, obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e sempre ser honesto. Quando alguém identifica estes atributos em outros, poderá estimular outros a valorizá-los.
4. Outros dois ingredientes básicos de liderança são curiosidade e audácia. O líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Não teme o fracasso, mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles.

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

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

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

Autoconhecimento e auto-invenção são processos que duram uma vida. As pessoas que, quando crianças ou adolescentes, lutaram para conhecer a si mesmas e tornar-se elas mesmas, continuam hoje a investigar seus aspectos mais profundos, a refletir sobre suas experiências e a testar a si mesmas. Ninguém, exceto o próprio indivíduo, pode ensiná-lo como tornar-se a si mesmo, como assumir o comando de sua própria vida, como expressar-se (Bennis, 1996, p. 38).

O autor nos dá quatro lições sobre auto-conhecimento:

1. Cada um é seu melhor professor – aprender é considerado uma experiência de transformação pessoal. Uma pessoa não adquire conhecimentos como bens a serem possuídos, mas para se tornar uma nova pessoa. Aprender não é ter, é ser. O aprendizado só acontece efetivamente quando muda o comportamento do indivíduo,
2. Aceitar a responsabilidade. Não culpar ninguém. Cada pessoa é responsável por suas escolhas;
3. Pode-se aprender o que se quiser – se um dos ingredientes básicos da liderança é a paixão pelas perspectivas que a vida pode oferecer, a chave para realizar estas perspectivas é o empenho total. Empenho total é simplesmente outra maneira de definir aprendizado.

Aprendizado é muito mais que aquisição de um conjunto de conhecimentos ou domínio de uma determinada disciplina. É ver o mundo, simultaneamente, como ele é e como pode ser, é entender o que se vê e agir sobre este entendimento. Este tipo de aprendizado subentende refletir sobre a própria experiência.

4. O verdadeiro entendimento vem da reflexão sobre a experiência pessoal – é um meio de ter um diálogo consigo mesmo, fazendo as perguntas certas na hora certa de modo a descobrir sua verdade e a de sua vida. O que realmente aconteceu? Por que aconteceu? O que representou para mim? Desta maneira, a pessoa identifica e apropria-se do conhecimento de que precisa. A importância de refletir sobre a própria experiência, a idéia de que a reflexão leva ao entendimento, surgiu recorrentemente nos estudos feitos com líderes. Para enxergar com precisão o que vem pela frente, é preciso primeiro olhar o passado com honestidade.

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

Assim sendo, a maioria das pessoas é construída por quem as educa ou por seus colegas. Mas os líderes são autodirigidos. Líderes dirigem-se a si mesmos. Aprender e entender são as chaves para autodireção. E é nas relações com outros que aprendem sobre si mesmos. Desta maneira, líderes aprendem com os outros, mas não são construídos pelos outros. Este é o traço que os diferencia.

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

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

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

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

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

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

1. Aprendizado de manutenção, o mais predominante, é a “aquisição de perspectivas, métodos e regras fixas para lidar com situações conhecidas e recorrentes. (...) É o tipo de aprendizado voltado para manter um sistema existente ou um modo de vida estabelecido” (1996, p. 61);
2. Aprendizado à base de choque ocorre quando os eventos direcionam as pessoas. Nas palavras do autor, “mesmo até o presente momento, a humanidade continua esperando por eventos e crises que (...) catalisam ou impõem este aprendizado primitivo, via

tratamento de choque (...) Aprendizado através de choque pode ser visto como produto do elitismo, tecnocracia e autoritarismo. Aprendizado através de choque freqüentemente é seguido por um período de superconfiança em soluções criadas apenas com conhecimento especializado ou competência técnica e aplicadas indefinidamente em condições para as quais elas não são adequadas" (1996, p. 61).

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

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

Portanto, é preciso que o aprendizado de manutenção ou choque seja substituído pelo aprendizado inovador. Os principais componentes do aprendizado inovador são, de acordo com Bennis (1996):

1. Antecipação: ser ativo e imaginativo em vez de passivo e repetitivo.
2. Aprender a ouvir os outros.
3. Participação: moldar eventos, em vez de ser moldado por eles.

O aprendizado inovador exige autoconfiança, que a pessoa seja autodirigida e não dirigida por terceiros, tanto em sua vida quanto em seu trabalho. Se aprender a antecipar o futuro e a moldar os eventos, em vez de ser moldado por eles, a pessoa se beneficiará de várias e importantes maneiras.

No aprendizado inovador é preciso que o indivíduo não apenas reconheça os contextos existentes, mas também seja capaz de imaginar

contextos futuros. Aprendizado inovador é uma forma de conquistar novas visões.

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

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

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

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

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

2.5.3 A experiência como elemento da formação do líder

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

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

Portanto, líderes aprendem com as próprias experiências. Aprender com as experiências significa:

- Utilizar as experiências passadas para capacitação no momento presente,
- Buscar conscientemente os tipos de experiências no presente que servirão para o aprimoramento e crescimento;
- Encarar riscos com tranquilidade, sabendo que fracassos são tão vitais quanto inevitáveis;
- Encarar o futuro – o próprio e do mundo – como uma oportunidade de realização, e não como uma atribulação ou prova (Bennis, 1996).

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

A maioria das pessoas é moldada mais por experiências negativas do que positivas. Dos diversos acontecimentos diários, geralmente são lembrados

apenas os lapsos em vez dos triunfos, simplesmente porque não há reflexão sobre eles. Apenas reações.

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

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

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

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

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

Quadro 1 – Conflitos e Resoluções

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

Fonte: Bennis, 1996, p. 93.

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

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

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

O primeiro teste é saber o que o indivíduo quer, conhecer suas capacidades e habilidades e reconhecer a diferença entre as duas. O segundo teste é saber o que o motiva, saber o que lhe dá satisfação e saber a diferença entre os dois. O importante desses dois testes é que, após admitir que seu objetivo principal é expressar-se plenamente, a pessoa encontrará os meios de alcançar seus demais objetivos, em função de suas capacidades e habilidades, e em sintonia com seus interesses e preferências.

O terceiro teste é saber quais são os seus valores e prioridades, quais são os valores e prioridades da organização à qual está ligado, e avaliar a diferença entre ambos. O quarto teste é avaliar se é possível e há motivação para superar as diferenças detectadas nos testes anteriores.

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

Junqueira (1996, p. 21) define entusiasmo, que em grego significa "ter Deus dentro de si", como uma característica básica do líder. Ele tem de ter e transmitir entusiasmo. Sua alta energia deve ser o combustível do momento atual. Nesta direção, ele tem, como parte de sua personalidade, a vocação para vencer, para triunfar.

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

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

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

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

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

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

Liderança normalmente é confundida com administração. Administração requer um conjunto inteiramente diferente de habilidades. No meu entender, liderança gira em torno de visões, idéias, direção, e tem mais a ver com inspirar pessoas quanto a direção e metas do que com a implementação de decisões... Uma pessoa não consegue liderar se não for capaz de empregar mais que suas próprias potencialidades... Você tem que conseguir inspirar outras pessoas a fazer coisas sem literalmente ficar em cima delas com uma lista de tópicos. ☹ isto é administração, não liderança (Bennis, 1996, p. 105).

