

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

CATHIA MARIA CAPORALI DE VASCONCELOS

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE FOZ DO IGUAÇU, SEGUNDO
MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD**

FOZ DO IGUAÇU

2007

CATHIA MARIA CAPORALI DE VASCONCELOS

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE FOZ DO IGUAÇU, SEGUNDO
MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD**

Monografia apresentada ao programa de pós-graduação em Gestão das Organizações do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UNIOESTE – Universidade Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista.

Profa. Dra. Sandra Maria Coltre – Orientadora

**FOZ DO IGUAÇU
2007**

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES DE FOZ DO IGUAÇU, SEGUNDO
MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD**

POR

CATHIA MARIA CAPORALI DE VASCONCELOS

Monografia aprovada no programa de pós-graduação em Gestão das Organizações do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UNIOESTE – Universidade Oeste do Paraná, para obtenção do grau de Especialista pela Banca Examinadora formada por:

Presidente: Profa. Sandra Maria Coltre, Doutora – Orientadora, UNIOESTE

Membro: Prof. Amarildo, Doutor, UNIOESTE

Membro: Prof. Adriano Violante, Doutor, UNIOESTE

Foz do Iguaçu, 30 de março de 2007

1 INTRODUÇÃO

O estudo buscou identificar o perfil de liderança dos gestores da cidade de Foz do Iguaçu, segundo a teoria do Modelo de Liderança Situacional de HERSEY e BLANCHARD. O trabalho foi desenvolvido no sentido de apresentar os diferentes perfis de liderança, os pontos positivos e negativos de cada um, o contexto organizacional no qual melhor se encaixam, as variáveis pessoais envolvidas e possíveis entraves na obtenção de uma liderança eficaz. A população pesquisada foram lideranças empresariais da cidade de Foz do Iguaçu e o contexto organizacional dessa cidade.

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1989) uma liderança dinâmica eficaz é a característica que distingue as empresas bem sucedidas das mal-sucedidas. Porém, segundo DRUCKER (*apud* HERSEY e BLANCHARD, 1989), um líder eficaz é dos recursos básicos mais difíceis de serem encontrados no mercado.

A liderança não é uma condição estanque, onde se determinam características que devem ser seguidas para se ter um bom desempenho da equipe. Não existe receita para ser um bom líder ou um manual que determine qual tipo de atitude se deve tomar em determinadas circunstâncias. (CARPILOVSKY, 2005, p. 10)

Em realidade, uma das principais características do contexto empresarial atual é a constante mudança. Uma equipe extremamente produtiva e com um bom nível de maturidade pode sofrer um revés e se desestruturar em espaço de tempo

muito pequeno, exigindo qualificação constante dos gestores, qualificação essa tanto profissional quanto pessoal.

Os enfoques mais atuais sobre o desenvolvimento de lideranças partem justamente desse ponto: conjugar harmônica e rentavelmente a situação de variáveis como mercado, organização, equipe, macro-ambiente sócio-cultural e aspectos técnicos e pessoais do líder ou gestor de negócios.

Sabe-se que a cidade de Foz do Iguaçu se caracteriza pela presença de forte comércio informal (segundo o último censo da ACIFI, 50% do mercado da cidade). Atitudes vêm sendo tomadas no sentido de mudar esse perfil, como por exemplo, o aumento da fiscalização por parte da Polícia Federal na Ponte da Amizade, entre Brasil e Paraguai, foco principal do comércio informal de contrabando. (PARO, 2006) E, é nesse cenário de grande instabilidade do mercado e forte tendência de informalidade que a presente pesquisa se desenvolveu.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema a ser resolvido pela presente pesquisa é a falta de autoconhecimento, por parte dos gestores de Foz do Iguaçu, do perfil de liderança que exerce, ou seja, o amadorismo como ainda o tema é tratado na região.

Acredita-se que os empreendedores de sucesso e os líderes bem sucedidos em Foz do Iguaçu ocorrem ao acaso. As pessoas que obtiveram sucesso, quando questionadas, têm noção dos tipos de atitudes que as fizeram vencer: perseverança, paixão pelo que se faz, porém, ainda têm extrema dificuldade de formar sucessores e de adaptar seu comportamento para eventuais mudanças no ambiente, geralmente se fixam numa “fórmula de sucesso” empírica.

Pode-se afirmar, a priori, que um conhecimento sistemático pode ajudar no aumento de empreendimentos bem sucedidos e no crescimento econômico da região, com menos ônus pelo enorme número de negócios malogrados.

1.2 Questão de Pesquisa

As questões de pesquisa que norteiam este estudo são as seguintes:

- a) quais os comportamentos de liderança apresentados pelos líderes empresariais em Foz do Iguaçu?
- b) qual o perfil de liderança dos gestores de Foz do Iguaçu, segundo o perfil situacional de HERSEY e BLANCHARD?

1.3 Objetivos

A seguir enunciam-se os objetivos geral e específicos de pesquisa.

1.3.1 Geral

Identificar o perfil de liderança dos gestores de Foz do Iguaçu, através do Modelo Situacional de Liderança, proposto por HERSEY e BLANCHARD.

1.3.2 Específicos

- a) levantar o perfil de liderança dos gestores de Foz do Iguaçu, através do Modelo Situacional de Liderança, proposto por HERSEY e BLANCHARD;
- b) comparar os resultados entre os setores de comércio, indústria e serviços.

1.4 Pressupostos

A presente pesquisa parte dos seguintes pressupostos:

- a) a cidade de Foz do Iguaçu passa por um momento de importante transformação do cenário econômico-social;
- b) existe um desconhecimento, por parte da população de Foz do Iguaçu, do perfil predominante de liderança apresentado pelo meio empresarial;
- c) maior conhecimento sobre esse perfil poderia gerar reflexões importantes e mudanças de atitudes a melhor, e maior adaptação ao contexto externo de mudanças;
- d) a liderança é um dos fatores-críticos de sucesso de qualquer empreendimento;
- e) a liderança não é uma característica nata da pessoa, podendo ser desenvolvida e conquistada pelo autodesempenho, autoconhecimento e mudanças pessoais de atitude;
- f) não existe perfil ideal de liderança, cada perfil deve ser adaptado à maturidade dos subordinados e ao contexto social.

1.5 Justificativa para Estudo do Tema

A importância vital de se estudar e se aprofundar a temática relacionada à liderança está ligada à percepção de DRUCKER (*apud* HERSEY e BLANCHARD, 1989) de que dos recursos mais difíceis de encontrar hoje no mercado, está a pessoa capaz de gerenciar com entusiasmo, eficiência, eficácia, de maneira empática e estratégica.

Formar líderes não significa tão-somente formar gerentes, mas qualificar pessoas para canalizar a energia de outras para um fim em comum, que é o sucesso de determinada organização.

Não se trata de uma tarefa simples, pois o bom líder não deve agir de acordo com interesses meramente pessoais, mas deve ter a flexibilidade mental e a maturidade emocional para conjugar os interesses pessoais com o interesse de uma certa coletividade.

Que dirá então realizar essa tarefa em meio hostil, conturbado em constante mutação, ou então, como no caso de Foz do Iguaçu, um meio que ainda valoriza fortemente a informalidade.

Vale contextualizar que esse perfil começa a ameaçar a economia da cidade, sobretudo a partir do ano de 2001 quando, segundo LIMA (2001, p. 118),

“Foz do Iguaçu começava a virar notícia não mais como terra de prosperidade. Os primeiros sintomas da crise monstruosa que assola o país já se pronunciavam. [...] Foz do Iguaçu começava a enfrentar seriamente este problema, pois empresas fechavam suas portas, propriedades começavam a desvalorizar, a fiscalização da Receita Federal começou a bater duro nos compristas, porque estavam decididos a acabar com o contrabando consentido”.

Compreender e investir no papel de liderança se faz imprescindível para a sobrevivência da economia em qualquer contexto, sobretudo em contextos desafiadores como o cenário atual.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é estruturado em quatro partes bem definidas:

- a) levantamento teórico: sobre a história de liderança, as diferentes linhas de pesquisa, as diferentes perspectivas, as tendências de futuro e a teoria de HERSEY e BLANCHARD, foco desse estudo;
- b) metodologia: descrição da metodologia apresentada para levantamento dos dados da pesquisa;
- c) levantamento de dados: o estudo propriamente dito, com o levantamento de perfil de liderança apresentado por gestores de Foz do Iguaçu;
- d) discussão: discussão sobre os dados e argumentos conclusivos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Existiram e existem várias formas diferentes de se entender a liderança. Muitas vezes, a liderança foi considerada uma habilidade nata: ou se nascia líder

ou se estava fadado a ser um seguidor para o resto da vida. Essa idéia já foi superada há tempos, mas mesmo assim, a liderança (FERNANDES, 2001, p. 13) é um conceito que a maioria das pessoas acha que sabe o que é, mas cujo consenso ainda está longe de ser real. O senso comum guarda ainda a idéia de que liderança é um dom, ou de que líder é o que sabe mandar.

O que se sabe é que a falta de um entendimento que seja ao mesmo tempo formal e prático de liderança é um dos grandes entraves sociais de nossa época, não somente no cenário organizacional, como também na política, nos esportes e até nos relacionamentos familiares.

Muito progresso já foi conquistado na evolução da concepção do termo e faz-se agora um panorama sobre a liderança no contexto organizacional hoje e como esses estudos foram evoluindo no decorrer das pesquisas. (CARPILOVSKY, 2005, p. 4)

2.1 O Papel da Liderança na Sociedade e nas Organizações

O papel da liderança nesse cenário de mudança, transformação é de suma importância. Em momentos de incerteza, a tendência do ser humano é agir de forma individualizada, afim de que mantenha garantidos os recursos necessários para sua sobrevivência.

Quando esse aspecto mais individualista sobressai dentro do plano organizacional, o risco de desestruturação e crises internas é altíssimo. O líder tem papel fundamental nesses contextos já que possui enquanto característica principal a influência sobre as pessoas com vistas à busca de um objetivo em comum, sendo o líder a pessoa capaz de canalizar a atenção e a energia dos envolvidos no contexto na busca desse objetivo comum (MOTTA, 1989)

A importância da liderança no desenvolvimento das organizações vem sendo enfatizada desde o início do Século XX, com o incremento do processo de industrialização, a necessidade do aumento da produtividade, e o início também de estudos que levavam em conta os aspectos psicossociais envolvidos nos processos de produção. (MAXIMIANO, 2000).

Na abordagem psicossocial, o papel do líder é percebido como fundamental para que ocorra o desenvolvimento de uma organização e para que ela atinja patamares satisfatórios e crescentes de produtividade, seja qual for sua área de atuação.

É importante salientar que liderança não tem relação direta com posição hierárquica. Muitos autores (CARPILOVSKY, 2005; FERNANDES, 2001; HERSEY e BLANCHAR, 1989; entre outros) a definem como a capacidade de influenciar e determinar o comportamento de outras pessoas, não estando a pessoa que cria a influência necessariamente em posição superior. Esse comportamento de influência, no ambiente organizacional, se traduz no estabelecimento e atingimento de metas.