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

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

2.5.4 O desafio de administrar pessoas

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

A questão subjacente, quando se fala em liderança, a partir da palavra e do convencimento, é a confiança. Para Bennis (1996), há quatro ingredientes que os líderes precisam ter para gerar confiança:

1. Constância: por mais surpresas que o líder possa encontrar no caminho ele não cria surpresas para o grupo. Líderes mantêm-se no curso planejado.

2. Coerência: líderes fazem o que dizem. No verdadeiro líder não há diferença entre as teorias que abraça e os atos que pratica.
3. Confiabilidade: líderes sempre estão presentes nas situações-chaves; estão prontos para apoiar seus colaboradores nos momentos em que isso realmente importa.
4. Integridade: Líderes cumprem seus compromissos e promessas.

Liderar através do poder da voz é condição indispensável para lideranças efetivas em qualquer situação em que o líder tem que trabalhar com voluntários. Mas a mesma capacidade de inspirar e persuadir através da empatia e da confiança pode e deve estar presente em todas as organizações.

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

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

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

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

Não obstante, as características de empatia e confiança manifestam-se não apenas em códigos de ética, mas também em culturas organizacionais que

sustentam uma conduta ética. Embora estudos sobre a relação entre a ética das empresas e seus resultados não sejam conclusivos, as companhias com padrões éticos de conduta tendem a manter-se lucrativas com maior regularidade.

Por outro lado, liderar através da voz, inspirar as pessoas através da confiança e da empatia, faz mais do que simplesmente atrair as pessoas para o seu ideal. Essas abordagens podem mudar o ambiente a tal ponto que as pessoas se sintam com mais espaço para agir corretamente. Quando usam o poder da voz entre seus colaboradores, líderes melhoram o ambiente como um todo, e também remodelam suas próprias organizações, capacitando-as para melhor interagir com o mundo.

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

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

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

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

2.5.5 O líder como administrador de mudanças

Um líder é, por definição, um inovador.

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

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

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

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

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

2.5.6 Como as organizações podem contribuir na formação da liderança

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

Para Bennis (1996), cinco forças centrais determinam os movimentos do mundo:

1. Tecnologia,
2. Interdependência Global;
3. Fusões e aquisições de controle acionário;
4. Desregulamentação e regulamentação,
5. Demografia e valores.

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

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

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

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

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

Segundo Peters, citado por Bennis (1996), as organizações que alcançarão sucesso prolongado serão as que apresentarem as seguintes características:

- Estrutura achatada e hierarquizada,
- Unidades com maior autonomia;
- Filosofia de oferecer bens e produtos com alto valor agregado;
- Controles de qualidade;
- Controles de serviço;
- Capacidade de reação;
- Velocidade de inovação;
- Flexibilidade;
- Trabalhadores altamente treinados e capacitados, tanto em habilidades quanto intelectualmente,
- Líderes em todos os níveis, e não apenas gerentes.

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

Cabe ainda, ao líder, dar nova forma à organização, transformando-a de uma pirâmide rígida em um círculo fluido, ou numa rede de unidades autônomas totalmente entrelaçadas. Encorajar seus subordinados a buscarem a inovação, a experimentação, a correr riscos e a antecipar o futuro, analisando o presente. Criar novas conexões dentro das organizações e novas relações dentro da força de trabalho, além de estabelecer novas alianças fora da organização, conhecendo-a de fora para dentro e de dentro para dentro. Pensar globalmente, e não nacional ou localmente.

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

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

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

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

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

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

Quanto mais estiver em jogo, maiores as oportunidades de aprendizagem e, é claro, igualmente maiores as chances de fracassos e erros. Mas, “não há crescimento sem riscos, nem progresso sem erros”. A postura da organização deve ser saudável em relação aos erros. Em primeiro lugar, deve-se estimular as pessoas a correr riscos. Em segundo lugar, os erros devem ser

vistos como parte integrante do processo. Em terceiro, em caso de erro, devem ser tratados com ações corretivas, e não com censuras.

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

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

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

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

2.5.7 A liderança para o futuro

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

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

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

Esta tarefa se subdivide em:

- a) Comunicar a visão,
- b) Recompensar;

- c) Recriar o sonho;
- d) Retreinar,
- e) Reorganizar.

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

2. Líderes acolhem o erro: estimulam as pessoas a correr riscos. Os líderes não temem cometer erros e admitem quando os cometem,
3. Líderes estimulam o diálogo reflexivo: o líder reconhece a importância de ter alguém que lhe diga a verdade;
4. Líderes estimulam a discordância: é preciso ter por perto pessoas com visões distintas, pessoas que lhes forneçam visões complementares da organização e da sociedade;
5. Líderes são otimistas: otimismo e esperança trazem opções. A visão do mundo do líder é contagiante. Se ele demonstra otimismo sua equipe irá encontrar alternativas para alcançar a visão por ele apresentada;
6. Líderes têm expectativa positiva em relação aos seus subordinados: a expectativa que gerentes têm de seus subordinados e o tratamento que lhes conferem determinam, em grande medida, o desempenho e a evolução da carreira destes subordinados. Líderes esperam que as pessoas com quem trabalham dêem o melhor de si. “Se você espera grandes feitos, quem está ao seu lado se esforçará para atender sua expectativa.”;
7. Líderes têm visão: sabem onde a organização deve estar no futuro para realizar sua missão;
8. Líderes têm paciência: elaboram planos de longo prazo;
9. Líderes entendem a simetria entre os interesses de diversos grupos: eles procuram atender equilibradamente os interesses dos diversos grupos com os da companhia,
10. Líderes criam alianças e parcerias estratégicas: vêem o mundo globalmente. Estão convencidos da necessidade de estabelecer alianças com outras organizações, cujos destinos estejam interligados com o seu próprio.

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

2.6 O Posicionamento de Peter Senge sobre o Papel da Liderança

Buscou-se, na obra de Peter Senge, a complementação dos estudos apresentados por Drucker e Bennis, agregando o conceito de organizações em aprendizagem. Peter Senge, professor e conferencista do *Massachusetts Institute of Technology* – MIT e presidente da *Society for Organizational Learning*, é autor do livro *A Quinta Disciplina*, obra que difundiu o conceito das *learning organizations*.

O autor trata o líder empresarial como condutor do processo de aprendizagem organizacional. Organizações que aprendem, só poderão existir a partir do momento que existirem lideranças capazes de desenvolver a cultura. O desenvolvimento gerencial e o organizacional devem estar conectados (Starkey, 1998).

O novo modelo de desenvolvimento gerencial deverá se concentrar nos papéis que o líder irá desempenhar, as habilidades que precisa desenvolver e as ferramentas de que pode dispor para o desempenho de sua tarefa.

Dentre os "papéis" do líder empresarial, o primeiro seria o de "projetista" da organização, através do qual determinaria o propósito, a visão e os valores essenciais que regerão a vida das pessoas dentro da organização; bem como as políticas, estratégias e estruturas que traduzem as idéias-guia em decisões empresariais. Dando seqüência, será responsabilidade do líder a criação de processos de aprendizagem efetivos, possibilitando que as estratégias e políticas estejam em constante processo de aprimoramento.

O segundo papel seria o de "professor", quando desempenharia a função básica de ajudar as pessoas a adquirirem visões mais precisas da

realidade, mais ricas em percepções e que lhes dêem maior poder de ação. A visão da realidade deve enxergar além dos eventos e condições superficiais, chegando às causas subjacentes dos problemas. A realidade deve ser vista nos níveis de eventos (reativo), padrões de comportamento (responsivo) e estrutura sistêmica (generativo).

O líder como "regente", no sentido daquele que está disposto a servir e investir na construção do futuro, atua como regente de pessoas, isto é, assume a responsabilidade perante as aspirações e necessidades de seus liderados. E também, como regente do propósito ou missão da organização, que se origina do seu propósito pessoal e seu comprometimento com a missão maior da organização.

Para o desempenho dos papéis, a liderança deverá desenvolver habilidades específicas. Do ponto de vista de Senge, três "áreas de habilidades" (disciplinas) devem ser desenvolvidas:

A construção da *visão compartilhada*, para a qual se faz necessário:

- Estímulo à visão pessoal – capacidade pessoal de se preocupar com a organização,
- Comunicação e pedido de apoio – expor sua visão pessoal e estar aberto a críticas e sugestões;
- Construção da visão como processo contínuo – não pode se fechar na "declaração da visão oficial";
- Combinar visões extrínsecas e intrínsecas;
- Distinguir visões positivas (aspirações - duráveis) das negativas (combate a ameaças - imediatistas).

Novas iniciativas geralmente entram em choque com *modelos mentais* existentes na organização. Trazer à tona e testar modelos mentais exigirá do líder as seguintes habilidades:

- Perceber saltos de abstração: não partir rapidamente para generalizações. Buscar as razões subjacentes aos fatos,
- Equilibrar argumentação e indagação: não só defender seus pontos de vista, mas estar aberto a questionamentos;

- Distinguir a teoria “esposada” (o que se diz que se faz) da teoria em uso (o que se faz realmente);
- Reconhecer e dissipar rotinas defensivas.

Líderes de sucesso são pensadores sistêmicos, se prendem menos aos eventos cotidianos e mais às tendências e forças de mudança, que são subjacentes. O estudo do *pensamento sistêmico* sugere algumas habilidades fundamentais aos líderes:

- Enxergar inter-relações e processos,
- Não buscar culpados: o problema e suas causas fazem parte de um sistema único;
- Distinguir a complexidade de detalhes (muitas variáveis) da complexidade dinâmica (causa e efeito distantes em tempo e/ou espaço);
- Concentrar-se em áreas de alta alavancagem,
- Evitar soluções sintomáticas.

Como destaca Schein (1996), construir a cultura e influenciar sua evolução é função essencial da liderança, idéia semelhante encontra-se nas obras de Selznick, Bennis e outros.

Percebe-se que a grande dificuldade na implementação das organizações que aprendem reside na obtenção de lideranças capazes de conduzir o processo de mudança cultural. Aspectos como relações de poder, assunção de papéis organizacionais e a conscientização sobre a realidade da organização são grandes questões com as quais as lideranças têm que se defrontar.

Isso é justificável pelas características da sociedade atual, onde as pessoas são, desde cedo, orientadas a fazer as coisas “certas” (ditadas pelo *status quo*), e não para a inovação. Entretanto, as organizações que apresentam melhores condições de enfrentar o ambiente de mudanças constantes são as que têm capacidade de explorar novas oportunidades e criar novas e potenciais fontes de crescimento, aproveitando o conhecimento não só de seus líderes, mas de toda a sua rede de colaboradores.

Nem líderes nem subordinados estão preparados para viverem nesse ambiente. Há, na maioria das organizações, um longo caminho a percorrer nesse sentido. Uns abrindo mão do excesso de comando e controle, outros, exercendo sua criatividade e iniciativa. Mas estes são compromissos pessoais, que irão depender de liberdade, responsabilidade e confiança, e vêm, especialmente, da credibilidade da liderança.

2.7 Outras Perspectivas sobre Liderança

Além dos autores já referenciados, inúmeros outros apresentaram trabalhos sobre as habilidades de liderança. Estão relacionadas, abaixo, algumas contribuições desses estudiosos, que reforçam ou ampliam as perspectivas abordadas, até então, neste trabalho:

O'Toole (1996) define as seguintes características dos líderes baseados em valores:

- Integridade: não perder de vista os objetivos ou abrir mão de seus princípios,
- Responsabilidade: refletir valores e aspirações de seus seguidores. Aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um privilégio. Ser útil.
- Saber ouvir: ouvir as pessoas no trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros. Incentivar a discordância de opiniões. Testar idéias, explorar todos os lados das questões, e expressar todas as opiniões,
- Respeito pelos seguidores: ser um líder dos líderes. Ser pragmático para seu núcleo, mas acreditar verdadeiramente no que este diz e faz.

Max de Pree (1993) relaciona alguns atributos da liderança:

- Integridade,
- Vulnerabilidade: confiar nas habilidades das outras pessoas. Permitir que seus seguidores dêem o melhor de si,
- Discernimento: demonstrar grande capacidade de percepção, sabedoria e raciocínio;
- Consciência do espírito humano: compreender as preocupações, anseios e lutas do espírito humano;
- Coragem nos relacionamentos: enfrentar decisões difíceis. Agir com honestidade absoluta;
- Senso de humor: ter ampla perspectiva da condição humana, com seus diversos pontos de vista. Ter senso de humor compassivo;
- Energia e curiosidade intelectual: aceitar a responsabilidade de aprender freneticamente;
- Respeito pelo futuro, consideração pelo presente, compreensão do passado: capacidade de transitar entre o presente e o futuro. Utilização do trabalho dos mais velhos;
- Capacidade de previsão: não seguir caprichos e extravagâncias;
- Amplitude: em sua visão do que a organização pode realizar há lugar para contribuições de todos;
- Conforto com a ambigüidade: compreender o caos,
- Presença: parar para ouvir perguntas e respondê-las. Ser paciente. Ouvir problemas. Procurar entender nuances.

Para Gardner, citado por Boyett e Boyett (1999), o líder deve ter os seguintes atributos:

- Vitalidade física e energia,
- Inteligência e capacidade de julgamento: poder combinar dados, informações questionáveis e hipóteses intuitivas, para chegar a conclusões comprovadas pelos acontecimentos;
- Disposição para assumir responsabilidades;
- Aptidão para as tarefas;

- Compreensão dos seguidores e suas necessidades: respeitar sua diversidade;
- Habilidade para lidar com pessoas: avaliar a prontidão ou resistência de seus seguidores em atuar em determinada direção; aproveitar seus motivos e compreender suas sensibilidades;
- Necessidade de conquista;
- Capacidade de motivar;
- Coragem, resolução, perseverança: disposição para correr riscos. Nunca desistir;
- Capacidade de conquistar e manter a confiança;
- Capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades: realizar as tarefas da gerência – formular metas, estabelecer prioridades, estruturar um curso de ação, selecionar subsídios e delegar;
- Confiança: se colocar à disposição para tarefas de liderança. Confiar na reação positiva dos outros à sua proposta de liderança;
- Ascendência, domínio, afirmação;
- Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem: capacidade de mudar rapidamente, e sem hesitação, de uma tática fracassada para outra abordagem e, se for preciso, mudar novamente.