Essa capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas envolve o uso do poder, que dentro das organizações pode advir de diversas fontes, segundo BATEMAN e SNELL, 1998; STONER e FREEMAN, 1985:

- a) **poder legítimo:** corresponde à autoridade formal. É quando a pessoa reconhece que o influenciador tem o direito de influenciá-lo ou está legalmente habilitado para tal. Fica implícito também que o influenciado tem o dever de aceitar o efeito desse poder. Numa organização ele pode ocorrer **de baixo para cima**, quando um gestor exige determinado horário a ser cumprido (desde que seja razoável e legal), ou então **de cima para baixo**, quando um vigia exige até mesmo do dono da empresa a apresentação do crachá para poder entrar nas instalações;
- b) **poder de recompensa:** esse poder é conquistado por pessoas que controlam recompensas valorizadas, a medida que pessoas seguem suas ordens para poder receber a recompensa que deseja;
- c) **poder coercitivo:** é quando o influenciador pune os que não obedecem a alguma determinação. É baseada em exigências e configura-se o lado negativo do poder de recompensa. Esse tipo de poder é usado quando se deseja manter um mínimo padrão de conformidade ou atuação por parte dos subordinados;

- d) **poder de referência:** esse poder diz respeito ao líder cujas características pessoais atraem outras pessoas. As pessoas seguem seus dizeres porque admiram o líder e têm desejo de serem por ele aprovadas, reconhecidas, apreciadas. Está diretamente ligada a comportamentos sedutores e ao nível de prestígio exercido pelo influenciador;
- e) **poder de competência:** quando o líder possui algumas habilidades e competências capazes de fazer as outras pessoas acreditarem que podem obter vantagens ou aprendizados com elas. É um tipo de poder bem delimitado, se uma pessoa tem grande conhecimento gerencial, não vai influenciar o comportamento de outras pessoas sobre questões financeiras, por exemplo.

Assim o perfil do líder, além de outras variáveis, é influenciado também pela fonte de onde ele irá obter seu poder. Por isso, sua importância de compreender como um líder pode utilizar sua liderança no trabalho.

2.2 O Líder na Motivação do Trabalho

A motivação pode ser considerada como uma das molas propulsoras de qualquer organização. Pesquisas indicam que colaboradores desmotivados usam 8% de sua capacidade de produção, por outro lado quando imersos em ambientes nos quais se sentem motivados esse índice chega a 60%. (KAHALE, 1999).

Outro impacto causado pela desmotivação dos colaboradores é o gasto provocado por altos índices de absenteísmo, doença psicossomática e todo o tipo de afastamento.

Agravando a situação da desmotivação, a maioria das pessoas que ocupam vagas de liderança possui uma percepção errada acerca das variáveis capazes de motivar seus funcionários. Segundo JOHAN (2005, p. 53), seguindo pesquisa realizada por BOOG (*apud* JOHAN, 2005), o maior erro está em achar que dinheiro é um fator motivador. A autora indica que salário baixo funciona

enquanto agente desmotivador, mas salários altos são motivadores de curto prazo e não oferece ambiente organizacional motivador. Nessa linha de raciocínio, recursos como remuneração por cumprimento de metas, participação nos resultados, premiações não são eficazes no aumento da motivação ao longo do tempo.

Na verdade, a questão da remuneração é amplamente usada pelos líderes como forma de se eximirem do problema, que pode ser solucionado de maneira muito mais eficaz e duradoura, provocando mudanças reais na cultura organizacional, a partir de mudanças de posturas destes líderes.

Segundo VASCONCELOS e RAUPP (2006), a *Escola de Relações Humanas* surgiu em 1924, quando Elton Mayo foi chamado para avaliar os resultados de uma pesquisa de produtividade na *Western Electric Company (Hawthorn - EUA)*. Após modificar condições de iluminação para um grupo experimental, observou-se que semelhante ganho de produtividade ocorreu no grupo de controle.

Em outra experiência, ofereceu-se melhores condições de trabalho (repouso, almoço e semanas mais curtas) para um grupo e após um ano e meio, depois de retiradas tais condições, a produtividade continuou a mesma. Conclui-se que a atenção dispensada (sociabilidade e realização) aos funcionários foi o fator determinante do ganho de produtividade e não as alterações ambientais em si.

KAHALE (1999) apresenta na tabela 1 aspectos motivadores e desmotivadores de empresas brasileiras de diversos setores:

Aspectos motivadores	Aspectos desmotivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Desafios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de desafios.
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de crescimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com a liderança.

<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de autonomia.
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização/Reconhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de valorização e reconhecimento pela empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa frente ao mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos internos difíceis / excesso de burocracia.
<ul style="list-style-type: none"> • Visão de Futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de pouco acesso à informação.
<ul style="list-style-type: none"> • Salário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário.
<ul style="list-style-type: none"> • Participação (sentimento de ser ouvido pela empresa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão do todo - Baixo sentimento de participação.
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso às novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação.
<ul style="list-style-type: none"> • Integração. 	

Tabela 1. Aspectos motivadores e aspectos desmotivadores.

Fonte: adaptado de KAHALE (1999).

Percebe-se que vários desses aspectos se relacionam com posturas de liderança: desafios, integração, valorização / reconhecimento, visão de futuro, participação (sentimento de ser ouvido pela empresa), falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação, falta de valorização e reconhecimento, relação com a liderança, falta de autonomia, de visão do todo, sentimento de pouco acesso à informação, processos internos difíceis / excesso de burocracia.

Ainda segundo KAHALE (1999), o papel do líder bem como o seu estilo de liderança são de suma importância para desenvolver a satisfação dos colaboradores. Por serem formadores de opinião e terem o poder de gerir a percepção, podem auxiliar na conquista do comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa. O uso de técnicas adequadas de *feedback* também pode gerar respeito, credibilidade e confiabilidade.

A autora ressalta que existe certa tendência de fuga da responsabilidade da maioria das lideranças, o que está de acordo com a opinião de DRUCKER, (1989) citada anteriormente, com muitos líderes responsabilizando diretamente a empresa pelos problemas organizacionais.

Aqui cabe destaque que, segundo ARCHER (*apud* BERGAMINI e CODA, 1990, p. 8) a motivação é algo exclusivamente intrínseco ao sujeito, sendo vedado a qualquer estímulo externo, inclusive qualquer pessoa, criar motivação em alguém: “não é nem o estímulo nem a resposta que motivam o comportamento, mas mais propriamente a necessidade em si mesma e isso se estende a todo o comportamento. Um indivíduo não estará motivado para se comportar, a menos que ele tenha uma necessidade energizando esse comportamento”.

Este autor atesta então a importância do líder estar atento a estes fatores influenciando o ambiente organizacional: necessidades, instintos, emoções. Sem

isso, o que ele consegue, ao dizer que motiva sua equipe, é tão somente controlar suas reações, a partir do atendimento de tais necessidade.

Em consonância a esse fato, um desafio do líder é desmistificar as crenças sobre motivação para tornar consciente aos liderados que um líder não é um salvador, mas um gestor que possui limites organizacionais e que cada pessoa deve assumir a responsabilidade pelas próprias ações e pela automotivação.

2. 3 Teorias da Liderança

As diferentes abordagens sobre liderança foram evoluindo segundo se compreendiam as dinâmicas de funcionamento dos indivíduos e dos grupos, já que a liderança nunca ocorre no isolamento, ou seja, não existe líderes sem liderados.

Ela sempre ocorre, portanto, “em uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima, de modo contratual ou consensual”. (CARPILOSVSKY, 2005, p. 4)

A seguir, serão descritas algumas abordagens acerca do que já se pensou sobre a temática da liderança.

2.3.1 Abordagem baseada nos traços

É a abordagem mais antiga sobre liderança. É bastante lógica e racional. Surgiu a partir do estudo da personalidade de grandes líderes da história e da verificação dos pontos em comum entre eles. Seus estudiosos se questionavam: o que distingue pessoas como Churchill, Gandhi ou Martin Luther King de outras pessoas comuns? (FERNANDES, 2001, p. 14)

Segundo essa teoria, são traços de personalidade que formam um líder, e portanto ou a pessoa nasce líder ou então jamais será um líder, não sendo possível desenvolvê-la numa pessoa que tenha tal interesse.

Hoje, tal teoria caiu por terra, pois se sabe que a liderança tem relação com habilidades comuns, que são passíveis de serem desenvolvidas, mas que unidas em um único indivíduo o tornam uma pessoa incomum.

2.3.2 Teoria sobre os Estilos de Liderança de Lippitt e White

A teoria de Lippitt e White, datada de 1939, tinha como foco principal a influência da liderança sobre o comportamento em grupo (*apud* CHIAVENATO, 1979, p. 158). Os pesquisadores observavam três estilos diferentes de liderança: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança *laissez-faire*.

O líder autocrático determina todo o procedimento adotado pelo grupo, sem que neste haja liberdade de ação. Existem procedimentos técnicos pré-estabelecidos, que devem ser seguidos a risca o que faz com que os subordinados não participem no processo de organização do trabalho e não tenham uma visão do que virão a ser as atividades futuras. Um ponto interessante deste estilo de liderança, é que embora distante do grupo, o líder faz críticas e elogios de maneira estritamente pessoal (LEWIN, LIPPITT e WHITE *apud* CHIAVENATO, 1979, p. 159).

Já na liderança liberal, ou *laissez-faire*, os procedimentos são todos determinados pelos integrantes do grupo, sem intervenção do líder, chegando inclusive a ter postura omissa. As informações e esclarecimentos só são feitos quando há solicitação do grupo, o mesmo ocorrendo com as críticas e elogios (LEWIN, LIPPITT e WHITE *apud* CHIAVENATO, 1979, p. 160).

Por fim, na liderança democrática, os procedimentos são decididos em discussões em grupo, com auxílio e orientação do líder. O mesmo ocorre com a escolha dos companheiros de trabalho e a divisão do trabalho. Quanto às críticas e elogios “são objetivos e impessoais, baseando-se estritamente nos fatos e não nas pessoas”. (CHIAVENATO, 1979, p. 160)

Esses estilos de liderança baseiam-se nas crenças aventadas por MCGREGOR (*apud* HERSEY e BLANCHARD, p. 107) denominadas de Teoria X e Teoria Y, que serão discutidas a seguir.