Para Goodwin (1999), que estudou a vida de diversos líderes do século XX, o líder deve reunir as seguintes características:

- Aprender com os próprios erros – enfrenta a derrota com serenidade,
- Assumir a responsabilidade por seus erros e os de sua equipe;
- Ter confiança em si mesmo – autoconfiança;
- Ser flexível;
- Observar, discutir, avaliar e entender – e então assumir a responsabilidade e prosseguir;
- Ser otimista e ter confiança em seus subordinados,
- Influenciar a opinião dos seguidores e não apenas a refletir.

Para Kotter (1999), os verdadeiros líderes:

- Desafiam o *status quo*,

- São profundamente interessados em causas ou disciplinas ligadas à sua área profissional, sendo motivados não apenas por questões intelectuais, mas por profundas emoções;
- Ajudam as pessoas a verem o significado de seu trabalho (o propósito maior);
- Buscam constantemente o aprendizado;
- Assumem riscos - evitam a zona de conforto;
- Estão abertos às pessoas e às idéias - solicitam opiniões;
- Auto-reflexão humilde: fazem a constatação honesta de sucessos e falhas;
- Sabem ouvir cuidadosamente;
- São humildes,
- Têm metas ambiciosas e humanistas.

Para Winblad (1999), o líder empresarial deve ter as seguintes características:

- Disposição para correr riscos
- Não teme o fracasso,
- Não teme ultrapassar barreiras novas;
- São confiantes;
- Contratam pessoas mais inteligentes, sobretudo para complementar uma deficiência reconhecida,
- São destemidos sem serem despreocupados.
- Bons comunicadores
- São decididos
- São decisivos sem ser autoritários;
- Têm em mente os fundamentos do negócio (premissas estratégicas).
- Possuem honestidade intelectual
- Reconhecem suas deficiências e buscam a melhoria.

Como se pode perceber, apesar das similaridades, são infinitas as variáveis que podem ser abordadas na definição das características desejáveis no líder organizacional.

Além das mencionadas anteriormente, ainda poderiam ser citadas outras, identificadas como de cunho gerencial. Para reconhecer as diferenças entre os papéis de líder e gerente, será apresentado, no próximo tópico, o posicionamento de estudiosos sobre o tema.

2.8 Líderes e Gerentes: seu Papel no Contexto Organizacional!

Os pressupostos teóricos de vários dos autores estudados abordam as diferenças entre líderes e gerentes. Neste tópico, busca-se caracterizá-los, identificando as semelhanças e diferenças em seus papéis, no contexto das organizações.

Para alguns teóricos, o líder se situa vários níveis acima do gerente, na hierarquia organizacional, sendo aquele quem domina o contexto, enquanto o gerente é aquele que se rende ao líder. Portanto, líder e gerente seriam pessoas distintas. O líder daria o direcionamento estratégico da organização, cabendo ao gerente o desenvolvimento tático e o controle de sua operacionalização.

De acordo com Botelho (1992), há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. Nestes estudos, foram identificados os diferentes posicionamentos dos gerentes e líderes. O gerente apoiasse nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apóia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento.

As ações dos gerentes são distintas das dos subordinados, tendo cada um o seu papel. Para o líder, as distinções existem apenas em virtude das competências diversas. O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as atividades; enquanto que, para o líder, comunicação é sinônimo

de debate, pesquisa, troca e aculturação mútuo. Os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder conferido pela hierarquia; já com o líder, eles são debatidos, estudados e aproveitados como oportunidade para crescimento.

O gerente sente necessidade de ver, acompanhar e controlar tudo. O líder procura ver e controlar o que é importante e conseqüente. O primeiro não estimula a criatividade, pois entende que é melhor repetir do que inovar e ter assim um resultado mais previsível. O último estimula a criatividade e entende que, sempre que possível, se deve inovar, pois isto faz parte da administração.

A cultura do gerente é específica de uma tarefa ou função; a do líder é ampla, visando entender e criar alternativas futuras. Aquele delega o que fazer; este delega, também, o como fazer. O gerente não busca desafios, uma vez que eles alteram o que já existe; o líder os cria e enfrenta; perde e ganha com naturalidade.

Os erros e falhas aborrecem e são problemas desagradáveis para o gerente. Para o líder, entretanto, são oportunidades que não podem ser desperdiçadas, especialmente como fonte de aprendizagem. O foco de atenção do gerente está voltado, unicamente, para dentro da empresa; o do líder está, pelo contrário, voltado para fora, pois é de lá que ele tira lições e possibilidades novas.

A motivação do gerente é gerada pelo poder e dinheiro; a do líder pelo desafio da auto-realização. Aquele sofre com as mudanças, que são sinônimos de problemas. Este as considera oportunidades; buscando aproveitá-las. O poder do gerente está no seu cargo; o do líder, na sua competência. Os procedimentos do primeiro são repetitivos e constantes; os do segundo mudam de acordo com a situação e suas exigências. O processo decisório do gerente obedece à hierarquia e ao poder conferido a ela. O líder decide para gerar ações e resultados, independente da hierarquia.

Para o gerente, os subordinados estão ali para obedecer e cumprir as regras. Para o líder, eles estão ali para se desenvolverem e se realizarem. O trabalho para o gerente é uma simples troca econômica; para o líder, além da troca econômica, é um processo de enriquecimento cultural.

Para o gerente, treinamento deve se limitar ao necessário para a realização de uma tarefa. Para o líder, ele serve para preparar o futuro das pessoas e dos negócios. O primeiro vive hoje, aqui e agora; o líder vive hoje, mas preocupa-se em como o presente afetará o futuro. A visão dos negócios do gerente é a do especialista; a do líder é ampla, é a do generalista.

Embora reconheça o valor do gerenciamento nas empresas, Botelho (1992) julga que, dentro da visão e situação atual, há maior necessidade de liderança do que gerenciamento.

Bennis (1996), em seu trabalho "A formação do líder", identifica diferenças "grandes e cruciais" entre os dois papéis, como pode ser verificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças entre gerentes e líderes

GERENTE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Tem visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Com olhos voltados para o possível	Com os olhos no horizonte
Imita	Inventa
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
É bom soldado clássico	É seu próprio comandante
Faz as coisas direito	Faz a coisa certa

Fonte: Adaptado de Bennis (1996).

Por que é importante ter líderes e não apenas gerentes?

Acima de tudo porque o funcionário, por mais motivado que esteja, não está ligado à empresa. Ele está ligado diretamente às pessoas com quem fala, para quem apresenta suas idéias, de quem ouve uma palavra de apoio ou um resmungo de intolerância. Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas idéias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar e diferença entre sobreviver ou perecer (Gomes, 1998, p. 49).

Para Helgesen (1996), o líder precisa conhecer muito bem não só a empresa, mas seus comandados.

O líder deverá ter um profundo conhecimento da empresa, seu pensamento sobre ela tem um tom filosófico, e influencia aqueles à sua volta a trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento direcionando recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido (1996, p. 48).

Liderança e gerência são dois papéis importantíssimos, mas profundamente diferentes dentro da organização. Com freqüência vê-se pessoas em posição de destaque agindo de forma errada. Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas é que elas são pouco lideradas e muito gerenciadas. Não se presta atenção suficiente em fazer o que precisa ser feito, enquanto se presta atenção demais em obedecer aos padrões. Parte dos erros está nas escolas de administração, que ensinam as pessoas a serem bons técnicos e bons membros de equipe, mas não as treinam para a liderança (Bennis, 1996).