O diagrama a seguir da figura 1 demonstra de forma gráfica e fluxo de funcionamento dos grupos sob a influência de cada um dos estilos de liderança:

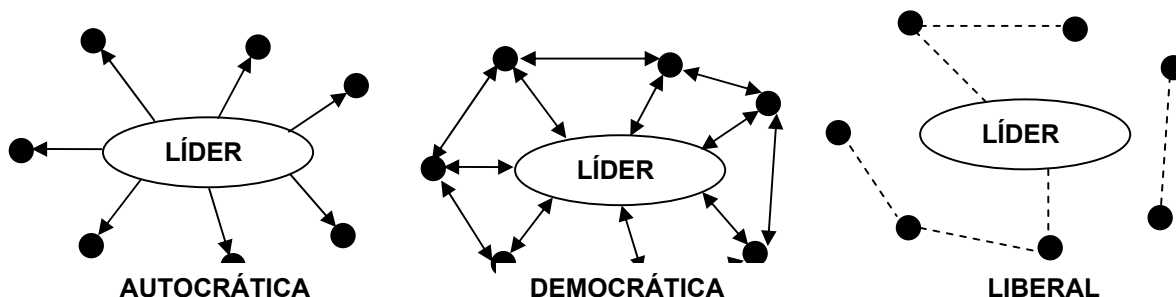


Figura 1: Estilos e liderança de Lewis Sappington e Browne.

Fonte: CHIAVENATTO, 1979, p. 161.

Os resultados das pesquisas de Lippitt e White tiveram grande repercussão nos Estados Unidos, na época. Os grupos liderados pelo estilo democrático demonstravam maior vínculo de amizade, harmonia, maior produção, enquanto o grupo liderado pelo estilo autocrático demonstrava agressividade ou apatia e o grupo liderado pelo estilo liberal tornou-se extremamente individualista e desorganizado, e ambos com baixíssima produção. (*apud* CHIAVENATO, 1979, p. 161)

Criou-se a ilusão de que havia se encontrado a chave para a liderança eficaz e produtiva: o estilo democrático. Porém, esse entusiasmo surgiu principalmente porque o estilo de liderança democrático reforçava alguns ideais estadunidenses de relacionamento grupal e também devido à tendência de simplificação da percepção das relações humanas.

Com o tempo e com a influência de outras abordagens, foi-se percebendo que o fenômeno da liderança e dos relacionamentos humanos são muito mais complexos e contendo nuances e variáveis que não foram levadas em conta, ou devidamente controladas, na pesquisa de Lippitt e White (fato apontado pelos próprios autores) (LIPPITT e WHITE, *apud* CHIAVENATO, 1979, p. 161)

2.3.3 Abordagem Comportamental

Quando se começou a se questionar mais fortemente a teoria baseada nos traços, o trabalho dos pesquisadores se direcionou à busca de características de comportamentos dos líderes. Ao invés de tentar descobrir o que os bons líderes *eram*, tentava-se determinar o que eles *faziam*, como delegavam tarefas, como usavam o processo da comunicação, como motivavam etc (STONER e FREEMAN, 1985).

2.3.3.1 A Grade Gerencial de Blake e Mouton

A maior contribuição dessas pesquisas foi no sentido de verificar dois grandes grupos de comportamentos: os voltados para as tarefas a serem desempenhadas e às pessoas lideradas. Entende-se por tarefa “ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais”. (CARPILOVSKY, 2005, p. 6) Os comportamentos relativos às pessoas diziam respeito às boas relações interpessoais, como ser amistoso e acessível, estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. (ROBBINS, 2000)

Esse tipo de liderança foi popularizado a partir de sua representação na forma de gráfico, conhecido como grade gerencial de BLAKE e MOUTON:

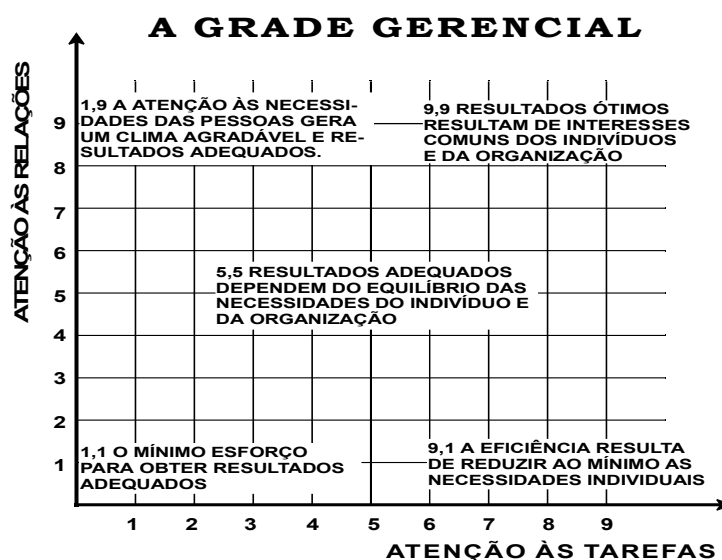


Figura 2: Adaptação da Grade Gerencial de Blake e Mouton.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 113.

A grade tem nove posições em cada um dos eixos, somando oitenta e uma células diferentes que dizem respeito aos diferentes estilos de liderança. Quanto mais avançado no eixo X, mais o líder estará voltado a tarefas, e no eixo Y, mais o líder priorizará as relações entre as pessoas.

Daí podem-se citar alguns estilos de liderança:

- a) **gerência empobrecida (estilo 1,1):** pouca atenção tanto a tarefas quanto a pessoas. É também conhecido como *laissez-faire*, pois o líder não exerce seu papel de liderança, deixando a gerência por conta dos subordinados;
- b) **gerência de clube de campo (estilo 1,9):** muita atenção a pessoas e pouca a tarefas. Enfatiza os relacionamentos, mas a gerência de processos pode ficar desguarnecida. Tem esse nome por se preocupar mais no social do que na produção;
- c) **gerência de tarefa ou autoritária (estilo 9,1):** maior preocupação com tarefas e pouca atenção a pessoas. O aspecto humano é vilipendiado e a intenção é que este interfira o mínimo possível nas tarefas;
- d) **gerência meio-do-caminho (estilo 5,5):** média atenção a tarefa e pessoas. A idéia é manter tudo sob controle, mas sem grandes pretensões de crescimento, já que o investimento e a inovação não são priorizados. O foco é manter o *status quo*;
- e) **gerência de equipe ou democrática (estilo 9,9):** grande atenção a pessoas e tarefas. Entende-se que tanto processos quanto inter-relacionamentos têm mesmo peso e importância para o sucesso da organização.

Os autores idealizadores dessa teoria, BLAKE e MOUTON (2000), consideram o último estilo, o democrático, a forma mais eficaz de atuação do líder. A esmagadora maioria das estratégias de treinamento da década de 60 levava

esse gride em consideração, a guisa de diagnóstico do que precisava ser melhorado no indivíduo.

2.3.3.2 A Teoria X e a Teoria Y

Aqui vale lembrar a Teoria X e a Teoria Y, de DOUGLAS MCGREGOR, já que as crenças acerca das pessoas aventadas pelo líder seriam capazes de determinar o estilo de liderança adotado e exercido por ele.

Para MCGREGOR (1999), haveria dois estilos opostos e antagônicos de administração, um estilo tradicional (Teoria X) e uns estilos modernos, baseados nas novas descobertas da Psicologia (Teoria Y).

A tabela 2 a seguir mostra as diferenças essenciais entre as Teorias X e Y:

Teoria X	Teoria Y
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O autocontrole é frequentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.	3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objetivos da	5. As pessoas podem orientar-se e

organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.
---	---

Tabela 2. Contrapontos entre teoria X e teoria Y.

Fonte: MCGREGOR, *apud* VASCONCELOS e RAUPP (2006, p. 5).

A aplicação da Teoria Y na administração possibilita uma série de posturas inovadoras e humanísticas por parte do líder, a saber:

- a) “descentralização das decisões e delegação de responsabilidades”;
- b) ampliação do cargo para maior significação do trabalho;
- c) participação nas decisões mais altas e administração consultiva;
- d) auto-avaliação do desempenho.” (CHIAVENATO, 1993, p. 192)

MCGREGOR (1999) ainda salienta que se tais idéias não forem capazes de produzir os resultados esperados, pode ser porque a administração da organização “comprou” a idéia, mas aplicou-as ainda em um esquema ultrapassado de concepção de funcionamento do trabalho em equipe. O que, segundo o autor, ocorre freqüentemente.

Para que realmente funcione, o trabalho deve ser tão natural quanto um jogo, devendo ser desenvolvido em equipes, pensamento este que trouxe o conceito dos **times auto-gerenciáveis**. (VASCONCELOS e RAUPP, 2006, p. 5)

2.3.3.3 Os Sistemas de Likert

Tal percepção sobre as pessoas e a importância dos recursos humanos para o sucesso de qualquer empreendimento é compartilhada por RENSIS LIKERT. Este autor focou seus estudos no sentido de desenvolver ferramentas práticas que ajudassem a empresa a passar de uma percepção da Teoria da X para uma percepção da Teoria Y, da “manutenção de um comportamento imaturo

para o encorajamento e desenvolvimento de um comportamento maduro, da mera ênfase de fatores de higiene para o reconhecimento e a ajuda da satisfação dos motivadores dos trabalhadores”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 80)

Na elaboração de seus estudos, LIKERT verificou que a relação entre administração e empregados seguem um *crescendum*, que vai desde o chamado Sistema 1 até o Sistema 4. Veja como se caracteriza cada um desses sistemas, segundo CHIAVENATO (1993, p. 201-204):

1. Sistema 1: “Autoritário Coercitivo”. Trata-se de um sistema administrativo autocrático e forte, arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. Possui como características:

- a) processo decisório totalmente centralizado na cúpula da organização;
- b) sistema de comunicação precário, vertical no sentido descendente, cujo conteúdo são geralmente ordens. Não existe comunicação lateral o que pode fazer a cúpula tomar decisões erradas por falta de informação de quem vive o dia-a-dia do trabalho;
- c) relacionamento interpessoal considerado prejudicial ao bom andamento do trabalho. Procura-se o isolacionismo e frieza das relações;
- d) ênfase nas punições, gerando ambiente de temor e desconfiança. As recompensas são raras pois as pessoas que desempenham um bom trabalho nada mais fazem do que suas obrigações.

2. Sistema 2: “Autoritário Benevolente”. Em última análise, trata-se do sistema 1 menos rígido, porém sem mudanças estruturais. Suas características são:

- a) processo decisório ainda centralizado, porém já permitindo certo nível de delegação de questões de caráter rotineiro;
- b) sistema de comunicação ainda precário e vertical descendente, embora informações dos subordinados possam ocasionar retroação das decisões;

- c) condescendência relativa em relação aos relacionamentos interpessoais, porém, a **organização informal** é insipiente;
- d) ênfase na punição com algumas recompensas mais salariais do que simbólicas ou sociais.

3. **Sistema 3: “Consultivo”**. Há mais ênfase no lado participativo, com grande abrandamento da arbitrariedade organizacional. Quanto às características cita-se:

- a) processo decisório participativo e consultivo;
- b) sistema de comunicação verticais descendentes e ascendentes, bem como laterais, com a criação de sistemas interna de comunicação para facilitar tal comunicação;
- c) são estimuladas inter-relações informais sadias e positivas, há maior clima de confiança entre as pessoas;
- d) ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, com eventuais punições e castigos.