Em sua obra "Administrando em tempos de grandes mudanças", Drucker (1999) trata do gerenciamento na "era do conhecimento". Para o autor, todas as organizações precisam de gerenciamento. Cabe aos gerentes reunir pessoas com conhecimentos diferentes para atuarem em desempenho conjunto, determinar quais são os resultados desejados na organização e, a partir daí, definir objetivos. São responsáveis pelo que chama de "teoria do negócio", isto é, as hipóteses sobre as quais a empresa baseia seu desempenho e suas ações.

Os gerentes devem estabelecer estratégias, através das quais, as metas se transformam em resultados. Devem definir os valores da organização, sua cultura e seu sistema de recompensas e punições. O gerente precisa conhecer não só sua função, mas a organização como um todo, ou seja, suas finalidades, valores, ambiente, mercados e competências essenciais. Como se observa, o posicionamento de Drucker é de que a gerência e a liderança não apresentam distanciamento tão significativo, colocando-se mais como uma questão de amplitude de atuação.

Neste mesmo sentido, Covey (1994, p. 259) questiona:

Qual a diferença entre gerenciamento e liderança? O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias.

Em suma, é árdua a tarefa de conduzir uma comunidade em que a autoridade precisa ser conquistada. Poucos cumprem-na com sucesso, face à combinação de atributos que é exigida.

2.8.1 As habilidades gerenciais

Para melhor caracterização do perfil de um gerente, será apresentada, a seguir, a visão dos autores quanto às habilidades tipicamente gerenciais.

Passíveis de serem aprendidas, seu estudo faz parte dos currículos das escolas de Administração. Para Motta (1994), o aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação, demonstradas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Significado e objetivo das habilidades gerenciais

Tipo de habilidade	Significado	Objetivo
Cognitiva	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento geral.	Aprender sobre administração a partir dos conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as idéias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais.
Analítica	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo e profundidade na solução e análise de problemas.	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
Comportamental	Comportar-se de forma diferente do habitual, para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação, de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
De ação	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha.

Fonte: Motta, 1994, p. 29.

Para Motta (1994), a ação gerencial reflete o comprometimento, a autodisciplina e a adaptabilidade pessoal na consecução de uma missão, aliando, portanto, toda a dimensão de segurança fornecida pelo conhecimento administrativo com o comportamento pessoal na busca de novos horizontes.

De acordo com Boog (1991), as principais habilidades gerenciais seriam:

- Planejamento: é definir o que deve ser feito para atingir determinados fins ou metas,
- Organização: arranjo dos recursos necessários à realização do planejamento;
- Direção: colocar em movimento os diversos recursos, em especial as pessoas;
- Controle: assegurar a realização do planejamento, visando os resultados,
- Competência técnica: domínio crescente de conhecimentos técnicos de sua área de especialização.

Uma das atribuições mais importantes do gerente é providenciar para que sejam devidamente seguidos, na prática, os padrões de execução e comportamento, definidos pelo controle. Esta manutenção de padrões depende, essencialmente, da existência de meios materiais necessários à produção, e da própria ação dos subordinados.

O controle do primeiro fator é relativamente fácil. Em se tratando, por exemplo, do equipamento defeituoso, pode-se consertá-lo ou substituí-lo. Mas, no caso do subordinado que tem por hábito não seguir os padrões, sejam eles de produção ou de comportamento, a solução é mais difícil e delicada.

É freqüente encontrar gerentes que, ao se falar em disciplina, logo raciocinam em termos de advertência e penalidade. Modernamente, entretanto, concebe-se a punição apenas como um aspecto do problema da disciplina, concebido em termos mais gerais.

A disciplina é uma habilidade gerencial e tem a mesma raiz da palavra discípulo, trazendo, ambos consigo, a idéia de acompanhamento. Está implícito, portanto, o conceito de que, se existem seguidores, deve haver também condutor e um jogo de padrões ou normas de conduta. Assim, para que haja disciplina, deve haver gerenciamento.

Chega-se, então, à definição de disciplina como sendo o acompanhamento de padrões de produção e de comportamento. É, portanto, uma força que leva os indivíduos a seguirem normas existentes (Krause, 1993).

Outra habilidade gerencial, na definição de Junqueira, é a negociação.

Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (Junqueira, 1996, p. 12).

No processo de negociação, conforme o mesmo autor, se faz necessário apresentar habilidade em tomada de decisão, comunicação, motivação, administração de conflitos e de reunião. Isto indica que o treinamento em negociação, além de extremamente necessário, se constitui numa maneira pela qual as habilidades básicas de um gerente podem ser consolidadas, bem como acrescentados novos pontos de vista sobre elas.

O processo decisório é uma das atividades fundamentais através da qual os gerentes buscam conseguir ação racional. A razão é a faculdade de ponderar friamente as idéias. Um gerente eficaz explora oportunidades, identifica situações ameaçadoras e toma decisões equilibradas.

Cada administrador define uma situação através de um complexo de processos racionais e emocionais e de acordo com sua motivação, atitudes e personalidade. O comportamento administrativo subentende a racionalidade, pois o comportamento dos indivíduos nas organizações é orientado no sentido de objetivos e metas. "Para que os gerentes consigam manter suas posições é indispensável que possuam bem desenvolvida a habilidade da objetividade, a fim de que possam decidir. Tomar decisões é fundamental, mesmo não dispondo de dados suficientes" (Celinski, 1995, p. 91).

Percebe-se, desta maneira, que os autores analisam liderança e gerência de formas diferentes. Alguns identificam a liderança como uma das habilidades gerenciais; a maioria, entretanto, diverge, afirmando que o líder e o gerente são figuras distintas, possuindo habilidades próprias.

2.9 Síntese das Abordagens

Dadas as inúmeras abordagens apresentadas, optou-se por selecionar algumas características, habilidades ou atributos que figurassem com maior evidência nos textos dos diversos autores. Desta forma, foi elaborada uma relação, com base na qual foi aplicada a pesquisa junto à população selecionada.

Além das habilidades de liderança, propriamente ditas, foram acrescentadas habilidades de cunho gerencial, a fim de que fosse observada a relevância das mesmas junto à população sob estudo. Para evitar que houvesse dúvida quanto à compreensão dos termos, procedeu-se à definição dos mesmos, como forma de melhor colher a opinião dos pesquisados.

Quadro 4 - Habilidades do líder selecionadas para pesquisa

Audácia	– Tem disposição para correr riscos, experimenta coisas novas.
Autoconhecimento	– Reconhece suas limitações e qualidades.
Capacidade Analítica	– Capacidade de analisar fatos e dados.
Carisma	– Possui liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).
Coerência	– Suas ações refletem seu discurso.
Competência Técnica	– Detém conhecimento técnico.
Comunicação	– Capacidade de expor, ouvir e compreender idéias.
Controle	– Capacidade de dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.
Criatividade	– Capacidade de perceber, idealizar e propor alternativas novas.
Curiosidade	– Reflete sobre tudo. Deseja sempre aprender mais.
Delegação	– Transfere autoridade e responsabilidade aos subordinados.
Determinação	– Firmeza, convicção em suas atitudes. Defende suas crenças.
Disciplina	– Observa preceitos e normas.
Empatia	– Coloca-se no lugar do outro.
Entusiasmo	– Possui real envolvimento com seu trabalho e transmite-o aos liderados.
Equilíbrio Emocional	– Tem domínio sobre si mesmo em situações adversas.
Flexibilidade	– É adaptável às mudanças.
Imparcialidade	– Julga sem consideração de sentimentos/valores pessoais.
Maturidade	– Tem discernimento adquirido pelas experiências ao longo da vida.
Negociação	– Busca soluções adequadas às partes envolvidas.
Objetividade	– Expõe suas idéias com clareza e age com precisão.
Persuasão	– Tem capacidade de convencimento, sem indução.
Planejamento	– Tem capacidade de definir objetivos e estratégias de ação.
Sinceridade	– É honesto, segue princípios morais.
Tolerância	– Vê, nos erros, oportunidades de aprendizagem.
Visão	– Antecipa as oportunidades. Tem idéia clara do que quer fazer (missão).