4. **Sistema 4: “Participativo”**. É democrático por excelência. Características:

- a) decisões totalmente delegadas aos níveis organizacionais inferiores. A organização determina políticas e diretrizes, mas deixa as decisões a cargo dos diversos níveis hierárquicos;
- b) comunicação fluente em todos os sentidos hierárquicos e a empresa depende dessa comunicação para obter flexibilidade e eficiência;
- c) o trabalho é todo realizado em equipe, com formação de grupos espontâneos;
- d) ênfase nas recompensas do tipo simbólicas e sociais. Muito raramente ocorrem punições.

Segue um esquema ilustrativo das inter-relações entre Teorias X e Y e os Sistemas de LIKERT:



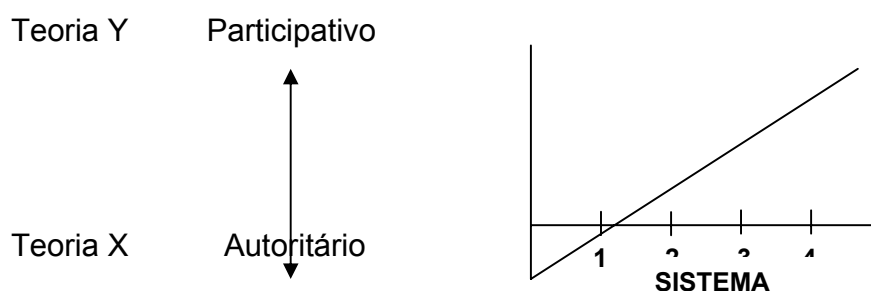


Figura 3: Inter-relação entre teorias X e Y e sistemas de Likert.

Fonte: CHIAVENATO, 1993, p. 204.

2.3.3.4 Teoria 3-D

Outra teoria de desenvolvimento de eficácia é a atribuída a REDDIN, denominada *Teoria 3-D*, que nada mais é do que um método de desenvolvimento de liderança. Essa teoria baseia-se no fato de que “o administrador é solicitado a ser eficaz em uma variedade de situações e a sua eficácia poder ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de maneira apropriada, em situação de mudança” (CHIAVENATO, 1993, p. 339).

Para REDDIN (1989), a única tarefa do administrador é ser eficaz. Para tanto, faz uma diferenciação do que seja um gerente eficiente e um gerente eficaz:

Gerente Eficiente	Gerente Eficaz
• Faz as coisas de maneira certa.	• Faz as coisas certas.
• Resolve problemas.	• Produz alternativas criativas.
• Cuida dos recursos.	• Otimiza a utilização de recursos.
• Cumpre seu dever.	• Obtém resultados.
• Reduz custos.	• Aumenta lucros.

Tabela 3: Contrapontos entre gerente eficiente e eficaz, segundo REDDIN.

Fonte: CHIAVENATO, 1993, p. 340.

Para REDDIN (1989), existem quatro estilos gerenciais básicos:

- a) **estilo relacionado:** que se orienta exclusivamente para as relações que estabelece entre as pessoas;
- b) **estilo dedicado:** que, na sua atuação, dá ênfase às tarefas a serem realizadas;
- c) **estilo separado:** tem uma atuação deficitária tanto no que diz respeito às inter-relações, quanto à realização das tarefas.
- d) **estilo integrado:** que consegue conjugar, de forma concomitante, uma atuação eficaz tanto voltada para a relação entre as pessoas quanto para a realização das tarefas.

REDDIN (1989) faz uma composição desses quatro estilos gerenciais em três dimensões de atuação (daí o nome da teoria): dimensão básica, a mais eficaz e a menos eficaz. Conjugando os quatro estilos com as três dimensões tem-se a seguinte miríade de posturas gerenciais:

Estilos Gerenciais Básicos:	Estilos Gerenciais Menos Eficazes:	Estilos Gerenciais Mais Eficazes:
Integrado	De transação (transigente)	Executivo
Dedicado	Autocrata	Autocrata Benevolente
Relacionado	Missionário	Promotor
Separado	Desertor	Burocrata

Tabela 4: As Três dimensões e os quatro estilos gerenciais.

Fonte: apud CHIAVENATO, 1993, p. 342.

A idéia central da Teoria 3-D é desenvolver três habilidades gerenciais básicas:

- a) **sensitividade situacional:** a habilidade para diagnosticar situações;
- b) **flexibilidade de estilo:** a habilidade de se adaptar às demandas do contexto;

- c) **destreza de gerência situacional:** a habilidade de transformar uma dada realidade. (REDDIN, 1989)

Outro aspecto interessante da teoria de Reddin é que ela se baseia em alguns pressupostos, entre os quais: a de que a mudança organizacional é um processo de eficazmente reunir gerentes que pensam os rumos da empresa; de que esses gerentes nunca conseguem aplicar na prática do dia-a-dia tudo aquilo que sabem em termos gerenciais e de pessoas; de que a mudança deve envolver todas as unidades sociais da organização; e que só existe mudança se existir flexibilidade.

Deve-se sempre ter em mente tais pressupostos, pois eles fazem a profilaxia do estresse organizacional frente aos problemas que sempre surgem durante qualquer processo de mudança, conseguindo manter esse processo sem *gaps*, retrocessos ou traumas.

Essas teorias abriram margem para um pressuposto que só posteriormente percebeu-se como errôneo: a tendência de eleger um tipo de liderança como o ideal. Essa idéia é equivocada porque as organizações são diferentes, têm realidades diferentes e, conseqüentemente, necessidades diferentes: “é evidente que as características do seguidor e os fatores contextuais precisam ser acrescentados à equação para que os estilos de liderança signifiquem alguma coisa”. (ROBBINS, 2000, p. 56)

Nesse sentido, vale lembrar as reflexões de VERGARA (1999, p. 77) sobre o questionamento de qual seria o melhor estilo de liderança:

Sabia que você ia dizer que é o democrático. Mas aí fiquei pensando numa situação extrema. Imagine uma batalha, inimigos um de cada lado e eu, do lado de cá, por ser um líder democrático, digo: ‘um momento inimigo. Vou consultar as bases’. Já pensou? Ou uma situação de incêndio no prédio onde você mora. Dá tempo de reunir os condôminos e, democraticamente, decidirem o que fazer? Por outro lado, como ser autocrático com um pesquisador, por exemplo? Como exigir dele que faça suas descobertas em tal tempo e de tal forma? E quanto ao *laissez-faire*? Não contraria o próprio conceito de mudança, ou seja, o exercício da influência?

2.3.4 Abordagem Contingencial

Segundo pesquisadores dessa abordagem, não existem traços essenciais em quaisquer contextos. Sempre há que se levar em questão o contexto antes de decidir qual a melhor ação e qual a melhor abordagem gerencial.

Nessa abordagem estão as teorias de Hersey e Blanchard (que será abordada no próximo tópico) e o Modelo Líder-Participação, de VROOM, YETTON e JAGO. (*apud* CARPILOVSKY, 2005)

No modelo Líder-Participação o papel fundamental do líder é avaliar o quanto de participação deve permitir de seus subordinados no processo decisório. Propõem algumas perguntas a serem respondidas para que o líder perceba qual a melhor postura a adotar, por exemplo: 1. Eu tenho informação suficiente para tomar uma decisão de alta qualidade?, 2. O problema está estruturado?, 3. A aceitação da decisão por parte dos subordinados é importante para a implementação eficaz?, 4. É provável que haja conflito entre os subordinados quanto às soluções preferidas?.

A partir dessas respostas, existem cinco tipos de comportamento de liderança (ROBBINS, 2000):

- a) o líder decide sozinho;
- b) o líder toma informações no grupo, mas decide sozinho;
- c) o líder conversa com cada um dos membros do grupo individualmente, sem conversa em conjunto, e decide sozinho;
- d) o grupo se reúne para discutir a situação mas o líder é quem decide;
- e) o grupo discute a situação e chega a uma decisão em conjunto.

2.3.5 A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

As perspectivas atuais nas teorias sobre liderança apontam perfis diferentes de atuação do líder, que serão mais ou menos indicados dependendo do contexto do grupo a ser liderado e do nível de maturidade de seus participantes.

É o que diz por exemplo o modelo desenvolvido por HERSEY e BLANCHARD (1986), originalmente chamado de teoria de liderança do ciclo vital, e atualmente conhecido como Teoria da Liderança Situacional.

Essa teoria “baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 186)

O comportamento de tarefa é quando o líder “dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 189)

Ainda para os autores, o comportamento de relacionamento acontece “a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e ‘carícias psicológicas’. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhe os esforços”.

Segundo esses autores, uma série de fatores vai determinar o perfil de liderança ideal em determinado contexto, um desses fatores, por exemplo, é a maturidade dos seguidores, que está intimamente ligada com as possibilidades de ação e organização oferecida pelo contexto macro-ambiental.

Aqui, entende-se maturidade não como idade avançada ou certo nível de estabilidade emocional, mas como sendo o indivíduo possuidor dos atributos necessários para o bom desempenho do trabalho. É a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 195) Esses atributos são tanto inerentes ao sujeito, predisposições para a realização do trabalho, aceitação de responsabilidades, possuir ou não capacidades, como também inerentes ao cargo que esse sujeito ocupa, e então se aponta a experiência, por exemplo.

O importante desse conceito é compreender a importância do momento contextual em que a equipe está inserida, para entender o perfil de liderança que deve emergir daí.

HERSEY e BLANCHARD (1986) apontam que o relacionamento entre o gestor e seus subordinados passa por fases, e daí advém o nome de **ciclo vital**. Enquanto passam por essas fases, os subordinados vão se desenvolvendo e se amadurecendo, demandando de seus líderes variações no estilo de liderança em cada uma dessas fases (STONER e FREEMAN, 1985)

Na primeira fase, quando os colaboradores iniciam na organização, o mais adequado é que haja orientação para a tarefa, pois existe a necessidade de que sejam instruídos e familiarizados com as regras e procedimentos da organização e do trabalho que vão desempenhar.

Se não há um acompanhamento mais efetivo por parte do gestor voltado para essas questões práticas da atividade, ocorre o aparecimento de dúvidas, o que gera ansiedade e confusão nos novos empregados. Aqui, uma liderança voltada para o relacionamento entre as pessoas é contraproducente e inadequada, pois a necessidade dos subordinados é voltada para procedimentos básicos do trabalho que vão desempenhar. Entende-se aqui que a maturidade da equipe ainda é baixa, pois não possui experiência suficiente no trabalho a ser desempenhado.

À medida que os colaboradores começam a aprender as tarefas a serem desempenhadas, o tipo de gerência voltada para as tarefas continua sendo importante, porque ainda não há, por parte dos subordinados, a autoconfiança necessária para aceitar responsabilidade (HERSEY e BLANCHARD, 1989). Essa transferência de responsabilidade do gestor para o subordinado só vai acontecendo à medida que surge o vínculo de confiança entre ambos. Nessa segunda fase, a atuação do gestor precisa começar a ser orientada para a pessoa, ocorrendo a familiarização entre as pessoas, havendo o encorajamento dos esforços etc.