Diante do cenário de turbulentas transições em que se encontra a sociedade em geral, e as organizações que nela estão inseridas, em particular, maior é a busca das pessoas por líderes. Se, em “tempos de paz” a atuação do gerente se mostra suficiente, uma vez que satisfaz o atendimento das necessidades em ambientes estáveis, em situações de mudanças constantes, por outro lado, como as vividas atualmente, acirram a necessidade da busca por lideranças efetivas.

A pesquisa se mostra como o meio eficaz na identificação das expectativas da sociedade. No próximo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, visando atender a esta expectativa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, a descrição dos passos seguidos e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

3.1 Procedimentos Metodológicos

A técnica utilizada na pesquisa é a de estudo de caso observacional, a qual, segundo Triviños (1987), corresponde a uma categoria típica da pesquisa qualitativa, uma vez que não é a organização como um todo que interessa ao estudo, mas apenas parte desta. Deste modo, “o pesquisador deve entrar em contato com a organização e, talvez, com ela resolver o que se considere importante para trabalhar” (Triviños, 1987, p. 135).

O estudo de caso tem como objeto uma unidade que se analisa profundamente. Tanto a natureza e abrangência da unidade quanto o suporte teórico sobre o qual está construído o estudo de caso irão determinar sua complexidade.

Bogdan, citado por Triviños (op. cit., p. 136), classifica o estudo de caso em três tipos:

- histórico-organizacionais – onde o estudo recai sobre a vida da instituição e o pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização;
- observacionais – utiliza a técnica de observação participante e focaliza apenas parte da instituição analisada, e
- história de vida – utiliza-se geralmente da entrevista semi-estruturada e versa sobre uma pessoa de relevo na sociedade ou característica da comunidade em que está inserida.

3.2 Natureza da Pesquisa

A pesquisa em tela é de natureza qualitativa, a qual, "pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos" (Richardson, 1999, p. 90).

Ela permite uma análise teórica dos fenômenos sociais baseada no cotidiano das pessoas e em uma aproximação crítica das categorias e formas como se configura essa experiência diária.

3.3 Caracterização e Trajetória da Pesquisa

O presente trabalho se baseia em uma pesquisa participante. De acordo com Haguette (1997), pesquisa participante é um processo de pesquisa no qual a comunidade participa na análise de sua própria realidade. A comunidade tem um acúmulo de experiências vividas e conhecimentos; existe, portanto, um saber popular, que deve servir de base para qualquer atividade de investigação em benefício dela. É a comunidade que deve ser o sujeito da investigação sobre sua própria realidade.

A pesquisa participante estabelece, assim, uma nova relação entre teoria e prática, entendida, esta última, como a ação para a transformação. O processo de pesquisa participante considera a si mesmo como parte de uma experiência educativa que serve para determinar as necessidades da comunidade e para aumentar sua consciência (Haguette, 1997, p. 146).

Tendo como objeto de análise as habilidades de liderança, e dada a diversidade do material encontrado, definiu-se uma linha de pesquisa. Desta forma, o estudo foi direcionado para os autores Peter Drucker e Warren Bennis, devido ao seu reconhecimento junto ao meio acadêmico e empresarial. Durante o desenvolvimento do trabalho outros autores serviram como complemento para enriquecimento e aprofundamento de alguns conceitos.

Após a escolha do tema, realizou-se pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do assunto, buscando construir os fundamentos teóricos. Paralelamente, foi desenvolvido o questionário que serviu de instrumento de coleta de dados. Após a realização de um pré-teste com indivíduos que não faziam parte da amostra selecionada para pesquisa, e que resultou em pequenas alterações no instrumento, foi definida sua forma final, conforme modelo apresentado no Anexo 1.

O instrumento de coleta de dados é constituído por quatro questões básicas, sendo que, na primeira, deveriam ser atribuídos graus de importância a 26 habilidades de liderança ou gerenciais, selecionadas a partir da fundamentação teórica. Na segunda questão, o respondente deveria relacionar as três habilidades que julgasse essenciais, dentre as anteriormente citadas. No caso da terceira questão, solicita-se que informe se haveria alguma outra habilidade, além das mencionadas, que considere relevante, e qual o grau de importância que atribuiria a ela. Finalmente, na quarta questão solicita-se uma definição de um bom líder.

O questionário constituiu-se, portanto, de duas partes:

- a) questões fechadas: A primeira construída de acordo com a escala Likert, que investiga o grau de importância de 26 habilidades de liderança. De acordo com Gil (1995, p. 142), a escala de Likert baseia-se na de Thurstone, sendo, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável. Nesta escala recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado. Na segunda questão, o entrevistado escolhe três habilidades - entre as vinte e seis propostas - as quais considera essenciais;
- b) questões abertas: foram elaboradas duas questões deste tipo. Uma perguntando ao respondente se este incluiria outras habilidades além das citadas, e que grau de importância atribuiria às mesmas. A outra visando configurar o conceito de "bom líder" aos olhos dos sujeitos da pesquisa.

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu em julho de 2001. Realizou-se uma reunião com o grupo de respondentes, composto este por 46 funcionários da unidade sob estudo, visando esclarecer o motivo da pesquisa e eventuais dúvidas sobre o instrumento e a forma de respondê-lo. Os respondentes não tiveram um tempo predeterminado para as respostas, ficando a seu critério o melhor momento de fazê-lo. Foi determinado um local para a entrega dos questionários respondidos, visando preservar a identidade dos pesquisados. Após quatro dias, o material foi recolhido, resultando em 39 questionários preenchidos, correspondendo a 84,8% de retorno.

Na elaboração do questionário foi utilizada a escala de Likert pela possibilidade que oferece de transformar dados qualitativos em quantitativos. Uma vez que cada resposta corresponde a uma pontuação (de 1 a 4), foi realizada a soma destas pontuações a fim de classificar as habilidades relacionadas. Com base na pontuação obtida, foi avaliada a primeira questão. As questões 2 e 3 foram avaliadas pela frequência das respostas obtidas.

Os dados referentes à quarta pergunta, relativos à concepção sobre liderança, foram tratados através da análise de conteúdo, realizando-se sua codificação e separação por categorias temáticas.

Foram selecionadas, nas frases escritas pelos pesquisados, as palavras que demonstrassem características ou habilidades por eles valorizadas. Posteriormente, essas palavras foram quantificadas.

Para o tratamento, análise e demonstração dos dados as técnicas estatísticas escolhidas foram:

- Confeção de tabelas
- Grau de Importância;
- Habilidades Essenciais.
- Representações Gráficas – Habilidades
- Grau de Importância,
- Habilidades Essenciais.

Na organização dos dados, nos procedimentos estatísticos, e na demonstração dos resultados, foi utilizado o programa de computador Microsoft Excel.

Após o tratamento dos dados, passou-se à análise dos mesmos, buscando, no referencial teórico, o embasamento necessário à sua interpretação.

3.4 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada junto ao corpo funcional do Banco do Brasil, em uma unidade dedicada a análise de crédito para empresas e produtores rurais. Para a aplicação da pesquisa foi solicitada a colaboração dos funcionários lotados na dependência.

O grupo é constituído por 34 homens e 21 mulheres, com idade entre 29 e 51 anos. No momento da realização da pesquisa, dos 55 funcionários lotados na unidade, 46 estavam presentes. Destes, 39 retornaram o questionário preenchido. Todos possuem formação mínima de segundo grau completo, sendo que, na amostra obtida através dos 39 questionários, 13% possuíam curso superior incompleto, 28% eram graduados e 59% pós-graduados. Os que possuem cargo de gerência correspondem a 15% da amostra. Atuam exclusivamente na área técnica, sendo que o contato direto com clientes do Banco é feito apenas eventualmente, através de telefone, para a busca de informações que se façam necessárias na análise do processo ou, ainda, através de visitas, quando isto é solicitado pelas Agências ou motivado pela complexidade da análise. Geralmente, as visitas são restritas a empresas de grande porte.

O grupo foi escolhido por representar um segmento específico dentro da empresa e que, pelo seu prazo relativamente curto de existência, ainda não foi objeto e motivo de estudo dentro da organização. Vinculada diretamente à Diretoria de Crédito, a unidade representa um elo tático entre a estratégia estabelecida pela Empresa e sua operacionalidade nas Agências.

No próximo capítulo serão expostos e analisados os dados empíricos, a fim de identificar as habilidades de liderança valorizadas pelo grupo analisado, buscando, assim, configurar suas aspirações quanto ao conceito de "líder ideal" e coletar informações que possam colaborar para o aprimoramento e desenvolvimento de lideranças que venham a atuar junto à comunidade pesquisada.

4 HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa empírica junto aos funcionários da unidade pesquisada. Inicia-se com a contextualização da organização estudada, em seguida caracteriza-se a unidade pesquisada e identifica-se o perfil dos sujeitos de pesquisa. A terceira e última parte se ocupa com a descrição e análise dos dados coletados sobre as habilidades e características de liderança a partir do entendimento dos sujeitos da presente investigação.

4.1 Contextualização da Organização Estudada

Fundado em 12 de outubro de 1808, pelo então Príncipe-Regente, D. João, o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses e o quarto emissor de moeda no mundo, precedido apenas pelos bancos da Suécia, Inglaterra e França. Instituição fundamental no desenvolvimento econômico e social do país esteve presente em momentos importantes da história brasileira.

Na década de 90, ao cenário de incerteza e de instabilidade que caracterizava o ambiente internacional, juntou-se, no caso da maioria dos países latino-americanos, a necessidade de controle das altas taxas de inflação, principal causa das dificuldades de desenvolvimento e de competitividade desses países. Neste contexto, o Brasil, em julho de 1994, iniciou a implantação do plano de estabilização econômica – o Plano Real –, o qual pode ser identificado como a grande mudança ocorrida no ambiente externo, e que provocou profundas transformações nos ambientes organizacionais, especialmente do setor bancário.

Com a estabilização da economia todos os bancos tiveram queda substancial das receitas decorrentes de ganhos inflacionários. No primeiro

semestre de 1994, os 219 mais importantes bancos brasileiros obtiveram 63,4% de suas receitas do *floating*, ou seja, de ganhos financeiros. No mesmo período, de 1995, essa proporção caiu para 4,7%. Seu montante chegou a representar, em média, 120% das despesas com pessoal das principais organizações bancárias. Em 1995, não chegavam a 6% dessas despesas. A participação do sistema financeiro na formação do Produto Interno Bruto - PIB passou de 12,4%, em 1994, para 6,5%, em 1995, e 5,4%, em 1999, representando uma retração de aproximadamente 8 bilhões de dólares, em relação à posição em 1995¹.

Esta queda abrupta revelou as ineficiências de grande parte das organizações do setor, representadas pelos altos custos operacionais, baixa rentabilidade e qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, pelo despreparo dos funcionários para enfrentar o novo cenário. Como consequência, o setor financeiro encolheu e se tornou mais seletivo, aumentando, ainda mais, as dificuldades para aquelas organizações que encontravam-se alicerçadas na cultura do “ganho fácil”.

Por outro lado, o aumento da inadimplência, em função da redução de liquidez imposta pelas autoridades monetárias, gerou significativas flutuações no fluxo de caixa de muitos bancos. O resultado foi expresso na quebra de muitas instituições financeiras, inclusive algumas de grande porte como foi o caso de Banco Econômico, Nacional, Bamerindus, dentre outros. Outro resultado foi representado por prejuízos históricos, como o do Banco do Brasil, e aquisições e fusões de vários bancos, na busca de uma maior eficiência e competitividade frente ao novo mercado.

Outro fator expressivo foi a entrada no setor de alguns nomes expressivos da banca internacional, tais como o inglês HSBC, os espanhóis Santander e Bilbao Viscaya, os bancos Espírito Santo, de Portugal e Crédit Agricole, da França. Essas instituições vieram para disputar um mercado que, apesar da retração, era considerado um dos mais promissores do mundo, em função da estabilização econômica e do fim da inflação. Ao contrário dos

¹ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – www.ibge.gov.br

bancos nacionais, os estrangeiros estavam habituados a operar em ambientes de estabilidade econômica e de grande competitividade.

Em consequência, com a reestruturação do setor e a mudança das regras de sobrevivência e competição, muitos bancos brasileiros aceleraram os processos de modernização, ajustando estruturas, reduzindo custos, introduzindo novas tecnologias, oferecendo novos e sofisticados produtos e serviços, visando satisfazer plenamente as necessidades de seus clientes e fazer frente à concorrência.

Essa reordenação do setor bancário foi marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentradas em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos “novos tempos” teve de fazer muitas mudanças concomitantemente. Foi exatamente o que aconteceu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado.

À redução dos ganhos com a inflação somou-se o aumento da inadimplência no setor privado, decorrente da redução de liquidez implementada pelas autoridades monetárias para conter o aquecimento excessivo da economia. Com elevado estoque de ativos de difícil recuperação, custos administrativos igualmente altos e problemas de descasamento entre ativos no exterior em dólar e passivos em real, entre outras causas, o Banco do Brasil apresentou um prejuízo significativo no ano de 1995. Para reverter esse quadro de dificuldades, foram adotadas medidas de recuperação de créditos e de contenção de custos – inclusive com redução do quadro de pessoal, através do Programa de Desligamento Voluntário – PDV, com o desligamento de 13.388 funcionários e de lançamento de novos produtos.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor à sociedade a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, encerrou o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa.

No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimento em tecnologia.

O programa de ajustes focava duas premissas básicas: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longo prazos, modernizar a Empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica. Constatou-se, também, que o desenho organizacional não estava alinhado com a orientação estratégica de foco no cliente.

Em março de 1996, foi implementado o Plano de Reestruturação, centrado na capitalização do Banco e na alteração do modelo de gestão. Algumas medidas receberam total prioridade, dentre estas, concluir a implantação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios, e acelerar o Programa de Profissionalização para os funcionários.