Após esse momento, na terceira fase, é esperado o crescimento da motivação dos subordinados e a busca ativa, por parte desses, de maiores responsabilidades, não demandando mais do gestor o papel de direcionador. Nessa fase, o direcionamento constante pode causar efeito negativo, com o gestor sufocando iniciativas dos subordinados que são importantes para o seu

desenvolvimento. Isso pode gerar ressentimento e quebra de vínculo entre as pessoas da equipe. Porém, o acompanhamento do gestor é essencial a fim de que se mantenham o interesse e a responsabilidade dos subordinados.

Quando começa a crescer a capacidade de autodirecionamento dos subordinados, e conseqüentemente sua autoconfiança, o gestor pode reduzir a quantidade de apoio e encorajamento. Isso é importante para não modelar uma equipe dependente do papel do líder. Essa é a quarta fase, que se caracteriza pelos subordinados não esperarem um relacionamento direcionador por parte do gestor, ficando mais por conta própria.

De forma sintética tem-se então essas quatro fases segundo se descrevem no quadro abaixo (CARPILOVSKY, 2005, p. 10):

- a) **“fase 1. Informar / Determinar:** dar instruções específicas e supervisionar diretamente a execução – decisão tomada pelo líder;
- b) **fase 2. Vender / Persuadir:** explicar as decisões e dar oportunidades para esclarecimento – decisão tomada pelo líder com diálogo e/ou explicação;
- c) **fase 3. Participar / Compartilhar:** compartilhar idéias e facilitar a tomada de decisões – decisão tomada em conjunto ou pelo liderado, com incentivo do líder;
- d) **fase 4. Delegar:** passar a responsabilidade pelas decisões e sua implementação – decisão tomada pelo liderado.”

Nesse enquadramento, a maturidade dos liderados é apresentada dentro de um contínuo (imaturo/maduro) em quatro níveis: baixo (fase 1), baixo a moderado (fase 2), moderado a alto (fase 3), alto (fase 4).

Desta forma, HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 193) salientam que

“não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”.

Assim, se um determinado líder empregar o estilo de liderança 4 (delegar) a um grupo de liderados com nível de maturidade baixo (fase 1), poderá gerar um grupo desorientado e ineficiente.

Os autores sugerem a seguinte ilustração:

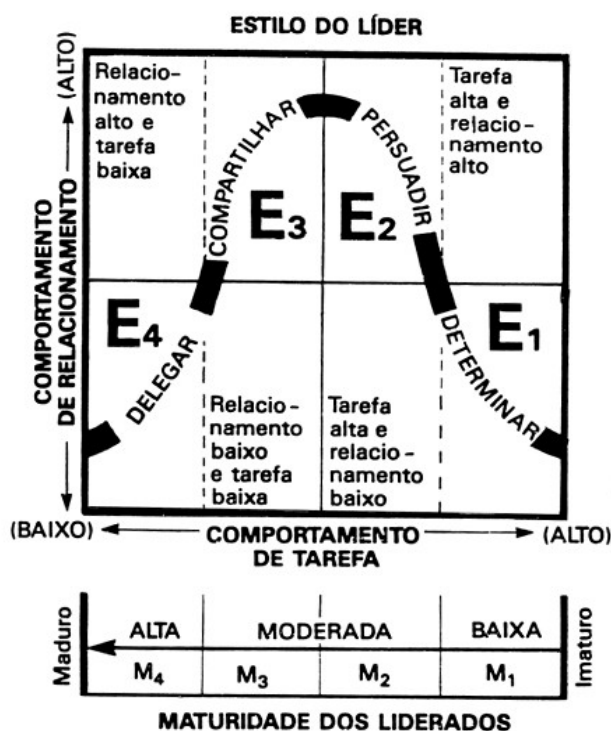


Figura 4. Estilos de liderança.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 309.

A figura 4 demonstra a distribuição dos estilos de liderança segundo o aumento da ênfase no comportamento de tarefa ou no comportamento de relacionamento. Mostra também a localização disso numa escalada de maturidade.

2.4 Tendências Atuais

A visão atual de liderança começou a sofrer profundas transformações a partir da década de 90 do século passado. Um artigo da revista *Business Week* de 1990 (*apud* BOLT, 1993) faz um chiste dizendo que se marcianos descessem à

Terra e exigissem que alguém os levassem até seu líder, teríamos de pensar mais de duas vezes até decidir onde levá-los.

Jocosidades à parte, o artigo demonstra a crise de liderança que as organizações passaram, com déficit de dirigentes empresariais preparados, devido à profusão de complexidades e novas regras do mercado global.

Segundo SOUSA e VILLARES (1993), na atualidade não se sustentam mais mitos, nos quais outrora se direcionavam a responsabilidade de realizar os anseios das pessoas, satisfazer todas suas necessidades ou promover-lhes uma vida melhor. Hoje, o que se valoriza em um líder é a transparência, já que se sabe que todo ser humano possui fraquezas e contradições. Ainda segundo esses autores, “na esfera das organizações, nota-se que o maior anseio das pessoas é o de amalgamar duas substâncias que pareciam heterogêneas: a satisfação espiritual e o sucesso econômico” (1993, p. 9).

Pode soar como um contra-senso estipular “metas de satisfação espiritual” para organizações, que ao longo de sua história, construíram uma imagem (vale lembrar, baseada na frieza dos fatos reais) de entes cruéis, completamente absortos pela ideologia do capitalismo selvagem, onde o ser humano era visto tão-somente enquanto mais uma peça (e não a mais importante, mas das mais dispendiosas) na engrenagem que faziam os cifrões se multiplicarem.

Porém, hoje os bons líderes já compreendem que não há como motivar sem fazer do trabalho algo que tenha sentido para a vida do trabalhador. Que o faça se sentir um ser humano melhor, atuando dentro de uma equipe harmoniosa, na qual se possa ter um mínimo de vínculo de confiança. E até por isso, há um movimento nas organizações hodiernas de se pensar nos valores que as regem e torná-los conhecido e compartilhado por todos os clientes internos e externos.

Foi-se adicionado ao papel do líder a produção de uma certa transcendência, de realização de pessoal, ou seja, transformou-se a liderança em uma prestação de serviço à coletividade. (SOUSA e VILLARES, 1993, p. 10)

Os líderes hoje são estimulados a fazerem seus seguidores se fazerem questões como:

- a) quem sou eu?

- b) qual a minha razão de ser?
- c) qual meu propósito de vida?
- d) quais meus talentos e qualidades?
- e) como fazer esses talentos e qualidades transformarem meus valores pessoais em realizações concretas na minha vida?

2.4.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é uma perspectiva moderna de liderança, coloca uma terceira variável de análise, além da questão das tarefas e das pessoas, é a perspectiva de desenvolvimento. Essa perspectiva de desenvolvimento estimula maneiras novas de fazer as mesmas coisas e impele a mudança, estando em consonância com o cenário atual de globalização e constantes mudanças do cenário organizacional.

Os líderes que aderem a esse tipo de gerenciamento são geralmente considerados visionários, capazes de fazer seus subordinados vislumbrarem o panorama maior em que o trabalho da equipe está inserido, fazendo as pessoas trabalharem por um ideal e não por razões individuais.

Segundo CARPILOVSKY (2005, p. 12), “os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores”.

Esses líderes, via de regra, apresentam algumas características comportamentais e de personalidades recorrentes, a saber:

- a) identificam-se enquanto agente de mudança e são reconhecidos por seus subordinados como tal;
- b) possuem coragem e extroversão;
- c) têm fé no potencial das pessoas;
- d) são fortemente orientados por seus valores de maneira coerente;
- e) demonstram a postura de estarem sempre aprendendo;
- f) apresentam capacidade de lidar com a complexidade, ambigüidade e incerteza.

São capazes não só de criar um sonho, mas também de criar imagens que os outros podem compartilhar. (BOWDITCH e BUONO, 1992)

2.4.2 O Líder enquanto Servidor

Uma característica fundamental do líder moderno, não é a capacidade de mandar e sim a capacidade de servir, e a partir da força dessa atitude exemplar, promover comportamento semelhante em seus seguidores. (SOUSA e VILLARES, 1993, p. 19) Segundo esses autores, somente uma atitude de servidor é capaz de construir um tipo de liderança ética, pois o líder não está dirigindo sua ação para a satisfação de seus anseios egóicos, mas sim visando o bem comum, ou “voltados para o crescimento de todos os envolvidos num processo”. (SOUSA e VILLARES, 1993, p. 21)

COVEY (1996) também compartilha dessa idéia, dizendo que não existe líder eficiente que não tenha grande senso de responsabilidade em relação à assistência de seu trabalho. E é justamente esse senso de assistência que vai tornar possível preparar, não só o líder como também os subordinados, para servir. Este autor enfatiza que o senso de realização do trabalho, o que poderia traduzir a idéia das teorias atuais de liderança de **sentido do trabalho**, é um subproduto direto do ato de servir.

Apesar de flagrante semelhança com posturas que costumam ser relacionada a filosofias de cunho religioso, sabe-se que organizações são organismos extremamente multiculturais, multiétnicos nas quais a valorização de determinado credo poderia ser, inclusive, considerado crime de preconceito ou discriminação.

Na verdade, a idéia de servir a uma satisfação humana de bem interagir com o outro e ter as conseqüências positivas de tal nível de interação e não em uma visão religiosa. Segundo POLLARD (1996, p. 245), “líderes servidores promovem a diversidade, reconhecendo que as diferenças entre as pessoas

fortalecem o grupo”. Ao mesmo tempo, não se prendem a posição ou títulos. São ‘doadoras’ e não tomadoras.

2.4.3 Desafio do Líder do Futuro

Além da postura de servidor, é também esperado do líder:

- a) **responsabilidade:** tem relação com o nível de consciência que o líder deve ter sobre a repercussão de seus pensamentos, sentimentos e ações, bem como de suas omissões. (SOUSA e VILLARES, 1993, p. 23) Diz respeito também a assumir como sua a responsabilidade por tudo o que ocorre consigo e com o grupo que gerencia. A própria definição de liderança – influenciar pessoas, pressupõe intervenção quase que direta sobre a vida das pessoas e seus dependentes, e para as conseqüências não serem desastrosas, é preciso atitude extremamente responsável;
- b) **postura de facilitador:** relaciona-se com a postura de professor. Segundo SOUSA e VILLARES (1993), deve disponibilizar informações de acordo com o universo de conhecimento dos subordinados, a fim de que este possa construir seu próprio desenvolvimento. Também, “ajuda a identificar os valores das carreiras; ajuda a reconhecerem a importância de um planejamento de carreira de longo prazo; desenvolve um clima aberto e receptivo no qual as pessoas podem discutir suas preocupações com a carreira; ajuda as pessoas a entenderem e articularem o que desejam de suas carreiras”; (FARREN e KAYE, 1996, p. 184)
- c) **parcerias:** refere-se ao prazer de se relacionar com as pessoas que se tem a volta e o questionamento constante sobre a razão de estar convivendo com aquelas pessoas, naquele contexto, quer dizer estar sempre aberto a aprender com os outros. Segundo SOUSA e VILLARES (1993, p. 35), as diferenças entre postura de parceria e de não parceria são:

“Parceria:	Não Parceria:
• Saber ouvir idéias	• Impor idéias
• Conectar-se com o grupo	• Estar acima do grupo
• Participação dividida	• Controle da situação
• Sabedoria Grupal	• Atitude de “saber” mais que os outros
• Estar em papel flexível	• Irredutibilidade
• Dinamismo	• Centralização
• Sinergia	• Energia concentrada
• Interdependência	• Dependência / Co-dependência
• Consciência de grupo	• Inconsciência de si mesmo”

Tabela 5: Diferenças entre posturas de parceria e de não parceria.

Fonte: SOUZA e VILLARES, 1993, p. 35.

Em relação à necessidade do líder do futuro de gerar parcerias, são bastante pertinentes as palavras de KANTER (1996, p. 111), segundo a qual “pessoas fortes se sentem mais fortes quando envolvidas do que quando protegidas”. Esse é o papel transformador da parceria, fortalecer as pessoas para que dêem o melhor de si no trabalho e na vida e não dominá-las para fazerem o que o líder quer ou percebe ser o melhor para o grupo.

A autora reforça o poder sinérgico da parceria, cada vez mais os líderes cosmopolitas percebem que incluir todos os *stakeholders* (inserido aí também clientes, acionistas, colaboradores e a sociedade de forma geral) no processo alavanca o processo produtivo e criativo da organização (KANTER, 1996).

- d) **preocupação sócio-ambiental:** o crescimento desordenado da produção industrial colocou em evidência como nossa forma de extração dos recursos do planeta, predatória, coloca em cheque a possibilidade de existência de vida em um futuro não muito distante.

Cresce cada vez mais a idéia de que cada um é responsável pela preservação mas, principalmente, que as corporações são responsáveis em macro escala e que devem ser disciplinadas em seu impulso destrutivo, hoje, quase totalmente sem limites legais reais, (BRANDÃO, 2002; CARVALHO, 2006). O aquecimento global e a resposta desordenada da natureza, em forma de intempéries destrutivas, vem fazendo crescer o número de pessoas e organizações preocupadas com o tema e com a sobrevivência do ser humano enquanto espécie. (PORTO, 2002)

Essa postura do líder do futuro ainda figura pouco na bibliografia referente ao tema, porém surge como forte tendência da postura ética das lideranças, cada vez mais cobradas e exigidas pela opinião pública.

- e) **cabeça nas nuvens e pés no chão:** esse aspecto diz respeito sobretudo à capacidade de criação e criativa do líder. A crescente substituição de seres humanos por máquinas nos cenários organizacionais fez com que se embotasse a criatividade das equipes: “uma organização predisposta a fazer um milhão de vezes o mesmo carro, sempre do mesmo modo, perde, com o tempo, qualquer atitude para fazer coisas diferentes” (DE MASI, 2003, p. 565). Outro aspecto dificultador é o mito de que para existir criatividade é preciso haver desordem, liberdade irrefreada de pensamento, o que viria totalmente contra a convivência em uma organização. (DE MASI, 2003) O autor sugere que se equilibre a presença de pessoas de perfil imaginativo e perfil concreto para que se possa obter uma equipe, a um só tempo, eficaz e criativa: “o que ocorre, portanto, é um grupo variado, composto de personalidades imaginativas e personalidades concretas – [...], assinalados por uma dose marcante de inter-classismo, de princípios antiburocráticos, de internacionalismo e universalismo –, que estão atentas à dimensão ética e estética, propensas à modernidade tecnológica, enraizadas à própria história mas debruçadas no futuro, capazes de se dar modalidades lúdicas de trabalho e transformar os

vínculos em oportunidades, os conflitos em estímulos, o antagonismo em colaboração”. (DE MASI, 2003, p. 586)

- f. **estimular a liderança alheia:** o bom líder sabe o quão prazeroso e produtivo é trabalhar com pessoas automotivadas, autônomas, parceiras, com censo de interdependência. Sabe que o respeito à hierarquia não é mais importante do que o fluxo harmonioso e produtivo de trabalho. Segundo PINCHOT (1996, p. 54), o líder do futuro é descentralizador porque sabe que “estamos chegando a uma época onde todos os empregados terão de revezar na liderança, quando perceberem que precisam exercer influência sobre os demais para realizar sua visão”.

Todos que tenham um mínimo de vivência do que é uma organização, uma empresa, sabem o tamanho do desafio que têm pela frente ao tentar moldar esses aspectos em seu perfil lideracional e transformá-lo em comportamentos transformadores da equipe no dia-a-dia do trabalho.

Por isso, vale lembrar que o desafio de reunir todos esses requisitos exige denominadores comuns: estabilidade, equilíbrio e maturidade emocional, conquistados às custas de muito auto-conhecimento e auto-crítica sobre as ações e posturas pessoais.

Esta é a idéia atestada por GOLEMAN (1999), segundo o qual o líder eficaz possui cinco componentes funcionando bem e compondo a inteligência emocional em ação. São eles:

	Definição	Características
Autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas	Autoconfiança Auto-avaliação realista Capacidade de rir de si mesmo
Autocontrole	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores Propensão a não julgar e a pensar antes de agir	Confiança e integridade Bem-estar na ambigüidade Abertura a mudanças

Automotivação	Paixão pelo trabalho por motivos que não dinheiro ou <i>status</i> Propensão a perseguir objetivos com energia e persistência	Forte impulso para alcançar o objetivo Otimismo, mesmo diante do fracasso Comprometimento com a empresa
Empatia	Capacidade de compreender a constituição emocional dos outros Habilidade para tratar as pessoas de acordo com suas razões emocionais	Habilidade para formar e reter talentos Sensibilidade intercultural Atendimento a clientes
Sociabilidade	Competência para administrar relacionamentos e criar redes Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades	

Tabela 6: Os cinco componentes da inteligência emocional em ação.

Fonte: GOLEMAN, 1999, p. 71.

Assim, fecham-se os componentes formadores do líder eficaz que se desdobra na sociedade organizacional moderna.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A seguir são descritas as variáveis envolvidas na metodologia de pesquisa utilizada.

3.1 Perspectiva do Estudo

Este estudo é uma pesquisa exploratória de levantamento que, segundo ROESCH (1999, p. 127), tem como objetivo explorar um ambiente ou recorte populacional levantando características e informações sobre dada realidade ou população. O corte foi transversal, durante o mês de março de 2007, sem considerar a evolução dos dados no tempo.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram coletados pela primeira vez através de um questionário. Os dados de fontes secundárias foram coletados através dos registros da empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário de levantamento de perfil, adaptado pela autora e que seguiu o modelo de HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 105), segundo os quais “o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança”.

Para a construção desse instrumento foram formulados itens atitudinais, baseando-se na escala de Likert. RICHARDSON *et.al.* (1999, p. 288) “esclarecem que segundo tal escala a pessoa responde ao item indicando a alternativa que mais condiz com sua atitude”. A escala de Likert de quadro graus de concordância evita a tendência central e caracteriza melhor o perfil.

Os itens atitudinais medem a concordância do indivíduo com a frase da questão. Tal frase descreve um tipo de comportamento relacionado à uma atitude de liderança.

Cada um dos comportamentos descritos em cada uma das questões do questionário se refere a um tipo de liderança diferente (Fase 1. Informar / Determinar; Fase 2. Vender / Persuadir; Fase 3. Participar / Compartilhar; Fase 4. Delegar), conforme a classificação abaixo:

<p>Tipo 1 Informar / determinar: questões no. 1, 5, 9, 13 e 17.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sempre digo às pessoas da equipe o que é esperado delas. 2. Detalho as tarefas que meus subordinados devem desempenhar. 3. Penso que é minha responsabilidade indicar o que meus subordinados devem fazer. 4. Determino as ações das pessoas da minha equipe. 5. Dou muita atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.
<p>Tipo 2 Vender / Persuadir: questões no. 2, 6, 10, 14 e 18.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 6. Quando tenho uma boa idéia, gosto de fazer com que minha equipe pense como eu. 7. Faço com que minha equipe aja de acordo com as minhas idéias. 8. Acho que sempre existe uma forma de convencer as pessoas a agirem da forma mais adequada. 9. Acredito que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança. 10. Tenho boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.
<p>Tipo 3 Partilhar / Compartilhar: questões no. 3, 7, 11, 15 e 19.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 11. Uma ação só é boa se leva em conta as idéias de todos da equipe. 12. As melhores decisões sempre são aquelas tomadas em conjunto. 13. Frequentemente reúno minha equipe para ouvir a opinião de todos. 14. Seria incapaz de tomar uma decisão sem a participação das outras pessoas da equipe. 15. Acredito que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.
<p>Tipo 4 Delegar: questões no. 4, 8, 12, 16 e 20.</p>

16. Na hora de “por a mão na massa”, coloco a equipe para trabalhar e fico na supervisão.
17. Gosto quando as pessoas da minha equipe tomam iniciativas.
18. Não tenho problema em delegar responsabilidades.
19. Não sou um líder centralizador, deixo meus subordinados criarem.
20. Abro mão da minha forma de pensar se as outras pessoas da equipe propõem idéias melhores.

Tabela 7: Itens do questionário de avaliação de perfil de liderança.

Fonte: Elaboração da autora.

Visualiza-se que as questões estão numeradas de 1 a 20, porém, nos questionários elas serão intercaladas conforme segue: as questões referentes ao perfil no. 1 – Informar / Determinar, serão as questões de no. 1, 5, 9, 13 e 17. As questões referentes ao perfil 2 – Vender / Persuadir, serão as questões de no. 2, 6, 10, 14, e 18. Os itens referentes ao perfil 3 – Participar / Compartilhar, serão dispostas nas questões de no. 3, 7, 11, 15 e 19. E, por fim, o perfil de no. 4 – Delegar, estará presente nas questões de no. 4, 8, 12, 16 e 20. Desse modo, o sujeito pesquisado não sabe qual questão se refere a qual perfil, porém facilita a correção do questionário por parte do pesquisador.

Para que se saiba qual o perfil de liderança apresentado pelo sujeito, somam-se os pontos (de 1 a 4) assinalados nos subgrupos de questões mencionados (subgrupo 1, questões 1, 5, 9, 13 e 17; subgrupo 2, questões 2, 6, 10, 14, e 18; subgrupo 3, questões 3, 7, 11, 15 e 19 e subgrupo 4, questões 4, 8, 12, 16 e 20). O subgrupo que obtiver **menor** número de pontos indica o perfil predominante do sujeito.

A seguir, consta o questionário do modo como foi apresentado aos sujeitos da pesquisa:

Instruções: O seguinte questionário constitui-se de 20 afirmações sobre atitudes e comportamentos que você pode ter ou não no ambiente de trabalho. Você deve dizer o quanto do que ela afirma caracteriza você. Para tanto, marque com um X na coluna que melhor caracteriza você.

Atenção:

- a) você deve assinalar a questão que realmente caracteriza seu comportamento e não como você gostaria que fosse seu comportamento.
- b) você deve assinalar APENAS UMA alternativa para cada frase.

QUESTÕES	Muito característico	Característico	Pouco característico	Nada Característico
1. Determino as ações das pessoas da minha equipe.				
2. Quando tenho uma boa idéia, gosto de fazer com que minha equipe pense como eu.				
3. Uma ação é boa se leva em conta às idéias da equipe.				
4. Na hora de “por a mão na massa”, prefiro mandar os outros fazerem.				
5. Digo às pessoas da equipe o que espero delas.				
6. Faço com que minha equipe aja de acordo com as minhas idéias.				
7. As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto.				
8. Gosto quando pessoas da minha equipe tomam iniciativas.				
9. Detalho as tarefas que meus empregados devem fazer.				
10. Acho que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.				

11. Reúno minha equipe para ouvir a opinião das pessoas.				
12. Para mim é fácil delegar responsabilidades.				
13. Penso que é minha responsabilidade indicar o que meus subordinados devem fazer.				
14. Acredito que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.				
15. Procuro tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.				
16. Não sou um líder centralizador, deixo meus subordinados criarem.				
17. Dou muita atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.				
18. Tenho boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.				
19. Acredito que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.				
20. Abro mão da minha forma de pensar se as outras pessoas da equipe propõem idéias melhores.				

Tabela 8: Questionário de levantamento de perfil.

Fonte: Elaboração da autora.

Foram seguidos requisitos que assegurassem a eficácia do instrumento, a saber:

- a) evitaram-se afirmações factuais que induzisse julgamentos do tipo certo ou errado. Os itens foram manejados com intuito de fazer o sujeito se projetar;

- b) evitaram-se referências ao passado, utilizando-se frases genéricas;
- c) buscou-se evitar itens com interpretações múltiplas e presença de irrelevâncias quanto ao tema pesquisado;
- d) buscou-se medir o óbvio;
- e) buscou-se abranger todos os aspectos do sujeito em relação à atitude de liderança;
- f) utilizaram-se termos simples, claros, diretos, curtos e que contivessem apenas um pensamento;
- g) evitou-se o uso de *todos, sempre, nenhum, nunca*, de palavras como *simplesmente, somente, geralmente*, bem como o uso de sentenças negativas.

Esses dados poderiam dar informações sobre o estado maturacional dos subordinados e ou das equipes de trabalho, análise que constaria como sugestão de pesquisa posterior.

3.2 Delimitação do Estudo

Este estudo foi realizado com vinte e três gestores, dos setores de comércio, indústria e serviços da cidade de Foz do Iguaçu. Para participar da pesquisa, os sujeitos deveriam ser os donos do negócio ou ocupar cargo de gerência e liderança significativo na empresa.

Outro critério seguido foi a seleção de empresas fundadas na cidade de Foz de Iguaçu e que tivessem crescido e se desenvolvido dentro da cultura da cidade. Foi tomado também o cuidado de selecionar empresas situadas em bairros diferentes da cidade, a fim de que não se viesasse a pesquisa com a subcultura de determinada região.

O número de sujeitos foi limitado devido à exigüidade de tempo para a pesquisa. Uma melhor descrição dos sujeitos se apresenta no seguinte quadro:

Área de Comércio 8 pessoas	1. Ótica; 2. Móveis; 3. Papelaria; 4. Roupas e Acessórios; 5. Concessionária de Carros; 6. Concessionária de Motos; 7. Loja de Departamentos; 8. Confeitaria.
Área de Serviços 8 pessoas	1. Escola de Idiomas; 2. Escola de Ensino Médio; 3. Escritório de Arquitetura; 4. Hotel; 5. Cópias e Impressões; 6. Escritório de Contabilidade; 7. Academia de Ginástica; 8. Consultoria Empresarial (Cursos e Treinamentos).
Área de Indústria 7 pessoas	1. Sorvetes; 2. Móveis; 3. Roupas; 4. Lajes; 5. Cozinha Industrial; 6. Insumos Agrícolas; 7. Bordados.

Tabela 9: Áreas de atuação dos sujeitos da pesquisa.

Fonte: Autora.

3.3 Limitação do Estudo

A limitação encontrada foi referente ao instrumento de coleta de dados que foi um questionário. Assim como qualquer instrumento de pesquisa, o questionário apresenta algumas vantagens e algumas desvantagens.

Segundo RICHARDSON *et. al.* (1999, p. 205), pode-se arrolar como vantagens desse instrumento:

- a) possibilidade de se conseguir informações em um espaço curto de tempo;
- b) a não necessidade de treinamento para seu uso;
- c) apresenta uniformidade de medição, caso se deseje posteriormente a realização de estudos comparativos;
- d) a não limitação de tempo permite o acesso a respostas refletidas;
- e) tabulação de dados simples e com rapidez.

Já em relação aos pontos negativos, podem ser citados, conforme RICHARDSON (1999, p. 205):

- a) a facilidade de se deixarem respostas em branco, enviesando a pesquisa;

- b) não segurança se a resposta condiz com a realidade;
- c) não levar em conta variáveis como situação emocional do sujeito no momento de aplicação do questionário, por exemplo;
- d) por possuir questões fechadas, pode forçar informações por parte do entrevistado.

Tendo em mente tais informações, tomaram-se todos os cuidados de elaboração e sondagem da realidade a ser abordada pela aplicação do instrumento.

Inclusive, a título de precaução da validade do instrumento, realizou-se aplicação-piloto prévia do questionário, com dez sujeitos, para levantamento de eventuais falhas metodológicas que ele pudesse encerrar. A partir de tal testagem, houve mudanças na redação de um dos itens e diminuição de um dos níveis de escala de medição (o item 3 “indiferente”).

4 RESULTADO DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os dados observados a partir da aplicação do questionário de levantamento de perfil na amostra de gestores de Foz do Iguaçu.

O primeiro dado apresentado são os escores parciais de cada sujeito em cada um dos quatro perfis. Os sujeitos estão divididos pelas suas áreas de atuação: comércio, serviço e indústria. Lembramos que a soma **menor** caracteriza o perfil.

Vale lembrar as características referentes a cada um dos perfis:

	Características
Perfil 1 Informar / Determinar	Maturidade dos subordinados: baixa. Estilo diretivo de liderança, com orientação e supervisão claras e objetivas. Define as funções e especifica as tarefas. Implica comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo.
Perfil 2 Vender / Persuadir	Maturidade dos subordinados: entre baixa e moderada. Estilo diretivo pela falta de capacidade dos subordinados, mas oferecendo apoio para reforçar a disposição das pessoas. Existe comunicação bilateral com os subordinados sendo convencidos psicologicamente do que deve ser feito. Implica comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.
Perfil 3 Participar / Compartilhar	Maturidade dos subordinados: entre moderada e alta. Deve haver comunicação bilateral e escuta ativa por parte do líder, com estilo participativo de apoio e não-diretivo. Líder e liderado participam juntos das tomadas de decisões. Implica comportamento de relacionamento alto e tarefa baixo.
Perfil 4 Delegar	Maturidade dos subordinados: alta. Há pouco direcionamento por parte do líder e pouco apoio. O líder identifica os problemas mas é a equipe desenvolvem projetos e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Implica em comportamento de relacionamento e de tarefa baixos.

Tabela 10: Características dos perfis de liderança.

Fonte: adaptado de HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 190-191.

Área de Comércio:

	Escore Perfil 1	Escore Perfil 2	Escore Perfil 3	Escore Perfil 4	Perfil do Sujeito
Sujeito 1	7	9	12	15	1
Sujeito 2	5	7	5	7	1,3
Sujeito 3	16	12	5	12	3
Sujeito 4	14	7	16	8	2
Sujeito 5	7	13	18	16	1
Sujeito 6	6	9	7	15	1
Sujeito 7	8	10	10	12	1
Sujeito 8	7	8	8	10	1

Tabela 11: Pontuações dos sujeitos da área de comércio.

Fonte: Autora.

Verifica-se que na área de comércio, dos 8 sujeitos entrevistados, 6 apresentaram perfil do tipo 1 (Informar / Determinar), 2 sujeitos apresentaram perfil do tipo 3 (Participar / Compartilhar) e apenas 1 sujeito apresentou perfil do tipo 2 (Vender / Persuadir). Nenhum deles apresentou perfil do tipo 4 (Delegar). Vale ressaltar que um dos sujeitos apresentou perfil misto, ou melhor, teve escores iguais para o perfil 1 e o perfil 3.

Isso equivale dizer que 75% dos gestores entrevistados da área de comércio apresentam perfil do tipo 1; 12,5% apresentam perfil do tipo 2; 25% do tipo 3; e 0% do tipo 4. Esses resultados são mostrados na tabela 12, a fim de facilitar a visualização:

Área de Comércio	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
	75%	12,5%	25%	0%

Tabela 12: Percentagem dos perfis dos sujeitos da área de comércio.

Fonte: Autora.

Área de Serviços:

	Escore Perfil 1	Escore Perfil 2	Escore Perfil 3	Escore Perfil 4	Perfil do Sujeito
Sujeito 9	13	19	9	9	3,4
Sujeito 10	18	15	14	17	3
Sujeito 11	8	16	7	10	3
Sujeito 12	18	13	11	18	3
Sujeito 13	8	13	8	10	1,3
Sujeito 14	11	6	9	12	2
Sujeito 15	9	7	10	14	2
Sujeito 16	9	12	10	10	1

Tabela 13: Pontuações dos sujeitos da área de serviços.

Fonte: Autora.

Na área de serviços foi observada uma diversificação maior de perfil por parte dos entrevistados. Dos 8 sujeitos entrevistados, 2 (25%) apresentaram perfil do tipo 1 (Informar / Determinar); também no perfil 2 (Vender / Persuadir), 2 sujeitos (25%) se enquadraram no perfil; a grande maioria (62,5%) se enquadraram no perfil 3 (Participar / Compartilhar), somando-se um total de 5 sujeitos. Um dos sujeitos (12,5%) apresentou perfil do tipo 4 (Delegar).

Dois sujeitos também apresentaram perfil misto. Um deles mesclando os tipos 1 e 3, e outros mesclando os tipos 3 e 4.

Veja a seguir a tabela com as percentagens de sujeitos relativos a cada um dos perfis da área de serviços:

Área de Serviços	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
	25%	25%	62,5%	12,5%

Tabela 14: Percentagem dos perfis dos sujeitos da área de serviços.

Fonte: Autora.

Interessante observar que na área de serviços houve uma inversão de percentagens em relação aos perfis 1 e 3 no que se compara aos gestores da área de comércio.

Área de Indústria:

	Escore Perfil 1	Escore Perfil 2	Escore Perfil 3	Escore Perfil 4	Perfil do Sujeito
Sujeito 17	6	9	10	9	1
Sujeito 18	7	9	7	10	1,3
Sujeito 19	8	12	6	6	3,4
Sujeito 20	5	9	9	13	1
Sujeito 21	6	9	6	8	1,3
Sujeito 22	7	13	15	15	1
Sujeito 23	9	12	10	11	1

Tabela 15: Pontuações dos sujeitos da área de indústria.

Fonte: Autora.

Indicam-se, a seguir, as percentagens referentes a cada perfil verificado na área industrial:

Área de Indústria	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
	75%	0%	37,5%	12,5%

Tabela 16: Percentagem dos perfis dos sujeitos da área de indústria.

Fonte: Autora.

Apresenta-se agora um quadro em que se mostram os resultados dos perfis observados em todos os sujeitos entrevistados na pesquisa:

	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4

Total de Sujeitos	14	3	9	2
Percentagem de Sujeitos	60,8%	13,04%	39,1%	8,6%

Tabela 17: Percentagem dos perfis de todos os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Autora.

É importante lembrar que a soma total de sujeitos de cada perfil não confere com o número de sujeitos da pesquisa porque alguns deles apresentaram perfil misto.

Antes do início da análise dos dados, é importante relembrar dois pressupostos básicos que irão nortear os argumentos:

1. Para HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 188) “não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”.
2. Também para esses autores (1986), o perfil de liderança ideal está diretamente ligado ao contexto no qual se inserem os subordinados. Esse contexto envolve ambiente sócio-econômico, ambiente organizacional, domínio pelos subordinados da tarefa a ser desempenhada, apoio sócio-emocional recebido.

A partir dos números obtidos nas entrevistas, o perfil predominante no que tange a população, indiscriminadas as áreas de atuação, é o de número 1 (Informar / Determinar). Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 190), esse perfil de liderança se enquadra melhor num contexto onde as pessoas apresentem baixo grau de maturidade. “Esse estilo chama-se ‘determinar’ porque se caracteriza pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas”.

Uma correlação que se pode fazer é que frente o contexto sócio-econômico de Foz do Iguaçu, de transformações profundas do cenário econômico, gerando grande insegurança tanto nos subordinados, que temem perder seus empregos, como nos gestores, que temem pela saúde de seus negócios, estes últimos adotem uma postura mais centralizadora e direcionadora, a fim de terem maior controle dos negócios (ou pelo menos a sensação de controle).

Essa postura de ditar regras e atitudes apareceu sobretudo nas áreas de comércio e indústria. Em relação ao setor industrial, pode-se levantar a questão de que geralmente o ambiente industrial exige um nível de organização e determinação do trabalho acima da média, a fim de que não se criem *gaps* na linha de produção do produto. Assim, uma gerência centralizadora e determinadora das ações dos subordinados se configuraria como um resultado esperado e coerente.

Já na área de serviços encontrou-se mais fortemente uma tendência de compartilhar. Neste perfil de “compartilhar”, “as pessoas têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 190) Aqui, demanda-se bastante a figura do líder motivando a equipe, a fim de fazer dela aflorar o potencial de ação.

Uma questão que se pode levantar é que no setor de serviço, geralmente o empregado, suas atitudes e competências são o próprio serviço. Essa característica pode levar o gestor a selecionar uma equipe com maior nível de maturidade e trabalhar mais em parceria com ela, ao invés de simplesmente determinar sua atuação de forma vertical. Daí advir-se-ia o perfil 3 predominante no setor de serviço, enfatizando o comportamento de relacionamento.

Dos vinte e três sujeitos pesquisados, apenas dois apresentaram perfil 4 e ainda assim, mistos com o perfil 3. Esse resultado mostra que ainda se configura como uma realidade bastante remota a equipe autogerenciável, na qual o líder intervém de maneira sutil na equipe, deixando-a tomar as próprias decisões e direcionamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa cumpriu seu objetivo na medida em que forneceu informações sobre o perfil de liderança dos gestores da cidade de Foz do Iguaçu, a partir da observação da realidade da sua atuação.

Foi importante também por reforçar a hipótese de haver conexão entre o macroambiente em que as organizações estão inseridas e os comportamentos relativos à liderança adotados pelos gestores, muitas vezes, de forma inconsciente ou até mesmo por se adaptarem melhor a seus perfis de personalidade, valores crenças etc. O fato do perfil de liderança mais centralizador e diretivo ter se sobressaído em relação aos outros perfis é um forte indicador da existência dessa conexão.

A partir das informações levantadas, poder-se-á trazer maior autoconhecimento por parte dos gestores acerca das seguintes atitudes gerenciais:

- a) o porquê de agirem de determinada maneira;
- b) as conseqüências de tais atos na manutenção de maturidade ou imaturidade da equipe;
- c) que tipo de mudanças poderiam fazer a fim de obter resultados diferentes da equipe, de acordo com seus objetivos gerenciais.

Outra contribuição importante que tal trabalho proporcionou foi um instrumento eficaz de entrevista, capaz de levantar dados comportamentais e verificar padrões recorrentes de comportamentos. Além de funcionar como um momento de autoreflexão para os gestores. Tal instrumento pode ser de valia para a execução de outros tipos de pesquisa nessa mesma população ou em outros tipos de sujeitos.

Pesquisas complementares posteriores teriam muito a contribuir com respostas a outras hipóteses levantadas.

Como exemplo, pode-se citar possível estudo sobre a maturidade dos subordinados: confirmar se as equipes desses gestores apresentam de fato maturidade baixa ou se há um erro de interpretação por parte deles, com uma tendência negativa à centralização e à determinação de ações frente a uma equipe já capaz de maior autonomia e criatividade autogerencial.

Outro aspecto interessante a ser pesquisado é se existem discrepâncias de auto-percepção entre comportamentos de líderes e subordinados. Os subordinados diriam se concordam com as auto-percepções dos líderes e os líderes fariam o mesmo sobre os subordinados.

Vê-se que a maioria dos problemas organizacionais ocorre pela dificuldade de comunicação gerada pelas diferenças entre as percepções dos sujeitos envolvidos no contexto. Um estudo como esse poderia contribuir numa intervenção prática de saneamento de problemas de relacionamento nas organizações.

Outro aspecto a ser pesquisado, e que a presente pesquisa daria suporte, seria sobre o macroambiente empresarial de Foz do Iguaçu. Poderia aprofundar-se nas variáveis envolvidas nesse macroambiente, como eles influenciam no dia-a-dia da empresa, nas atitudes de gestores e subordinados, tanto de maneira consciente quanto inconsciente.

Nesse sentido, vale lembrar que todo momento de crise gera angústias, inseguranças, mas também oportunidades de crescimento para aqueles que conseguem a isenção para manter a racionalidade e o pensamento estratégico. Nesse sentido também a pesquisa procurou dar sua contribuição, mostrando aspectos da atual realidade de Foz do Iguaçu, aumentando as chances de se tirar o melhor proveito – sejam eles econômicos, de crescimento pessoal etc – do momento de turbulência sócio-econômica.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, E. R. **O Mito da Motivação**. In: BERGAMNI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Thomson Learning, 2000.
- BRANDÃO, Túlio. **Indústrias do Rio aderem à gestão ambiental: pesquisa da FIRJAM mostra que 98% dos gestores já se preocupam com a questão do meio ambiente**. O Globo; Ano LXXVII; N. 25135; Rio de Janeiro, 04.06.2002.
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARPILOVSKY, Marcelo P. **Desenvolvimento e liderança de equipes estratégicas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARVALHO, Maria Cristina. **Emissão de carbono preocupa bancos: Bradesco vai plantar 35 mil árvores para compensar poluição**. Valor; Ano 7; N. 1633; Rio de Janeiro, 09.11.2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979, Vol 1.
- _____. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993, Vol 2.
- COVEY, Stephen R. **Três funções do líder no novo paradigma**. In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.
- DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- FARREN, Caela; KAYE, Beverly. **Novas habilidades para novos papéis de liderança**. In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira. **Líder-educador: novas formas de gerenciamento**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

Gazeta do Povo. Aquecimento na agenda de governos e empresas. Ano 89; N. 28217; Curitiba, 04.02.2007.

GOLEMAN, Daniel. **Do que é feito um líder**. HSM Management, 14 maio-jun., 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional**. In: Motivação, liderança e lucro. Vianna, Marco Aurélio Ferreira. São Paulo: Gente, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. **Líderes de classe mundial: o poder da parceria**. In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

LIMA, Perci. **Foz do Iguaçu e sua história**. Foz do Iguaçu, PR: Edição do Autor, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerência de idéias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional? **Cadernos EBAP no. 44**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

PARO, Denise. **Começa fiscalização 24 horas na nova aduana.** Gazeta do Povo; Curitiba, PR; nov., 2006.

PINCHOT, Gifford. **Criando organizações com muitos líderes.** In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

POLLARD, C. William. **O líder servil.** In: O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

PORTO, Luiz Carlos. **Uma nova economia da natureza: ela reafirma que a melhor decisão ambiental é a melhor decisão econômica.** Gazeta Mercantil; Ano LXXXII; N. 22410; Rio de Janeiro, 05.09.2002.

REDDIN, William. **Eficácia gerencial.** São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. revista e aumentada. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUSA, Walter de; VILLARES, Maria Raquel Santilli. **Para onde caminha o líder: uma nova visão de liderança.** São Paulo: Cultrix / Pensamento, 1993.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VASCONCELOS, Cathia; RAUPP, Roberta. **Aspectos teóricos da motivação e um breve estudo de caso.** Anais do II ENPEEX. Seção de Informática Unioeste Foz do Iguaçu: Foz do Iguaçu, 2006.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD, Thomaz Jr.(coordenador). **Mudança organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

http://www.anhembí.br/testes/lo_lu/metodologia_pesquisa/lu11/lo2/glossario_likert.htm (acesso em: 14.11.2006)

<http://www.acifi.org.br/home/index.php> (acesso em: 20.06.2006)

Título original: *The Corporation*

Gênero: Documentário

Ano: 2003

País de origem: Canadá

Distribuidora: Imagem Filmes

Duração: 145 min.

Classificação: livre

Língua: Espanhol, Inglês

Cor: Colorido

Som: *Dolby Stereo*

Diretor: Mark Achbar e Jennifer Abbott

Elenco: Chris Barrett, Noam Chomsky, Jane Akre, Naomi Klein

Sinopse: O foco do filme está em mostrar que existe uma grande diferença entre o indivíduos e a corporação. Espera-se dos indivíduos que demonstrem responsabilidade ética e social. Já a corporação tem, por lei, apenas uma responsabilidade: garantir a seus acionistas o maior lucro possível. Para comprovar seu argumento, os cineastas entrevistam cerca de 40 pessoas, incluindo Noam Chomsky, Milton Friedman, Mark Moody-Smith (ex-presidente da Royal Dutch Shell) e os jornalistas Jane Akre e Steve Wilson, ex-funcionários da Fox News. Mostra que existem alguns líderes bons nas grandes empresas, capazes de conduzi-las num rumo positivo. Porém, esses poucos bons líderes não serão capazes de impor uma responsabilidade ética a uma máquina construída com o objetivo único de auferir lucros.