As principais medidas contempladas no Plano de Reestruturação foram:

1. Recomposição da estrutura de capital;
2. Reformulação da gestão, com aumento de participação do setor privado;
3. Melhoria da estrutura de ativos;
4. Revisão das práticas de crédito;
5. Modernização tecnológica;
6. Reestruturação administrativa, e
7. Estratégias mercadológicas.

O ajuste abrangia, entre outras medidas, a reestruturação da direção geral e órgãos regionais, o redimensionamento do quadro de pessoal, a implantação de superintendências regionais e a revisão da filosofia de trabalho dos centros de processamento de serviços. Destacavam-se, igualmente, medidas como: a descentralização do processo decisório, a adoção do modelo de administração colegiada, o combate à inadimplência, a expansão da participação no mercado, a recuperação de créditos e o desempenho superavitário dos pontos de atendimento.

Após adotar medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas e ajustar a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar

lucro em 1997, de R\$ 573,8 milhões. Dessa forma, demonstrou sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica.

Dentro da reestruturação da área de crédito, o banco criou a Unidade de Função Crédito, responsável pela gestão dos empréstimos dentro do Conglomerado. Esta Unidade se subdividia em Gerências de Crédito, Risco, Projetos e a Central de Análise de Crédito, em São Paulo. Foram criadas, vinculadas à Gerência de Crédito, cinco Divisões de Análise, em Brasília, Belo Horizonte, Curitiba, Recife e São Paulo, com a função de analisar o risco de empresas e estabelecer o Limite de Crédito - valor dentro do qual as Agências poderiam contratar empréstimos. O objetivo desta medida era a disseminação adequada, responsável e segura do crédito, em harmonia com os interesses da sociedade. Os empréstimos deveriam cumprir o objetivo de aumentar a produção, gerar empregos e alavancar o crescimento, mas não poderia ser descuidada a necessidade de garantir a rentabilidade e o retorno dos capitais emprestados.

Esta estratégia se mostrou vitoriosa, colaborando fortemente para a redução da inadimplência nos empréstimos contratados e o crescimento da rentabilidade dos negócios. O Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito, em 1998. Foi, também, reconhecido como instituição da melhor qualidade, ao receber o rating nacional máximo da Atlantic Rating, o "AAA".

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e preparou-se para atuar no novo cenário financeiro.

Hoje, o Banco do Brasil oferece soluções para todas as necessidades de serviços bancários de seus 13,4 milhões de clientes, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Conta, atualmente, com 7.972 pontos de atendimento (3.026 agências) em todo o Brasil, mais de 25 mil terminais de auto-atendimento, 31 dependências no exterior e parcerias internacionais

(Visa, Mastercard, Western Union), que permitem ao cliente BB ter acesso a serviços em todo o mundo.

Aos conceitos de solidez e confiança, baseados em quase dois séculos de história, o Banco procurou agregar os de eficiência e qualidade, referenciais para o mercado. Investimentos crescentes em tecnologia, e na qualificação dos recursos humanos, foram essenciais para consolidar esse novo BB, que também reformulou toda sua estrutura interna, buscando mais agilidade e foco no cliente.

4.2 A Unidade Pesquisada

Constituída por 55 funcionários, a equipe sob estudo atua em uma Divisão pertencente à Diretoria de Crédito do Banco do Brasil. Responsável pela análise e estabelecimento de Limite de Crédito de empresas com faturamento entre R\$ 1,2 milhão a R\$ 50 milhões ao ano tem, sob sua responsabilidade, o estudo de mais de 7 mil empresas, além da análise de mais de 12 mil produtores rurais.

O quadro de funcionários foi definido a partir de processo seletivo que constava de análise de currículo, avaliação comportamental e de conhecimentos específicos, aberto a todos os funcionários do Banco. Todos os procedimentos de análise foram desenvolvidos dentro do Banco do Brasil, constituindo um processo de construção de conhecimento na área que é referencial de mercado. Nestes quatro anos de atuação, a Gerência de Crédito vem aprimorando estes processos, tendo obtido, em 1998, a certificação ISO 9002, para o processo de análise de risco e estabelecimento de limite de crédito para pessoas jurídicas.

Com o crescimento do volume de empresas analisadas (no início das atividades eram estudadas empresas com faturamento até R\$ 4 milhões, valor este que foi se multiplicando com o passar do tempo) houve a ampliação da equipe, que hoje conta com um acréscimo de cerca de 30% de seu quadro inicial, sempre através de seleção, conduzida pela gerência da unidade.

O índice de rotatividade do grupo é baixo, sendo que, dentre os que saíram, apenas duas pessoas assumiram posições inferiores às que desempenhavam e, ainda assim, suas transferências ocorreram devido a motivos familiares. Os demais deixaram a Divisão devido a promoções ou aposentadorias.

Dentre os fatores que motivam a permanência, destacam-se, o bom ambiente de trabalho e a boa remuneração (os analistas recebem remuneração superior aos gerentes de nível médio das agências), além da dificuldade em concorrer a cargos de gestão na rede de agências, uma vez que a falta de experiência em atuação junto à clientela conta negativamente nas concorrências internas.

Como informado anteriormente, todos possuem, ao menos, formação superior incompleta. Dos 55 funcionários atualmente lotados na Divisão, 6% freqüentam um curso superior, 29% possuem graduação completa, 65% são pós-graduados (36 funcionários), sendo que um destes já possui mestrado e cinco são mestrandos. Dentre os funcionários, a unidade conta ainda com seis instrutores de cursos internos do Banco, nas áreas de análise financeira e de crédito, análise de projetos, matemática financeira e comunicação.

Em meados de 2000, houve a mudança da gerência responsável pela unidade. O primeiro gestor, que havia sido responsável por sua implantação, em 1997, possuía caráter empreendedor, voltado para processos e resultados. Buscava incentivar o convívio social e estimular a interação do grupo, cujos funcionários vinham das mais diversas regiões do país e, em sua maioria, não possuíam vínculos familiares na cidade. Devido à "imaturidade" do grupo, tanto em relação às tarefas quanto aos relacionamentos, no início do processo de implantação da unidade, o perfil da gerência pedia para a "determinação" e "persuasão".

O novo gerente apresenta um caráter voltado a relacionamentos, adequado ao momento por que passa a unidade, uma vez que o processo produtivo se encontra consolidado. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), um grupo que apresenta maturidade elevada, como o analisado, necessita de pouca direção na realização das tarefas, o que faz com que o foco se volte

para a manutenção do grupo e da motivação. Nestas condições, o gerente deve apresentar um comportamento voltado a compartilhar e delegar as decisões.

4.3 As Habilidades e Características de Liderança

Através do instrumento de coleta de dados procurou-se avaliar, sob a perspectiva dos liderados, quais seriam as características e habilidades do líder desejado pelo grupo, neste momento.

4.3.1 As habilidades e características essenciais

Nas avaliações obtidas junto aos 39 questionários respondidos, quer na primeira questão, que trata do grau de importância atribuído às diversas habilidades e características de liderança listadas, quer na segunda questão, que solicita as características essenciais, observa-se a similaridade das respostas obtidas, registradas pela concentração dos dados, como se pode observar pelos gráficos a seguir: