

CARLA DE AZEREDO COUTINHO ROCHA

**AS CORRELAÇÕES ENTRE OS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA DA LIDERANÇA E  
AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção de Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador:  
Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, D. Sc.

Niterói  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARLA DE AZEREDO COUTINHO ROCHA

**AS CORRELAÇÕES ENTRE OS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA DA LIDERANÇA E  
AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção de Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, D. Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Fernando de Oliveira Vieira, D. Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Antônio Martinez Fandiño, D. Sc.  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Wanda e Iryanr (*in memorium*), que através de amparo, carinho e dedicação, prepararam o caminho para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, respeitando as minhas escolhas.

Ao meu orientador, Prof. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, que me permitiu adquirir novos conhecimentos e pela sua amizade.

Aos meus colegas de mestrado e de profissão que não deixaram de me apoiar e acalmar, sempre estando ao meu lado e incentivando-me a vencer os obstáculos, fortalecendo cada etapa de minha pesquisa.

A toda a minha família e amigos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa, acreditando no meu potencial.

## RESUMO

A presente pesquisa se propõe a investigar quais são as correlações entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais, em profissionais que estão cursando MBA. A teoria dos níveis de consciência da liderança, de Richard Barrett (2000), que se apoiou nos estudos da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1999), ampliando-a para níveis mais elevados; e a teoria das competências gerenciais de Robert E. Quinn (2003), foram adotadas como principais referenciais teóricos para este trabalho. A metodologia utilizada foi baseada em revisão bibliográfica e na pesquisa de campo. A revisão bibliográfica discorre sobre os tipos de lideranças, modelos de gestão e os conceitos de competências, evidenciando o papel de suas integrações como fator impulsionador da gestão de pessoas. A pesquisa de campo foi baseada na coleta de dados, por meio da aplicação de um questionário estruturado, como principal técnica. Os resultados mostraram pesos diferenciados e de maior expressividade, para algumas das correlações estabelecidas entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais. As conclusões apontaram para desequilíbrios entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais.

Palavras-chave: Liderança. Competências gerenciais. Gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

This study has the purpose to investigate, between professionals who are studying their MBA's, the correlations of the awareness of leadership and managerial skills. The theory of levels of awareness of the leadership of Richard Barrett (2000) was adopted as the main reference for this theoretical work. It supported the studies of the hierarchy of needs of Abraham Maslow (1999), extending it to higher levels, and the theory of managerial skills of Robert E. Quinn (2003). The methodology used was based on bibliographic review and field research. The bibliographic review refers about the types of leadership and management models and concepts of skills, emphasizing the role of its integration as a factor driving force in the management of people. The field research was based on a data collecting through the application of a structured questionnaire, as the main tool. The results showed different weights and greater expressiveness for some of the correlations between the styles of leadership and managerial skills. The conclusion pointed to imbalances between the styles of leadership and managerial skills.

Keywords: Leadership. Managerial skills. Management of people.

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1	Estilos de liderança no modelo de participação do líder de Vroom-Yeton	41
Quadro 2	Características-chave dos líderes carismáticos	44
Quadro 3	Características dos líderes transacionais e transformacionais	48
Quadro 4	Onze Novos paradigmas	60
Quadro 5	Conceitos fundamentais sobre excelência em gestão	61
Quadro 6	Comparativo de inconsistências para as pessoas	63
Quadro 7	Comparativo de inconsistências para as organizações	64
Quadro 8	Modelos teóricos de gestão	65
Quadro 9	Competências para o profissional	71
Quadro 10	Características dos quatro modelos gerenciais	82
Quadro 11	Distribuição de alunos X N° de questionários distribuídos	96
Quadro 12	Os papéis dos líderes e suas competências	101
Quadro 13	Formação acadêmica X N° de alunos	106
Quadro 14	<i>Ranking</i> das competências gerenciais apuradas	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Grid</i> gerencial .....	31
Figura 2	Estágios de maturidade .....	37
Figura 3	A teoria da meta e do caminho .....	39
Figura 4	A dinâmica da transformação e a evolução da consciência .....	51
Figura 5	Sete níveis de consciência da liderança .....	56
Figura 6	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	72
Figura 7	Ambiente organizacional .....	74
Figura 8	Valores competitivos: critérios de eficácia .....	83
Figura 9	Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos .....	84
Figura 10	Os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos .....	88
Figura 11	As competências e os papéis dos líderes .....	89
Figura 12	Os sete níveis de consciência organizacional e da liderança e BTI, bem comum, transformação e interesse próprio .....	100
Figura 13	Os papéis dos líderes e modelos organizacionais no quadro de valores competitivos .....	101
Figura 14	Correspondência entre os sete níveis de consciência da liderança e índice BTI .....	109
Figura 15	Exemplo de levantamento de resposta .....	110
Figura 16	Correlações entre os níveis de consciência da liderança (BTI) e as competências gerenciais .....	114



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Perfil de liderança .....	17
Gráfico 2	Perfil de liderança comparativo .....	65
Gráfico 3	Percentual de cursos participantes da pesquisa .....	103
Gráfico 4	Faixa etária .....	104
Gráfico 5	Tempo de experiência profissional .....	104
Gráfico 6	Sexo .....	105
Gráfico 7	Formação acadêmica .....	105
Gráfico 8	Competências gerenciais segundo Quinn (2003) .....	108
Gráfico 9	Consciência da liderança e índice BTI apurados .....	109
Gráfico 10	Bem-comum x Competências gerenciais .....	111
Gráfico 11	Transformação x Competências gerenciais .....	112
Gráfico 12	Interesse próprio x Competências gerenciais .....	113
Gráfico 13	Classificação de cursos .....	121
Gráfico 14	Estilos x Classificação .....	122

## LISTA DE SIGLAS

FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MBA	<i>Master Business Administration</i>
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
UFF	Universidade Federal Fluminense
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
APO	Administração por Objetivos
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
LPC	<i>Least Preferred co-worker</i>
SLT	<i>Situational Leadership Theory</i>
BTI	Bem-Comum, Transformação, Interesse Próprio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	12
1.2 LIDERANÇA EM UMA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO .....	16
1.3 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	18
1.4 OBJETIVOS .....	19
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>19</b>
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	20
<b>1.5.1 Para a construção do conhecimento</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.2 Para a prática profissional</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5.3 Contribuição pessoal</b> .....	<b>22</b>
<b>1.5.4 Para os acadêmicos</b> .....	<b>22</b>
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	23
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>25</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	25
2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA .....	25
<b>2.2.1 Teoria dos Traços</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 Teorias Comportamentais</b> .....	<b>27</b>
2.2.2.1 Teoria dos estilos de liderança .....	29
2.2.2.2 O <i>Grid</i> Gerencial .....	30
<b>2.2.3 Teorias das contingências</b> .....	<b>33</b>
2.2.3.1 O Modelo de Fiedler .....	34
2.2.3.2 Teoria do recurso cognitivo .....	36
2.2.3.3 A teoria situacional de Hersey e Blanchard .....	36
2.2.3.4 A teoria da meta e do caminho .....	38
2.2.3.5 O modelo de participação e liderança .....	41
<b>2.2.4 Teorias Neocarismáticas</b> .....	<b>43</b>
2.2.4.1 Liderança Visionária .....	45
2.2.4.2 Liderança transformacional .....	47
2.2.4.3 Liderança baseada em princípios .....	52
2.3 LIDERANÇA SEGUNDO BARRETT (2000) .....	53
<b>2.3.1 Nível 1 Sobrevivência e Autoritário</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3.2 Nível 2 Relacionamento e Paternalista</b> .....	<b>56</b>
<b>2.3.3 Nível 3 Auto-estima e Administrador</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3.4 Nível 4 Transformação e Facilitador</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3.5 Nível 5 Organização e Colaborador</b> .....	<b>58</b>
<b>2.3.6 Nível 6 Servo e Parceiro</b> .....	<b>58</b>
<b>2.3.7 Nível 7 Sábio e Visionário</b> .....	<b>59</b>
2.4 O CONTEXTO DA LIDERANÇA NO BRASIL .....	59
<b>2.4.1 Perfil de liderança no Brasil</b> .....	<b>64</b>
2.5 CONCEITO DE COMPETÊNCIA .....	67
<b>2.5.1 Breve histórico sobre competência</b> .....	<b>68</b>
<b>2.5.2 Conceito de competência do indivíduo</b> .....	<b>70</b>
<b>2.5.3 Conceito de competência nas organizações</b> .....	<b>72</b>
2.6 O MODELO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, SEGUNDO QUINN (2003) .....	75
<b>2.6.1 Histórico dos modelos gerenciais</b> .....	<b>75</b>
<b>2.6.2 Justificativa para a utilização dos quatro modelos</b> .....	<b>85</b>

<b>2.6.3 Comportamentos dos líderes, segundo Quinn (2003)</b> .....	<b>85</b>
<b>2.6.4 Os papéis dos líderes</b> .....	<b>86</b>
<b>2.6.5 Os oito papéis gerenciais</b> .....	<b>88</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>90</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	90
3.2 JUSTIFICATIVA DO PARADIGMA ADOTADO .....	91
<b>3.2.1 Conceito de metodologia de pesquisa</b> .....	<b>92</b>
3.3 MÉTODO DE ABORDAGEM .....	93
3.4 TIPO DE PESQUISA .....	94
3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	95
3.6 UNIVERSO E AMOSTRA .....	96
3.7 SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	96
3.8 INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	97
<b>3.8.1 Limitações dos instrumentos</b> .....	<b>98</b>
3.9 TRATAMENTO DOS DADOS .....	98
3.10 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	102
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>103</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	103
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	103
4.3 COLETA DE DADOS .....	106
4.4 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS .....	107
4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO .....	107
<b>4.5.1 Análise por classificação de formação acadêmica</b> .....	<b>121</b>
4.6 ANÁLISES GERAIS .....	122
<b>5 CONCLUSÕES RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>126</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	126
5.2 CONCLUSÕES .....	127
5.3 RECOMENDAÇÕES .....	128
<b>5.3.1 Recomendações de novos estudos</b> .....	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>130</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No atual cenário, onde há escassez de recursos, de competências e de alta competitividade entre as empresas, ter equipes de alta performance tornou-se um fator crítico de sucesso (RODRIGUEZ, 2002). Dentro desse contexto, observa-se que a gestão de pessoas, bem como o exercício da liderança, impacta fortemente a produtividade e o desempenho de equipes e das pessoas, sendo os diferentes estilos de gestão, foco de muitos estudos nos últimos anos. Assim, como conseguir resultados através das pessoas tornou-se um aspecto fundamental a ser considerado, para avaliar a maneira pela qual as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam (CAVALCANTI, 2005).

O atual mundo globalizado está ocasionando rupturas e mudanças nas formas de interação homem x trabalho, impactando nos seus processos produtivos. O ambiente empresarial vem deparando-se com as seguintes demandas: tecnologia da informação, ambientes ambíguos, mercados globais, obsessão pela qualidade, concorrência acirrada, informações em excesso, consumidores exigentes, fusões e aquisições de empresas, fim do emprego tradicional, incerteza, estresse, envelhecimento da população e o novo cenário demográfico, consumo excessivo de recursos, deterioração do meio ambiente, evolução da consciência humana e espiritualidade (CAVALCANTI, 2005).

Barrett (2000, p. 15) supõe que, ao se perguntar a um grupo de executivos principais, quais seriam as duas questões empresarias mais críticas para o próximo século, estes responderiam: “Como alcançar os mais profundos níveis de criatividade e os mais altos níveis de produtividade de nossos empregados”. Este novo olhar obriga as empresas a examinarem profundamente suas culturas e seus valores, compreendendo que os valores defendidos afetam, cada vez mais, sua capacidade em contratar os profissionais e vender seus produtos e serviços.

Para Barrett (2000), essa crescente ênfase nos valores se deve a duas causas: uma mudança global nas suposições subjacentes, que norteiam nossa sociedade, e uma crescente consciência do elo causal entre questões ambientais e

sociais que, rapidamente, aumentam em nível mundial e a filosofia empresarial. Assim:

Quem você é e o que você apóia estão se tornando tão importantes quanto o que você vende. Os valores que as corporações defendem estão crescentemente afetando sua capacidade de contratar pessoas melhores e vender seus produtos (BARRETT, 2000, p.16).

Para Cavalcanti (2005), o ingresso no novo milênio tem levado as pessoas e empresas a refletirem e buscarem o significado do papel que representam. Para Davel e Vergara (2001) é necessário o entendimento de que as pessoas fazem mais do que parte produtiva das organizações; elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica por lhe conferirem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de forma competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Assim, pessoas tornaram-se fonte de vantagens competitivas: “[...] por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem. [...]” (DAVEL; VERGARA, 2001, p.31).

Desta forma, amplia-se, para as organizações, a percepção de um novo papel a desempenhar e uma necessidade de buscar alinhamento e integração entre o meio ambiente, o social e o mundo dos negócios. Para as pessoas implicadas dentro deste novo contexto, amplia-se a necessidade não só de encontrar a identificação e a satisfação com seu trabalho, assim como também de contribuir com um bem maior (CAVALCANTI, 2005).

As dificuldades encontradas neste novo ambiente estão enraizadas na forma de como o sistema produtivo capitalista determina sua concepção de trabalho e pessoas:

Vive-se uma época de grande apelo à exterioridade, na qual o mercado expõe as pessoas às razões de ordem tecnológica, ao consumismo e a uma confusa diversidade de opções. “Vive-se a época do espetáculo, dos efeitos especiais, aquela na qual o “parecer ser” e o possuir”, em muitos casos, sufocam o ser (DAVEL; VERGARA, 2001, p.32).

Para Cavalcanti (2005), o envolvimento das pessoas com o trabalho e a motivação para realizá-lo independe da natureza da atividade, se é estratégica ou não, se é intelectual ou braçal.

Diante desse contexto, uma importante indagação é efetuada por Kouzes e Posner (2003): estarão os líderes atuais preparados para deixar de lado o modelo tradicional de liderança, que os isentava do envolvimento com sua equipe, para assumir a responsabilidade de gerar um clima de trabalho onde as pessoas possam levar sua alma e não somente a sua mente, para as atividades que realizam?

Cavalcanti (2005) entende que os modelos técnicos para o exercício da liderança, ou seja, os de auto-suficiência da abordagem técnica, tão valorizada pelos líderes do passado, vêm demonstrando sinais de não serem mais suficientes devido ao fato de as pessoas desejarem oportunidades para que utilizem seu conhecimento, talento e competência, e ainda sintam-se envolvidas na construção do futuro da organização a que pertencem.

O grande desafio dos líderes atuais é a necessidade de assumirem novas responsabilidades, além daquelas relacionadas ao atingimento das metas organizacionais. Essas novas responsabilidades passam pelo entendimento das relações interpessoais, pelo desenvolvimento de pessoas e pela preparação de novos líderes capazes de dar continuidade aos diversos projetos e processos de negócios.

Em função das transformações pelas quais as empresas estão passando, no que tange aos seus aspectos de gestão corporativa, o mundo está buscando um novo tipo de liderança que seja capaz de efetivar oportunidades de ganho inerentes a uma cultura corporativa que apóie a responsabilidade social, administração ambiental e realização do empregado (BARRETT, 2000).

Essa nova liderança reconhece que o único meio de aumentar os níveis de produtividade e inovação necessários à sobrevivência e prosperidade no século XXI será através da transformação radical de seus valores corporativos (BARRETT, 2000).

O desafio que esta nova ótica corporativa impõe é grande, pois as organizações vêm avaliando seus resultados e interpretando seu sucesso, fundamentalmente, através de aspectos tangíveis e mensuráveis, verificados pelos números e os percentuais apresentados em seus balanços (CAVALCANTI, 2005).

A transformação corporativa começa com uma mudança nos valores e comportamentos da liderança; “corporações não se transformam, pessoas sim” (BARRETT, 2000, p. 16). Esta transformação acontece se houver uma predisposição da liderança a viver de acordo com valores mais nobres, ou seja, menos focalizados no interesse próprio e mais próximos ao bem comum (BARRETT, 2000).

Segundo Barrett (2000), a “personalidade” ou “cultura” de uma empresa é um dos propulsores básicos primários de seu sucesso ou fracasso. A razão pela qual esse fato recebe pouca atenção é que os teóricos de administração ainda estão operando sob a metáfora científica da organização como uma máquina.

E como tal, considera o trabalho e os materiais como gastos e os produtos e serviços como rendimentos. Desta forma, a tarefa do administrador consiste em otimizar os sistemas e processos de forma que tragam maior recompensa financeira. Considera-se, como um problema técnico, maximizar o rendimento e minimizar o custo.

Segundo Barrett (2000), encontram-se cada vez mais organizações, em processo de aprendizado, voltadas para o seu interior, como forma de descobrirem a si mesmas. Isto porque somente o aprendizado externo sobre as necessidades dos clientes, mercados e competidores é importante, mas pouco voltado às questões culturais internas que, em sua opinião, acabam por impedir a inovação, a criatividade e a produtividade. “Conhecimento de si mesmo no nível pessoal e organizacional é o único caminho para a evolução e o crescimento” (BARRETT, 2000, p. 21).

A razão básica pela qual as empresas consideram difícil desenvolver essas características de empresas duradouras de sucesso reside no fato de que elas tendem a operar, a partir de um modelo mental da organização, como uma máquina. Entretanto, cada vez mais, é possível encontrar empresas que estão fazendo a transição para um modelo mental com cérebro, porém pouquíssimas o estão fazendo para o modelo da organização como uma entidade viva (BARRETT, 2000).

O ponto-chave da questão é que algumas empresas estão tentando satisfazer as suas necessidades mentais via a implementação de modelos de gestão voltados para o aprendizado, porém encontram-se focadas no aprendizado para a realização. Elas ainda não conseguiram reconhecer a importância do aprendizado para o crescimento interior.



Assim, Barrett (2000, p. 28) afirma: “Para evoluir e crescer, as organizações precisam se concentrar no conhecimento e na renovação de si mesmas, reconhecer a futilidade do interesse próprio da corporação e abraçar o bem comum”.

## 1.2 LIDERANÇA EM UMA SOCIEDADE EM TRANSFORMAÇÃO

No V Fórum Empresarial de 2007, evento promovido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o tema escolhido para estudo foi o da Liderança; discutiu-se o papel desse fundamento no cenário dos Novos Paradigmas, sob a diretriz Liderança em uma Sociedade em Transformação (FORUM EMPRESARIAL V, 2007).

O debate foi realizado a partir dos resultados de uma pesquisa especialmente encomendada para o V Fórum e refletiu opiniões de uma amostra relevante do mundo empresarial brasileiro, sobre temas vinculados ao papel da liderança no novo ambiente das organizações brasileiras.

A pesquisa abrangeu temas que partem da aderência dos executivos ao modelo de gestão decorrente dos novos paradigmas até suas visões sobre como esse mundo empresarial vê o papel de um perfil de liderança, em tempos de transformações. A conclusão do V Fórum indicou uma necessidade da continuidade de estudos sobre Liderança, principalmente sobre o perfil do Líder do Século XXI e o seu papel no cenário em transição (FORUM EMPRESARIAL V, 2007).

A pesquisa sobre Liderança encomendada para o V Fórum Empresarial 2007, inseriu a Liderança no Brasil dentro do contexto de um modelo de gestão, envolvidos num ambiente em transformação.

Esta pesquisa teve como objetivo obter um diagnóstico sobre o tratamento conferido pelas organizações brasileiras à questão da Liderança. As empresas participantes – de diferentes portes e tipos de negócios - contribuíram para o desenho de um painel até então desconhecido no País.

A pesquisa foi elaborada a partir da resposta a 254 questionários de um universo de 807, através de executivos que trabalham em empresas de pequeno a grande portes, nos segmentos de educação, serviços, industrial e outros. Compuseram a base de respondentes: executivos das organizações associadas à

FNQ, empresas não membros listadas entre as 200 Maiores e Melhores (Revista Exame) e integrantes da comunidade FNQ (instrutores, examinadores e parceiros).

Na análise geral dos resultados da pesquisa, foram apontadas três conclusões principais: 1) elevado índice de concordância com relação aos Novos Paradigmas, baseados em uma liderança atuante como mentora, educadora e transformadora, 2) no Modelo de Gestão proposto, o quesito Liderança – desenvolvimento de Governança, de Lideranças e da Cultura da Excelência - apareceu como a prática mais importante, seguida pela de Pessoas – atração, desenvolvimento, motivação e valorização de Pessoas - e 3) O Perfil de Liderança apontou para uma pulverização dos diferentes atributos, conforme apresentado no Gráfico 1.

A pesquisa concluiu que uma parte das empresas brasileiras está adotando modelos de gestão e de liderança direcionados para a gestão da mudança e outras, já em um patamar mais adiante, já adotam uma gestão via o modelo dos sistemas vivos. Por sua vez, todas estas organizações estão inseridas no contexto dos Novos Paradigmas, e são impulsionadas para uma rede dinâmica e aberta na qual se estabelece uma intensa troca de informações e intercâmbio de conhecimento – o ativo mais valioso das empresas na atualidade.



**Gráfico 1** - Perfil de liderança  
Fonte: Fórum Empresarial V (2007)

Por último, a pesquisa concluiu que as organizações brasileiras estão se movendo na direção de um novo modelo de gestão, no qual a liderança constitui-se um dos fatores críticos para o sucesso.

Outro aspecto detectado é que mais pesquisas e análises gerenciais e de gestão são necessárias sobre o tema da Liderança. Assim, com o intuito de dar continuidade da promoção de estudos e debates sobre este tema é que a pesquisadora propõe o presente estudo.

### 1.3 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste ambiente, emerge a figura líder como imprescindível e com a missão de equalizar os objetivos da organização onde as relações colaborativas são tão importantes quanto as competitivas.

Este novo líder deverá ser capaz de ser o integrador dos parceiros, contratados, colaboradores, fornecedores e clientes. Neste contexto, o líder deverá posicionar-se e agir como focalizador, ajustando o foco das ações; um mentor, tendo que envolver as pessoas e disseminar valores; um catalisador, fazendo com que as coisas aconteçam através de sua presença; e um símbolo, pois representará e evocará a organização dentro e fora dela (FORUM EMPRESARIAL V, 2007).

Assim, este estudo pretende responder à seguinte questão, analisando os resultados apurados na pesquisa e correlacionando-os à luz dos referenciais teóricos de Richard Barrett (2000) através de seus sete níveis de consciência da liderança: autoritário, paternalista, administrador, facilitador, colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e de Robert E. Quinn (2003), através de suas oito competências gerenciais: coordenador, monitor, facilitador, mentor, inovador, negociador, produtor e diretor; quais são as correlações entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais dos gestores?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Com o intuito de investigar a questão problema acima descrita, a pesquisa possui os seguintes objetivos, sendo um geral e quatro específicos:

O presente estudo tem por objetivo geral determinar, através de comparações, as correlações existentes entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais dos gestores.

A pesquisa foi aplicada em profissionais que realizam os cursos de MBA no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC - Rio de Janeiro - RJ) em Gestão de Negócios e MBA da Universidade Federal Fluminense (UFF – Niterói - RJ) em: Negócios Sustentáveis, Desenvolvimento Avançado de Executivos – Petróleo e Gás, Engenharia Econômica Financeira, Gestão pela Qualidade Total, Administração e Sistemas da Informação e Gestão de Recursos Humanos. O estudo, portanto, visa à compreensão do perfil da liderança em função das competências gerenciais manifestadas.

A fundamentação teórica escolhida para este estudo é via o constructo de Richard Barrett (2000), que a partir dos sete níveis de consciência da liderança e seus sete níveis correspondentes de consciência organizacional permite uma compreensão das inter-relações dos sistemas de gestão do mundo corporativo atual.

Para a identificação das competências gerenciais, será adotada a teoria de Robert E. Quinn (2003), que na questão da liderança reconhece que os gestores necessitam de competências tanto técnicas quanto interpessoais e que estas últimas poderão ser alcançadas via a transformação do indivíduo.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, apresentam-se:

- Identificar os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais que os gestores, estudantes de cursos de MBA, apresentam em suas vivências organizacionais.

- Apontar as correlações existentes entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais dos gestores, estudantes de cursos de MBA, para diferenciação dos quesitos que os compõem.
- Investigar quais correlações dos níveis de consciência da liderança e competências gerenciais se estabelecem com maior frequência na amostra pesquisada.
- Examinar, na amostra pesquisada, quais as correlações entre os níveis da liderança e competências gerenciais estariam com menor expressividade.

Estes quatro objetivos específicos são os que nortearão este estudo, pois foram entendidos como pontos principais a serem pesquisados em relação ao problema proposto; através de seus levantamentos e análises, pretendeu-se que o objetivo geral do estudo fosse alcançado.

Este estudo propôs-se, ainda, a trazer uma reflexão referente ao papel da liderança e suas respectivas competências gerenciais, representadas no perfil dos gestores que cursam MBA e que trabalham em empresas de médio e grande portes no Rio de Janeiro.

## 1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O estudo contribuirá para a ampliação de conhecimentos no campo da gestão de pessoas, por ser considerado um dos fatores determinantes de competitividade empresarial. Também possibilitará entendimentos quanto à escolha de líderes e seus estilos na gestão de equipes, considerando a dinâmica organizacional e seus alicerces: cultura e estratégia organizacional e delineamento de competências gerenciais.

Por último, o fato de estar gerando dados sobre o perfil do líder, estudantes dos cursos de MBA que atuam em empresas de médio e grande portes no Estado do Rio de Janeiro, contribuirá para que se compreenda seus valores e comportamentos e identificar o quanto destes contribuem ou não para as competências gerenciais, no âmbito corporativo.

### **1.5.1 Para a construção do conhecimento**

A pesquisa tem a intenção de contribuir para a ampliação do conhecimento no campo da liderança e das competências gerenciais, utilizando, como base de pesquisa, profissionais que estão se capacitando em cursos de MBA. Estes profissionais estão inseridos em diversos contextos empresariais, os quais permitem vivenciar diferentes práticas de gestão, que os levam a confrontar-se com respectivos estágios de maturidade organizacional. A pesquisa pode agregar valor àqueles gestores que percebam que, ao identificar os níveis de consciência da liderança e de competências gerenciais mais adequadas às demandas da organização, poderão aplicá-las e alcançar melhores resultados nos negócios.

Outro ponto relevante a ser destacado diz respeito à questão da interação entre as Universidades e as Organizações, para que a gestão do conhecimento seja efetiva, tendo em vista que as primeiras têm excepcional acesso às mais modernas teorias e metodologias; e as segundas, a possibilidade e necessidades de aplicá-las e principalmente constatar os resultados. Desta forma, a aplicação de pesquisas, no ambiente universitário, é de grande valia para a efetividade das teorias e da gestão dos sistemas das organizações. Espera-se que este estudo contribua para estimular mais pesquisadores neste campo.

### **1.5.2 Para a prática profissional**

A partir da compreensão dos processos envolvidos na liderança e nas competências gerenciais, a pesquisa poderá auxiliar gestores das organizações e principalmente profissionais de recursos humanos no direcionamento organizacional a ser seguido. Os consultores internos, ao visualizarem e contextualizarem os cenários aos quais o corpo gerencial estará sujeito, poderão projetar ações de forma a garantir a continuidade nas estratégias de negócios e principalmente apoiar os gestores em seus processos decisórios.

Este estudo propiciará a formulação de questões de como os níveis de consciência da liderança dos gestores, que cursam MBA, estão alinhados ou não em

relação às suas competências gerenciais, confrontando-as no exercício de suas funções nas organizações, podendo apontar como isto impacta nos resultados da companhia como um todo.

Por último, os dados levantados poderão servir de base para a análise de um modelo de sistemas de gestão, no qual os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais representem o fator competitivo, para a estratégia do negócio.

### **1.5.3 Contribuição pessoal**

O interesse em fazer este estudo, surgiu da experiência prática da pesquisadora na área de recursos humanos das organizações onde vem atuando; observando o impacto positivo que uma gestão focada nos níveis de consciência da liderança e competências gerenciais requeridas provocam no ambiente de negócios. A pesquisadora vem observando uma dificuldade das organizações no alinhamento entre práticas gerenciais e modelos de gestão que suportem a estratégia de negócios traçada.

Neste contexto, a pesquisadora acredita que o fato de que ao elaborar-se um estudo sobre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais, de profissionais que atuam em empresas de médio e grande portes no Rio de Janeiro, propiciará uma compreensão de fatores que impedem e promovem este alinhamento na gestão.

### **1.5.4 Para os acadêmicos**

A presente pesquisa aumentará as perspectivas na compreensão da importância do conhecimento do perfil dos líderes e suas competências gerenciais nas organizações, por estarem estes profissionais inseridos nos processos decisórios corporativos, podendo ser útil a cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de psicologia organizacional e comportamento humano nas organizações,

bem como, nas áreas da teoria geral da administração e de recursos humanos. Complementarmente, possui interesse em gerar novas questões e chamar a atenção de outros pesquisadores para o aperfeiçoamento de pesquisas desta natureza. Em função da natureza do tema, este estudo poderá propiciar um maior aprofundamento da questão, principalmente, em pesquisas relacionadas a carreiras e estratégia organizacional.

## 1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa pretende identificar os níveis de consciência da liderança e suas correlações nas competências gerenciais presentes nos estudantes, objetos de estudo, pertencentes aos sete cursos de MBA em duas instituições de ensino de excelência em 2008: IBMEC (Rio de Janeiro -RJ) em Gestão de Negócios e da Universidade Federal Fluminense (UFF- Niterói - RJ) em: Negócios Sustentáveis, Desenvolvimento Avançado de Executivos & Petróleo e Gás, Engenharia Econômica Financeira, Gestão pela Qualidade Total, Administração e Sistemas da Informação e Gestão de Recursos Humanos. Estes estudantes são profissionais que atuam em empresas de médio e grande portes localizadas no Estado do Rio de Janeiro.

Serão adotados os modelos de Richard Barrett (2000) e de Robert E. Quinn (2003) como principais referenciais teóricos desta pesquisa. Será abordada, como aspecto teórico na pesquisa, a evolução dos principais modelos de gestão organizacional e da liderança.

Este estudo não se propõe a elaborar um modelo de gestão aplicado com vistas à identificação de níveis de consciência da liderança e suas respectivas competências gerenciais, pois a escolha de sua abrangência foi limitada aos alunos de duas instituições de cursos de MBA do Estado do Rio de Janeiro; portanto, com pouca representatividade na chamada amostra. Outro fator a ser considerado como limitador da pesquisa é a não consideração dos diferentes desenhos de gestão organizacional, ou seja, através da cultura da empresa são manifestados crenças e valores que são fatores determinantes do tipo de liderança existente.



Por fim, este estudo não investigará quais as estratégias organizacionais poderiam definir o modelo de gestão, que, por sua vez, apontaria quais as competências gerenciais estariam sendo mais necessárias.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos e segue uma distribuição seqüencial recomendada para uma pesquisa científica (VERGARA, 2004).

O primeiro capítulo aborda uma visão panorâmica do tema, objetivando a descrição da situação-problema, a definição dos objetivos, a formulação de questões e finalizando com a justificativa, a relevância e a delimitação da pesquisa, pertencentes ao presente capítulo, intitulado introdução.

O capítulo dois apresenta a revisão da literatura, com o objetivo de promover a fundamentação teórica à pesquisa.

O capítulo três descreve a metodologia utilizada para a pesquisa de campo e apresenta o modelo que servirá de referencial teórico, para o estudo e as análises das informações colhidas através dos questionários.

O capítulo quatro apresenta e analisa os resultados da pesquisa de campo.

O capítulo cinco apresenta as conclusões finais e fornecerá recomendações para pesquisas futuras àqueles que têm interesse pelo tema. A lista das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa e o apêndice serão apresentados ao final do trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Os conceitos de liderança encontrados na literatura são variados e, em função disto, existem várias definições a serem conhecidas. Talvez seja mais fácil reconhecer quem possui liderança do que defini-la, segundo (CAVALCANTI, 2005).

A definição mais corrente de liderança refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Ao efetuar-se um levantamento do conceito de liderança ao longo dos tempos, constata-se que ele vem passando por transformações, em função do contexto cultural, social e ambiental dos pesquisadores (CAVALCANTI, 2005). São descritas, a seguir, algumas teorias de liderança.

### 2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

Existem várias vertentes através das quais os autores definem a liderança. Para alguns, a liderança tem sido definida em termos de traços; para outros, é o estilo de influência que importa. E alguns estudiosos a relacionam às contingências em que o fenômeno da liderança se insere. São apresentadas, a seguir, algumas definições de liderança que foram representativas nos últimos anos.

- “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” Rauch e Behling (1984 apud YUKL, 1998, p. 2-3).
- “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para atingir o objetivo” Jacobs e Jacques (1990 apud YUKL, 1998, p. 2-3).
- “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS, 1998, p. 18).

- Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” Tannenbaum, Wescheler e Massarik (1993 apud YUKL, 1998, p. 2-3).

Observa-se que a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Segundo Yukl (1998) se, por um lado, as definições diferem em alguns aspectos – tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa da influência -, por outro, complementam-se.

Entre as abordagens assumidas pelas diferentes escolas de pensamento da liderança, serão analisadas as seguintes teorias: a teoria dos traços, as teorias comportamentais, o modelo contingencial e as teorias neocarismáticas.

### **2.2.1 Teoria dos Traços**

Um dos pontos mais discutidos sobre a liderança refere-se ao aspecto inato do líder. Segundo a teoria dos traços, quem tivesse determinadas características seria um líder. Por outro lado, quem não nascesse com esses traços seria liderado (CAVALCANTI, 2005).

Os primeiros estudos de liderança preocuparam-se em isolar as características ou traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Desta forma, essa teoria enfatizava especialmente a figura do líder e suas qualidades pessoais.

Nesse sentido, só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. Os traços físicos estariam relacionados à aparência, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado grau de coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas.

E, por último, os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2003).

Assim, pela teoria dos traços, a liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais e, muito embora ditas características possam estar associadas com o sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso (CAVALCANTI, 2005).

### **2.2.2 Teorias Comportamentais**

Tomando como base a teoria dos traços quanto ao seu entendimento sobre o fenômeno da liderança, surgem às teorias comportamentais que buscaram oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e pontuou as conseqüências práticas do comportamento do líder. Ressalta-se que, se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a *seleção* das pessoas “certas” para assumir posições formais em grupos e organizações em busca de liderança (ROBBINS, 2002).

Comparativamente a este discurso, se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seria então possível o treinamento de pessoas para a liderança (ROBBINS, 2002).

Salienta-se que a diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, encontra-se em suas premissas básicas. Ou seja, se as teorias dos traços estiverem certas, os líderes são natos: simplesmente nascem ou não nascem líderes.

Entretanto, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada e seria possível a elaboração de programas de forma a implantar esses padrões comportamentais nas pessoas que desejassem se tornar líderes eficazes. Assim, o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão (ROBBINS, 2002).

As teorias comportamentais surgiram nos contextos históricos dos chamados Estudos da Universidade Estadual de Ohio e Estudos da Universidade de Michigan, descritos a seguir.

Estudos da Universidade Estadual de Ohio.

Ao final dos anos 1940, na Universidade de Ohio, foi realizada uma das pesquisas sobre as teorias comportamentais mais abrangentes e reproduzidas acerca da liderança. Nesta, os pesquisadores buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Partiram com mais de mil dimensões diferentes, foram afunilando a lista até chegar a duas categorias que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descrito pelos empregados. Chamaram essas duas dimensões de estrutura de iniciação e consideração (ROBBINS, 2002).

A estrutura de iniciação refere-se à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho, caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Esse tipo de líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, *status* e satisfação de seus liderados. Os estudos da Universidade Estadual de Ohio destacam que as teorias baseadas nessas definições indicam que os líderes com alto grau de estrutura de iniciação (alto) e de consideração (alto), portanto líder “alto-alto”, costumam obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários com maior freqüência do que aqueles com baixa pontuação em uma dessas dimensões ou em ambas. Nem sempre o estilo “alto-alto” traz conseqüências positivas; pois o comportamento de liderança caracterizado pelo alto grau de estrutura de iniciação leva aos maiores índices de reclamações, absenteísmo e rotatividade, e índices mais baixos de satisfação entre os trabalhadores que executam tarefas rotineiras (ROBBINS, 2002).

Estudos da Universidade de Michigan.

Os estudos sobre liderança realizados pelo *Survey Research Center* da Universidade de Michigan tiveram, como objetivo de pesquisa, a identificação das características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz.

Os pesquisadores de Michigan também chegaram a duas dimensões do comportamento de liderança, que eles denominaram de orientação para o funcionário e orientação para a produção. Os líderes vistos como orientados para os

funcionários foram descritos como os que privilegiam as relações interpessoais; demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo. Já os líderes orientados para a produção, tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho - sua principal preocupação estava ligada à execução das tarefas do grupo, constituindo-se seus membros apenas o meio para se atingir um fim.

Os pesquisadores de Michigan concluíram que este tipo de liderança estava associado a maior produtividade do grupo e a maior satisfação com o trabalho e que os líderes orientados para a produção estavam associados a índices mais baixos de produtividade e de satisfação (ROBBINS, 2002).

A princípio, estes dois estilos, voltados para a produção e para pessoas, foram considerados mutuamente excludentes. Verificou-se, porém, que não são pólos opostos da mesma dimensão, mas, antes, limites do mesmo território, segundo Cavalcanti (2005).

Encontram-se classificadas como teorias comportamentais as teorias dos estilos de liderança e a do *grid* gerencial (ROBBINS, 2002).

#### 2.2.2.1 Teoria dos estilos de liderança

Atribui-se a Kurt Lewin, nos anos 1930, a coordenação de um dos primeiros estudos sobre o comportamento da liderança, que identificou três estilos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire* (ROBBINS; COULTER, 1998).

O estilo autocrático é representado por um líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina o que e como fazer as tarefas, não admite interferências, não deixando que os liderados participem de suas decisões. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, promove a participação de todos, delega autoridade e utiliza o *feedback* como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo *laissez-faire* procura não interferir nas decisões do grupo, deixando-o à vontade nas decisões sobre as tarefas a serem realizadas, bem como quanto à forma de executá-las (ROBBINS; COULTER, 1998).

Destaca-se que nestes estilos de liderança o foco é na relação que se estabelece entre o líder e seus subordinados; sendo que, o líder só é autoritário quando existem indivíduos que lhe obedecem, e só é democrático se as pessoas participam das decisões. O estilo *laissez-faire* traduz uma ausência de liderança, o líder não exerce influência na equipe (CAVALCANTI, 2005).

A teoria dos estilos de liderança promoveu, no mundo corporativo, o desenho de modelos e programas gerenciais, com objetivo de transformar pessoas em líderes democráticos, e com foco na produtividade (VERGARA, 2003).

#### 2.2.2.2 O *Grid* Gerencial

A representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança foi desenvolvida por Blake e Mouton (1964). Eles propuseram um *grid* gerencial, baseado nos estilos “preocupado com as pessoas” e “preocupado com a produção”, que representam, essencialmente, as dimensões encontradas tanto em Ohio como em Michigan (ROBBINS, 2002).

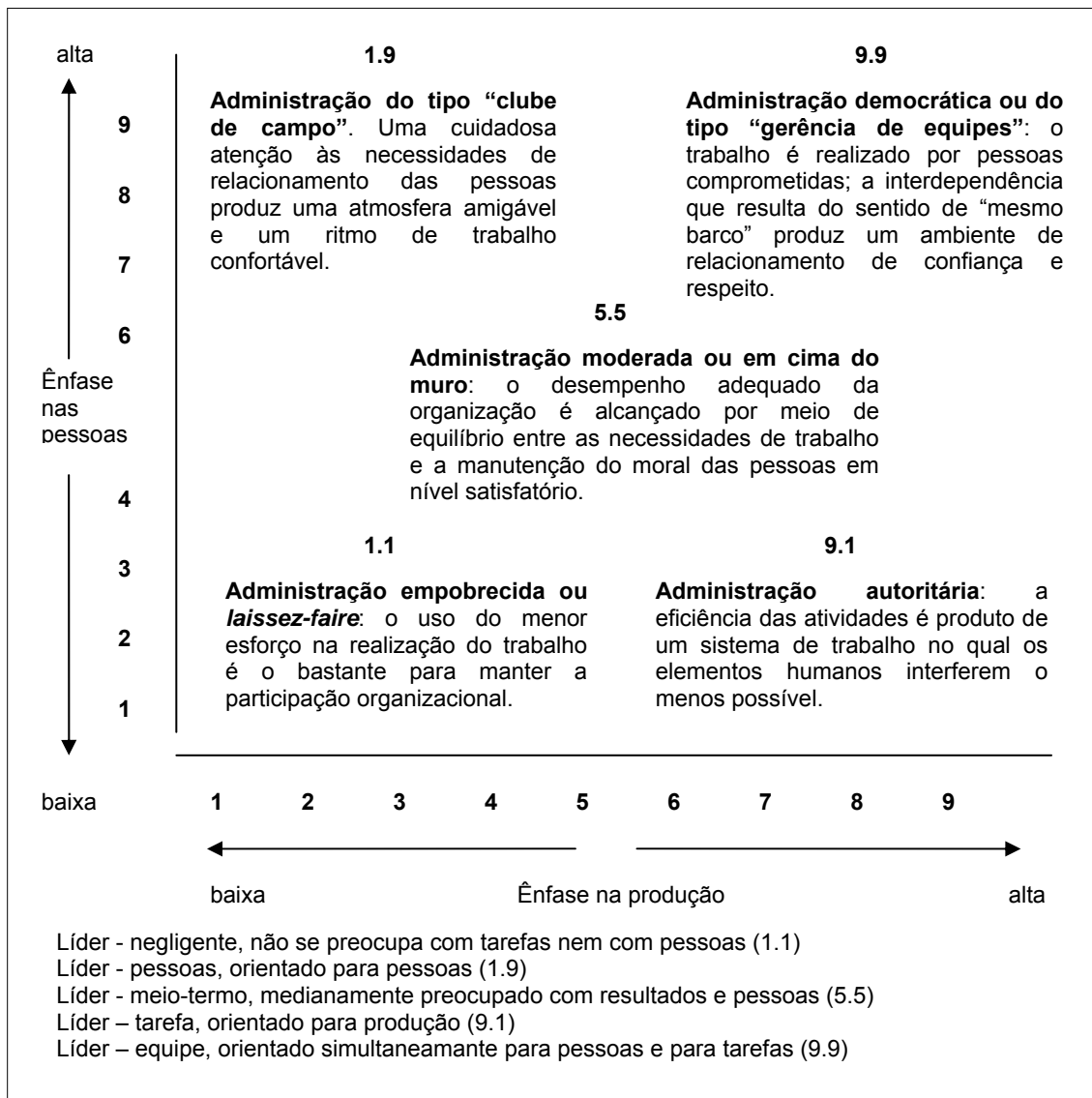
O *grid* gerencial possui nove posições possíveis ao longo de cada eixo, criando, assim, 81 posições diferentes, nas quais pode encaixar o estilo de liderança. De acordo com esse modelo explicativo, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muito ou pouca ênfase para as pessoas. Ao se basear nessa visão de liderança, o *grid* atribui valores aos dois estilos, o que pode ser observado no gráfico apresentado na Figura 1, que permite visualizar e avaliar os estilos de liderança.

O *grid* é composto por nove posições, ao longo de cada eixo, pessoas e produção; desta forma, embora crie 81 células diferentes, nas quais o estilo do líder pode estar, considera cinco posições-chave:

- Liderança 1.1, administração empobrecida ou *laissez-faire* – A atuação deste líder caracteriza-se pelo esforço apenas necessário para se manter na empresa. O fato de estar presente, sem chamar a atenção, torna possível evitar controvérsias, adquirir inimigos ou ser despedido. A manutenção dessa

presença incolor é o segredo para evitar o ressentimento dos outros pelo não-comprometimento. Guarda suas opiniões para si mesmo e evita tomar partido;

- Liderança 1.9, administração do tipo “clube de campo”– Este líder é movido pelo desejo de aceitação e reconhecimento. Tenta criar uma atmosfera de cordialidade e amizade em seu ambiente de trabalho. Demonstra preocupação com a censura e a rejeição. Tem maior facilidade para o elogio do que para a crítica. Sua gestão é a de portas abertas, atento às necessidades de sua equipe;



**Figura 1** – Grid gerencial

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1964)



- Liderança 5.5, administração moderada ou em cima do muro – Ser popular e social são motivações deste estilo de líder. A fim de manter bom relacionamento com as pessoas, procura conversas que conquistem amigos. Na maioria das vezes, tenta chegar ao consenso. Prepara os planos de trabalho de acordo com o que seus subordinados aceitam ou rejeitam;
- Liderança 9.1, administração autoritária – A relação que este líder estabelece com seus subordinados é de autoridade/obediência. Pelo medo do fracasso, exerce uma supervisão rigorosa, mantendo estreito contato com o que está ocorrendo, a fim de assegurar se o plano estabelecido está sendo seguido. A raiva é sentida com frequência quando o domínio, a autoridade e o controle são ameaçados. Exige empenho e dedicação de si e dos outros. Valoriza a sua opinião e raramente se deixa influenciar pelos outros;
- Liderança 9.9, administração democrática ou do tipo “gerência de equipes” – Este líder leva em consideração as necessidades organizacionais de produção e as necessidades das pessoas em vivenciar experiências de trabalho compensadoras e enriquecedoras. Mantém-se informado quanto ao desenvolvimento do trabalho, identificando os problemas e revendo metas com a equipe. Expressa reconhecimento às pessoas e às melhores contribuições individuais. Solicita e dá atenção a opiniões, atitudes e idéias diferentes das suas. Julga importante expressar suas preocupações e convicções, mas é capaz de mudar de posição se for necessário.

Diante desses tipos de liderança, de acordo com Blake e Mouton (1964), o melhor estilo é o que mais se aproxima da possibilidade 9.9, ou quanto mais, o comportamento do líder for o de um gerente de equipe. Surge, assim, a idéia de um líder ideal. Ressalta-se que um dos méritos dessa teoria foi o de colocar gerentes e subordinados trabalhando juntos a questão da imagem, não só a que cada um faz de si, como também a que o outro lhe faz. A crítica feita a este modelo recai no fato de propor que o mesmo estilo de liderança (9.9) funcionaria bem em qualquer situação (CAVALCANTI, 2005).

As teorias comportamentais citadas foram desenvolvidas no contexto da década dos anos 1940 e o início da década de 1960. Elas desenvolveram-se numa época em que mundo era muito mais estável e previsível. Pesquisadores da Finlândia e da Suécia, ao captarem a realidade mais dinâmica dos dias atuais,

partiram da premissa básica que, num mundo de mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento. Esses seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas idéias e geram e implementam mudanças (ROBBINS, 2002).

Os pesquisadores escandinavos efetuaram uma revisão dos dados originais da pesquisa de Ohio e, no levantamento, descobriram que estes pesquisadores haviam incluído itens de desenvolvimento, tais como “busca de novas formas de fazer as coisas”, “criar novas abordagens para os problemas” e “encorajar as pessoas a iniciarem novas atividades”.

Entretanto, esses itens, naquela época, não tinham muito a ver com a liderança eficaz. Segundo os pesquisadores escandinavos, isso se deve ao fato de o desenvolvimento de novas idéias e a implementação de mudanças não serem fatores críticos naquele tempo. Já no ambiente dinâmico dos dias atuais, a realidade é outra. Por isso os pesquisadores conduziram novos estudos para descobrir a existência de uma terceira dimensão – a orientação para o desenvolvimento –, relacionada com a liderança eficaz (ROBBINS, 2002).

Nesta abordagem comportamental da liderança, aspectos como as características do seguidor e os fatores relacionados ao contexto não foram considerados, abrindo brecha para o desenvolvimento do estudo das teorias contingenciais ou situacionais (CAVALCANTI, 2005).

### **2.2.3 Teorias das contingências**

As teorias contingenciais enfatizam os aspectos que cercam o processo de liderança, sem deixar de focar os diferentes tipos de comportamento do líder. Nessas teorias, a atenção sobre a figura do líder é deslocada para o fenômeno da liderança, no qual três aspectos são importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Destaca-se que algumas abordagens, para a identificação de variáveis situacionais básicas, tiveram mais sucesso que as outras.

A seguir, serão descritas, sucintamente, cinco destas abordagens: o modelo de Fiedler, a teoria do recurso cognitivo, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, os modelos teóricos da meta e caminho e da participação e liderança.

### 2.2.3.1 O Modelo de Fiedler

Atribui-se a Fred Fiedler (1967) o primeiro modelo contingencial abrangente de liderança. Este modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo de líder e quanto de controle a situação proporciona a ele (ROBBINS, 2002).

Para Fiedler, é fundamental a identificação do estilo de liderança por acreditar que este se constitui um fator essencial para o sucesso. Assim, ele começou a tentar descobrir qual é o estilo básico de liderança. Para isto, elaborou o chamado questionário do colega menos preferido (LPC - *least preferred co-worker*). Sua intenção era avaliar se a pessoa é orientada para os relacionamentos ou para as tarefas.

O questionário LPC contém 16 adjetivos contrastantes (como agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-reservado, apoiador-hostil). É solicitado aos respondentes que pensem em todos os colegas que já tiveram e selecionem aquele com quem menos gostaram de trabalhar, classificando-o em uma escala de 1 a 8, em todos os 16 pares de adjetivos.

A crença de Fiedler é de que, com base nessas respostas, é possível determinar-se o estilo básico de liderança de cada pessoa. Desta forma, se o colega menos querido, for descrito com termos relativamente positivos (uma alta pontuação LPC), o respondente estará basicamente interessado em manter uma boa relação com ele. No entanto, se um colega for descrito em termos favoráveis e é com quem menos se gostaria de trabalhar, Fiedler o rotulará de orientado para o relacionamento.

Por um outro lado, se o colega menos preferido for descrito em termos relativamente desfavoráveis (uma baixa pontuação de LPC), o respondente estará basicamente interessado na produtividade e, assim, será rotulado como orientado para a tarefa. A pesquisa de Fiedler apurou que cerca de 16% dos respondentes pontuaram na média e por estes motivos não puderam ser classificadas em nenhuma das duas orientações, ficando, portanto, fora da previsão da teoria. Foram apurados 84% que se situaram nos extremos da pontuação do LPC.

Com este estudo, Fiedler assumiu que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo. Isto traz a seguinte implicação: se uma situação requer um líder orientado para

a tarefa e a pessoa, na posição de liderança, é orientada para o relacionamento, ou a situação terá que ser modificada ou o líder substituído, para que os resultados possam ser eficazes.

Após o estilo básico de liderança do indivíduo ser avaliado, por meio do questionário LPC, será necessário adequar a pessoa à situação. Assim, Fiedler identificou três dimensões contingenciais que, segundo ele, definem os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança. São elas as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder da posição. Suas respectivas definições são:

- Relação entre líder e liderados – o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder;
- Relação da tarefa - o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho (se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas);
- Poder da posição – o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

O próximo passo ao modelo de Fiedler é avaliar a situação em relação a essas três variáveis contingenciais. A relação entre o líder e liderados é boa ou ruim, a estrutura da tarefa é alta ou baixa e o poder da posição é forte ou fraco.

Após as apurações dos resultados dos questionários LPC do indivíduo e a avaliação das variáveis contingenciais, o modelo de Fiedler propôs uma adequação entre eles de forma a se chegar a uma eficácia na liderança. Ao se efetuar esta análise, Fiedler concluiu que os líderes orientados para a tarefa tendem a ter melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis a eles; e que os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis.

A princípio, Fiedler tinha chegado a estas conclusões a partir da composição de oito categorias associadas ao desempenho com as graduações fraco, baixo, ruim, boa, alta e forte direcionadas às relações líder-liderados, estrutura da tarefa e poder de posição. Após isto, Fiedler condensou essas oito categorias em três, afirmando que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, enquanto os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.

Conclui-se que, para Fiedler, existem apenas duas formas de melhorar a eficácia da liderança: é possível mudar o líder para atender à situação e a segunda seria modificar a situação para adequá-la ao líder. Entretanto, é importante lembrar que este autor entende o estilo de liderança individual como uma coisa fixa (ROBBINS, 2002).

#### 2.2.3.2 Teoria do recurso cognitivo

Em 1987, Fiedler e Joe Garcia, reconceitualizaram a teoria do modelo de Fiedler, adicionando o estresse como forma de desvantagem situacional e em como a inteligência e a experiência de um líder influenciam sua reação ao estresse. A essa reconceitualização foi dado o nome de teoria do recurso cognitivo. A essência desta nova teoria é a que o estresse é o inimigo da racionalidade. Considera-se que é difícil para qualquer pessoa pensar lógica e analiticamente quando está sob forte tensão.

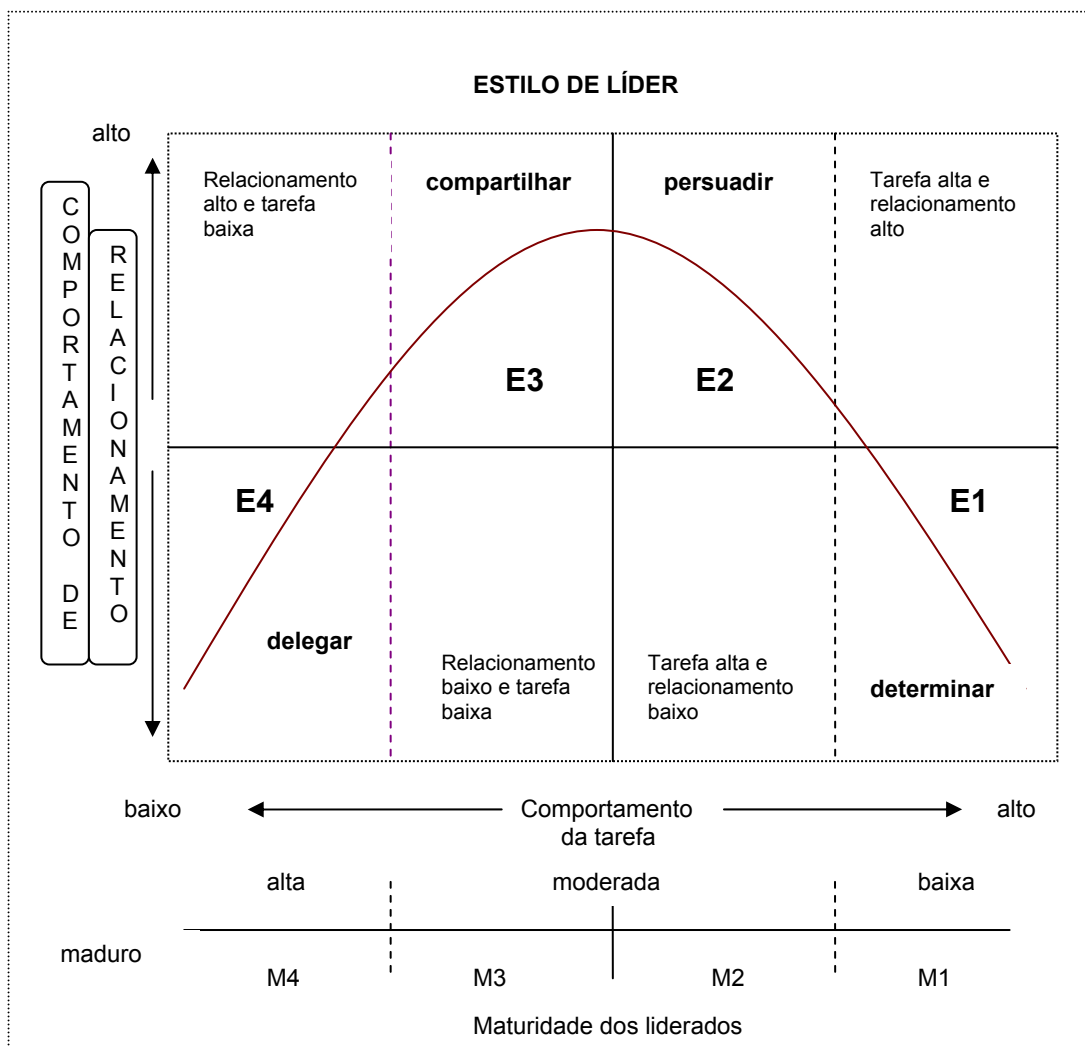
De fato, Fiedler e Garcia descobriram que a inteligência e a experiência interferem uma na outra, levando a três conclusões: (1) o comportamento diretivo resulta em bom desempenho apenas quando vinculado à alta inteligência em situações apoiadoras e de baixa tensão; (2) nas situações de alta tensão, existe uma relação positiva entre experiência no trabalho e desempenho; e (3) as habilidades intelectuais do líder se correlacionam com o desempenho do grupo nas situações percebidas por ele como de baixa tensão. Destaca-se que a maior contribuição desta teoria parece ser a inclusão do estresse como uma variável situacional relevante no contexto da liderança (ROBBINS, 2002).

#### 2.2.3.3 A teoria situacional de Hersey e Blanchard

A liderança situacional de Paul Hersey e Ken Blanchard (1986) é uma teoria contingencial, cujo foco está voltado para os seguidores, chamada de teoria de liderança situacional (SLT - *Situational Leadership Theory*). Segundo a teoria

situacional, a liderança bem-sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado, o qual depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado que estes autores argumentam ser contingente ao nível de prontidão dos liderados. Esclarece-se que a ênfase aos liderados, no que tange à eficácia da liderança, reflete a realidade de que são eles que aceitam ou não um líder. E o termo prontidão refere-se à habilidade e à disposição demonstradas pelas pessoas para a realização de determinada tarefa (ROBBINS, 2002).



**Figura 2** – Estágios de Maturidade  
Fonte: Adaptada de Hersey e Blanchard (1977)

Hersey e Blanchard (1986) identificaram quatro comportamentos específicos de líderes – do mais diretivo ao mais *laissez-faire*, Figura 2. O comportamento mais eficaz depende da capacidade e da motivação dos liderados.

De acordo com essa teoria, se os liderados forem incapazes ou estiverem desmotivados a executar uma tarefa, o líder precisará fornecer orientações claras e específicas; se os liderados foram incapazes, mas estiverem motivados, o líder precisará oferecer muita orientação para a tarefa a fim de compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para “conquistá-los”. Se os liderados forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder precisará usar um estilo apoiador e participativo; e, por último, se os liderados forem capazes e estiverem motivados, o líder não precisará fazer muita coisa (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

De acordo com Robbins (2002), esta teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo e reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores.

Hersey e Blanchard (1986) consideram importantes os conceitos de adaptabilidade e amplitude de estilo. Entende-se por adaptabilidade a capacidade para variar o estilo de liderança de acordo com as diferentes situações. Os líderes adaptativos têm potencial para serem eficazes em várias situações. Já os líderes rígidos tendem a ser eficazes somente nas situações em que seu estilo é compatível com o ambiente.

O conceito de amplitude de estilo diz respeito à capacidade de o líder usar os quatro estilos básicos. Estes autores destacam que é essencial tratar diversos tipos de subordinados, de forma diferenciada, e tratar o mesmo subordinado também de forma diferente, se a situação mudar.

#### 2.2.3.4 A teoria da meta e do caminho

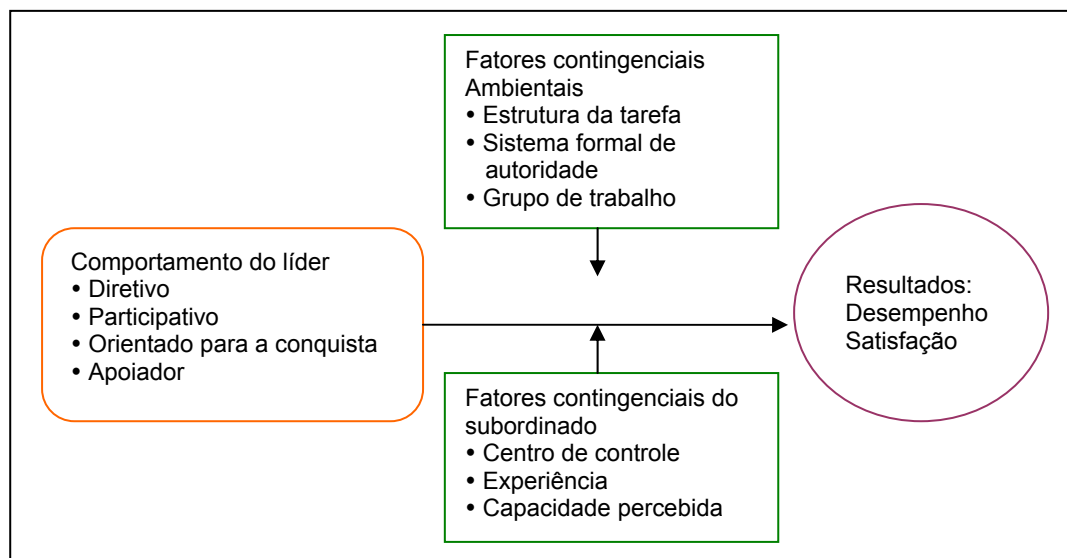
A teoria da meta e do caminho foi desenvolvida por Robert J. House (1971). Constitui-se um modelo contingencial de liderança, o qual destaca que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Os termos meta e caminho têm origem na crença de que os líderes eficazes orientam o caminho de seus seguidores na direção da realização

de seus objetivos de trabalho, tornando a jornada mais fácil, ao reduzir os seus obstáculos (ROBBINS, 2002).

A missão do líder é assegurar que os funcionários compreendam como atingir as metas organizacionais e que é a energia positiva que, do ponto de vista motivacional, vai canalizar forças para fazer com que as pessoas trabalhem para poder obter um desempenho cada vez melhor (CAVALCANTI, 2005).

House (1971) identificou quatro comportamentos de liderança. O líder diretivo faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza as tarefas a serem feitas e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. O líder apoiador é amigável e demonstra sensibilidade pelas necessidades de seus subordinados. O líder participativo consulta os liderados e utiliza suas idéias antes de tomar decisões. O líder orientado para a conquista estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível. House (1971) assume que os líderes são flexíveis, podendo mostrar qualquer um desses comportamentos, ou todos eles, dependendo da situação.

A teoria da meta e do caminho, Figura 3, propõe duas classes de variáveis situacionais que modelam a relação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos: as ambientais, que estão fora do controle dos subordinados (a estrutura da tarefa, o sistema de autoridade e o grupo de trabalho), e as que fazem parte das características pessoais dos subordinados (centro de controle, experiência e autopercepção das habilidades).



**Figura 3** – A teoria da meta e do caminho  
Fonte: Adaptada House (1971)



Os fatores ambientais determinam o tipo de comportamento, requerido do líder, como um complemento para que os resultados atingidos pelos subordinados sejam aumentados, enquanto que as características pessoais dos liderados determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados House (1971 apud ROBBINS, 2002, p. 314).

Desta forma, esta teoria propõe que o comportamento do líder será ineficaz quando for excessivo em relação às fontes da estrutura ambiental ou incongruente com as características do funcionário. Apresentam-se alguns exemplos referentes ao papel da liderança que evoluíram a partir da teoria da meta e do caminho (ROBBINS, 2002):

- A liderança diretiva leva a um maior grau de satisfação do funcionário, quando as tarefas são ambíguas ou estressantes;
- A liderança apoiadora resulta em um melhor desempenho e satisfação dos funcionários, quando estes estão realizando tarefas mais estruturadas;
- A liderança diretiva pode ser percebida como redundante entre os funcionários com muita experiência ou com grande percepção de suas habilidades;
- Os funcionários, com um centro de controle interno maior, ficarão mais satisfeitos com o estilo de liderança participativa;
- A liderança orientada para a conquista eleva as expectativas dos liderados de que os esforços conduzirão a um melhor desempenho, quando as tarefas forem estruturadas de forma ambígua.

Destaca-se que o desempenho e a satisfação do liderado tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece qualquer coisa que falte ao liderado ou ao ambiente de trabalho.

Entretanto, quando o líder perde tempo explicando tarefas já suficientemente claras, ou quando o funcionário possui a experiência e a capacidade de cuidar delas sem interferência, ele provavelmente se tornará ineficaz, pois o liderado perceberá esse comportamento diretivo como redundante ou até mesmo ofensivo (ROBBINS, 2002).

### 2.2.3.5 O modelo de participação e liderança

O modelo de participação do líder, elaborado por Victor Vroom e Phillip Yetton (1973), relaciona comportamento de liderança e participação dos liderados no processo decisório. Reconhece que as estruturas da tarefa possuem demandas diferentes para as atividades corriqueiras e não corriqueiras, e que o comportamento do líder deve ajustar-se à estrutura da tarefa.

O modelo de Vroom e Yetton (1973) é normativo, pois oferece uma seqüência de regras que devem ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo decisório, de acordo com as diversas situações que se apresentam. Este modelo foi representado por uma árvore decisória que incorporou sete contingências (cuja importância podia ser identificada por escolhas tipo “sim” ou “não”) e cinco estilos de liderança, que podem ser observados no Quadro 1.

<b>Estilo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Autocrático I</b>	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível no momento.
<b>Autocrático II</b>	O líder pede informações aos membros do grupo, mas toma a decisão sozinho. Os subordinados podem ou não ser informados sobre a situação.
<b>Consultivo I</b>	O líder compartilha a situação individualmente com cada membro do grupo, solicitando informações, idéias e sugestões, mas toma sozinho a decisão, que pode ou não refletir a influência dos seus subordinados.
<b>Consultivo II</b>	O líder e sua equipe se reúnem para discutir a situação, mas é o líder quem toma a decisão, podendo ou não ser influenciado pelas idéias dos subordinados.
<b>Grupo II</b>	O líder e os membros da equipe se reúnem para discutir a situação e, juntos, levantam alternativas de ação, procurando chegar a um consenso sobre a melhor decisão.

**Quadro 1** – Estilos de liderança no modelo de participação do líder de Vroom-Yetton  
Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (1998); Robbins (2000)

O modelo de Vroom e Yetton (1973) propõe a ação do líder, variando em um *continuum*, que parte de uma ação com um maior controle por parte do líder até um maior envolvimento por parte do empregado. Estes autores identificaram oito variáveis situacionais que norteiam a ação do líder, a saber: a qualidade técnica da decisão; o comprometimento do subordinado com a decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau de comprometimento dos subordinados, no caso de o líder tomar a decisão sozinho; o grau em que os subordinados compartilham as metas organizacionais; a identificação da existência ou não de conflito entre os

subordinados em torno das soluções de ação preferidas; a identificação de que existem informações suficientes por parte dos subordinados para tomar decisões de alta qualidade (ROBBINS, 2000).

Aconselha-se que o líder procure obter maior participação dos funcionários nas seguintes situações:

- quando o líder carece de informações para resolver por si mesmo os problemas;
- quando o problema não está claro e o grupo de colaboradores precisa de ajuda para resolvê-lo;
- quando a aceitação de decisão pelo grupo é fundamental para a implementação da solução com sucesso;
- quando se dispõe de tempo suficiente para permitir uma real participação.

Entretanto, o líder deverá exercer maior controle quando:

- ele próprio dispor das informações e o conhecimento necessários para resolver o problema;
- tem autoconfiança, sendo capaz de atuar por conta própria;
- existir grande probabilidade de que os outros aceitem a sua decisão;
- existir pouco ou nenhum tempo disponível para discussão.

Assim, a eficácia da liderança, nesse modelo, é influenciada pelo grau de integração entre líder e liderados. Destaca-se que os líderes precisam tomar decisões sobre o estilo de liderança que assumirão em relação aos seus seguidores, assim como a quantidade de interação que propiciarão a eles no processo decisório (ROBBINS, 2000).

Pontuou-se sobre a evolução das principais teorias sobre liderança, a saber: a teoria dos traços, centrada na figura do líder; passou-se pelas teorias comportamentais, centradas no líder e nos liderados, destacando-se os estudos da Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan e o *grid* gerencial; e por último, foram apresentadas as teorias contingenciais, centradas no líder, nos liderados e na situação, entre elas a teoria modelo de Fiedler, a teoria do recurso cognitivo, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da meta e do caminho e o modelo de participação e liderança. Essas teorias, entretanto, não esgotam o tema da liderança e representam um marco para a compreensão do assunto. A

seguir, serão apresentadas algumas teorias contemporâneas sobre a liderança, dentro de uma abordagem sistêmica, a qual não mais dissocia a empresa e o líder do contexto mais amplo em que se inserem, e muito menos o homem do seu trabalho.

#### **2.2.4 Teorias Neocarismáticas**

Segundo Cavalcanti (2005), os líderes de hoje percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, através da “gestão do invisível”. As seguintes indagações ajudariam na compreensão de alguns pontos que as organizações, muitas vezes, não se preocupam, mas deveriam fazê-lo: os funcionários estão comprometidos com suas metas de trabalho? Qual o grau de satisfação com que os funcionários realizam suas tarefas? A comunicação entre as equipes de trabalho proporciona a troca de informações? Os funcionários são estimulados a encontrar novas soluções para suas tarefas? Pergunta-se: não estaria a essência das organizações exatamente nos aspectos invisíveis do ser? (CAVALCANTI, 2005).

Boa parte das respostas a estes questionamentos poderá ser encontrada em algumas abordagens contemporâneas: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

Destaca-se que essas teorias neocarismáticas possuem três temas comuns: primeiro, enfatizam os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes; segundo, tentam explicar como certos líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte de seus liderados; e terceiro, esvaziam a complexidade teórica e procuram ver a liderança de maneira próxima àquela de uma “pessoa comum” (ROBBINS, 2002).

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos (CONGER; KANUNGO, 1998 apud ROBBINS, 2002, p. 317).

Ressalta-se que a liderança carismática baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos (CAVALCANTI, 2005). A maior parte dos estudos sobre a liderança carismática tem

sido direcionada à identificação daqueles comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos demais; segundo os estudos de Conger e Kanungo (1998 apud ROBBINS, 2002, p. 318) estes são: os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns.

<b>Características-Chave dos Líderes Carismáticos</b>
1. Visão e articulação. Eles têm uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o <i>status quo</i> . São capazes de esclarecer a importância da visão em termos que são compreensíveis para os demais.
2. Sensibilidade ao ambiente. São capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança.
3. Sensibilidade para as necessidades dos liderados. São perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
4. Sensibilidade ao ambiente. São capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.
5. Comportamentos não convencionais. Engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

**Quadro 2** – Características-chave dos líderes carismáticos

Fonte: Adaptado de Conger e Kanungo (1998)

Com as cinco características-chave dos líderes carismáticos, discriminadas no Quadro 2, pode-se perceber que, para que eles consigam influenciar seus liderados, faz-se necessário adotar um processo desenhado em quatro etapas Shamir; House; Arthur (1993 apud ROBBINS, 2002, p. 317). Esta etapa inicia-se com o líder articulando uma visão atrativa. Esta, por sua vez, oferece um sentido de continuidade para os liderados, através da vinculação do presente a um futuro melhor para a organização. Após isto, o líder comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa a confiança de que seus liderados vão conseguir alcançá-las. Esta atitude faz despertar a auto-estima e a autoconfiança dos liderados.

Após isto, o líder comunica, através de palavras e ações, um novo sistema de valores, exemplificando um comportamento a ser seguido pelos liderados. Por último, o líder carismático submete-se a auto-sacrifícios e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão (ROBBINS, 2002).

É importante destacar que as pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho e como gostam de seu líder e o respeitam, expressam maior satisfação nas suas atividades.

O sucesso desse tipo de liderança deve-se, na maioria das vezes, a estar associado a situações de mudança. Talvez seja este o motivo por que os líderes carismáticos surjam, quando a empresa está lançando um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência, segundo Cavalcanti (2005).

#### 2.2.4.1 Liderança Visionária

A liderança visionária parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha, para a organização, vai além de ser uma orientação para um objetivo.

Trata-se da conclusão a que chegaram os pesquisadores Warren Bennis e Burt Nanus (1988), a partir do resultado de um extenso trabalho de pesquisa, desenvolvido com noventa líderes que dirigiam as novas tendências em seus negócios, pessoas que, de fato, conseguiram mudar as dinâmicas de suas respectivas organizações.

Este grupo de executivos incluía Ray Kroc, da cadeia de *fast food* McDonald's, Donald Seibert, da cadeia de lojas de varejo J. C. Penney, entre outros. Também participaram da pesquisa reitores de universidades, líderes de entidades públicas, treinadores e Neil Armstrong, o primeiro homem a pisar na lua.

No Brasil, foi desenvolvida uma pesquisa semelhante, por Flávia Pacheco (2002), com a participação de cinquenta líderes brasileiros, em diversos ramos de atividades, com atletas, presidentes de empresas, publicitários e escritores. Os pontos em comum encontrados nestas pessoas referem-se ao fato de serem os melhores no Brasil, no que fazem, trabalham duro, não desistem diante dos obstáculos e se preocupam com valores superiores de ética, solidariedade e justiça.

Esse grupo incluiu Washington Olivetto, fundador e presidente da agência de publicidade W/Brasil; Fábio Barbosa, presidente do Banco Real-Amro; Jorge Gerdau, presidente da Gerdau; Jorge Eduardo Saraiva, presidente da rede de livrarias Saraiva; Arthur Sendas, presidente da Casa Sendas, entre outros.

Todos estes empreendedores tinham um interesse sem paralelo em resultados, tinham sonhos, acreditavam em si mesmos e no sucesso de sua visão e especialmente eram profundamente apaixonados por sua visão de futuro.

Bennis e Nanus (1988) descreveram a visão como a construção de uma imagem mental clara e intensa de um possível e desejável estado futuro da organização, a ponto de torná-la presente em todas as ações do líder. Nutt e Backoff compreenderam a visão como:

Uma visão tem uma imagem clara e instigante que oferece uma forma inovadora de melhoria, reconhece e se fundamenta nas tradições e se conecta às ações que as pessoas podem realizar para fazer a mudança. A visão lança mão da energia e das emoções das pessoas. Se devidamente articulada, pode gerar entusiasmo que as pessoas sentem pelos esportes e outras atividades de lazer, trazendo essa energia e esse compromisso para o ambiente de trabalho. (NUTT; BACKOFF 1997 apud ROBBINS, 2002, p. 320).

Assim, uma visão é um alvo e seu papel torna-se central para o sucesso da liderança, à medida que captura a imaginação de todos os que com ela entram em contato (CAVALCANTI, 2005). Constitui-se, portanto, em um elemento motivador, pois além de atuar como critério de seleção para a alocação de esforços, filtra as informações a serem analisadas, disciplinando as ações, com o objetivo de canalizar todos os esforços para um único fim (BENNIS; NANUS, 1988).

Entretanto, uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. As pessoas na organização precisam acreditar que a visão é factível; ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas (ROBBINS, 2002).

Entretanto, não basta somente acreditar na própria força do desejo; faz-se necessário conseguir com que os outros reconheçam e aceitem a visão proposta e, principalmente, comunicá-la.

Desta forma, os líderes acabam destacando-se por serem capazes de projetar e construir instituições, tornando-se os arquitetos da organização (NANUS, 2000).

Conclui-se que ao se ter uma visão, esta significa apenas uma representação mental da imagem do futuro mais desejável para a organização, o desafio é que esta

visão se apresente de tal forma energizante que consiga antecipar o futuro na medida em que mobiliza as habilidades, competências e talentos necessários a sua concretização. Acredita-se que as pessoas energizadas e comprometidas tornam-se cada vez mais um fator de vantagem competitiva para que as empresas enfrentem, com mais assertividade, os desafios do mercado e da concorrência (CAVALCANTI, 2005).

Como forma de verificação de como a visão está sendo direcionada sem perder o seu foco e principalmente a canalização de suas energias, Nanus (2000) propôs um mecanismo denominado “auditoria da visão”.

Ao aplicar-se um “auditoria de visão” é possível detectar se existe a necessidade de fazer correções no rumo da visão mediante a adoção de uma abordagem sistemática que inclui, entre outras, perguntas do tipo: “A empresa possui uma visão claramente definida? Qual? Se a empresa continuar a seguir o seu caminho atual, onde estará na próxima década? O pessoal-chave da empresa sabe para onde ela está caminhando e concorda com essa direção?” (NANUS, 2000, p. 54).

Ressalta-se que, para se criar um clima de significado, não só para a organização como para a equipe, é primordial que o líder acredite em alguma coisa, estar definitivamente motivado por aquilo em que acredita e se comporte de forma coerente com o que sente, diz e faz (CAVALCANTI, 2005).

#### 2.2.4.2 Liderança transformacional

Para abordar-se a teoria de liderança transformacional, faz-se necessário apresentar a abordagem de liderança transacional que lhe serve como contraponto.

Os líderes transacionais são aqueles que apelam aos interesses e, fundamentalmente, às necessidades primárias dos seguidores para alcançar os resultados organizacionais desejados. A relação entre líder e seguidor, neste contexto, caracteriza-se pelo interesse da troca: oferecimento de recompensas materiais, como aumentos salariais, promoções, flexibilidade no uso do tempo, em troca do esforço empreendido.



Embora os líderes transacionais e os líderes transformacionais sejam considerados carismáticos e visionários, suas ações conduzem os liderados a direções completamente diferentes e até mesmo contraditórias. O Quadro 3 demonstra algumas características que diferenciam esses líderes.

A diferenciação conceitual, efetuada por John P. Kotter (1997), entre líder e gerente, compreende que o papel do líder transacional assemelha-se mais ao de um gerente. Ao observar-se as diferentes características entre os dois líderes, percebe-se que a liderança transacional utiliza o tipo de “poder manipulativo”, que se baseia na promessa e concessão de recompensas, como forma de induzir as pessoas a se comportarem da maneira que a organização espera.

Destaca-se que a equipe ou pessoa, que espera recompensas para fazer o que a organização pretende, tende a comportar-se de maneira calculista e as relações de trabalho se dão pela troca de interesses.

<b>Líder transacional</b>	<b>Líder transformacional</b>
<i>Recompensa contingente:</i> negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações.	<i>Carisma:</i> apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
<i>Administração por exceção (ativa):</i> observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.	<i>Inspiração:</i> comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
<i>Administração por exceção (passiva):</i> apenas intervém quando os padrões não são cumpridos.	<i>Estímulo intelectual:</i> promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
<i>Laissez-faire:</i> abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões.	<i>Consideração individualizada:</i> dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

**Quadro 3** – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Ressalta-se que a distinção mais significativa entre as duas abordagens reside na questão dos valores. Aqueles como justiça, dignidade, moral, liberdade, aos quais a liderança transformacional está atrelada, estão voltados para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e, fundamentalmente, para a mudança de seus níveis de consciência.

Já os valores relativos à liderança transacional estão voltados para a mudança de comportamento do indivíduo, que deve obedecer aos padrões

esperados pela organização, sem, necessariamente, envolver uma mudança de consciência Bass (1985 apud ROBBINS, 2002, p. 319).

Ao contrário dos líderes transacionais, o foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, fazendo com que elas pensem por si mesmas, trabalhem, de forma independente, se tornem corajosas, honestas e confiáveis, se dediquem a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma idéia, e busquem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo (CAVALCANTI, 2005).

É cada vez mais freqüente o reconhecimento, pelos líderes, de que o meio de elevar os níveis de produtividade e inovação, tão necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas no século XXI, será o de criar e fomentar uma cultura corporativa que encoraje e apóie os funcionários a encontrarem realização pessoal através do trabalho (BARRETT, 2000).

Mediante uma visão holística e integradora, a liderança transformacional tem o desafio de preparar as organizações para enfrentar e solucionar as questões maiores do novo século, contribuindo para a reconstrução de um sistema valorativo, que deverá estabelecer as “novas bases de negócio” (MOTTA, 1999).

A expressão liderança transformadora foi utilizada, pela primeira vez, por Burns (1978 apud BENNIS; NANUS, 1988, p. 193) e depois adaptada por Bennis em 1983 (BENNIS; NANUS, 1988).

De acordo com Bennis (1996), esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, objetivando sua adaptação às mudanças ambientais; para ele, sem a liderança transformadora torna-se difícil moldar o futuro mais desejável para a nação ou para o mundo.

Quando as pessoas encontram significado no trabalho, naturalmente alcançam seus mais altos níveis de criatividade e mais altos níveis de produtividade, e a dicotomia trabalho e prazer desaparece (BARRETT, 2000, p. 72 ).

Segundo Cavalcanti (2005), uma empresa não muda por decreto; não serão circulares, cartas aos funcionários, ações inconsistentes praticadas por uma área de gestão de pessoas imaturas, nem um vídeo institucional que farão com que as pessoas se engajem num processo de mudança ou transformação.

A diferença entre mudança e transformação é:

Mudança: Um modo diferente de agir. Fazer o que fazemos agora, mas fazê-lo de uma forma mais eficiente, produtiva ou de melhor qualidade.  
Transformação: Um modo diferente de ser. Envolve mudanças nos mais profundos níveis de crenças, valores e suposições. Resulta em mudanças fundamentais no comportamento pessoal e corporativo e nos sistemas e estruturas organizacionais. A transformação ocorre em sistemas vulneráveis, que aprendem com os erros, estão abertos ao futuro e podem abandonar o passado e suas crenças rígidas. (BARRETT, 2000, p. 25).

Barrett (2000) desenvolveu um modelo, onde são identificados cinco estágios no processo de transformação organizacional e pessoal. O estágio inicial pode ser descrito como Inconsciência (A).

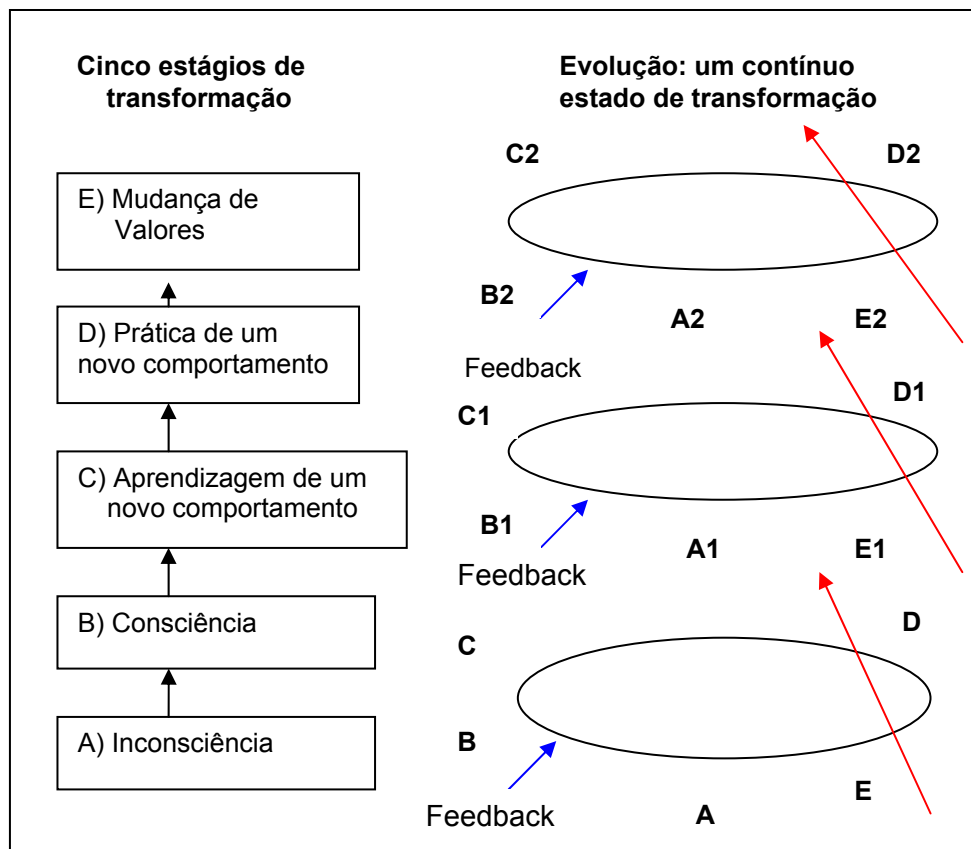
Nesse estágio, o líder encontra-se inconscientemente incompetente para atuar como um líder transformador. Não despertou para os novos valores exigidos para o seu papel e age sem questionar suas verdades.

À medida que se torna ciente do seu desempenho, muitas vezes exercido de maneira eficaz, via o *feedback* do ambiente interno ou externo, entra no segundo estágio de transformação: Consciência (B).

Este estágio, geralmente incômodo ou mesmo ameaçador, leva-o a decidir e agir em busca da aprendizagem de novos comportamentos, para ser capaz de enfrentar os desafios que se impõem (C).

Sem dúvida, mudar para um novo modo de ser pode colocá-lo frente a frente com seus medos e inseguranças. Para quem não estava acostumado a incluir, em seu repertório comportamental, tais práticas, como por exemplo: passar a delegar, a dar poder e autonomia a seus funcionários, é um grande desafio e, concomitantemente, representa o início do processo de transformação pessoal.

Gradualmente, o líder coloca em prática o “novo comportamento” (D), tornando-se conscientemente capaz em uma nova esfera de atuação.



**Figura 4** - A dinâmica da transformação e a evolução da consciência  
 Fonte: Barrett (2000)

À medida que o novo comportamento se torna parte de seus hábitos, ele desenvolve um novo modo de ser e seus valores mudam (E), isto é, cada vez que o líder enfrentar, com sucesso, um desafio, passará para um nível mais elevado de consciência e o processo se repete (A1... E1, A2... E2).

Esse estado de transformação contínuo é chamado de evolução. À medida que o líder aprende aceitar a evolução como um novo modo de ser, a transformação ocorre naturalmente, isto porque ele já se encontra receptivo ao *feedback* e pode, facilmente, adaptar seus comportamentos para alcançar estados de consciência cada vez mais elevados. O líder agora está apto para iniciar um novo ciclo, cuja evolução é contínua, como mostra a Figura 4 (BARRETT, 2000).

Em função de a transformação corporativa prescindir da mudança de valores e comportamentos, seu ponto de partida necessariamente passa pela transformação pessoal do líder. À medida que evolui a consciência dos líderes para o papel transformador que devem desempenhar na empresa e na sociedade, outras

abordagens surgem de forma a consolidar o que é essencial: seus valores (CAVALCANTI, 2005).

A seguir, apresenta-se uma abordagem complementar à abordagem transformacional.

#### 2.2.4.3 Liderança baseada em princípios

A abordagem baseada em princípios preconiza que as relações mantidas com os outros, as decisões, a visão de negócio e todas as práticas dos líderes, tanto na vida pessoal quanto na profissional, são baseadas em princípios.

Na visão de Covey (2002), princípios são como bússolas: estão sempre indicando o caminho. Os líderes não ficarão perdidos, nem confusos e muito menos enganados por valores conflitantes, pois são capazes de decifrar os princípios norteadores.

Covey (2002) reuniu um vasto material que relaciona desde 1776, o que as pessoas consideravam a chave para uma vida bem-sucedida. Este pesquisador descobriu que, na literatura dos primeiros 150 anos, o foco era dado no que convencionou chamar de “ética do caráter”, a qual acreditava e pregava que o sucesso e felicidade duradouros só podem se tornar possíveis se tiverem os princípios tais como: justiça, confiança, honestidade, entre outros, como base.

Logo após a I Guerra Mundial, a literatura sinalizou a valorização de princípios voltados para a chamada “ética da personalidade”, que utiliza as técnicas de relações públicas e humanas e a importância da atitude mental no alcance dos objetivos pessoais. Frases prontas como “sua atitude determina a sua altitude”, “a mente pode conquistar tudo o que quiser”, representam a abordagem “manipuladora” dos resultados a curto prazo, tão valorizados na “ética da personalidade”. Assim, o sucesso pessoal passa a ser percebido como decorrência do uso adequado da imagem pública e da personalidade.

Ressalta-se que a liderança baseada em princípios encontra-se diante de uma situação delicada, na medida em que não dissocia o papel do líder da pessoa do líder. Ou seja, o que o líder prega deverá ser compatível com a vida que ele leva, pois é através da consistência entre o dizer e fazer o que diz, que nasce a confiança,

ponto fundamental para o estabelecimento das relações entre líder e liderado. Nenhum líder pode esquecer que a idoneidade pessoal e a organizacional estão intimamente relacionadas (COVEY, 2002).

De acordo com Covey (2002), a formação da liderança e seus respectivos princípios associados são: o primeiro componente é o eu que representa o nível pessoal do líder, seu princípio-chave é a confiabilidade. No cerne deste princípio, encontram-se caráter (quem o líder é como pessoa) e competência (o que ele é capaz de fazer bem). Os dois fatores são interdependentes; isoladamente, tornam-se insuficientes para a concretização dos objetivos, quer pessoais, quer organizacionais.

O segundo componente contempla as pessoas que representam o pilar de sustentação para relacionamentos e organizações eficazes. O princípio norteador é a confiança que o líder demonstra ao desenvolver pessoas para se tornarem autônomas. É preciso não só acreditar que as pessoas possuem talento, habilidade, inteligência e criatividade, mas fundamentalmente despertá-las.

O terceiro e o quarto componentes têm como princípio norteador o alinhamento. O terceiro refere-se ao caminho estratégico que coloca em consonância o plano estratégico escolhido pela empresa com uma visão instigante relacionada ao sentido de um futuro maior. O quarto componente abarca a estrutura organizacional, sistemas e processos que devem contribuir para a realização do caminho estratégico.

Assim, o monitoramento dos ventos da mudança, dentro e fora da empresa, e, principalmente, antecipar-se a eles, é uma necessidade constante para os líderes nas organizações, que precisam sistematicamente verificar se a estratégia, a visão compartilhada e os sistemas estão alinhados às realidades externas (CAVALCANTI, 2005).

### 2.3 LIDERANÇA SEGUNDO BARRETT (2000)

Em função deste panorama, a título do amadurecimento sobre o tema da liderança, Cavalcanti (2005) questiona-se: qual o papel do líder nesse contexto atual? Que competências o líder precisa possuir? Como lidar com as pessoas e a

tecnologia, sem privilegiar mais a segunda em detrimento das primeiras? A liderança faz mesmo a diferença?

Na esfera do mundo corporativo, apresentam-se os seguintes questionamentos: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar as empresas para o futuro? Como conseguir que todos na organização estejam no mesmo barco, remando na mesma direção? E ainda, como conseguir que todos estejam envolvidos, motivados e comprometidos com os resultados organizacionais? (CAVALCANTI, 2005).

Segundo Davel e Vergara (2001), ao acreditar-se que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações contemporâneas e que a ação de gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância, evidencia-se a necessidade de os gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo.

Tradicionalmente, no campo produtivo homem x máquina, tem-se focalizado a dimensão intelectual ou puramente instrumental das pessoas (DAVEL; VERGARA 2001). Isto se deve a que a estrutura organizacional sempre esteve estratificada em seus respectivos níveis de poder, herança da visão mecanicista que caracterizou a era industrial, criou uma cisão entre as pessoas no ambiente de trabalho e, principalmente, entre as pessoas e o trabalho. Essa estrutura fragmentada da organização reflete-se, inconscientemente, na forma de agir das pessoas, levando-as a se comportarem como seres isolados e insatisfeitos (AFFONSO, 2003).

Os líderes estão aprendendo que a realização dos empregados, a administração ambiental e a responsabilidade social serão as futuras chaves para o aumento da produtividade e da criatividade (BARRETT, 2000).

Desta forma, assumir a responsabilidade pelo meio ambiental e social e pela satisfação das necessidades não-materiais e sociais do ser humano, por meio do trabalho em equipe, são algumas das questões relevantes cada vez mais presentes nas organizações (CAVALCANTI, 2005).

Para que isto aconteça, é necessário que ocorra uma transformação corporativa, que se inicia com uma mudança de valores e comportamentos da liderança.

É importante ressaltar que estes novos líderes deverão ajudar a construir uma cultura corporativa de valores independentemente de sua identidade (BARRETT, 2000).

Desta forma, para que uma empresa tenha sucesso a longo prazo, deverá tornar-se uma entidade viva e autônoma que reflita os valores coletivos de todos os empregados. “A tarefa do líder é dar à luz a essa entidade – dar à empresa seu próprio senso de propósito e visão - liberar a alma corporativa” (BARRETT, 2000, p. 17).

No modelo proposto por Barrett (2000), apresentado na Figura 5, demonstra-se a correspondência entre a evolução dos níveis de consciência corporativa e dos níveis da liderança. O modelo dos sete níveis de consciência corporativa de Barrett (2000) hierarquiza as necessidades da organização, partindo do pressuposto de que, tais como as pessoas, as organizações também possuem necessidades nas dimensões física, mental, emocional e espiritual que precisam ser satisfeitas.

Os sete níveis da consciência humana são traduzidos diretamente nos sete níveis de consciência da liderança<sup>1</sup>. O foco principal dos três níveis inferiores de consciência é o interesse próprio e o foco principal dos três níveis superiores de consciência é o bem comum. O foco, no nível do meio, é representado pela transformação. Os sete respectivos níveis de liderança e suas peculiaridades foram retiradas dos trabalhos de Brian Hall, Robert Quinn e Robert Greenleaf<sup>2</sup> (BARRETT, 2000), conforme apresentado na Figura 5.

### **2.3.1 Nível 1 Sobrevivência e Autoritário**

O nível 1 representa a necessidade básica da organização, cujo foco de atenção é a lucratividade e a preocupação com a sua saúde financeira. Assim, quando as organizações estão extremamente voltadas para a sua sobrevivência,

---

<sup>1</sup> Para Barret (2000) a consciência humana define-se a partir da consciência voltada para o bem comum; a questão fundamental para o século XXI será a partilha da riqueza, assim sobreviverão as organizações que abraçarem o que é econômica, social e ambientalmente melhor para o bem comum.

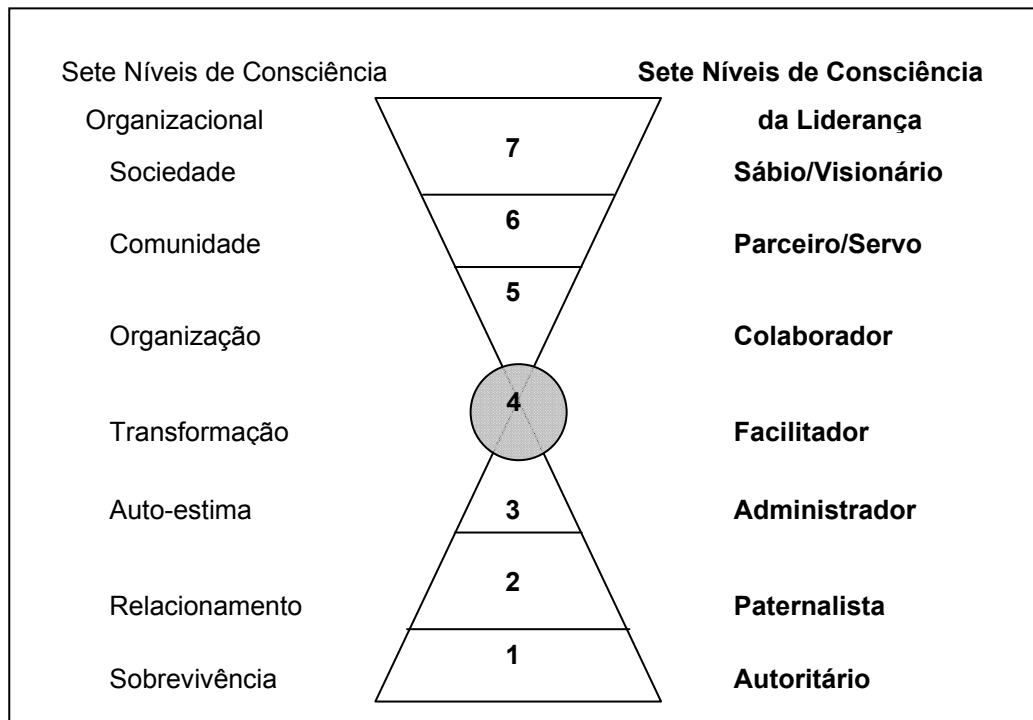
<sup>2</sup> HALL, Brian P. Values Shift: A guide to personal and organizational transformation. Rockport, MA: Twin Lights, 1994. QUINN, Robert E. Prism 3: competing values development tool. São Francisco: Jossey-Bass, 1992. GREENLEAF, Robert K. Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah: Paulist Press, 1977.



tornam-se inseguras quanto ao futuro e invariavelmente sentem-se vítimas de qualquer norma, lei ou situação que dificulte o seu ganho financeiro.

Sua forma de lidar com as pessoas e o próprio meio ambiente da qual faz parte resume-se a recursos a serem explorados. Paralelamente ao nível de consciência da organização, representada através dos valores de seus dirigentes, há o nível de consciência dos líderes, que reflete a forma pela qual se dão as relações entre gestor e subordinado.

Nesse nível de consciência, os líderes agem de forma autoritária e são motivados por uma irresistível necessidade de controle. Temem soltar as rédeas do poder pela dificuldade em confiar nas pessoas. Quanto maiores os seus medos, mais contrários aos riscos eles se tornam.



**Figura 5** – Sete níveis de consciência da liderança  
Fonte: Barrett (2000)

### 2.3.2 Nível 2 Relacionamento e Paternalista

O nível 2 trata da preocupação que têm as organizações em manter um bom relacionamento com os funcionários, como forma de garantir a sua sobrevivência. Poderão solicitar a opinião dos seus subordinados para que estes pensem que ele

se preocupa com eles, mas continuarão a fazer apenas o que querem. Os líderes, nesse nível de consciência, tornam-se paternalistas e motivados pela necessidade de serem aceitos. Assim, tornam-se protetores de sua equipe, mas esperam, em troca, lealdade, disciplina e obediência.

### **2.3.3 Nível 3 Auto-estima e Administrador**

O nível 3 de consciência organizacional, denominado consciência de auto-estima, volta-se para a necessidade da empresa de ser percebida pelo mercado como a melhor no que faz.

Desta forma, a organização concentra-se em melhorar a aptidão corporativa, ou seja, a produtividade, eficiência e qualidade. Nesse nível de consciência, o estilo de liderança é chamado por Barrett (2000) de administradores, devido a que é colocado, como fator crítico de sucesso, a elaboração de estruturas, medidas e análises racionais da empresa, como forma de garantir o cumprimento das metas organizacionais e a manutenção do *status quo*, perpetuando o sucesso até então alcançado. O estilo administradores é aprisionado pelas incessantes necessidades de ordem e respeito em tudo que fazem.

### **2.3.4 Nível 4 Transformação e Facilitador**

O nível 4 representa o ponto divisor de águas que as organizações devem ultrapassar, não para ignorar suas necessidades básicas, mais para promover a transformação da consciência, que antes estava apenas voltada para o interesse próprio e que, neste momento, deverá voltar-se para a consciência do bem comum. Assim, as organizações: “Estão aprendendo a liberar seus medos de forma a não se voltarem mais para fora (satisfazer as necessidades do ego), e sim para dentro (satisfazer as necessidades da alma) (BARRETT, 2000, p. 150)”.

Neste estágio, uma nova medida de sucesso se impõe, por oposição à exclusivamente financeira presente nos três níveis anteriores: onde a visão, missão

e valores são reconhecidos como ingredientes fundamentais para o desenvolvimento de uma forte identidade organizacional. Os líderes, nesse estágio de transição, tornam-se facilitadores e concentram-se nas habilidades de comunicação interpessoais, na solução de conflitos e no desenvolvimento da equipe. É neste ponto que os facilitadores estão no processo de transição entre administradores e líderes.

### **2.3.5 Nível 5 Organização e Colaborador**

O nível 5, de consciência da organização, caracteriza-se pelo foco estar voltado para a construção e a manutenção de uma cultura que valoriza o seu pessoal, aliado aos seguintes valores: confiança, transparência, espírito de equipe e coesão interna. Assim, os líderes que chegam a esta fase tornam-se colaboradores. Este novo estilo requer que o seu comportamento seja autêntico, democrata e entusiasta; sobretudo, fazem o que dizem. É esperado que sejam capazes de esclarecer prioridades, comunicar a visão da organização e realizar um planejamento a longo prazo. Neste sentido, o papel do líder colaborador é motivado pela necessidade de encontrar significado do trabalho.

### **2.3.6 Nível 6 Servo e Parceiro**

O nível 6, ou nível de consciência de comunidade, é caracterizado pelo foco de atenção das organizações estar voltado para o apoio a comunidades locais e o incentivo para que os empregados façam, de fato, uma diferença nessas comunidades.

Este tipo de liderança serve à organização através da criação de parcerias e alianças estratégicas com organizações externas, como por exemplo, os programas de voluntariado que acabam por despertar em seus funcionários o sentido de cidadania e respeito ao próximo. Os líderes, nesse nível de consciência, tornam-se servos/parceiros e são motivados pela necessidade de ir além do que seu papel

funcional determina, primando por uma diferença através de seu trabalho e servindo àqueles que lideram. O tipo de liderança serva/parceira cria elos internos e externos de apoio que desenvolvem, em seus colaboradores, comprometimento e boa vontade.

### **2.3.7 Nível 7 Sábio e Visionário**

O nível 7 é o mais elevado de consciência corporativa e de liderança e representa, para a empresa e seus líderes, uma visão que preconiza compartilhar a responsabilidade pelo todo, num mundo até então individualista. Esse nível implica a mudança de visão mecanicista e fragmentada do trabalho, das pessoas e do mundo como realidades à parte, visão bem absorvida na cultura industrial, para uma visão holística e integradora, que concebe a interdependência e a grande rede de relações entre essas realidades.

## **2.4 O CONTEXTO DA LIDERANÇA NO BRASIL**

O tema liderança está inserido nas principais questões de gestão de pessoas das empresas da atualidade. Assim, no Brasil, foi realizado o V Fórum Empresarial de 2007, evento patrocinado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com tema Liderança; discutiu-se o seu papel no cenário dos Novos Paradigmas, a partir da ótica Liderança em uma Sociedade em Transformação (FORUM EMPRESARIAL V, 2007).

O debate foi realizado a partir dos resultados de uma pesquisa, especialmente encomendada para o V Fórum; refletiu opiniões de um expressivo grupo do mundo empresarial brasileiro sobre temas vinculados ao papel da liderança no novo ambiente das organizações brasileiras.

A pesquisa abrangeu temas que partem desde a aplicação pelos executivos do modelo de gestão, decorrente dos novos paradigmas até suas visões sobre o perfil ideal e o papel da liderança em tempos de transformações. A conclusão do V

Fórum indicou uma necessidade da continuidade de estudos sobre Liderança, principalmente sobre o perfil do Líder do Século XXI e o seu papel no cenário em transição (FORUM EMPRESARIAL V, 2007).

O IV Fórum Empresarial, realizado em 2006, abordou o tema A Excelência da Gestão numa Sociedade em Transformação e propôs um debate sobre os Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Sob o cenário das incertezas e contrastes, o IV Fórum apontou onze novos paradigmas mundiais, todos passando por um processo de reposicionamento conceitual, conforme Quadro 4.

Para que as organizações possam beneficiar-se de um Modelo de Excelência da Gestão (MEG), é imprescindível que foquem suas estratégias nos onze paradigmas mundiais apontados. Este modelo está alicerçado em um conjunto de preceitos reconhecidos internacionalmente, estruturados em critérios e requisitos que representam a síntese da compreensão sobre a Excelência em Gestão.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DE</b>	<b>PARA</b>
AMBIENTE EXTERNO	Estabilidade, mudança progressiva e linearidade.	Turbulência, descontinuidade e mudança exponencial.
ORGANIZAÇÕES	Máquina como metáfora, sistema isolado e independente	Sistema vivo, ecossistema, interdependência e adaptabilidade.
SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE	Restrições sujeitas a considerações de custo / benefício.	Partes integrantes do ecossistema da organização.
INTERAÇÃO	Competição, regionalidade e relacionamento utilitário.	Competição e cooperação, "globalidade" e relacionamento de qualidade.
ESTRUTURA	Pirâmide e integração vertical.	Redes e integração horizontal.
PERCEPÇÃO DE VALOR	Avaliação objetiva de ativos tangíveis	Avaliação subjetiva de ativos intangíveis.
LIDERANÇA	Comando e controle, liderança centralizadora e restrita à organização.	Líder como mentor, focalizador e símbolo. Liderança distribuída e abrangendo o ecossistema.
INOVAÇÃO	Localizada, tarefa de <i>experts</i> .	Cultural, distribuída e abrangendo o ecossistema.
CONHECIMENTO	Crescimento linear e acesso restrito.	Crescimento exponencial e acesso universal.
APRENDIZADO/EDUCAÇÃO	Função da escola e que se aprende uma vez para o resto da vida.	Função da escola e da organização. Aprendizado contínuo para toda a vida.
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Automação. Mais tecnologia, menos pessoas.	Informatização. Maior conteúdo intelectual e transformação do trabalho em experiência mais rica e desafiadora.

**Quadro 4** – Onze Novos Paradigmas  
Fonte: Fórum Empresarial V (2007)

Com o advento do desenvolvimento sustentável, aliado ao potencial transformador do fenômeno das Redes e dos Novos Paradigmas mundiais, a FNQ

revisou os Fundamentos da Excelência, produto gerado no IV Fórum Empresarial em 2006, sobre o título Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, Quadro 5, uma síntese.

A pesquisa sobre Liderança, encomendada para o V Fórum Empresarial 2007, inseriu a Liderança no Brasil dentro do contexto de um modelo de gestão, envolvidos num ambiente em transformação.

Esta pesquisa teve como objetivo obter um diagnóstico sobre o tratamento conferido pelas organizações brasileiras à questão da Liderança. As empresas participantes – diversos tipos de negócios e tamanhos - contribuíram para um delineamento de um painel até então desconhecido no País.

<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE EXCELÊNCIA EM GESTÃO</b>	
PENSAMENTO SISTÊMICO	Entendimento das <b>relações de interdependência</b> entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
CULTURA DE INOVAÇÃO	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, <b>experimentação e implementação de novas idéias</b> que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	Atuação de forma <b>aberta, democrática, inspiradora e motivadora</b> das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à <b>promoção de relações de qualidade</b> e à proteção dos interesses das partes interessadas.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter, como base, a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
VISÃO DE FUTURO	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazos, visando a sua <b>perenização</b> .
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo <b>aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada</b> para todas as partes interessadas.
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem <b>profissionalmente e humanamente</b> , maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à <b>criação de valor de forma sustentada</b> para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o <b>desenvolvimento sustentável da sociedade</b> , preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

**Quadro 5** – Conceitos fundamentais sobre a excelência em gestão  
Fonte: Fórum Empresarial V (2007)

A pesquisa foi elaborada a partir da resposta a 254 questionários de um universo de 807, através de executivos que trabalham em empresas de pequeno, médio e grande portes, nos segmentos de educação, serviços, industrial e outros. Participaram da base de respondentes executivos das organizações associadas à

FNQ; de empresas não membros listadas entre as 200 Maiores e Melhores (Revista Exame) e de integrantes da comunidade FNQ (instrutores, examinadores e parceiros).

Os questionários da Pesquisa contemplaram quatro blocos de questões: Perfil da Organização, Novos Paradigmas, Modelo de Gestão e Perfil de Liderança. Com relação ao perfil da Organização, a classificação foi por atividade, porte e tipo de negócio; com predominância de empresas de grande porte (52%), de capital fechado (49%) e das dedicadas à prestação de serviços (53%).

O segundo e terceiro blocos foram relativos aos Novos Paradigmas e ao Modelo de Gestão, tendo como objetivo apurar o nível de adesão dos respondentes aos Novos Paradigmas que apareceram no IV Fórum Empresarial e, também, ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG), adotado pela FNQ. Ao configurar desta forma o atual quadro nas organizações brasileiras, seria possível situar melhor as respostas sobre Perfis de Liderança.

Para o bloco de Novos Paradigmas, as questões apresentadas visaram a testar o nível de concordância dos respondentes com a nova diretriz do ambiente externo e suas percepções a respeito do impacto que tais mudanças têm e terão em suas organizações. Na elaboração das questões deste bloco, foram aproveitados dez dos 11 paradigmas mundiais discutidos no IV Fórum Empresarial da FNQ.

As questões referentes ao bloco do Modelo de Gestão foram elaboradas com o objetivo de testar, com base nos critérios do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), o nível de concordância dos respondentes e sua avaliação quanto ao grau de desenvolvimento e disseminação de cada prática em suas organizações.

No bloco sobre o Perfil de Liderança, objetivo da pesquisa, foram apresentados alguns atributos de líderes sem que os respondentes soubessem sua origem conceitual, solicitando-se aos respondentes que os ordenassem segundo sua importância, visando à construção de um Modelo de Gestão. A título de complementação, foi solicitado que avaliassem o nível de desenvolvimento e propagação de cada atributo entre as lideranças nas organizações onde atuam.

Com base na análise geral dos resultados da referida pesquisa, foram apontados três conclusões principais: 1) elevado índice de concordância com relação aos Novos Paradigmas, 2) no Modelo de Gestão, o quesito Liderança – desenvolvimento de Governança, de Lideranças e da Cultura da Excelência - apareceu como a prática mais importante seguido pelo o de Pessoas – atração,

desenvolvimento, motivação e valorização de Pessoas - e 3) O Perfil de Liderança apontou para uma pulverização dos diferentes atributos, conforme apresentado no Gráfico 1 - Perfil de Liderança.

Esta pesquisa permitiu uma série de cruzamento de dados, através dos quais foram identificadas algumas aparentes inconsistências e concordâncias. Para um melhor entendimento, ressaltam-se os pontos onde ocorreu uma maior concordância entre os respondentes em dois grupos:

Pessoas:

- O aprendizado tornou-se uma função também das organizações;
- Os ativos intangíveis têm cada vez mais valor;
- Desenvolvimento da liderança, governança e da cultura da excelência;
- Atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas.

Organizações a partir da ótica das relações e interações:

- A vida é um encadeamento de relações;
- Organizações são sistemas vivos;
- Sustentabilidade é elemento essencial da estratégia das organizações.

Nos Quadros 6 e 7, apresentam-se, comparativamente, as inconsistências:

<b>PESSOAS</b>	
<b>Premissas</b>	<b>Resultado</b>
Se é verdade que os ativos intangíveis (dos quais o principal é o conhecimento) são cada vez mais valiosos e que o aprendizado se tornou uma função também das organizações, então o papel de <b>mentor</b> (que cuida do desenvolvimento profissional e humano de suas equipes) deve ser relevante nas organizações atuais.	No Total da Amostra, apenas 23% dos respondentes consideraram <b>mentor</b> como uma das três principais atribuições do líder; no <i>ranking</i> de importância, vem em 8º lugar, do total de 11; em termos de estágio de desenvolvimento, está em 10º lugar no ranking, com 40% em relação ao ideal.
Considerando o alto grau de concordância com relação às proposições: “ <b>desenvolvimento da liderança</b> , governança e da cultura da excelência” e “atração, desenvolvimento, motivação e valorização das pessoas”, decorreria que a função de “estimular para que novas lideranças brotem das raízes” deveria estar entre as principais de um líder.	No Total da Amostra, apenas 22% dos respondentes consideraram <b>desenvolvimento de lideranças</b> como uma das três principais atribuições do líder; no <i>ranking</i> de importância, vem em 9º lugar em 11; em termos de estágio de desenvolvimento, está em <b>último</b> lugar do ranking, com 36% em relação ao ideal.

**Quadro 6** – Comparativo de inconsistências para as pessoas

Fonte: Adaptado de Fórum empresarial V (2007)



ORGANIZAÇÕES – Relações, Interações	
Premissas	Resultado
<p>“A vida é um encadeamento de relações. Desenvolver relações de qualidade é essencial para as organizações.”</p> <p>“Organizações são sistemas vivos. Fazem parte de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem.”</p> <p>Seríamos levados a concluir que haveria também grande concordância com as seguintes proposições:</p> <p><b>A</b> - Há grande efetividade em redes dinâmicas e abertas, de grande conectividade (<i>Novos Paradigmas</i>).</p> <p><b>B</b> - Desenvolvimento e dinamização de rede global e de rede de fornecedores e parceiros (<i>Modelo de Gestão</i>).</p>	<p><b>A</b> - No Total da Amostra, embora o nível de concordância tenha sido alto (49+38=87%), o impacto sobre as organizações dos respondentes está em 10º e <b>último</b> lugar no ranking - apenas 41% consideraram que o impacto seria forte;</p> <p><b>B</b> - No Total da Amostra, apenas 11% dos respondentes a incluíram entre as práticas mais importantes - está em <b>último</b> lugar no ranking de importância; quanto ao estágio de desenvolvimento, também está em <b>último</b> lugar no ranking - apenas 31% dos respondentes consideram suas empresas bem desenvolvidas neste aspecto.</p>
<p>Sustentabilidade é elemento essencial na estratégia das Organizações (<i>Novos Paradigmas</i>).</p> <p><b>A</b> - Sustentabilidade é elemento essencial na estratégia das Organizações - avaliação do impacto desta necessidade sobre as organizações dos respondentes.</p> <p><b>B</b> - Incorporação de requisitos socioambientais na estratégia e na cultura da organização (<i>Modelo de Gestão</i>).</p>	<p>Dado o elevado grau de concordância (Total da Amostra 81+17=98; seria de se esperar que houvesse um nível de concordância compatível em <b>A</b>.</p> <p><b>A</b> - No Total da Amostra, a avaliação de impacto forte foi de 47% - 10º lugar em 11 no ranking.</p> <p><b>B</b> - No Total da Amostra, apenas 12% dos respondentes incluíram esta prática entre as três mais importantes - 8º lugar em 9, no ranking de importância. Quanto ao estágio de desenvolvimento de suas organizações, apenas 37% as consideraram bem desenvolvidas, também 8º no ranking.</p>

**Quadro 7** – Comparativo de inconsistências para as organizações

Fonte: Adaptado de Fórum Empresarial V (2007)

### 2.4.1 Perfil de liderança no Brasil

Para a pesquisa do V Fórum Empresarial sobre Liderança, o resultado apontou para um *mix* em que predominam atributos de três diferentes modelos de Liderança relacionados a determinados períodos históricos.

Os respondentes tiveram que optar por características que lhes pareceram mais relevantes e não havia uma ordem ou agrupamento entre as frases e seus respectivos modelos teóricos. O Perfil de Liderança, que emergiu da pesquisa, demonstrou que as organizações brasileiras vivem um momento de transição, tendo apresentado, no total da amostra, uma combinação dos Modelos II (Gestão da Mudança) e I (Fayol); e para o Grupo *Benchmark*<sup>3</sup> -fez parte do total da amostra-

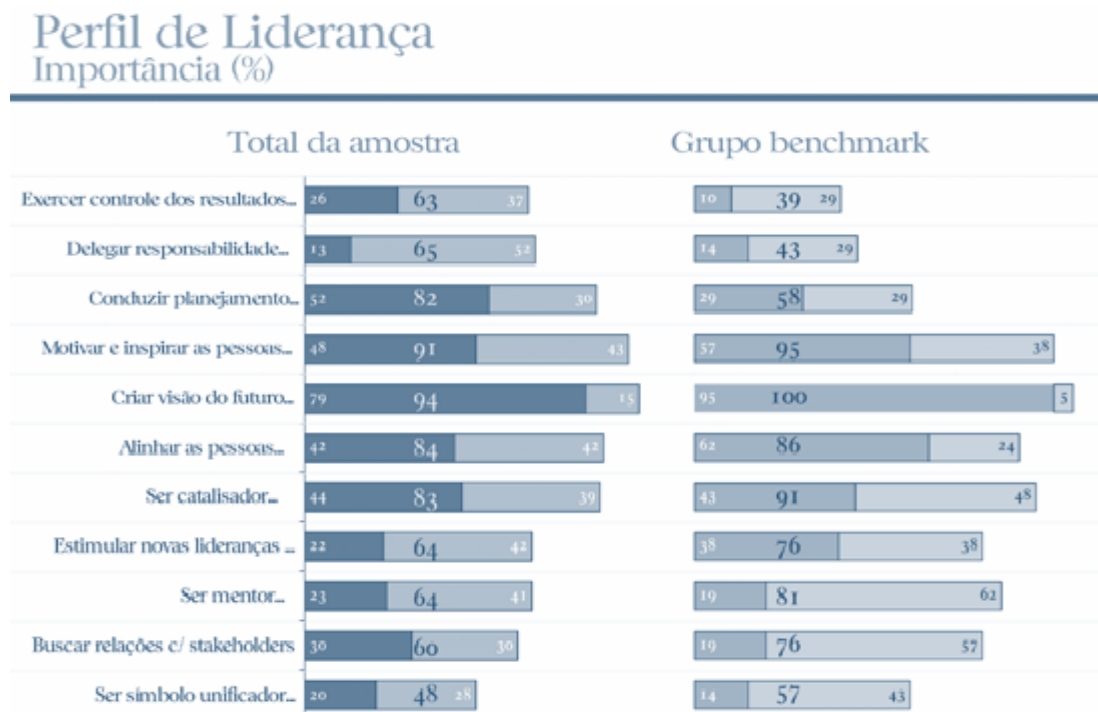
<sup>3</sup> Grupo Benchmark\*, composto por 21 organizações, com base nos seguintes critérios: Terem sido finalistas ou vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade® ou; Figurarem entre as dez primeiras posições nas publicações *Maiores e Melhores, Melhores Empresas para Trabalhar e Guia da Cidadania Corporativa*.

apurou uma combinação entre os Modelos II (Gestão da Mudança) e III (Sistemas Vivos). Nas duas análises, o Modelo II predominou, conforme disposto no Quadro 8.

<p><b>Modelo I (Fayol, 1915)</b> Conhecido como POCCC (Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar), modelo baseado na metáfora de organizações como máquinas.</p>	<p>O Líder conduz o processo de planejamento, estabelecendo metas para o futuro, delega responsabilidades pela execução dos planos e exerce controle, identificando desvios e tomando medidas corretivas.</p>
<p><b>Modelo II (Gestão da Mudança, 1980)</b> É o modelo que defende o chamado “líder visionário”. O líder cria uma visão de futuro, definindo a direção e as estratégias para as mudanças necessárias.</p>	<p>A função do Líder visionário é alinhar as pessoas, promovendo coalizões, além de motivá-las e inspirá-las, mantendo a direção, apesar dos obstáculos.</p>
<p><b>Modelo III (Sistemas Vivos, 2000)</b> As organizações são vistas como sistemas vivos. Os Líderes funcionam como símbolos unificadores, articulam suas metas, incorporam seu significado.</p>	<p>Os líderes são catalisadores, fazem as coisas acontecerem mais rapidamente e de forma mais fácil. São mentores de suas equipes, cuidam de seu desenvolvimento profissional e humano. Estimulam o surgimento de novas lideranças nas raízes da organização. Buscam desenvolver relações de cooperação e confiança com seus pares e <i>stakeholders</i>.</p>

**Quadro 8** – Modelos teóricos de gestão  
Fonte: Adaptado de Fórum Empresarial V (2007)

No Gráfico 2, as três primeiras afirmações estão relacionadas ao Modelo I, as três seguintes ao Modelo II e as cinco últimas ao modelo III.



**Gráfico 2** – Perfil de liderança comparativo  
Fonte: Fórum Empresarial V (2007)

Destaca-se que o pico das curvas de importância, no Total da Amostra e no Grupo *Benchmark*, situou-se no Modelo II, sobretudo no conceito de que o líder deve “criar visão de futuro”.

As organizações do Grupo *Benchmark* delinearão-se com características do Modelo III, delimitado o nível mais alto de adesão aos cinco conceitos finais, com maiores pesos para “ser catalisador”, “ser mentor” e “estimular novas lideranças”.

A conclusão da pesquisa sobre *A Liderança no Século XXI* aponta para a existência de vários modelos de liderança que coexistem dentro de um mesmo modelo de gestão. A pesquisa demonstrou que a liderança nas organizações brasileiras estão focadas nos atributos “criar uma visão de futuro” e “motivar e inspirar as pessoas”, ambos pertencentes ao Modelo II (Gestão da Mudança).

Entretanto, para grupo *Benchmark*, predominam os atributos dos Modelos II e III, apontando para um deslocamento em direção ao Modelo III, em função de que estas empresas estão mais alinhadas na reflexão sobre suas práticas de gestão e estratégias nos negócios.

Desta forma, esta pesquisa fez uma alusão à compreensão da liderança a partir do Modelo III (Sistemas Vivos). Suas premissas básicas são: (a) organizações são sistemas vivos em que a inteligência e a liderança estão pulverizadas, (b) um sistema vivo, cujos membros estão interconectados, tem uma inteligência própria que transcende a dos indivíduos que o compõem e do qual aparecem soluções e inovações. Esta nova visão foca-se muito mais na retirada de entraves e preconceitos do que na preocupação de atingir novas soluções. O Líder do Modelo III é uma figura mais receptiva, mais próxima, com mais predisposição a ouvir do que falar, mais disposto a ensinar e principalmente a aprender. Indaga-se:

Será este o líder do Século XXI?

O reconhecimento deste novo paradigma de liderança certamente representa um progresso, mas, infelizmente, não há respostas fáceis para essa questão. Na verdade, o exercício da liderança está se tornando cada vez mais complexo. O novo líder terá de incorporar atributos de diferentes modelos e, o que torna a tarefa ainda mais difícil, saber como e quando usá-los (FORUM EMPRESARIAL V, 2007, p. 29).

A pesquisa concluiu que uma parte das empresas brasileiras está adotando modelos de gestão e de liderança direcionados para a gestão da mudança e outras, mais a frente, adotando uma gestão via o modelo dos sistemas vivos. Por sua vez,

todas estas organizações fazem parte do contexto dos Novos Paradigmas, e são impulsionadas para uma rede dinâmica e aberta, na qual se estabelece uma intensa troca de informações e intercâmbio de conhecimento – o ativo mais valioso das empresas na atualidade.

Concomitantemente, as organizações se deparam com freqüentes discontinuidades, num ambiente cada vez mais competitivo que impõe uma flexibilidade para a adaptação das organizações às novas configurações. Neste ambiente, emerge a figura líder como imprescindível e com a missão de equalizar os objetivos da organização.

Este novo líder deverá ser capaz de ser o integrador dos parceiros, contratados, colaboradores, fornecedores e clientes. O líder deverá posicionar-se e agir como focalizador, ajustando o foco das ações; um mentor, tendo que envolver as pessoas e disseminar valores; um catalisador, garantindo que as coisas aconteçam através de sua presença; e um símbolo, pois representará e evocará a organização dentro e fora dela.

## 2.5 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Nos últimos anos, em função das incessantes transformações que o ambiente empresarial vem sofrendo, aliado às tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagens competitivas, e mecanismos capazes de alavancar o desenvolvimento organizacional, o tema competência vem ganhando destaque.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a gestão por competências e seu desenvolvimento entrou definitivamente na pauta das discussões acadêmicas e empresariais, vinculada às seguintes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Neste estudo, serão abordados o tema da competência vinculado às pessoas e às organizações.

### 2.5.1 Breve histórico sobre competência

O início do debate sobre competência se deu entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos, em 1973, com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence* por McClelland.

Segundo este autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Assim, diferenciou-se competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um determinado talento na prática, e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma determinada tarefa Mirabile (1997 apud FLEURY, 2001, p. 185).

Em 1982, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos já efetuados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de traços e características que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Assim, estes dois autores norte-americanos, Boyatzis (1982) e McClelland (1973), pertencem a uma corrente conceitual, que entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho (DUTRA, 2004).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), esta perspectiva da competência representa um conjunto de capacidades humanas, que justificam um alto desempenho, o qual está fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas. Ressalta-se que, embora o foco de análise seja o indivíduo, uma parte dos autores americanos aponta para a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Contudo, a referência que norteia o conceito de competência é o conjunto das tarefas pertencentes a determinado cargo. Neste contexto, afirma Fleury e Fleury (2001, p. 185): “Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”.

Destaca-se que, enquanto predominou modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição de estratégias empresariais, o conceito de

qualificação atendia ao referencial necessário para se estabelecer a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação constitui-se um pré-requisito associado ao cargo a ser ocupado, em função dos conhecimentos da pessoa, os quais são certificados pelo sistema educacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Por volta dos anos 1970, surge o debate francês a respeito do conceito de competência, justamente em função do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional. Constatava-se um descompasso entre as necessidades reais da empresa em relação à capacitação dos trabalhadores. A intenção era estabelecer a relação entre competências e os saberes (FLEURY; FLEURY, 2001).

É por volta dos anos 1990, que o conceito de competência surge na França, ultrapassando a questão da qualificação profissional. Esta corrente associa a competência, não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, isto é, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Zarifian (1999) aponta para três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, descontrola o processo programado do sistema produtivo, transpondo a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, existe o fator surpresa, fazendo com que o profissional esteja sempre predisposto para resolver novas situações de trabalho.
- O papel da comunicação, onde o comunicar implica na compreensão de si mesmo e do outro; e nas empresas significa alinhar os objetivos organizacionais, partilhando normas comuns para a sua gestão.
- A noção de serviço torna-se fundamental; o atender a um cliente externo ou interno da empresa passa a desempenhar um papel central e estar presente em todas as atividades da organização. Assim, a comunicação é imprescindível.

Assim, Fleury e Fleury (2001) concluem que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna a extensão direta da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional

cada vez mais dinâmica, mutável e complexa. É esta complexidade de situações o fator imprevisibilidade cada vez mais comum e rotineiro. Para Carbone (2005), as competências humanas são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional inserido no contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

No Brasil, o debate em torno da questão da competência, surge no âmbito acadêmico, inicialmente adotando a literatura americana, a partir do seu pressuposto de competência como *input* (algo que o indivíduo tem). A introdução de autores franceses como Lê Boterf, Zarifian, autores ingleses como Jacques e seus seguidores (BILLIS e ROWBOTTOM; STAMP e STAMP), contribuem para o enriquecimento conceitual e empírico do conceito, abrindo novas perspectivas e entendimentos (FLEURY; FLUERY, 2001).

### **2.5.2 Conceito de competência do indivíduo**

Para a construção do conceito de competência, neste estudo, serão adotadas as diretrizes da vertente francesa, aqui representadas por Zarifian (1999) e Lê Boterf (1995); por acreditar-se que a competência não se limita a um conjunto de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho (DUTRA, 2004).

Para Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática aplicada a situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com maior impacto, em função da complexidade das situações.

De acordo com Le Boterf (1995, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187), a competência situa-se na junção de três eixos formados pela pessoa - sua biografia e socialização -, pela sua formação acadêmica e pela sua experiência profissional. A consideração destes três eixos faz com que a competência seja definida como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, adquiridas através da formação educacional e os sistemas de avaliações. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, dentro de um determinado contexto profissional.

Destaca-se que as competências são sempre contextualizadas, o que implica no entendimento de que a detenção de conhecimentos e *know how* não adquirem *status* de competências a não ser que sejam comunicados e aplicados (FLEURY; FLUERY, 2001).

No contexto do trabalho, as competências agregam valor econômico e valor social às pessoas e às organizações, na medida em que contribuem para a realização de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade dos indivíduos (CARBONE, 2005). Assim:

Definimos [...] competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLUERY, 2001, p. 188).

Na Figura 6, observa-se que a sinergia entre conhecimentos, habilidades atitudes no trabalho – além de demonstrar uma interdependência e complementaridade entre estes três componentes – conduz a um desempenho profissional. Este desempenho é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta no trabalho e, conseqüentemente, pelos resultados e realizações alcançados (CARBONE, 2005).

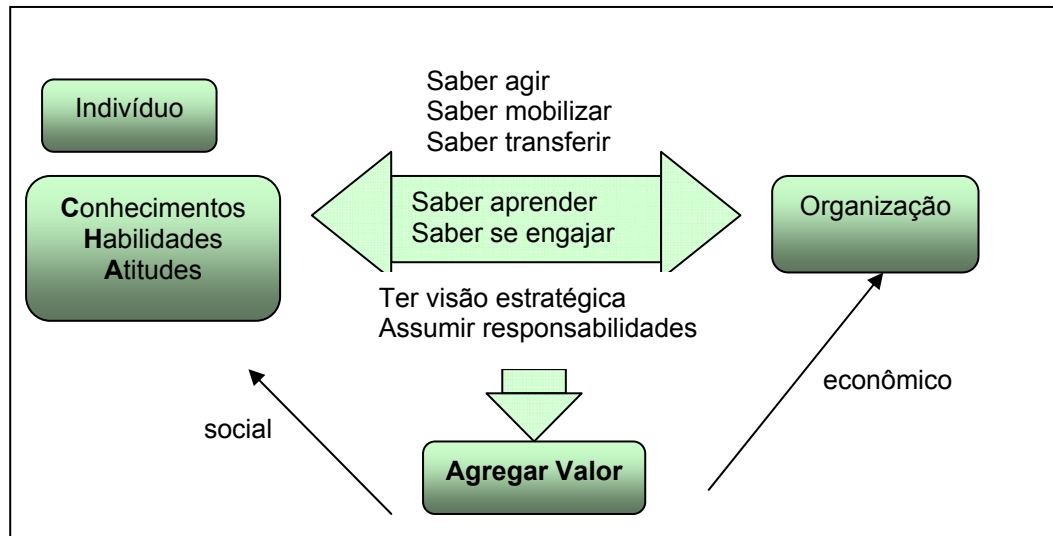
Os significados dos verbos expressos no conceito de competência de acordo com Le Boterf estão no Quadro 9:

Saber agir	Saber o que e por que faz / Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidade e alternativas.

**Quadro 9** - Competências para o profissional

Fonte: Adaptado de FLEURY; FLUERY (2001)





**Figura 6** - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
Fonte: Fleury; Fleury (2001)

### 2.5.3 Conceito de competência nas organizações

Muito embora o conceito de competência seja um atributo relacionado às pessoas, é possível associá-lo a equipes de trabalho e a organizações. Fleury e Fleury (2001) introduzem a noção da empresa como carteira de competências.

De acordo com Zarifian (2001), a perspectiva da equipe no processo produtivo não deve ser desconsiderada, em função de que uma competência pode ser atendida por associação a um grupo de trabalho, e não apenas por um de seus membros. Isto porque, em função das relações sociais que se estabelecem no grupo, gera-se uma sinergia entre as competências de seus membros, e isto faz com que cada equipe de trabalho manifeste uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências individuais Le Boterf (1999 apud CARBONE, 2005, p. 48).

Os trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) sobre as *core competences*, despertaram interesses entre os pesquisadores e principalmente entre os profissionais das empresas, devido às teorias sobre recursos da firma (*resource based view of the firm*).

De acordo com esses autores, para que uma competência seja chave, deverá responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Assim, lidam com o conceito no nível

organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos.

Assim, a diferenciação que se torna única é a possibilidade de combinação de várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Para estes autores, as *core competences* são um aprendizado coletivo na organização, especialmente quanto ao como coordenar as diversas habilidades produtivas e integrar os múltiplos fluxos de tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), as competências podem ser classificadas como humanas e profissionais, estando relacionadas, respectivamente, às pessoas e a equipes de trabalho e as organizacionais, constitutivas da organização e de suas unidades produtivas.

Assim, em função da natureza do papel funcional desempenhado pelos indivíduos, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, como aponta Cockerill (1994, apud CARBONE, 2005, p. 49).

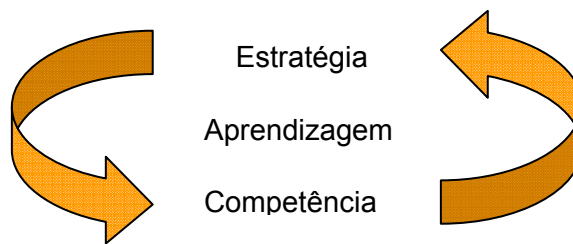
Em função do tipo de negócio da empresa, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas – quando apresentam atributos necessários ao funcionamento da organização mais que não se distinguem da concorrência – e essenciais (quando apresentam atributos distintos que fazem com que a organização se diferencie das outras), como sugere Nisembaum (2000 apud CARBONE, 2005, p. 49). Uma competência essencial não precisa, necessariamente, ser baseada em tecnologia, pois poderá estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, desde que se detenha um profundo conhecimento do determinado assunto.

Entretanto, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deverá estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que implica no descobrimento/ inovação e capacitação das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Zarifian (2001), uma organização apresenta-se em função da diferenciação das seguintes competências: sobre os processos – os conhecimentos dos processos de trabalho, técnicas – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, sobre a organização – saber organizar os fluxos das tarefas, de serviço – na junção da competência técnica, a pergunta: quais os efeitos que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? Sociais: saber ser, incluindo

atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, no domínio das competências da autonomia, responsabilização e comunicação.

Para Fleury e Fleury (2001), a formação de competência vinculada ao processo de trabalho e suas operações, conforme classificado por Zarifian (2001), carece de uma ampliação, pois entendem que é fundamental formação de competências, em função da definição da estratégia organizacional. A Figura 7 ilustra este desenho:



**Figura 7** – Ambiente organizacional  
Fonte: Fleury; Fleury (2001)

Nesta abordagem, a organização, localizada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, a partir de um processo de aprendizagem contínuo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Neste contexto, são traçados os objetivos estratégicos, os quais indicam os desígnios que a organização deverá atingir dentro de um período de tempo. Assim, após serem estabelecidos, é possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, bem como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado (CARBONE, 2005).

De acordo com Guimarães (2000), a gestão de competências e a gestão do desempenho são instrumentos de um mesmo constructo, propondo a utilização do termo *gestão de desempenho baseada em competências*, uma vez que este considera o caráter de complementariedade e interdependência entre a competência e o desempenho.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, que envolve vários níveis da organização, desde o corporativo até o individual, permeando os grupos e equipes. O fundamental é que a gestão de competências esteja em sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).

A visão determina aonde a organização pretende chegar, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes, bem como nos esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências.

## 2.6 O MODELO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, SEGUNDO QUINN (2003)

O modelo das competências gerenciais, proposto pelos autores Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson e Michael R. McGrath (1985), aponta para a natureza paradoxal da gerência, que se estabelece diante de um outro paradoxo que é “[...] -a simultaneidade da continuidade e da mudança nas organizações” (QUINN, 2003, p. 5).

Com o advento da economia global, os setores públicos e privados vêm sendo afetados não só pela questão da produtividade x qualidade, mas, primordialmente, pela sua capacidade de identificar pontos onde possam desenvolver estratégias de gestão, capazes de suportar as demandas de uma economia de escala.

Estas mudanças acabam por exigir o desenvolvimento de novas abordagens à organização e ao seu gerenciamento, reforçando a necessidade de se criarem líderes, atuantes em todos os níveis da organização, propiciando que os empregados de todos os níveis hierárquicos, independentemente de seu cargo, possam assumir responsabilidades outrora reservadas exclusivamente à alta gerência (QUINN, 2003, p.5).

O referido modelo de competências gerenciais defende um conceito de liderança mais abrangente, reconhecendo que os gerentes necessitam de competências tanto técnicas quanto interpessoais (QUINN, 2003, p.5).

### 2.6.1 Histórico dos modelos gerenciais

Considerando-se que os modelos são representações de uma realidade mais complexa; no mundo social, estes modelos costumam representar um conjunto de proposições a respeito de determinados fenômenos. Estes são analisados a partir

dos pontos que são reforçados pela teoria escolhida, deixando, de pano de fundo, outros aspectos.

Destaca-se que os novos modelos de gestão não surgem apenas de trabalhos de autores acadêmicos ou práticas populares, ou até mesmo de gerentes que introduzem uma prática nova e eficaz, de criações técnicas e contextos históricos, sociais ou políticos da época, são conseqüências de uma interação complexa de todos estes fatores (QUINN, 2003).

A seguir, são analisados os quatro grandes modelos gerenciais e suas evoluções, em cada um dos três primeiros quartos do século XX. O levantamento histórico dos Estados Unidos foi baseado em Mirvis (1985 apud QUINN, 2003, p. 3).

De 1900 – 1925: A emergência do modelo de metas racionais e do modelo de processos internos.

Os 25 primeiros anos do século XX caracterizaram-se pela abundância de recursos, mão-de-obra barata e políticas *laissez-faire*, época de crescimento e progresso excepcionais. Destacou-se pela transição da era do carvão para a era do petróleo, e desta para a da energia barata. A força de trabalho era composta de imigrantes de todo o mundo e dos trabalhadores que abandonavam o campo, devido à retração do setor agrícola. As condições de trabalho nas fábricas eram precárias e severas e com raríssimas políticas governamentais de proteção aos trabalhadores (QUINN, 2003).

O destaque da época foi na indústria automobilística, através da Henry Ford, que passou a produzir o Modelo T – conceito de transporte barato para todos – e aplicou os princípios de Frederick Taylor ao processo produtivo. Taylor aplicou uma série de técnicas para racionalizar o trabalho e torná-lo o mais eficiente possível, é a chamada administração científica.

O Modelo das metas racionais foi o primeiro a emergir neste contexto histórico: tem como objetivo de eficácia organizacional a produtividade e o lucro. Para isto, adota uma diretriz com ênfase em processos, os quais se estabelecem através dos seus três pilares: esclarecimento de objetivos, análises racionais e tomadas de decisões, acarretando resultados produtivos. Na gestão deste modelo, o clima organizacional é o econômico-racional onde todas as tomadas de decisões são realizadas em função do “lucro-líquido” que a empresa necessita atingir. Assim, no modelo das metas racionais, o valor último a ser atingindo pela organização é a maximização do lucro.

O Modelo dos processos internos foi o segundo a surgir neste contexto histórico; e muito embora os preceitos das chamadas disposições hierárquicas já fossem adotadas há séculos, ganhou expressividade no primeiro quarto de século, numa nova roupagem intitulada “burocracia profissional”. Isto ocorreu por ocasião da tradução dos escritos de Max Weber e Henri Fayol, possibilitando uma codificação dos conceitos básicos e sua contextualização.

Este modelo possui, como critério de eficácia organizacional, a estabilidade e a continuidade em seus processos internos, apresentando-se como uma complementação ao modelo das metas racionais. O modelo de processos internos estabelece, como pilar de gestão, que a rotinização promove a estabilidade; a ênfase é em processos observados na definição de responsabilidades, documentação e manutenção de registros e mensuração. As tomadas de decisões são pautadas por regras, estruturas e tradições existentes, inseridas dentro de um clima organizacional hierarquizado.

Ressalta-se a importância do grau de controle sobre os funcionários, que é exercido através da aplicação de diversas políticas e procedimentos. A seguir, alguns princípios gerenciais de Taylor (1911 apud QUINN, 2003, p.5):

1. Desenvolva uma ciência para cada função, substituindo o velho método de princípios gerais;
2. Selecione os trabalhadores de maneira sistemática, de modo que sejam adequados para suas tarefas, e treine-os de forma eficaz;
3. Ofereça incentivos, de modo que os trabalhadores se comportem de acordo com os princípios da ciência já desenvolvida;
4. Dê apoio aos trabalhadores, planejando, minuciosamente, seu trabalho e facilitando a consecução de suas atribuições.

Também fazia parte dos modelos da época, os princípios gerais de administração de Fayol (1949 apud QUINN, 2003, p. 7):

1. Divisão de trabalho. O objetivo da divisão de trabalho é produzir mais e melhor trabalho com o mesmo esforço. É obtida mediante a redução do número de tarefas para as quais devem ser direcionados atenção e esforço;
2. Autoridade e responsabilidade. Autoridade é o direito de dar ordens, e responsabilidade é sua contraparte essencial. Sempre que a autoridade é exercida, emerge a responsabilidade;

3. Disciplina. Disciplina implica obediência e respeito pelos acordos entre a empresa e seus empregados. O estabelecimento destes acordos deve ser uma das preocupações centrais dos líderes industriais. A disciplina envolve, ainda, a aplicação justa de sanções;
4. Unidade de comando. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
5. Centralização. Como a divisão do trabalho, a centralização pertence à ordem natural das coisas. O grau adequado de centralização, porém, depende dos objetivos em vista; assim, passa a ser uma questão de proporção adequada.

De 1926 – 1950: A emergência do modelo das relações humanas.

Seguindo o contexto histórico, no segundo quarto do Século XX, dois expressivos acontecimentos afetariam as relações sócio-político-econômicas do mundo: a Segunda Guerra Mundial e a queda do mercado de ações em 1929.

Neste período, apesar das destruições e cisões entre os povos, os avanços tecnológicos afetaram todas as áreas, destacando-se na agricultura, transporte e bens de consumo. Os sindicatos emergiam com expressivas atuações, como forma de garantir os direitos legais dos trabalhadores, melhores condições de trabalho, proporcionando ganhos salariais cada vez mais altos para os empregados americanos.

Com isto, a indústria passou a privilegiar a produção de bens de consumo, resultando na fabricação de aparelhos domésticos que poupavam esforços. As famílias americanas passaram a conviver com uma sensação de prosperidade e o lazer passou a ter o mesmo peso que a sobrevivência. Gerou-se um outro tipo de comportamento entre os operários, com a intervenção dos sindicatos, eles já não se dispunham a fazer tantas horas extras e tampouco a obedecer à autoridade sem questionamentos.

Neste momento, é que começaram a ser desarticulados os modelos das metas racionais e dos processos internos, por já não surtirem seus efeitos sobre os trabalhadores.

Um dos importantes experimentos deste período foi o chamado estudo de Hawthorne realizados por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger. Estes pesquisadores realizaram um experimento relacionado aos níveis de iluminação do ambiente de trabalho e observaram que, quando aumentava a quantidade de luz, crescia a

produtividade dos funcionários; entretanto, quando diminuía a luz, também crescia a produtividade dos funcionários. Os pesquisadores acabaram chegando à conclusão de que o componente que agia sobre os funcionários era a atenção que lhes era demonstrada e não o nível de luz do ambiente.

Um dos legados deste estudo é a evidência da necessidade de privilegiar a influência exercida pelos relacionamentos interpessoais e processos informais, no desempenho dos grupos humanos.

O modelo das relações humanas emergiu ao final do segundo quarto de século, enfatizando o compromisso, coesão e moral nas relações interpessoais. Este modelo adota, como premissa, que o envolvimento resulta em compromisso, sustentados em seus valores centrais de participação, resolução de conflitos e construção de consenso.

O clima organizacional que se estabelece é de clã, centrado em equipes que são estimuladas a praticar um processo decisório caracterizado por um profundo envolvimento, com ênfase na igualdade e abertura entre seus membros de equipe. Neste modelo, caso o funcionário não esteja atingindo sua eficiência, constitui-se o papel do gerente assumir uma atuação desenvolvimentista, examinando o conjunto de fatores motivacionais que podem estar provocando o baixo desempenho daquele funcionário.

Entretanto, em 1949, este modelo ainda não tinha amadurecido em termos práticos e, por muitas vezes, estava ainda atrelado aos modelos passados de metas racionais e processos internos, tornando-o de difícil prática; tendo resultado suas tentativas numa espécie de benevolência autoritária.

De 1951 – 1975: A emergência do modelo dos sistemas abertos.

A partir de 1951, os Estados Unidos consolidaram-se como líder do mundo capitalista; entretanto, por volta de 1970, esta preponderância começou a abalar-se, a partir de um conjugado de fatores, dentre eles o da economia ter sido atingida pelo embargo do petróleo de 1973.

Este evento atingiu frontalmente o modo de vida daquele país, pois sua sociedade estava alicerçada na utilização da energia barata, como fator gerador de estilo de vida. Dentre outros fatores desfavoráveis para a economia americana, ocorridos ao final da década de 1970, destacam-se: o aumento do déficit público, estagnando a economia e o crescimento dos artigos japoneses baratos e de baixa qualidade, em um primeiro momento, evoluindo para uma qualidade inigualável,



fazendo com que o Japão avançasse rapidamente em mercados que outrora pertenceram às empresas americanas.

Verificou-se uma mudança de eixo econômico da produção de bens de consumo, para dar início a economia de serviços. O progresso tecnológico acelerou-se com a invenção da televisão e do computador e em 1969, através dos projetos da NASA, o homem chegou a Lua.

A força de trabalho também passava por grandes transformações, não só em função da educação média ter evoluído dos 8,2 anos, do início do século, para 12,6 anos de estudo, bem como os trabalhadores americanos passaram a preocupar-se não só com o dinheiro e o lazer, mas com a realização pessoal. As mulheres começaram a atuar em profissões anteriormente vedadas a elas e as questões trabalhistas passaram a incorporar assuntos sociais e políticos.

O destaque deste período foi que organizações produtivas passaram ser elas mesmas fonte de conhecimentos, tornando-se impossível admitir que o dono pudesse saber mais que todos os empregados. Neste período, os modelos de gestão dos processos internos e das metas racionais já estavam consolidados, enquanto práticas gerenciais, o vocabulário gerencial da época estava recheado de termos da administração racional, evidenciado através de suas práticas na administração por objetivos (APO) e sistema de informações gerenciais (SIG).

O modelo das relações humanas já era considerado como algo factível nas organizações e, através das vivências dos funcionários, as complexidades nas relações organizacionais ficaram mais evidentes, tornando-se crítica a aplicação de dispositivos gerenciais da motivação, da liderança, das dinâmicas de grupos e dos sistemas sociotécnicos.

A partir da década de 1960, o desafio foi o de compreender como administrar, num mundo em constante mudança e de intenso uso do conhecimento. Consolidou-se um novo modelo de gestão, capaz atender esta demanda, o modelo organizacional de sistemas abertos, onde as organizações interagem o tempo todo num ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos de eficácia organizacional são: a adaptabilidade e o apoio externo, como garantia de gerar respostas organizacionais rápidas e flexíveis.

O modelo de sistemas abertos está alicerçado na premissa de que é através das adaptações e inovações contínuas que se garante a aquisição e manutenção de recursos externos. Nas tomadas de decisões para a organização, são escolhidos os

processos capazes de promover a adaptação política, a resolução criativa de problemas, o gerenciamento da mudança e, sobretudo, a inovação.

A partir de 1976 – atual: a emergência de premissas inclusivas.

A partir da década de 1980, observou-se, nas empresas americanas, uma crise da inovação, da qualidade e da produtividade. Destaque para a natureza da força de trabalho, invertendo-se o seu eixo: escassez do trabalho braçal para maior ênfase do trabalho baseado no conhecimento.

No campo sindical, as discussões travadas foram na tentativa de equilibrar dois pontos antagônicos: por um lado, as empresas dedicavam-se à redução de seu pessoal e ao aumento da qualidade; e os sindicatos lutavam por garantir os empregos dos trabalhadores. A redução de mão-de-obra fez com que o acúmulo de trabalho e de funções fosse cada vez mais comum, bem como doenças, com origens no esgotamento e estresse. As empresas passaram a ter que enfrentar e a se preparar para as aquisições e *downsizings*.

Ao final do Século XX, instaurou-se a nova economia global e, com ela, a emergência da internet e do comércio eletrônico, aliado à imprevisibilidade dos mercados. Desta forma, o mundo globalizado impôs uma nova diretriz de gestão para as empresas, que consiste em elaborar formas de atingir a eficácia organizacional, num ambiente extremamente dinâmico e plástico.

Segundo Robert E. Quinn (2003), após ter analisado os quatro modelos citados no Quadro 10, concluiu que nenhum deles por si só foram capazes de propor soluções satisfatórias, devido à dinamicidade e complexidade das organizações e a seus ambientes internos e externos.

Assim, em função da necessidade em lidar, ao mesmo tempo, com as ambigüidades e comportamentos contraditórios nas organizações, Quinn (2003) propôs uma gestão por proposições inclusivas.

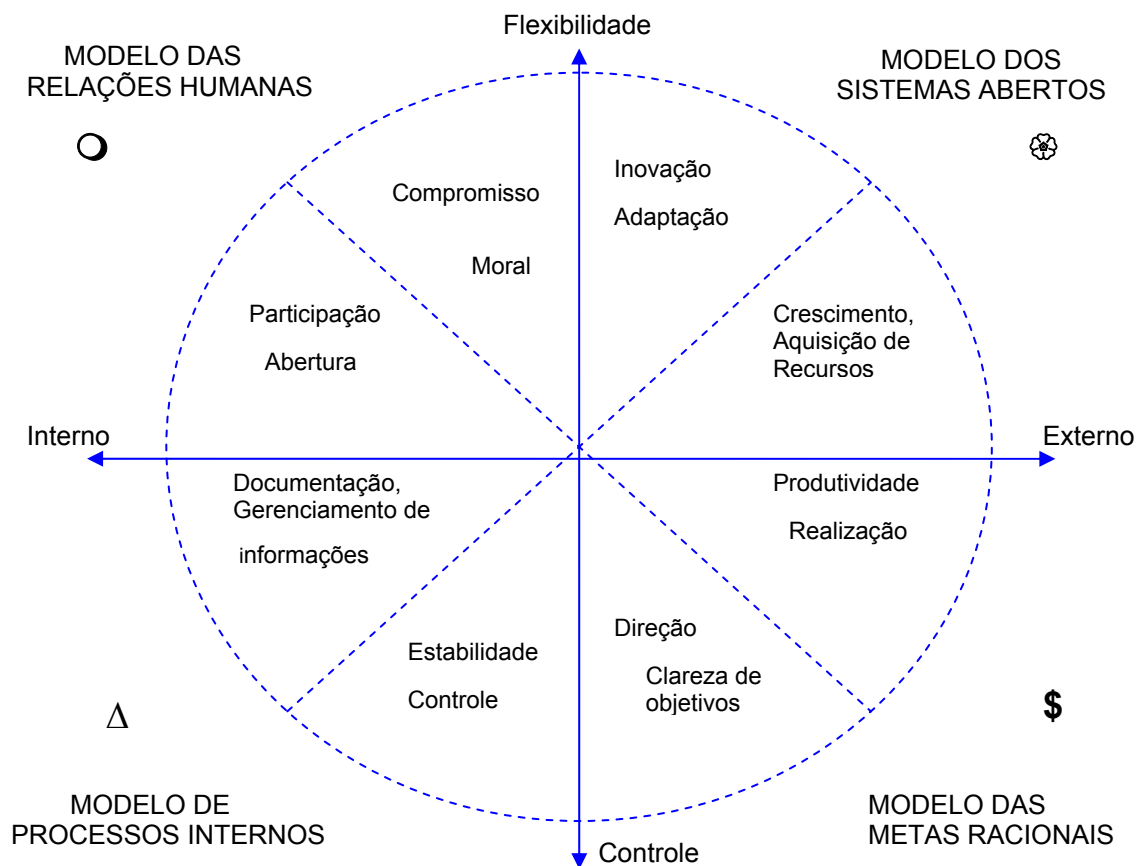
Por volta de 1990, percebeu-se que um único modelo já não daria conta de orientar os gerentes e as demandas corporativas, e o que poderia agregar à gestão seria a opção, por compor uma matriz contendo os quatro modelos em questão, “o chamado os quatro modelos num único arcabouço” (QUINN, 2003, p. 12).

	<b>Metas racionais</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Relações humanas</b>	<b>Sistemas abertos</b>
Símbolo	\$	Δ	○	⊗
critérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, Apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de Metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de Responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

**Quadro 10** – Características dos quatro modelos gerenciais  
 Fonte: Quinn (2003)

Todos os quatros modelos: de processos internos, das metas racionais, das relações humanas e dos sistemas abertos estão voltados para a eficácia organizacional. O que vai determinar o grau desta eficácia é a capacidade de escolher quais combinações de modelos atenderão às demandas da empresa. A escolha por combinações proporcionará um aumento de perspectivas e de eficácia potencial, por ampliarem as interações entre os sistemas organizacionais. Para a operacionalização destas combinações de modelos, elaborou-se a figura de valores competitivos-critérios de eficácia, dispostos na Figura 8.

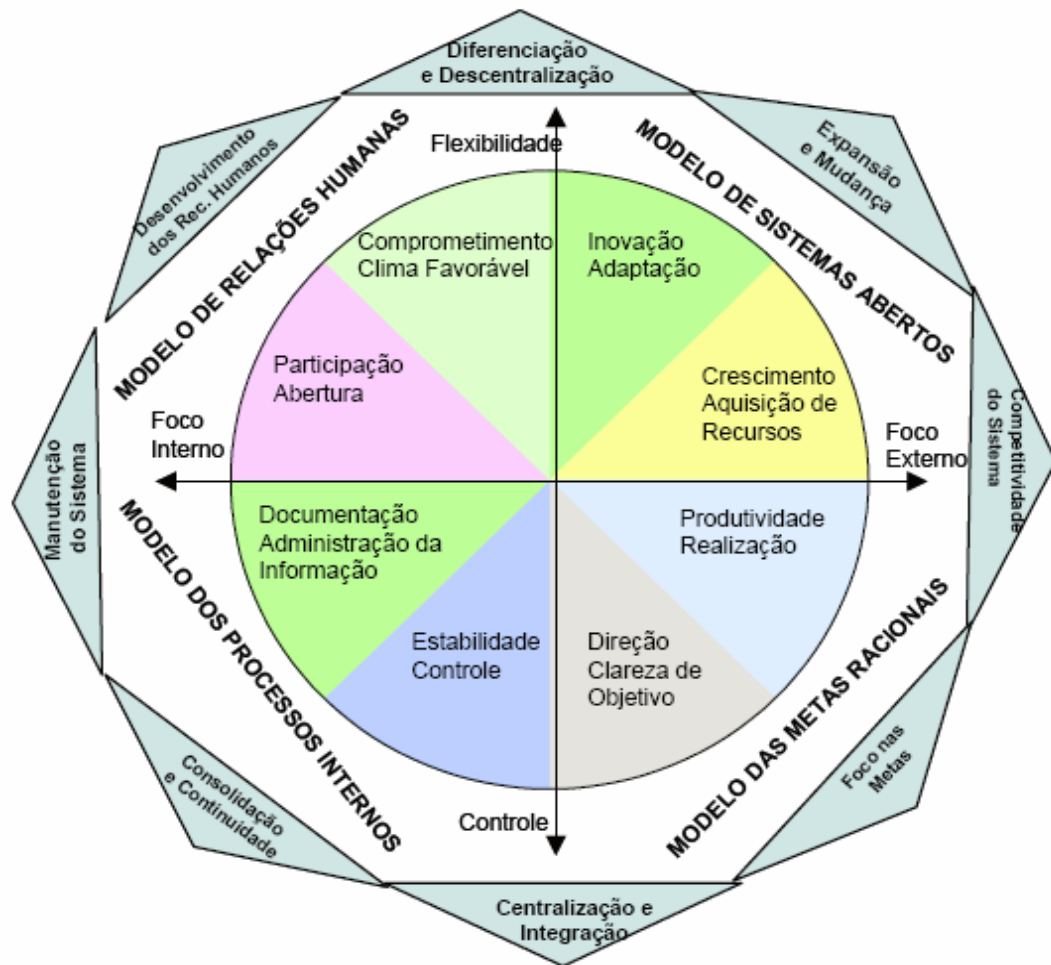
As inter-relações entre os modelos podem ser compreendidas entre dois eixos: na Figura 8, o eixo vertical vai da flexibilidade, no topo, até o controle, embaixo; o eixo horizontal parte do foco organizacional interno, à esquerda, ao foco organizacional externo, à direita. Cada modelo enquadra-se num dos quatro quadrantes do círculo, enfatizando quatro critérios dispostos num dos oito quadrantes da circunferência. O modelo das relações humanas privilegia os critérios de participação, abertura, compromisso e moral, situados no quadrante superior esquerdo.



**Figura 8** – Valores competitivos: critérios de eficácia  
Fonte: Quinn (2003)

O dos sistemas abertos privilegia os critérios de inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, situados no quadrante superior direito. O modelo das metas racionais privilegia os critérios direção, clareza de objetivos, produtividade e realização, e localizam-se no quadrante inferior direito. O modelo de processos internos privilegia os critérios de documentação, gerenciamento das informações, estabilidade e controle e localizam-se no quadrante inferior esquerdo.

Na Figura 9, na parte externa, observa-se que as interações dos quatro modelos, propostos por Quinn (2003), são norteados por valores gerais. A consolidação e a continuidade localizam-se no canto inferior esquerdo, contrastando com a expansão e a mudança, no canto superior direito. Por um outro lado, complementam os valores adjacentes focados na centralização e integração, em baixo, e na conquista por uma manutenção do sistema, à esquerda.



**Figura 9** – Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos  
Fonte: Adaptado de Quinn (2003)

Assim, ao proceder-se à leitura de cada valor, vários ângulos poderão ser considerados e complementados, de acordo com o foco em questão.

Ressalta-se que, para cada modelo proposto, existe um outro diametralmente oposto. O modelo dos sistemas abertos, norteado pela flexibilidade e o foco externo, opõe-se ao modelo dos processos internos, norteado pelo controle e foco interno; e em seus direcionamentos também, enquanto que aquele prima por adaptar-se à transformação contínua do ambiente, este tem, como objetivo, a manutenção e estabilidade e continuidade do sistema.

As fronteiras entre os modelos são importantes na composição dos modelos de gestão. A diretriz da flexibilidade é encontrada para os modelos das relações humanas e dos sistemas; já o direcionamento externo é encontrado nos modelos dos sistemas abertos e metas racionais; o foco no controle pertence aos modelos

das metas racionais e dos processos internos, e o foco interno faz parte dos modelos de processos internos e relações humanas.

### **2.6.2 Justificativa para a utilização dos quatro modelos**

O modelo gerencial, proposto por Quinn (2003), inclui a utilização dos quatro modelos antagônicos apresentados na Figura 09, estruturado num quadro de valores competitivos. Em função dos critérios de cada modelo parecerem transmitir mensagens antagônicas, é que este estilo gerencial se diferencia, por permitir uma aplicação dos contrapontos representados em seus critérios, valores e premissas.

O diferencial consiste na coexistência dos quatro modelos antagônicos, interagindo concomitantemente. Aponta-se, como uma das justificativas para a utilização deste modelo, que os gestores acabam por aprisionar-se no seu próprio estilo gerencial e aos valores culturais da organização, utilizando-se de estratégias parecidas, numa variedade de situações.

A efetividade na gestão advém da composição destes quatro modelos, os quais apontam para caminhos diferentes e contrários. Esta estrutura reflete a complexidade entre pessoas e organizações, definindo-se como:

[...] numa ferramenta para ampliar o pensamento e incrementar as possibilidades de escolha e eficácia – o que, no entanto, só poderá ocorrer se forem solucionados três desafios. *Desafio 1.* Apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos. *Desafio 2.* Adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo. *Desafio 3.* Integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas (QUINN, 2003, p. 15).

### **2.6.3 Comportamentos dos líderes, segundo Quinn (2003)**

A partir do momento em que o gestor adquire conhecimentos sobre as estratégias de gestão de cada um dos quatro modelos, isto o capacita a lidar com as necessidades organizacionais, sob várias perspectivas. Entretanto, isto não é suficiente para aumentar a sua eficácia enquanto líder. Será necessário que

ultrapasse os desafios: adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo e integrar, de maneira dinâmica, as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas.

Estes desafios representam um ganho de complexidade comportamental. O conceito complexidade comportamental foi elaborado por Hooijberg e Quinn (1992 apud QUINN, 2003, p.16), e refere-se à capacidade de explorar e aplicar as competências e comportamentos dos diversos modelos, promovendo um desempenho positivo, em termos de eficácia organizacional e gerencial (QUINN, 2003, p. 16).

#### **2.6 4 Os papéis dos líderes**

Para cada um dos quatro modelos de gestão apresentados, existem dois critérios de eficácia organizacional. Estes, por sua vez, foram convertidos em valores concorrentes, passando a representar os oito papéis dos líderes. O foco é na eficácia do líder, e não da organização ou setor de trabalho.

Para cada modelo de gestão, estão previstos dois tipos de papéis.

##### **MODELO DAS METAS RACIONAIS: OS PAPÉIS DE DIRETOR E PRODUTOR**

Os papéis de diretor e produtor, localizados no quadrante inferior direito da Figura 10, estão previstos para o modelo das metas racionais. O diretor caracteriza-se por ser um deflagrador decisivo; sua missão é planejar e delimitar metas, e ao definir problemas, deverá selecionar alternativas para sua solução.

Também se envolve com a definição de papéis do corpo gerencial e gera novas políticas para a organização. O produtor é orientado para as tarefas, focando-se no seu trabalho, com motivação e ímpeto pessoal.

Sua característica é a de realizar tarefas com elevada produtividade pessoal, e ao trabalhar, com uma equipe, utiliza-se da motivação para aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas.

## MODELO DOS PROCESSOS INTERNOS: OS PAPÉIS DO MONITOR E DO COORDENADOR

Os papéis do monitor e do coordenador, localizados no quadrante inferior esquerdo da Figura 10, estão previstos para o modelo dos processos internos. O monitor caracteriza-se por dominar todos os fatos e detalhes de seu setor, exercendo uma função de analista. Realiza levantamentos de dados e de formulários, procedendo a revisões de relatórios. Inclui-se, em sua rotina administrativa, a condução de inspeções e vistorias em sua unidade, com o objetivo de controle. O coordenador caracteriza-se por ações que dão sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema.

Destaca-se, em termos comportamentais, por possuir a capacidade de reunir recursos que facilitarão o trabalho, tais como: o agendamento, organização e direcionamento dos esforços da equipe, o enfrentamento de crises e resolução de dificuldades técnico-operacionais.

## MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS: OS PAPÉIS DE FACILITADOR E DE MENTOR

Os papéis de facilitador e mentor encontram-se localizados no quadrante superior esquerdo da Figura 10, estão previstos para o modelo das relações humanas. O facilitador tem, como missão, estimular os esforços coletivos, promover a coesão e o trabalho em equipe.

Seu papel gerencial é focado em processos; em termos comportamentais, administrará conflitos interpessoais, ajudando na solução de problemas do grupo, através de intervenções. O mentor caracteriza-se por desenvolver as pessoas, através de uma orientação delineada para um determinado funcionário.

Seu papel gerencial prevê uma contribuição para o aprimoramento de competências, disponibiliza oportunidades de treinamento e planeja desenvolvimento individual para os empregados. Desempenha um papel do interesse humano, sua postura é de um gerente solícito, aberto e justo.

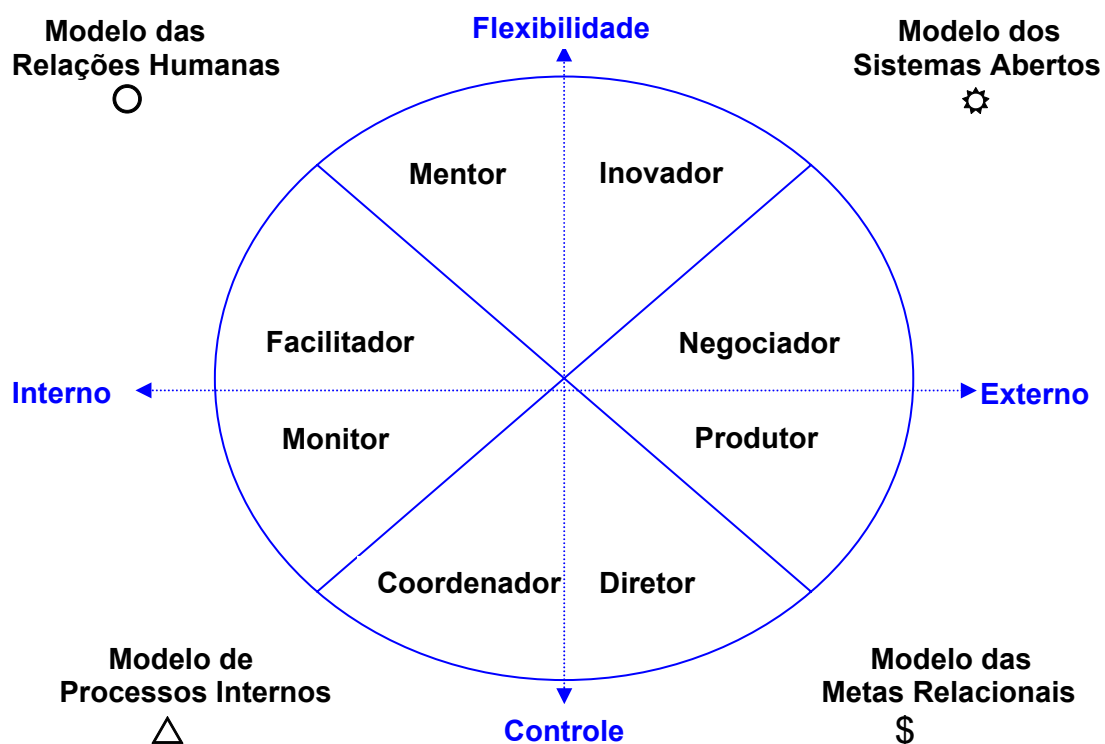
## MODELO DOS SISTEMAS ABERTOS: OS PAPÉIS DE INOVADOR E NEGOCIADOR

Os papéis de inovador e negociador encontram-se localizados no quadrante superior direito da Figura 10, estão previstos para o modelo dos sistemas abertos. O inovador possui, como missão, facilitar a adaptação e a mudança; possui a capacidade de atuar num ambiente em transformação constante, identificando tendências significativas e projetando-as para uma aplicação futura.



Nesse papel, a atuação gerencial foca-se em idéias inovadoras e criativas, como forma de alcançar inovações e apresentá-las para a organização como necessárias e desejáveis. O negociador atua na sustentação da legitimidade exterior e na obtenção de recursos externos. Para um desempenho eficaz da função de negociador, os gerentes devem ter astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder.

Estão previstas, para cada papel, três competências, conforme apresentado na Figura 11 – As competências e os papéis dos líderes.

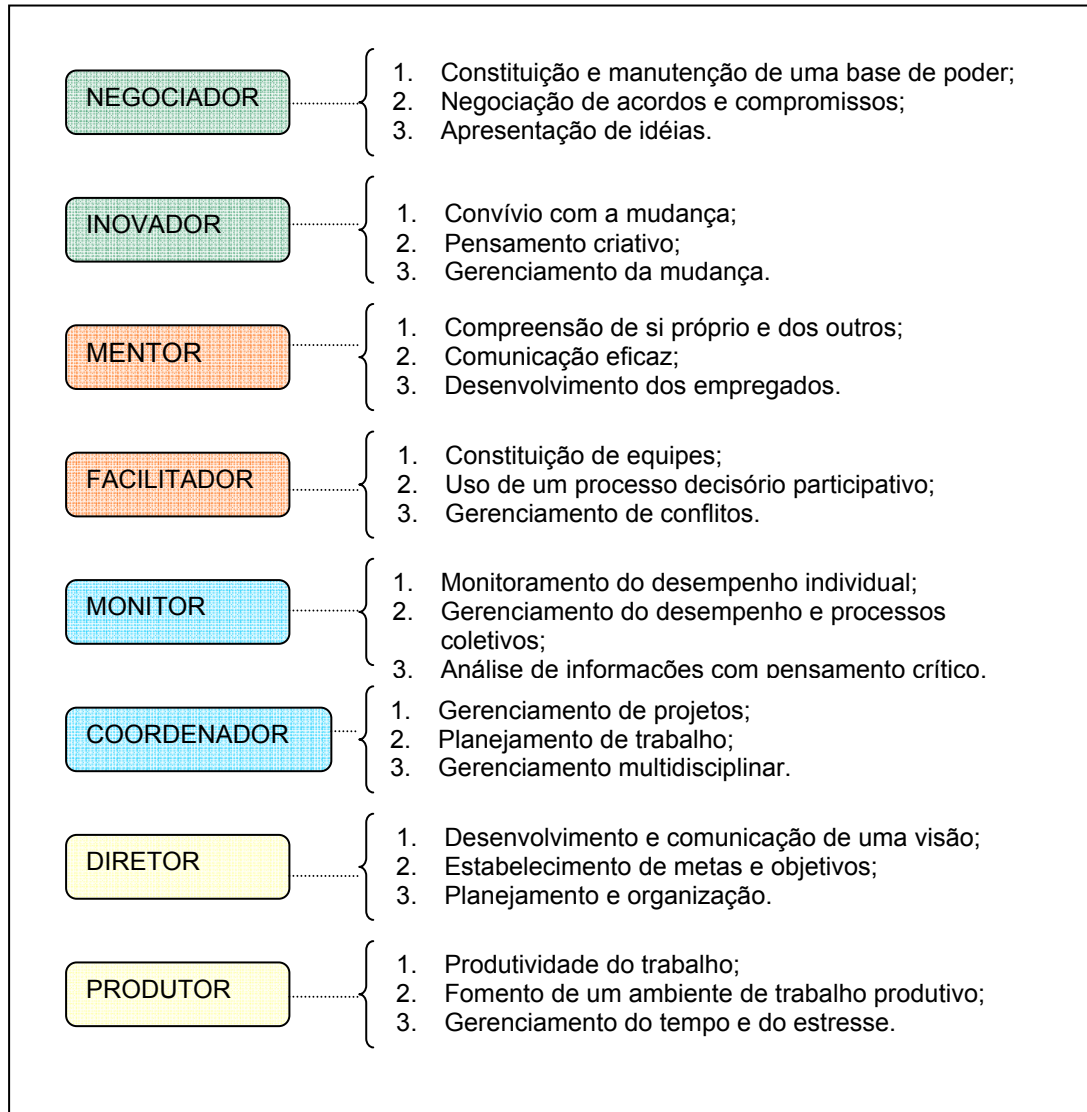


**Figura 10** – Os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos  
Fonte: Adaptado de Quinn (2003)

### 2.6.5 Os oito papéis gerenciais

Os oito papéis de líderes e suas respectivas competências gerenciais, Figura 11, podem ser aplicados em profissionais das esferas inicial, intermediária e alta da organização. O que vai definir um desempenho na liderança é a capacidade de o gestor integrar papéis contraditórios. É através da definição dos oito papéis que os gestores organizam suas idéias, pois funcionam como uma estrutura de referência.

Entretanto, faz-se necessária a definição das competências necessárias para obter-se um desempenho efetivo de cada papel (QUINN, 2003).



**Figura 11** - As competências e os papéis dos líderes  
Fonte: Adaptado de Quinn (2003)

As competências são formadas a partir da detenção de um determinado conhecimento, aliada a uma capacidade comportamental de tomar uma ação adequada. Para o desenvolvimento das competências, não basta somente o conhecimento teórico, é imprescindível ter a oportunidade de praticá-las de forma a desenvolver as habilidades concretas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No campo das ciências sociais, existe uma preocupação com a qualidade da produção científica, principalmente na área da administração. Segundo Vieira e Zouain (2004), a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação, na análise dos fenômenos administrativos e organizacionais, pode abrir novos horizontes para a sua compreensão.

Neste capítulo, serão discutidas a escolha do paradigma adotado pela pesquisa, a natureza da abordagem utilizada para a coleta e tratamento dos dados e o tipo de pesquisa utilizada.

A primeira etapa, para o desenvolvimento da pesquisa, constituiu-se na identificação de um cenário acadêmico de excelência, no nível de Pós-graduação (*Lato sensu*), onde profissionais atuantes, em diversas áreas do cenário empresarial moderno, estivessem adquirindo e ampliando seus conhecimentos gerenciais. Este cenário reúne profissionais que exercem, com suas equipes, vários estilos de gestão de pessoas.

O seguinte passo consistiu na realização de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender como se deu a evolução histórica das organizações no que tange à gestão de pessoas, através dos diferentes tipos de lideranças, vinculados ao modelo de gestão organizacional da época; e como isto poderá alavancar a organização através das competências gerenciais requeridas.

A bibliografia levantada propiciou a definição da situação-problema e dos objetivos a serem alcançados.

Neste estágio, desenvolve-se o roteiro de pesquisa, descrito ao longo deste capítulo, e recorre-se à bibliografia para consolidar os conceitos e escolher o modelo que fornecerá os critérios para o entendimento dos estilos de lideranças e suas correlações com as competências gerenciais.

Foram escolhidos dois modelos: o de Richard Barrett (2000) e de Robert E. Quinn (2003), por oferecerem a fundamentação teórica para a análise e correlações dos dados obtidos, através da metodologia de estudo de campo.

Por último, o estudo de campo possibilitou a apresentação da contribuição para outras pesquisas e para a prática profissional.

### 3.2 JUSTIFICATIVA DO PARADIGMA ADOTADO

O lugar que a ciência ocupa na sociedade ocidental é de hegemonia na construção da realidade, o que para muitos críticos, é considerada um novo mito por sua pretensão de ser o único promotor e critério de verdade (MINAYO, 2007).

Historicamente, as religiões e filosofias têm sido poderosos instrumentos explicativos dos significados da existência individual e coletiva, e a ciência, neste contexto, é apenas uma forma de expressão dessa busca, não conclusiva, não exclusiva e não definitiva (MINAYO, 2007).

Apesar de o campo científico garantir sua normatividade em nome da ciência, não o exime de controvérsias, tal como a discussão em torno da cientificidade das ciências sociais, em comparação com as ciências da natureza (MINAYO, 2007).

Existe uma interrogação em torno da cientificidade das ciências sociais; uma delas advogada na linha da possibilidade concreta de lidar com uma realidade onde os próprios pesquisadores são os agentes da situação. Isto poderia impossibilitar a objetivação do objeto de estudo. A outra, põe em dúvida que, na busca de uma objetivação própria das ciências naturais, se estaria perdendo o que há de essencial nos ditos fenômenos e processos sociais, justamente o sentido dado pela subjetividade. E por último, seria a busca por um método capaz de explorar uma realidade delimitada pela especificidade e pela diferenciação (MINAYO, 2007).

Segundo Minayo (2007, p. 11): “a cientificidade, portanto, tem que ser pensada como uma idéia reguladora de alta abstração, e não como sinônimo de modelos e normas a serem seguidos.”

Quanto à questão da suposta neutralidade da ciência, Minayo (2007) menciona que não existe uma ciência neutra, pois seus objetos de estudo estão inseridos em contextos históricos, onde são impressos interesses e visões de mundo historicamente criadas.

Assim, na investigação social, a relação que se estabelece entre os pesquisadores e seu campo de estudo, faz com que estejam implicados em todo o

processo de construção de conhecimento, a partir da concepção do objeto até os resultados do trabalho e a sua aplicação (MINAYO, 2007).

### **3.2.1 Conceito de metodologia de pesquisa**

A metodologia de pesquisa está alicerçada no seguinte tripé: na teoria da abordagem (o método), nos instrumentos de operacionalização do conhecimento, (as técnicas) e na criatividade do pesquisador (através de sua experiência, sensibilidade e capacidade pessoal). A metodologia não se restringe somente às técnicas de pesquisa, pois inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade (MINAYO, 2007).

Para Thomas Kuhn (2007), o progresso da ciência se inicia pela quebra dos paradigmas, através da colocação em discussão das teorias e métodos existentes, propiciando, assim, uma verdadeira revolução. Minayo (2007) justifica este pensamento clarificando que, como os pesquisadores não são gênios, faz-se necessária a utilização de parâmetros para que seja possível caminhar na produção do conhecimento. Ressalta, ainda, que é a criatividade presente num trabalho de investigação que traduz toda a experiência, a intuição e as capacidades de comunicação e indagação do pesquisador.

Entende-se, por pesquisa, a atividade básica da ciência ao investigar e construir a realidade; embora a pesquisa seja uma prática teórica, ela vincula o pensamento à ação. É reconhecido que as questões da investigação estão relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionados (MINAYO, 2007).

As teorias constituem-se em conhecimentos que foram construídos cientificamente sobre determinada matéria, por outros pesquisadores que a abordaram anteriormente e que têm a função de nortear o campo de investigação da nova pesquisa. Isto porque a teoria é elaborada para explicar ou para compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos (MINAYO, 2007).

[...] o método científico permite que a realidade social seja reconstruída enquanto objeto do conhecimento, através de um processo de categorização (possuidor de características específicas) que une dialeticamente o teórico e o empírico (DESLANDES, 2007, p. 34).

### 3.3 MÉTODO DE ABORDAGEM

O presente estudo insere-se no campo das ciências sociais aplicadas, e mais, especificamente, no campo da administração.

Neste campo, existem vários questionamentos e discussões por parte dos pesquisadores voltados para a área de investigação, na busca do rigor científico. Um ponto unânime de discussão diz respeito à dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, baseada numa crítica à falta de rigor científico dos estudos norteados por bases qualitativas de investigação.

Segundo Fernandes e Gomes (2003), a abordagem de classificação de pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa é mais encontrada na literatura norte-americana e, de fato, o enfoque quantitativo é mais usual em termos de pesquisa científica. Entretanto, existem pesquisas que chegam a trabalhar tanto com aspectos qualitativos quanto quantitativos; ou com somente um dos aspectos.

Segundo Roesch (1999), a abordagem qualitativa é ainda considerada de pouca importância no meio científico, e os seus defensores, muitas vezes, sofrem discriminação.

Quanto à forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa predominantemente quantitativa; sendo mais um estilo de pesquisa do que propriamente uma classificação (FERNANDES; GOMES, 2003).

Algumas características da pesquisa quantitativa: (1) depende de indução – generalizações pela coleta, exame e análise de casos específicos; (2) requer imparcialidade por parte do pesquisador; (3) procura estabelecer relacionamento de causa e efeito em ou entre experiências; (4) focaliza mais no teste das suposições em vigor; (5) constrói ou controla contextos de uma situação e lida com quantidades e números como dados primários; (6) inicia com fenômeno específico e tenta relacioná-los a outros, para esclarecer questões mais amplas; (7) encoraja o estudo de grandes amostras e altamente representativas; (8) tende a desconsiderar o

contexto ou controlá-lo, para minimizar influências de nuances que possam afetá-lo; (9) utiliza análise estatística, particularmente empregando probabilidades, para demonstrar significância, segundo Mauch e Birch (1998 apud FERNANDES; GOMES, 2003, p.17).

A realidade social se forma na medida em que os dinamismos individuais e coletivos interagem, produzindo diversos significados; para que estes possam ser entendidos e aplicados, as Ciências Sociais possuem instrumentos e teorias capazes de fazer uma aproximação da complexidade da existência dos seres humanos em sociedade. “[...] elas abordam o conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, nos processos, nas representações sociais, nas expressões da subjetividade, nos símbolos e significados” (MINAYO, 2007, p.14).

### 3.4 TIPO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa, que será utilizado neste estudo, é o questionário que será aplicado sem a presença do pesquisador. As questões serão enunciadas e o respondente deverá eleger aquelas com que mais se identifica de acordo com suas vivências profissionais.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa a qual visa a descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: o questionário. Estes dados serão analisados, através do método indutivo, que parte do particular para o geral. O meio de investigação escolhido é o método comparativo, por permitir uma investigação dos indivíduos, classes, fenômenos e fatos, ressaltando as diferenças e similaridades (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo se utilizará da forma chamada de levantamento - via a aplicação de questionários para o conhecimento das opiniões dos respondentes.

Também será composto por uma pesquisa bibliográfica, o que significa que será confeccionada a partir de material já publicado tais como: consultas a livros clássicos dos temas e subtemas envolvidos, e via internet, acesso a banco de

dissertações de mestrado, periódicos e anais de congressos, disponíveis no portal da internet da CAPES e seus respectivos *links* com universidades.

### 3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002, p. 70), “o delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da mesma em sua dimensão mais ampla”, ou seja, é o momento no qual o pesquisador estabelece os meios técnicos da investigação prevendo-se os instrumentos e procedimentos necessários, a serem utilizados para a coleta de dados.

Neste estudo, será utilizado o método de estudo de campo que, através da aplicação dos questionários no grupo de estudo eleito, permitirá o aprofundamento das questões propostas, dentro de um objeto de estudo limitado, podendo ir além do levantamento, nas questões específicas propostas (GIL, 2002).

Serão aplicados questionários estruturados a um pequeno grupo de profissionais/estudantes, que estão cursando o MBA do IBMEC (Rio de Janeiro - RJ) em Gestão de Negócios e MBA da Universidade Federal Fluminense (UFF - Niterói - RJ) em: Negócios Sustentáveis, Desenvolvimento Avançado de Executivos & Petróleo e Gás, Engenharia Econômica Financeira, Gestão pela Qualidade Total, Administração e Sistemas da Informação e Gestão de Recursos Humanos.

Estes profissionais possuem vivência em empresas de médio a grande portes e buscam, ao cursar um MBA em Universidades de Excelência, a compreensão dos diferentes modelos de gestão organizacional, bem como aprimoramento profissional nas complexas relações corporativas, de gestão de pessoas e dos resultados.

Serão adotados os modelos teóricos de Richard Barrett (2000) e de Robert E. Quinn (2003), como principais referenciais teóricos desta pesquisa.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender como as organizações vêm evoluindo, historicamente, na questão de modelos de gestão adotados e seus focos de atuações.



### 3.6 UNIVERSO E AMOSTRA

Neste estudo de campo, o universo de pesquisa foi baseado em alguns cursos de MBA de duas Universidades, com ensino de excelência no Estado do Rio de Janeiro: uma localiza-se na Cidade do Rio de Janeiro, e a outra na de Niterói.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade Gil (1999), em função da facilidade da pesquisadora no acesso ambiente acadêmico, o que permitiu a seleção dos elementos representativos da população alvo.

### 3.7 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa são os alunos, que atuam como profissionais, dos cursos de MBA do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC - Rio de Janeiro-RJ) em Gestão de Negócios e da Universidade Federal Fluminense (UFF - Niterói - RJ) em: Negócios Sustentáveis, Desenvolvimento Avançado de Executivos Petróleo e Gás – Desenvolvimento Avançado de Executivos e Petróleo e Gás, Engenharia Econômica Financeira, Gestão pela Qualidade Total, Administração Empresarial e Sistemas da Informação e Gestão de Recursos Humanos.

Os questionários foram aplicados a 134 pessoas, pertencentes a 7 turmas de cursos de MBA; o número de respondentes com relação ao número de alunos inscritos por turma, será apresentado no Quadro 11:

<b>Cursos de MBA</b>	<b>Total de Alunos</b>	<b>Nº questionários respondidos</b>	<b>% Participantes</b>
Negócios Sustentáveis -UFF	39	10	26%
Desenvolvimento Avançado de Executivos Petróleo e Gás -UFF	20	12	60%
Engenharia Econômica Financeira -UFF	48	13	27%
Gestão pela Qualidade Total -UFF	41	21	51%
Administração Empresarial e Sistemas da Informação -UFF	51	21	41%
Gestão de Recursos Humanos -UFF	104	43	41%
Gestão de Negócios – IBMEC	42	14	33%
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>134</b>	<b>39%</b>

**Quadro 11** – Distribuição de alunos x nº de questionários distribuídos

Fonte: A autora (2008)

### 3.8 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Chama-se de “instrumento de pesquisa” o que é utilizado para coleta dos dados. Neste estudo, serão considerados os questionários estruturados compostos de enunciados, onde o respondente deverá assinalar aqueles com os quais mais se identifica, de acordo com suas atuações profissionais. Sua finalidade será levantar as questões no grau de correlação das duas teorias propostas Barrett (2000) e por Quinn (2003), em relação ao problema proposto. O questionário é um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa.

Segundo Yaremko, Harari, Harrison & Lynn (1986 apud GÜNTER, 2003, p. 1), o questionário pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico, que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica”. Este instrumento possuirá, como característica em seus enunciados, situações do mundo corporativo e de liderança, onde estará embutida uma lista de valores pessoais, organizacionais e competências gerenciais. O conjunto de respostas assinaladas propiciará ao pesquisador, após a compilação e análise dos dados, detectar as correlações estabelecidas e permitirão uma resposta ao problema proposto.

O questionário conterà as seguintes informações do respondente: idade, sexo, cargo, área de atuação, formação acadêmica, nome da pós-graduação, número de integrantes na equipe de atuação e tempo de experiência profissional. Os tipos de perguntas/enunciados a serem utilizados, nos referidos questionários, serão do tipo “perguntas fechadas”, nas duas primeiras perguntas, e a última é aberta para escrever.

São três perguntas ao todo, sendo que, na primeira, é solicitado ao respondente que assinale 7 de 21 enunciados; na segunda, que assinale uma de 8 enunciados. O questionário foi desenhado da seguinte forma: para a primeira questão, foram elaborados 21 enunciados, baseados em situações corporativas, que foram classificadas em um dos sete níveis de consciência de liderança de Richard Barrett (2000); para a segunda questão, foram elaborados oito enunciados, a partir das definições teóricas dos oito estilos gerenciais de Robert E. Quinn (2003); e o último enunciado indaga ao respondente se deseja registrar alguma observação.

Cabe ressaltar que o respondente se encontrará sozinho e responderá ao questionário sem nenhuma ajuda. O pesquisador entregará, pessoalmente, aos respondentes os questionários, e depois os recolherá.

### **3.8.1 Limitações dos instrumentos**

As limitações dos instrumentos de pesquisa, a serem utilizados neste estudo, estão relacionadas ao questionário, no roteiro de questões elaborado, tanto na sua forma de apresentação, quanto no conteúdo, pois as questões representam um recorte dos pensamentos propostos por Barrett (2000) e por Quinn (2003). Outra limitação do instrumento está relacionada ao universo dos sujeitos que serão escolhidos para responder ao questionário.

A idéia de amostragem não é recomendada para certas pesquisas sociais. Assim, na impossibilidade de demarcação do número total das variáveis, e muito menos do tamanho da amostra que seria representativa desta totalidade; optou-se pelo termo “grupo de estudo” ou “sujeitos incluídos na pesquisa”, em vez de definir a “amostra de sujeitos”. A limitação deste “grupo de estudo” está na seguinte indagação: “[...] quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?” (MINAYO, 2007, p. 48).

Por melhor que a seleção de sujeitos esteja alinhada aos objetivos da pesquisa, não é garantido que os resultados dos questionários irão abranger a totalidade do problema a ser investigado em suas diversas dimensões.

## **3.9 TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados serão tratados de uma forma quantitativa, através de uma codificação, e posteriormente serão apresentados dentro de uma estrutura, através de gráficos, os quais permitirão uma análise do problema proposto, à luz das duas teorias escolhidas: Richard Barrett (2000) e Robert E. Quinn (2003).

O emprego do questionário estruturado (Apêndice A) permitiu uma análise das correlações existentes entre os níveis de consciência da liderança e suas competências gerenciais.

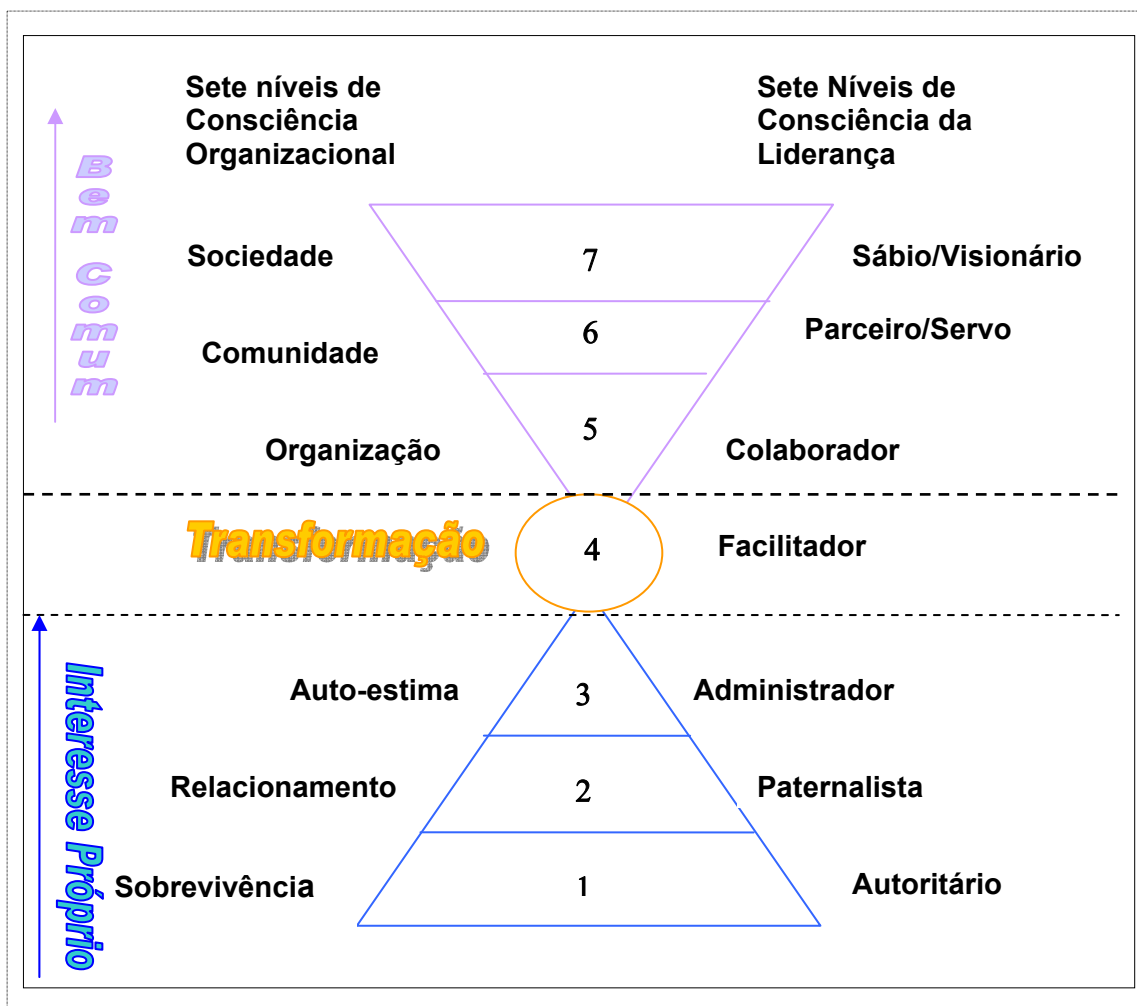
A partir dos sete níveis de consciência da liderança e/ou organizacional propostos por Barrett (2000), representados na Figura 12, foram elaborados 21 enunciados, 3 para cada nível; foi solicitado ao respondente que escolhesse 7 enunciados com os quais ele mais se identificasse em suas atuações profissionais.

Para a segunda pergunta, foram elaborados 8 enunciados, contendo, cada um, as três competências correspondentes ao estilo gerencial adotado, segundo Quinn (2003), Figura 13 e Quadro 12.

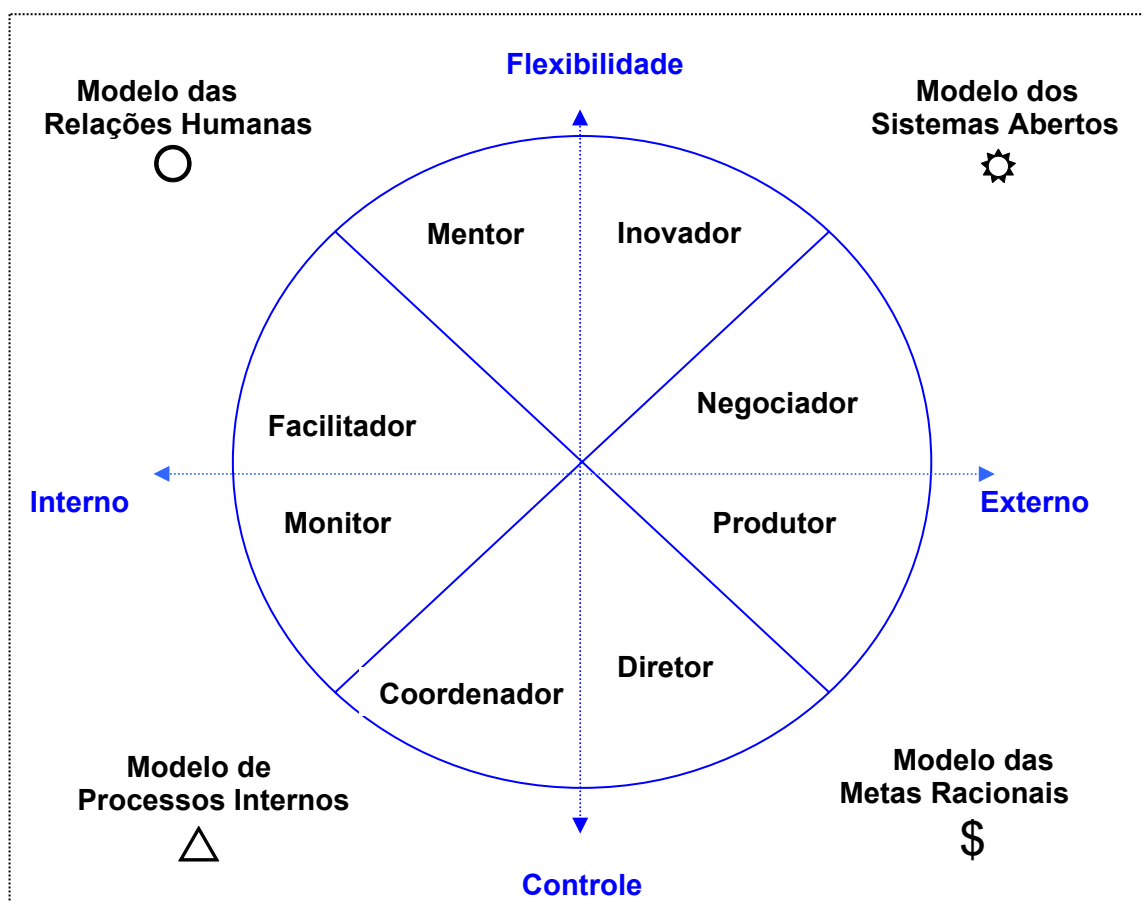
Foi solicitado ao respondente que assinalasse um único estilo gerencial com o qual mais se identificasse profissionalmente. A última pergunta foi aberta, convidando o respondente a registrar alguma observação. O questionário aplicado poderá ser visualizado no Apêndice A.

Assim, os enunciados foram tabulados, de acordo com a correspondência à definição de cada nível de consciência da liderança/organizacional, bem como das competências gerenciais em seus respectivos enunciados.

Este procedimento permitiu algumas comparações em relação à visão dos alunos das turmas dos cursos de MBA, como forma de verificar os objetivos propostos nesta pesquisa.



**Figura 12** – Os Sete níveis de consciência organizacional e da liderança e BTI: bem comum, transformação e interesse próprio  
 Fonte: Barrett (2000)



**Figura 13** - Os papéis dos líderes e modelos organizacionais no quadro de valores competitivos  
Fonte: Quinn (2003)

Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder; Negociação de acordos e compromissos; Apresentação de idéias.	Monitor	Monitoramento do desempenho individual; Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; Análise de informações com pensamento crítico.
Inovador	Convívio com a mudança; Pensamento criativo; Gerenciamento da mudança.	Coordenador	Gerenciamento de projetos; Planejamento de trabalho; Gerenciamento multidisciplinar.
Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros; Comunicação eficaz; Desenvolvimento dos empregados.	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão; Estabelecimento de metas e objetivos; Planejamento e organização.
Facilitador	Constituição de equipes; Uso de um processo decisório participativo; Gerenciamento de conflitos.	Produtor	Produtividade do trabalho; Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; Gerenciamento do tempo e do estresse.

**Quadro 12** - Os papéis dos líderes e suas competências  
Fonte: Quinn (2003)

### 3.10 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Devido ao fato de que todo método prevê limitações, é recomendável antecipar-se e explicitar quais poderão se apresentar. Estas limitações são relacionadas a seguir:

- Quanto à abrangência da pesquisa, a limitação encontra-se por terem sido considerados apenas sete cursos de MBA de duas Universidades do Estado do Rio de Janeiro, deixando de fora outros cursos e instituições de ensino de excelência. Este fato não permitirá generalizações das conclusões extraídas do estudo.
- Existe a possibilidade de que os grupos de respondentes selecionados para a aplicação do questionário não tenham sido os mais representativos do universo estudado.
- Por ocasião da coleta dos dados, embora tenha sido informado aos respondentes que não era obrigatória a sua participação no preenchimento do questionário, eles podem ter fornecido respostas falsas, que não traduzam suas opiniões e experiências reais, por razões desconhecidas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

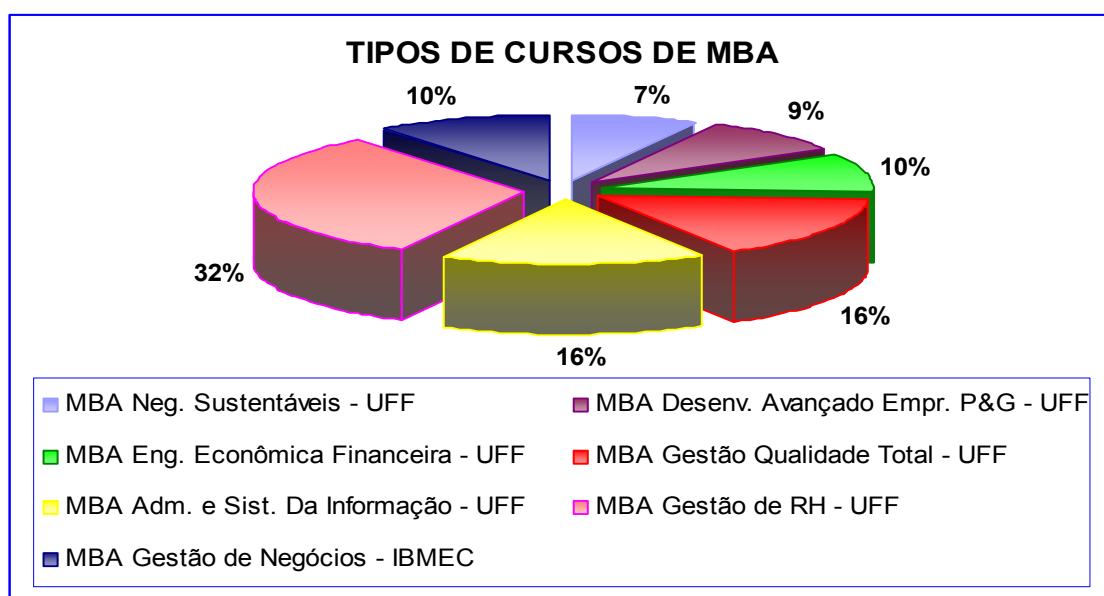
### 4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão apresentados, através de figuras e gráficos, os resultados obtidos a partir do questionário estruturado aplicado ao grupo de estudo, a chamada amostra.

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra e os sujeitos da pesquisa foram selecionados de forma não probabilística, sendo adotado o critério por acessibilidade, onde os sujeitos são selecionados pela facilidade de acesso a eles.

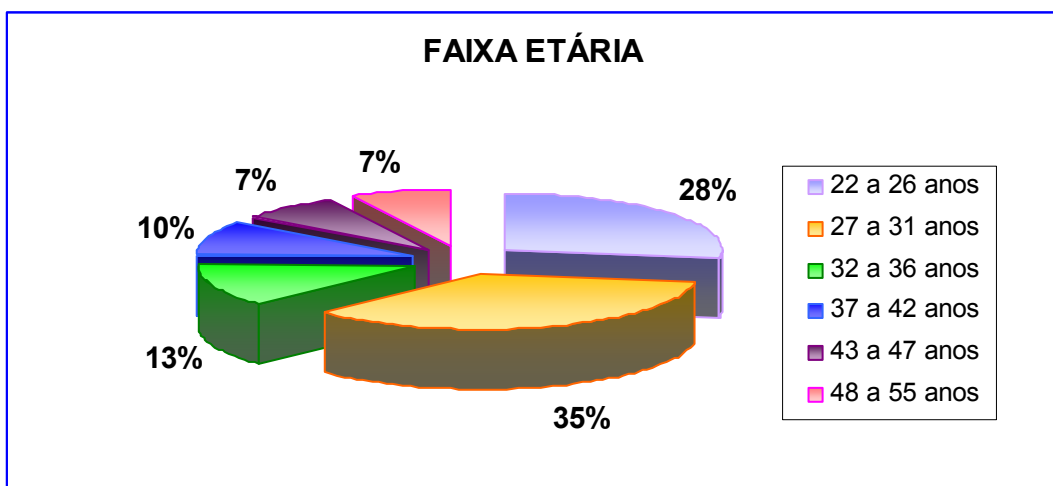
Foram aplicados 134 questionários aos alunos de 7 cursos de MBA, durante o mês de Março de 2008, conforme apresentado no Gráfico 3, onde se visualiza o percentual de participação de cada subgrupo no universo da amostra.



**Gráfico 3** - Percentual de cursos participantes da pesquisa  
Fonte: A autora (2008)



Como características gerais da amostra, o presente estudo apresenta os Gráficos de 3 a 7, contendo informações gerais do universo da pesquisa quanto aos tipos de cursos de MBA, a faixa etária, o tempo de experiência profissional, o sexo e a formação acadêmica.

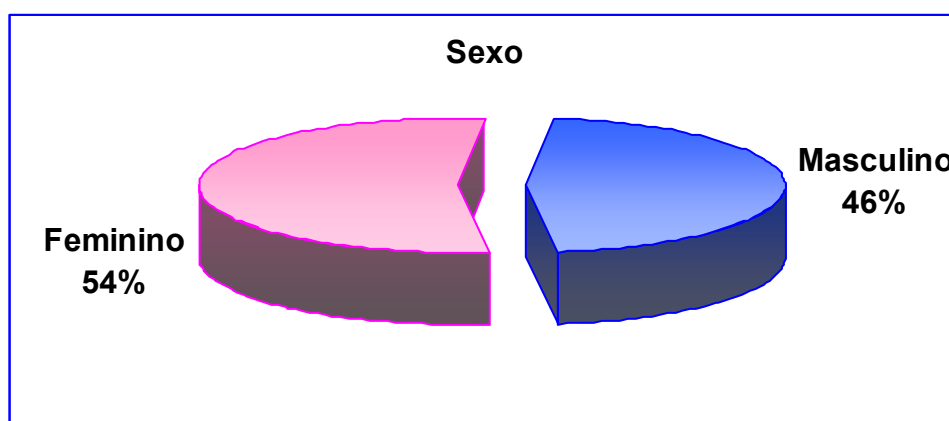


**Gráfico 4** – Faixa etária  
Fonte: A autora (2008)



**Gráfico 5** – Tempo de experiência profissional  
Fonte: A autora (2008)

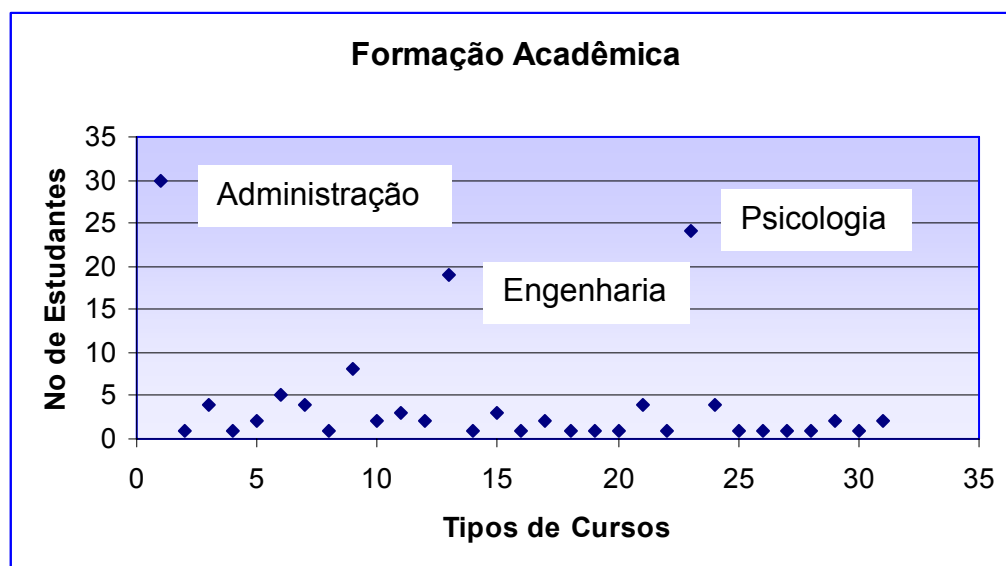
Em relação à faixa etária, verifica-se uma predominância nas faixas de 22 a 26 anos e 27 a 31 anos, perfazendo um total de 63% da amostra de jovens estudantes. Quanto ao sexo, verifica-se uma superioridade para o sexo feminino.



**Gráfico 6 – Sexo**  
Fonte: A autora (2008)

Em relação ao tempo de experiência profissional, existe uma predominância de alunos com mais de 8 anos de experiência, representando 41% da amostra, seguido da faixa de 2 a 5 anos com 25% .

As formações acadêmicas dos estudantes estão discriminadas no Gráfico 7 e no Quadro 13, nos quais foram identificados 31 cursos. Destes, destacam-se as três formações acadêmicas com maior representatividade na amostra: Administração, Psicologia e Engenharia.



**Gráfico 7 – Formação acadêmica**  
Fonte: A autora (2008)

As demais formações acadêmicas que aparecem de 0 – 5 não estão explicitadas, entretanto, poderão ser visualizadas no Quadro 13.

Tipo de Curso	Tipo	Nº de Alunos	Tipo de Curso	Tipo	Nº de Alunos
Administração	H	30	Geografia	H	1
Agronomia	H	1	Informática	E	2
Análise de Sistemas	E	4	Marketing	H	1
Biblioteconomia	H	1	Matemática	E	1
Biologia	BM	2	Medicina	BM	1
Ciências Contábeis	H	5	Letras	H	4
Ciências da Computação	E	4	Odontologia	BM	1
Ciências Sociais	H	1	Psicologia	H	24
Comunicação Social	H	8	Pedagogia	H	4
Direito	H	2	Serviço Social	H	1
Economia	H	3	Tecnólogo em Gestão Ambiental	H	1
Enfermagem	BM	2	Tecnólogo em Sistemas da Informação	E	1
Engenharia	E	19	Tecnólogo em Processamento de Dados	E	1
Estatística	E	1	Tecnólogo em Redes de Computadores	E	2
Farmácia	BM	3	Tecnólogo em Informática	E	1
Turismo	H	2			

**Quadro 13** – Formação acadêmica x nº de alunos  
Fonte: A autora (2008)

Legenda: E – exatas; H – Humanas; BM - Biomédica

### 4.3 COLETA DE DADOS

Os dados, para este estudo, foram coletados através de um questionário aplicado a nove turmas, pertencentes a sete cursos de MBA, em duas instituições acadêmicas. Destaca-se que a escolha das turmas e cursos se deu de forma aleatória, não tendo sido considerado como critério de participação o tempo que a turma está cursando o MBA e, tampouco, o número de estudantes inscritos. A coleta de dados foi realizada no mês de Março de 2008.

Cabe ressaltar que a distribuição dos questionários foi em papel e realizada pela própria pesquisadora, e que os respondentes foram informados sobre o objetivo da pesquisa. Em todas as turmas, foi explicitada a importância da colaboração de cada participante, e a garantia da confidencialidade dos dados coletados.

#### 4.4 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Antes de aplicar o questionário em sua versão final, foi realizado um pré-teste da pesquisa, com alguns profissionais que atuam como gestores em diferentes áreas em organizações de grande porte. O objetivo foi o de analisar a objetividade e o entendimento dos enunciados existentes no formulário, bem como a formatação do questionário como um todo.

Após analisar as respostas dos participantes e discutir suas respectivas observações no pré-teste, realizaram-se modificações no formulário de pesquisa, com o objetivo de melhorar a compreensão dos enunciados elaborados e, conseqüentemente, obter respostas mais alinhadas com visão do respondente.

#### 4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Serão apresentados os dados coletados a partir da aplicação do questionário, sobre os estilos de lideranças e competências gerenciais, através de representações gráficas, as quais proporcionarão uma compreensão do tema e a resposta à questão problema. Toda a análise foi realizada em função das respostas dos respondentes referentes a cada um dos sete níveis de consciência de liderança, comparando-as ao estilo gerencial escolhido.

Inicialmente, foi elaborado o Gráfico 8, que representa o gráfico das competências gerenciais levantadas na pesquisa. Neste gráfico, estão representados os 134 respondentes, agrupados pelas suas escolhas, através do papel de liderança, o qual determina as competências gerenciais, segundo Quinn (2003).



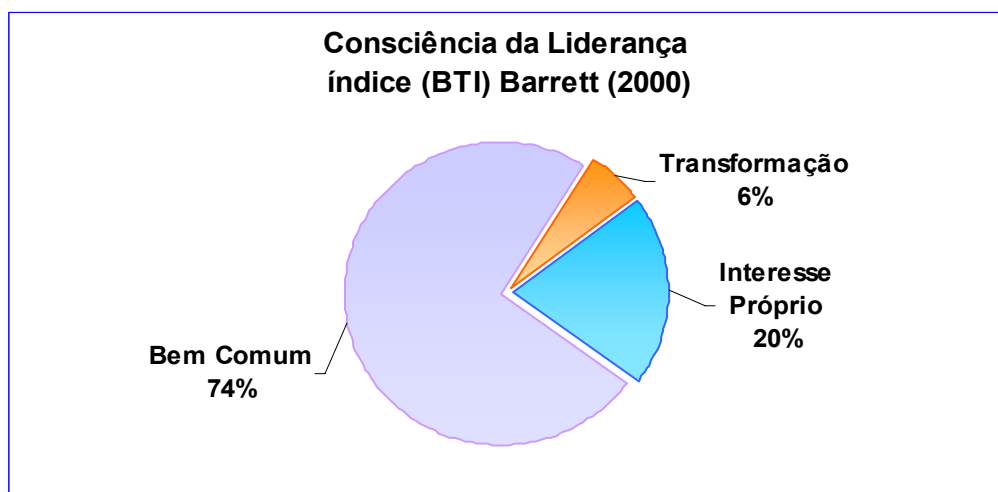
**Gráfico 8** – Competências gerenciais, segundo Quinn (2003)  
Fonte: A autora (2008)

O Quadro 14 demonstra as competências gerenciais apuradas a partir do Gráfico 8, e indica o *ranking*, os percentuais dos respondentes e os papéis de liderança levantados.

<i>Ranking</i>	% Respondentes	Papel Liderança QUINN
1	28%	Facilitador
2	19%	Mentor
3	16%	Coordenador
3	16%	Diretor
4	11%	Inovador
5	5%	Produtor
6	4%	Monitor
7	1%	Negociador

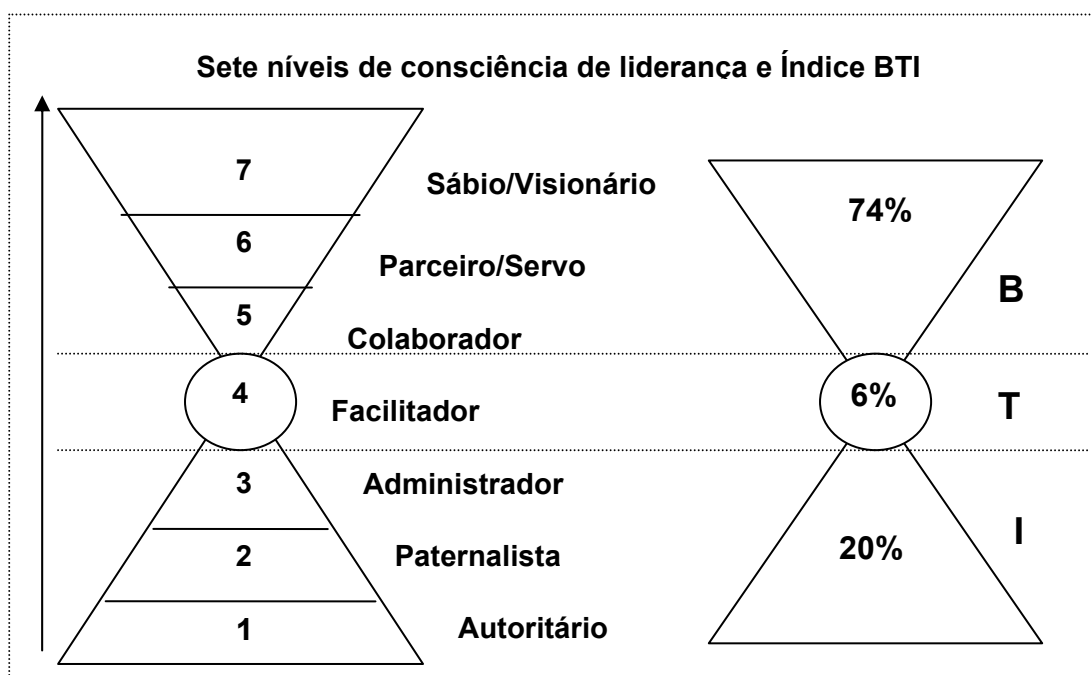
**Quadro 14** – Ranking das competências gerenciais apuradas  
Fonte: A autora (2008)

Com relação aos níveis de consciência da liderança apurados nesta pesquisa, segundo o Gráfico 9 - Consciência de Liderança – índice BTI, dos 134 respondentes, 74% possuem uma visão de Bem-Comum com relação as suas gestões, seguidos de 6%, ainda em estágio de Transformação e 20% localizados na base chamada de Interesse Próprio.



**Gráfico 9** – Consciência da liderança e índice BTI apurados  
Fonte: A autora (2008)

A partir da apuração dos dados correspondentes aos sete níveis de Consciência da Liderança, propostos por Barrett (2000), optou-se pela aplicação da metodologia BTI (Bem-Comum – Transformação - Interesse Próprio) que é uma das Ferramentas de Transformação Corporativa<sup>®</sup> desenvolvida por este autor, com foco no desenvolvimento da liderança baseada em valores. Assim, os sete níveis de consciência da liderança foram agrupados em três grandes grupos: Bem Comum (B) – colaborador, parceiro/servo, sábio/visionário, Transformação (T) – facilitador e Interesse Próprio (I) – autoritário, paternalista, administrador, conforme a Figura 14.

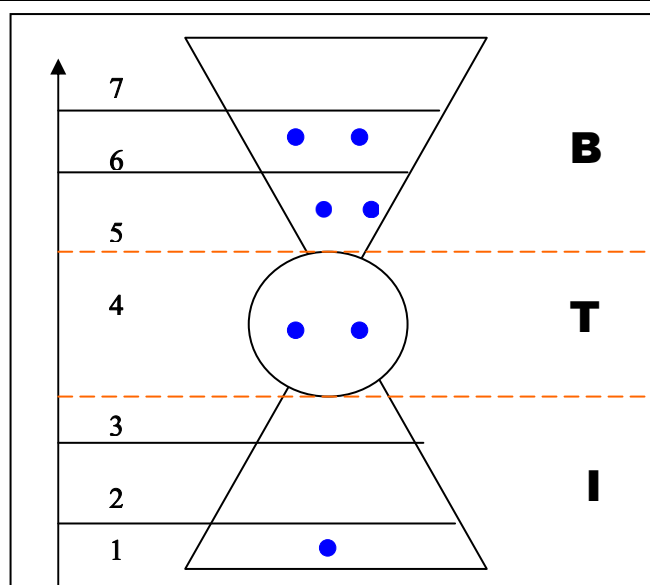


**Figura 14** – Correspondência entre os sete níveis de Consciência de Liderança e Índice BTI  
Fonte: Adaptado Barrett (2000)

Os dados foram apurados da seguinte forma: de acordo com a tabulação das respostas dos estudantes à pergunta 1, a qual solicitava que assinalassem 7 dos 21 enunciados com os quais mais se identificavam em suas atuações profissionais, foi contabilizada a quantidade do tipo de respostas que aparecia e/ou se repetia pelos sete níveis de Consciência da Liderança, conforme exemplificado na Figura 15.

A) Dois no nível 6 e dois no nível 5 > Dois no nível 4 e um no nível 1 = 4 > 3

Níveis	1	2	3	4	5	6	7	BTI
Respondente 4	6	1	4	4	6	5	5	Bem-Comum



**Figura 15** – Exemplo de levantamento de resposta  
Fonte: A autora (2008)

Para que a leitura índice BTI fosse contabilizada, de forma fidedigna, alguns critérios de desempate se fizeram necessários durante a tabulação dos dados.

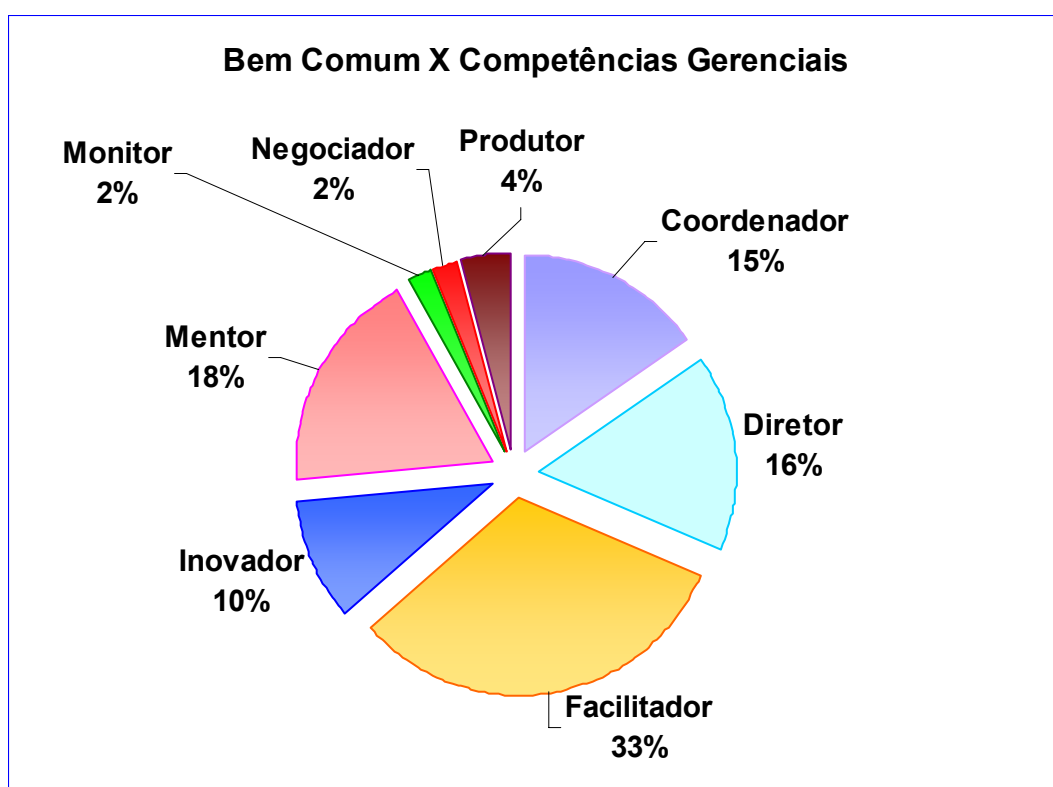
Critérios de desempate índice BTI

- A) Três alocados em I; um alocado em T, três alocados em B = Bem-Comum
- B) Três alocados em I; três alocados em T, um alocado em B = Transformação
- C) Um alocado em I; três alocados em T, três alocados em B = Bem-Comum

De acordo com o Gráfico 10, que representa o gráfico Bem-Comum X Competências Gerenciais, do total da amostra de 134 respondentes, transformados nos índices BTI; conclui-se que 74% deles adotam níveis de consciência da liderança, contidos no Bem-Comum (Colaborador-Parceiro/Servo-Sábio/Visionário). Contudo, ao serem realizadas as correlações com as competências gerenciais representadas através dos papéis de liderança, segundo Quinn (2003), detecta-se

um alinhamento, ao somar-se Facilitador (33%) com Mentor (18%), perfazendo um total de 51%, indicando uma forte tendência para o Modelo das Relações Humanas, onde o eixo está se deslocando de um foco interno para um flexível, ao lidar com questões de gestão organizacional, tendo, em seus respectivos valores competitivos de participação e abertura, até o de compromisso e o moral, como critérios de eficácia.

Portanto, a correlação apresentada de 74% de Bem-Comum, para 51% agrupados o Facilitador e o Mentor nas competências gerenciais, demonstra um bom alinhamento e coerência dos gestores com relação às suas atuações em liderança.



**Gráfico 10** – Bem comum x competências gerenciais  
Fonte: A autora (2008)

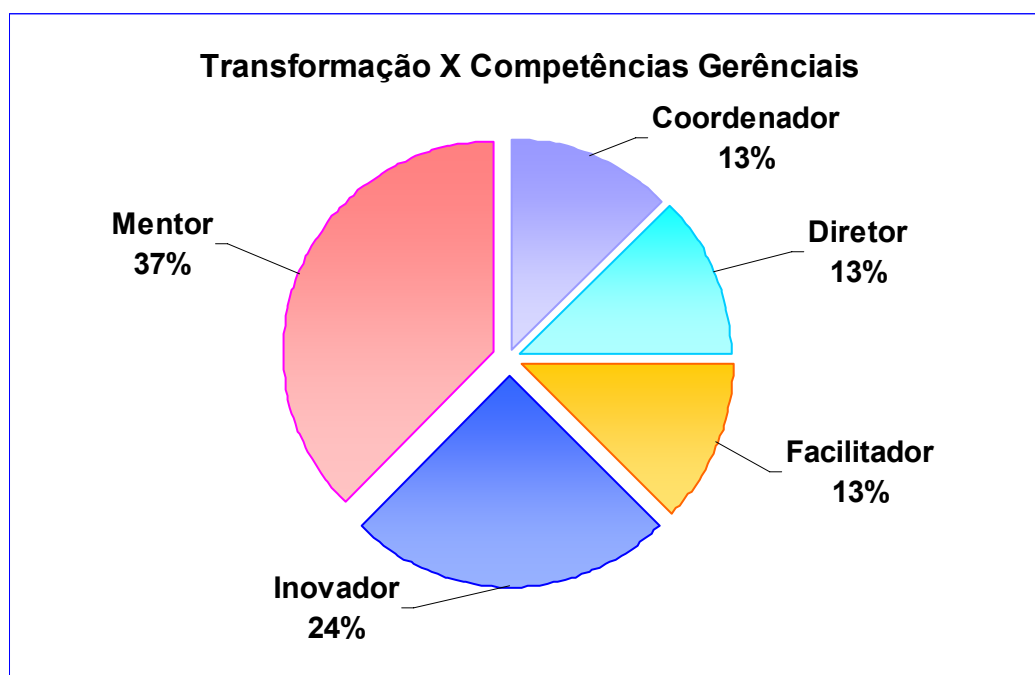
De acordo com o Gráfico 11, que representa a Transformação X Competências Gerenciais, do total da amostra de 134 respondentes, transformados nos índices BTI, conclui-se que: 6% deles adotam o nível de consciência da liderança, contido na Transformação (o de Facilitador).

Entretanto, ao serem realizadas as correlações com as competências gerenciais, representadas através dos papéis de liderança, segundo Quinn (2003), observou-se que o estilo de liderança de Facilitador estabeleceu somente 5



correlações – Mentor, Inovador, Facilitador, Diretor e Coordenador – das 8 competências gerenciais, e as de Negociador, Produtor e Monitor não chegaram a se manifestar. Detectou-se que a soma dos percentuais de Mentor (37%) e Facilitador (13%), ambos pertencentes ao Modelo das Relações Humanas, resultou em 50% da Transformação, e somando-se ao percentual de Inovador (24%) - pertencente ao Modelo dos Sistemas Abertos - totaliza-se 74%, indicando uma forte tendência de deslocamento do eixo interno para o externo, em termos de gestão das competências gerenciais. Os 74% da soma das três competências gerenciais indicam uma forte tendência de valores competitivos de participação, compromisso e adaptação a mudanças condizentes com um estágio de transformação.

Entretanto, este apresentou-se com um baixo percentual de 6%. A soma das correlações de Diretor (13%) e Coordenador (13%), de 26%, demonstram um foco no controle com relação aos valores competitivos da organização, condizentes com o estágio de transformação.



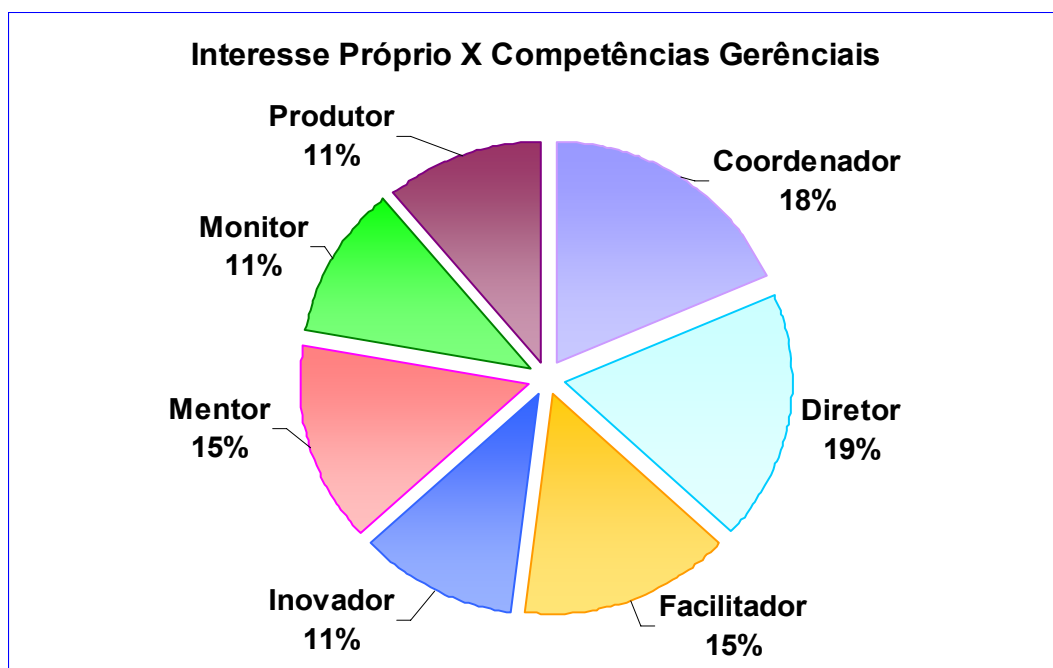
**Gráfico 11** – Transformação X Competências gerenciais  
Fonte: A autora (2008)

De acordo com o Gráfico 12, que representa o gráfico Interesse Próprio X Competências Gerenciais, do total da amostra de 134 respondentes, transformados nos índices BTI; apurou-se que 20% deles adotam níveis de consciência da liderança, contidos no Interesse Próprio (Autoritário-Paternalista-Administrador).

Assim, quando da realização das correlações com as competências gerenciais representadas através dos papéis de liderança, segundo Quinn (2003), observou-se que os níveis de consciência da liderança, contidos no Interesse Próprio, estabeleceram sete correlações – Diretor, Coordenador, Facilitador, Mentor, Inovador, Produtor e Monitor – das 8 competências gerenciais, e a de Negociador, não se manifestou.

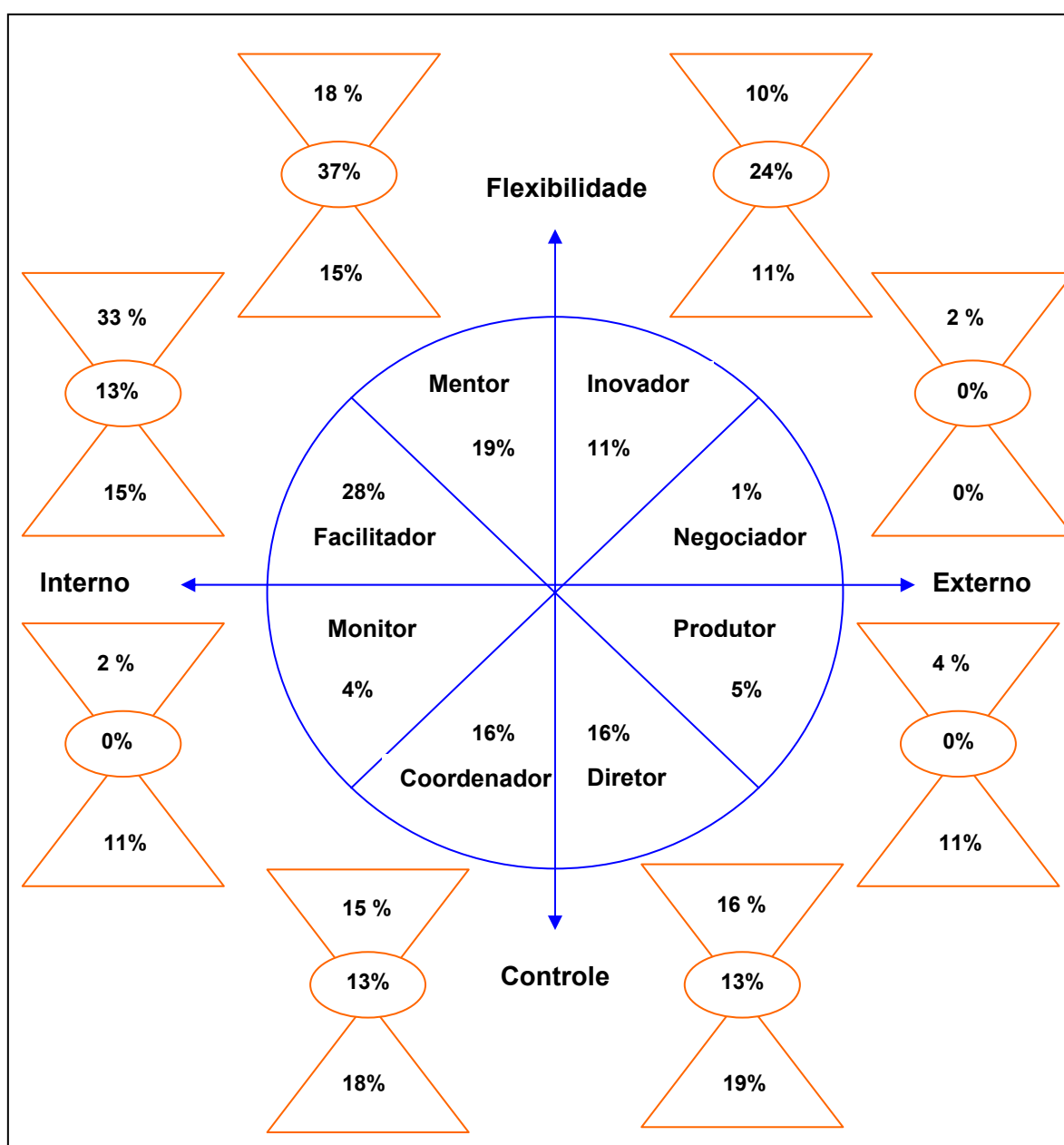
Detectou-se que ao se agruparem estes resultados, de acordo com o modelo das competências e papéis dos líderes, no quadro de valores competitivos – Figura 16; visualiza-se um equilíbrio dos percentuais em três dos quatro quadrantes: Produtor (11%) mais Diretor (19%) totalizaram 30% alocados no modelo das metas racionais; Coordenador (18%) mais Monitor (11%) totalizaram 29% alocados no modelo dos processos internos; Facilitador (15%) mais Mentor (15%) totalizaram 30% alocados no modelo das relações humanas; e o Inovador (11%) não pôde ser agrupado, pois não houve contabilização para o Negociador que representa o modelo dos sistemas abertos.

Esse desenho apresenta uma distribuição equilibrada nos modelos de gestão quando se compara com os níveis de consciência da liderança, contidos no Interesse Próprio, apontando para um equilíbrio, ao ter que lidar com a dinamicidade que as decisões corporativas demandam.



**Gráfico 12** – Interesse próprio x Competências gerenciais  
Fonte: A autora (2008)

Esta pesquisa teve como objetivo geral, determinar, através de comparações, as correlações existentes entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais dos gestores. A Figura 16 demonstra o resultado da pesquisa nas correlações estabelecidas entre os níveis de consciência da Liderança - índice BTI de Barrett (2000) e as competências gerenciais de Quinn (2003). Para um melhor entendimento de cada nível de consciência da liderança e suas correlações estabelecidas apresentam-se as seguintes análises:



**Figura 16** – Correlações entre os níveis de consciência da liderança (BTI) e as competências gerenciais  
 Fonte: A autora (2008)

O papel de Facilitador resultou em 28% do total da amostra, 1º lugar no ranking, indicando que, suas competências gerenciais de constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflito são mais utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(A) Que 15% dos gestores estão focados no Interesse Próprio (I), onde questões de consciência da liderança estão representadas através dos níveis: autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima. Apurou-se que 13% dos gestores estão presentes na Transformação (T), onde a consciência da liderança é o Facilitador e, organizacionalmente, como transformação. Os 33% dos gestores estão voltados para o Bem Comum (B), onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes percentuais, conclui-se que os níveis de consciência da liderança pertencentes ao Bem Comum pressupõem atuações e ações voltadas para o exterior da organização, como forma de garantir a competitividade, corroborando quando este resultado é correlacionado com os 28% da competência como facilitador, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003), são a participação e a abertura.

O papel de Mentor resultou em 19% do total da amostra, 2º lugar no ranking, indicando que suas competências gerenciais de compreensão de si mesmo e dos outros, de comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados são mais utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(B) Que 15% dos gestores estão focados no Interesse Próprio (I), onde questões de consciência da liderança estão representadas através dos níveis autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima. Apurou-se que 37% dos gestores estão no patamar da Transformação (T), onde a consciência da liderança é o Facilitador, e organizacionalmente, como transformação. Os 18% dos

gestores estão voltados para o **Bem-Comum (B)**, onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes percentuais, conclui-se que o nível de consciência da liderança de Facilitador, alocado organizacionalmente na Transformação, pressupõe atuações e ações que estão em transição, a partir de processo de auto-realização, para poder auxiliar os outros membros de equipe no sentido de que se expressem. Neste estágio, o nível de consciência da liderança concentra-se nas habilidades de comunicação interpessoal, na solução de conflitos e no desenvolvimento de equipes. Ressalta-se que os facilitadores estão no processo de transição entre administradores e líderes, corroborando, quando este resultado é correlacionado com os 19% da competência como Mentor, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003) são o compromisso e o moral.

O papel de Coordenador resultou em 16% do total da amostra, 3º lugar no ranking, indicando que as competências gerenciais de gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar são utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(C) Que 18% dos gestores estão focados no **Interesse Próprio (I)**, onde questões de consciência da liderança estão representados através dos níveis de consciência da liderança: autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima; representando o maior percentual com relação aos outros dois índices. Apurou-se que 13% dos gestores estão presentes na **Transformação (T)**, onde a consciência da liderança é o Facilitador e, organizacionalmente, como transformação. Os 15% dos gestores estão voltados para o **Bem-Comum (B)**, onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes percentuais, conclui-se que os níveis de consciência da liderança mais expressivos são os 18% do Interesse Próprio, indicando

uma necessidade de controle aliado a uma necessidade de estabelecer relacionamentos, através dos quais possa manipular os subordinados ao seu favor, impondo ordem e respeito, num cenário de racionalidade. Representam atuações de gestões autocráticas, condizentes quando este resultado é correlacionado com os 16% da competência como Coordenador, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003) são o da estabilidade e controle.

O papel de Diretor também resultou em 16% do total da amostra, logo ocupando 3º lugar no ranking, indicando que as competências gerenciais de desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização são utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(D) Que 19% dos gestores estão focados no Interesse Próprio (**I**), onde questões de consciência da liderança estão representadas através dos níveis: autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima; representando o maior percentual com relação aos outros dois índices. Levantou-se que 13% dos gestores estão presentes na Transformação (**T**), onde a consciência da liderança é o Facilitador e, organizacionalmente, como transformação. Os 16% dos gestores estão voltados para o Bem Comum (**B**), onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes percentuais, conclui-se que os níveis de consciência da liderança de maior peso são os localizados nos 19% do Interesse Próprio, os quais pressupõem, tal qual já mencionados no papel de Coordenador, uma necessidade de controle, como forma de atingir os resultados e monitorá-los para atingir uma produtividade. Representam atuações de gestões autocráticas condizentes, quando este resultado é correlacionado com os 16% da competência como Diretor, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003) são o da direção e clareza de objetivos dentro de um cenário de controle.

O papel de Inovador resultou em 11% do total da amostra, ocupando o 4º lugar no ranking, indicando que as competências gerenciais de convívio com a

mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança são utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(E) Que 11% dos gestores estão focados no Interesse Próprio (**I**), onde questões de consciência da liderança estão representados através dos níveis: autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima. Levantou-se que 24% dos gestores estão presentes na **Transformação (T)**, onde a consciência da liderança é o Facilitador e, organizacionalmente, como transformação, representando o maior percentual no índice BTI comparativamente aos outros dois. Os 10% dos gestores estão voltados para o **Bem-Comum (B)**, onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes percentuais, conclui-se que o nível de consciência da liderança de maior peso é o localizado nos 24% da Transformação (T), o qual pressupõe um foco na transição, onde se dá um processo de auto-realização do gestor, o qual permitirá o desenvolvimento de suas equipes, já que não se coloca mais como foco. Estes estilos representam atuações de gestões mais democráticas, condizentes, quando este resultado é correlacionado com os 11% da competência como Inovador, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003) são o da própria inovação e adaptação dentro de um cenário flexível.

O papel de Produtor resultou em 5% do total da amostra, ocupando o 5º lugar no ranking, indicando que as competências gerenciais de produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse são menos utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(F) Que 11% dos gestores estão focados no Interesse Próprio (**I**), onde questões de consciência da liderança estão representadas através dos níveis: autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima. Levantou-se que não existem gestores, 0%,

presentes na **Transformação (T)**, onde a consciência da liderança seria o de Facilitador e, organizacionalmente, como transformação. Apenas 4% dos gestores estão voltados para o **Bem Comum (B)**, onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes reduzidos percentuais, conclui-se que os estilos de lideranças, com maior expressividade, comparativamente aos outros dois índices BTI, ainda que pequeno, são os 11% do Interesse Próprio (I), os quais pressupõem atuações voltadas para gestões autocráticas relacionadas à sobrevivência e ao controle e incremento dos resultados da produção. Este resultado está de acordo, quando correlacionado com os 5% das competências como Produtor, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003), são o a própria produtividade e realização dentro de um cenário voltado para o externo da organização.

O papel de Monitor resultou em 4% do total da amostra, ocupando o 6º lugar no ranking, indicando que as competências gerenciais de monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico são menos utilizados como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(G) Que 11% dos gestores estão focados no Interesse Próprio (I), onde questões de consciência da liderança estão representados através dos níveis: autocrático, paternalista e administrador e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à sobrevivência, ao relacionamento e à auto-estima. Levantou-se que não existem gestores, 0%, presentes na **Transformação (T)**, onde a consciência da liderança seria o de Facilitador e, organizacionalmente, como transformação. Somente 2% dos gestores estão voltados para o **Bem Comum (B)**, onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes reduzidos percentuais, conclui-se que os níveis de consciência da liderança, com maior expressividade, comparativamente aos



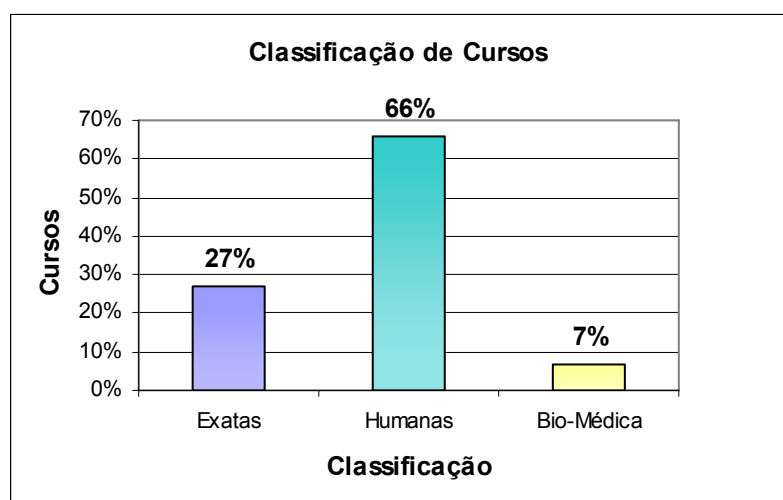
outros dois índices BTI, ainda que pequeno, são os 11% do Interesse Próprio (I), os quais pressupõem atuações voltadas para gestões autocráticas relacionadas à sobrevivência e ao controle cumprindo metas de trabalho e garantindo a estabilidade e continuidade das atividades produtivas. Este resultado apresenta certa coerência quando correlacionado com os 4% das competências como Produtor, onde os valores competitivos, segundo Quinn (2003), são com o foco no interno da organização, priorizando a documentação e o gerenciamento das informações.

O papel de Negociador resultou em 1% do total da amostra, ocupando o 7º lugar no ranking, indicando que as competências gerenciais de constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de idéias quase não são utilizadas como práticas gerenciais. Ao se correlacionar este resultado com índice BTI de Barrett (2000), apurou-se:

(H) Que os gestores não estão focados no Interesse Próprio (I) e não há representatividade nas questões de consciência da liderança dos níveis: autocrático, paternalista e administrador e, tampouco, em termos organizacionais. Levantou-se que não existem gestores, 0%, presentes na Transformação (T), onde a consciência da liderança seria o de Facilitador e, organizacionalmente, como transformação. Somente 2% dos gestores estão voltados para o Bem Comum (B), onde os níveis de consciência da liderança estão representados através do colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário e, em termos organizacionais, correspondendo, respectivamente, cada um à organização, comunidade e sociedade. Diante destes reduzidos percentuais, conclui-se que os estilos de lideranças, com uma única representatividade, comparativamente aos outros dois índices BTI, foram os 2% do Bem Comum, que pressupõem atuações voltadas para conseguir o melhor resultado para todos aqueles que encaram a organização a partir de uma perspectiva social. Este resultado não apresenta coerência, não somente devido ao percentual sem expressividade de 1% apurados como competências de Negociador, bem como quando relacionado aos valores competitivos, segundo Quinn (2003), que são o foco no externo da organização, priorizando o crescimento e a aquisição de recursos.

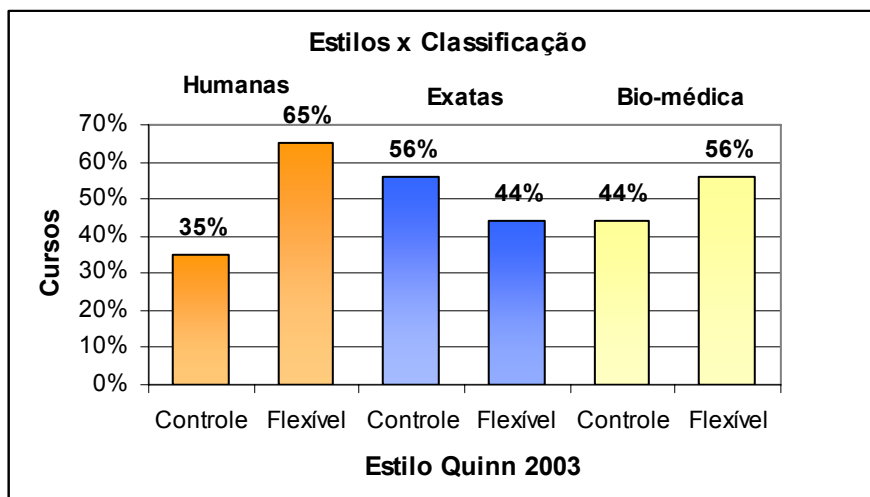
#### 4.5.1 Análise por classificação de formação acadêmica

Realizou-se uma análise a partir da formação acadêmica superior, registrada no questionário, sob o título “área de formação-curso”. Os cursos superiores dos respondentes foram classificados em três áreas: exatas (E), humanas (H) e biomédica (BM). Estes dados estão registrados no Quadro 13 – Formação acadêmica x nº de alunos, na p. 106. Estas três classificações possuem os seguintes percentuais em relação ao total da amostra de 134 respondentes: exatas 27%, humanas 66% e biomédica 7%, conforme disposto no Gráfico 13.



**Gráfico 13** – Classificação de cursos  
Fonte: A autora (2008)

De acordo com os papéis dos líderes e modelos organizacionais, no quadro de valores competitivos proposto por Quinn (2003), Figura 13, os papéis dos líderes de negociador, inovador, mentor e facilitador estão voltados para um estilo flexível de atuação gerencial, e os papéis de produtor, diretor, coordenador e monitor, para um estilo controlador. Em função disto, foram apurados os percentuais dos estilos flexível e controlador, para as três classificações dos cursos superiores em humanas, exatas e biomédicas. Constatou-se que, para os cursos de humanas, 65% dos respondentes possuem um estilo flexível contra 35% de controlador; para os cursos de exatas 56% demonstraram o estilo controlador contra 44% flexível e para os cursos de biomédica 56% apresentam um estilo flexível contra 44% controlador, conforme apresentado no Gráfico 14 – Estilos x Classificação.



**Gráfico 14** – Estilos x Classificação  
Fonte: A autora (2008)

#### 4.6 ANÁLISES GERAIS

Os níveis de consciência da liderança levantados foram citados na Figura 14 – Correspondência entre os sete níveis de consciência da liderança e índice BTI - e no Gráfico 9, o qual representa o índice BTI (Bem-comum – Transformação – Interesse próprio).

Na Figura 14, estão identificados os níveis de consciência da liderança apurados: o de colaborador, parceiro/servo e sábio visionário com 74% do Bem-Comum; o de Facilitador com 6% da Transformação, e autoritário, paternalista e administrador com 20% do Interesse Próprio, após os agrupamentos, segundo os três índices BTI. Cabe ressaltar que os 74% dos níveis de consciência da liderança, alocados no Bem-Comum, representam um percentual muito elevado por si só e quando encarado como grau de maturidade profissional ao lidar com questões de liderança, comparativamente à concentração de faixa etária dos respondentes de acordo com o Gráfico 4, onde 35% têm de 27 a 31 anos e 28% de 22 a 26 anos, portanto jovens.

Entretanto, ao se comparar estes mesmos níveis de consciência da liderança ao Gráfico 5 – Tempo de experiência profissional, apurou-se que 41% possuem mais de 8 anos de experiência profissional, seguidos de 16% entre 5 e 8 anos, fornecendo um alicerce para os níveis de consciência da liderança apurados no

Bem-Comum. As competências gerenciais levantadas estão representadas no Gráfico 8 – Competências Gerenciais, segundo Quinn (2003) e no Quadro 14 - *Ranking* das Competências Gerenciais apuradas, onde são visualizados os percentuais de cada competência, bem como o seu peso em relação às outras.

Os dois placares de maior percentual foram os das competências de Facilitador (28%), 1º lugar, seguido pelas de Mentor (19%), 2º lugar, indicando uma tendência para gestões mais flexíveis e preparadas para mudanças, principalmente quando os 11% das competências gerenciais do Inovador são observadas na continuidade do modelo proposto da Figura 13 – Os papéis dos líderes no quadro dos valores competitivos.

As correlações que se estabeleceram entre os níveis de consciência da liderança e as competências dos gestores foram:

✓ Para os 74% que adotaram os níveis de consciência da liderança de colaborador, parceiro/servo e sábio visionário, alocados no Bem-Comum (índice BTI) Gráfico 9, estabeleceram as seguintes correlações para competências gerenciais: facilitador (33%), mentor (18%), diretor (16%), coordenador (15%), inovador (10%), produtor (4%), monitor (2%) e negociador (2%), todas as 8 competências foram representadas, no Gráfico 10. No que tange à diferenciação dos quesitos que compõem estas correlações, percebe-se uma tendência para a flexibilidade na gestão das pessoas, quando agrupadas as competências de facilitador, mentor e inovador (61%). Este agrupamento comparado aos níveis de consciência da liderança do Bem-Comum (74%), no qual há uma forte tendência para o estabelecimento de conexões internas para a realização do funcionário, e externas focadas para serviços para comunidade; apontam para um forte alinhamento entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais que se complementam, formando uma base para o convívio com a mudança e foco no ambiente externo à organização.

✓ Para os 6% que adotaram o nível de consciência da liderança de facilitador, alocado na Transformação (índice BTI), Gráfico 9, estabeleceu as seguintes correlações para as competências gerenciais: mentor (37%), inovador (24%), diretor (13%), coordenador (13%) e facilitador (13%), não tendo representatividade as competências de negociador, produtor e monitor, Gráfico 11. Com relação à diferenciação dos quesitos que compõem estas

correlações, quando agrupados os percentuais das competências de facilitador, mentor e inovador, com 74%, são elevados quando comparados a um estágio de transformação de apenas 6%, talvez devido à faixa etária dos respondentes.

✓ Para os 20% que adotaram os níveis de consciência da liderança de autoritário, paternalista e administrador, alocados no Interesse Próprio (índice BTI), Gráfico 9, estabeleceram as seguintes correlações para competências gerenciais: diretor (19%), coordenador (18%), facilitador (15%), mentor (15%), inovador (11%), produtor (11%), monitor (11%), não sendo representada a competência de negociador, Gráfico 12. No que tange à diferenciação dos quesitos que compõem estas correlações, ressalta-se que existe uma pulverização de percentuais destas competências, indicando um equilíbrio ao lidar com pessoas nas questões ligadas à sobrevivência, relacionamento interpessoal e auto-estima, condizentes com o foco no Interesse Próprio.

A visualização das correlações de níveis de consciência organizacional da liderança e as competências que se estabeleceram, com maior frequência, estão discriminadas na Figura 16. Nesta, foram considerados os maiores percentuais, tanto para cada índice BTI quanto de suas respectivas competências gerenciais. Assim, as correlações mais frequentes foram: para os níveis compostos pelo índice BTI (18-37-15), correlacionado às competências gerenciais de Mentor (19%).

E os níveis compostos pelo índice BTI (33-13-15), correlacionado às competências gerenciais de Facilitador (28%). Estas duas correlações apontam para um deslocamento de foco interno para um flexível, em termos de modelo gestão organizacional. Com relação às pessoas, delineia-se uma forma de trabalhar calcada na constituição de equipes, onde o processo decisório é necessariamente participativo, utilizando-se da comunicação eficaz.

A visualização das correlações entre os níveis de consciência da liderança e as competências que se estabeleceram, com menor frequência, estão discriminadas na Figura 16. Nesta, foram considerados os menores percentuais, tanto para cada índice BTI, quanto de suas respectivas competências gerenciais.

Assim, as correlações menos frequentes foram: para os níveis compostos pelos índices BTI (2-0-0), correlacionado às competências gerenciais de Negociador (1%); BTI (2-0-11), correlacionado às competências gerenciais de Monitor (4%) e BTI (4-0-11), correlacionado às competências gerenciais de Produtor (5%).

Estes resultados apontam para uma menor importância, em termos de gestão de pessoas, quanto ao monitoramento do desempenho individual aliado à produtividade, condizentes com o índice de 20%, apresentado no Interesse Próprio, cujo foco é em gestões mais autocráticas.

Destaca-se que as correlações estabelecidas entre o índice BTI e a competência de Negociador são praticamente inexistentes, devido aos baixos percentuais, demonstrando, talvez, um despreparo e falta de maturidade profissional ao ter que constituir e manter uma base de poder para negociar acordos, a fim de promover continuidade à gestão com foco no externo.

## 5 CONCLUSÕES RECOMENDAÇÕES

### 5.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo tem, por objetivo, discorrer sobre as conclusões da pesquisa, a partir dos resultados apresentados nos questionários, dispostos no capítulo anterior, e complementadas pelas observações da pesquisadora, em função de suas experiências profissionais na área de Recursos Humanos, adquiridas em diferentes tipos de organizações. Serão propostas algumas recomendações sobre novos estudos a respeito do tema. A seguir, serão mencionados, a título de uma revisão geral, o processo utilizado nesta pesquisa de campo.

A pesquisa teve como finalidade determinar, através de comparações, as correlações existentes entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais dos gestores. Para tanto, foi elaborada uma revisão bibliográfica dos principais autores sobre os temas de liderança e competências, assuntos estes que apresentam diferentes posicionamentos entre os diversos autores e, por isso, a escolha da abordagem mais adequada, para o seu estudo, dependeu do tipo de pesquisa. Esta revisão objetivou esclarecer conceitos e modelos de estudo que servissem de alicerce para a compreensão da extensão e importância do tema.

Esta pesquisa foi baseada nos modelos de Richard Barrett (2000), em relação ao tema sobre os níveis de consciência da liderança, e de Robert E. Quinn (2003), em relação ao das competências gerenciais; e utilizou um questionário estruturado, como principal fonte de coleta de dados, cujos resultados foram demonstrados em forma de tabelas, figuras e gráficos, para facilitar a visualização, e suas respectivas análises.

O questionário utilizado foi elaborado a partir dos sete níveis de consciência da liderança de Barrett (2000) e dos oito estilos gerenciais que representam as competências de Quinn (2003) e, aplicado aos estudantes de sete cursos de MBA, em duas universidades situadas no Estado do Rio de Janeiro. A pesquisadora validou o questionário, através da realização de um pré-teste, conforme explicitado no capítulo de metodologia.

Com a intenção de conduzir, de forma objetiva, a investigação do problema da presente pesquisa, foram discriminados os objetivos geral e específicos.

## 5.2 CONCLUSÕES

Os níveis de consciência da liderança, identificados com maior peso, foram os de colaborador, parceiro/servo e sábio visionário, apontando para ações direcionadas para o Bem Comum. Os gestores entenderam que as questões organizacionais também estão ligadas ao ambiente externo à organização. Estas apontam para que a competitividade das organizações está intimamente atrelada às questões sociais, globais e de mudança de valores. As competências gerenciais que mais se destacaram foi a de Facilitador e Mentor, direcionando para uma flexibilização das ações organizacionais para sustentação das mudanças, condizentes com os níveis de consciência da liderança identificados.

As correlações existentes entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais reforçam a ligação entre os níveis de consciência da liderança de colaborador, parceiro/servo e sábio/visionário, pertencentes ao Bem-Comum e às competências gerenciais de Facilitador e Mentor; estas, por sua vez, estabeleceram-se, com maior frequência, entre seus os respectivos índices BTI (Bem comum, Transformação e Interesse próprio).

As correlações entre os níveis de consciência da liderança e competências gerenciais, com menor expressividade, foram estabelecidas entre os respectivos índices BTI e as competências gerenciais de Negociador, Monitor e Produtor.

Finalmente, este estudo de campo pretendeu responder à seguinte questão: quais são as correlações entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais dos gestores?

Conclui-se, pelos resultados obtidos dos questionários e análise das teorias adotadas, que as correlações que se estabeleceram entre os níveis de consciência da liderança com as competências gerenciais dos gestores apresentam um forte desequilíbrio, em função dos percentuais apurados no índice geral BTI (74% /06% /20%), o qual indica que 74% dos gestores já atingiram um estágio de consciência da liderança avançado, o do Bem-Comum. Os percentuais encontrados para as oito



competências gerenciais também demonstram um forte desequilíbrio entre si; entretanto, tendendo, com maior expressividade, para modelo de gestão das relações humanas, representado pelas competências de Facilitador e Mentor.

Assim, estas correlações propõem mais aproximações do que distanciamentos, sugerindo que os níveis de consciência da liderança, adotados pelos gestores, estão mais a frente do que o nível de gestão das organizações onde atuam, indicando uma letargia por parte das organizações quanto aos seus modelos de gestão e o mundo globalizado, e os gestores mais acelerados por conta de desejaram antecipar-se às mudanças na gestão de uma forma geral, ou, talvez, por sua pretensão de se perceberem, de forma distante, da organização da qual fazem parte.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES

O grupo pesquisado apresentou diferentes níveis de consciência da liderança, aliados às diversas correlações de competências, na forma como percebem e lidam com suas atuações gerenciais. Assim, esta seção objetiva apresentar sugestões para futuras pesquisas, que possam contribuir para o desenvolvimento metodológico de estudos sobre o desenvolvimento de lideranças e competências gerenciais.

#### 5.3.1 Recomendações de novos estudos

Este subitem tem, por objetivo, apresentar recomendações para futuras pesquisas, haja vista que os temas tratados neste estudo – os níveis da consciência da liderança e as competências gerenciais, são amplos e desempenham funções estruturantes na gestão. Além disso, estão relacionados à estratégia do negócio, por isso têm sido considerados como fator crítico para o sucesso das empresas no mundo globalizado.

A presente pesquisa é descritiva e, portanto, não se propõe a encontrar explicações para os níveis de consciência da liderança exercidos em função das

competências gerenciais levantadas, e sim correlacioná-los a partir das vivências dos gestores. Entretanto, um aprofundamento dos dados levantados, através de técnicas qualitativas, como entrevistas, poderia explorar, com maior riqueza, o perfil profissional e comportamental destes gestores, para servir de base para a compreensão das dinâmicas que se estabelecem entre os diferentes perfis de lideranças e as competências gerenciais requeridas.

Outro ponto que mereceria um aprofundamento está relacionado às influências das variáveis: idade/tempo, como gestor/número de pessoas que lidera. Este estudo poderia mostrar a existência de correlações entre estas variáveis, em função da maturidade profissional e experiência na função, servindo, como critério, para promover um profissional ou realizar uma seleção para um cargo de liderança, de acordo com o modelo de gestão da empresa.

Como última recomendação, poderia propor-se um estudo de mapeamento, comparando a compatibilidade entre o modelo de gestão da organização, os níveis de consciência da liderança dos gestores e suas competências gerenciais, para identificar e redirecionar gestões, a partir de um cenário estratégico.

## REFERÊNCIAS

- AFFONSO, José. **A primeira lei: eficácia e economia na gestão de empresas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane. S. **The managerial grid**. Houston: Gulf, 1964.
- BOOTH, Wayne et al. **A arte da pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Martins fontes, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **RAE**, São Paulo, v41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=151&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=41&numero=1&Ano=2001>>. Acesso em: 06 oct. 2007
- CARBONE, Pedro P., et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia, et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CAVALVANTI, Vera Lúcia dos S. **Liderança transformadora e níveis de consciência corporativa: estudo de caso em empresa do ramo de varejo**. 2004. 130f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.
- CONGER Jay. A.; Kanungo Rabindra N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks, CA:Sage, 1998.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DAVEL Eduardo; VERGARA Sylvia C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In: DAVEL Eduardo; VERGARA Sylvia C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DESLANDES, Suely F. **O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual**. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (Organizadora). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 25<sup>ta</sup> ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES Luciane A.; GOMES José M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto**, Porto Alegre, n. 4, p. 01-20, 2003. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/necon/contexto.htm>> Acesso em: 21 oct. 2006.

FLUERY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Rio de Janeiro: ANPAD, edição especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf)>. Acesso em: 12. jan. 2007>.

FÓRUM EMPRESARIAL, V. 2007. São Paulo. Liderança em uma sociedade em transformação, **Fórum**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. 38 p. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/Portals/FNQ/Documents/Lideran%C3%A7a-final.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Tomás de A., et al. Forecasting core competencies in R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9, Feb. 2000, Miami. **Proceedings...** Miami: International Association for Management of Tecnology, 2000.

GÜNTER, H. **Como elaborar um questionário**. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: <<http://www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf> > Acesso em 12 nov. 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Ken H. **Psicologia para administradores de empresas: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

HOUSE, Robert J. **A path-goal theory of leader effectiveness**. Administrative Science Quartely, Sept. 1971.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, John P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

LIMEIRA, Maria Ignez C. de A. **Alinhamento dos valores organizacionais: um estudo de caso em empresa de médio porte**. 2004. 171f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

MINAYO, Cecília de S. (Organizadora). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25<sup>ta</sup> ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

NANUS, Burt. **Liderança visionária: como planejar o futuro da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PACHECO, Flávia. **Talentos brasileiros: saiba o que eles têm em comum**. São Paulo: Negócio, 2002.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

QUINN, Robert E., et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

\_\_\_\_\_, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROESCH, Sylvia M A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO A.; BORGES-ANDRADE J. E. & CODO W. (Orgs.), **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; DA PAZ, Maria das Graças T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, dez. 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso em: 15 oct. 2006.

TAYLOR, Frederick W. **The Principles of Scientific Management**. Nova York: Harper and Brothers, 1911.

TEIXEIRA, Maria Emília P.; BRASIL Andréa E. **Guia de formatação de monografias, dissertações e teses**. Baseado nas normas ABNT. Niterói: LATEC/UFF, 2005.

ULRICH, Dave et al. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, MARCELO F. V.; ZOUAIN, DEBORA M. (Organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VROOM, Victor H.; YETTON, Phillip W. **Leadership and decision-making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado

### PESQUISA SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇAS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

#### Informações do respondente:

<b>Idade:</b> _____	<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino
<b>Cargo:</b> _____	<b>Área de formação</b> _____ (curso/universidade que cursou)
<b>Área de atuação:</b> _____ (departamento que trabalha)	<b>Escolaridade:</b> Pós-graduação em: _____
<b>Número de integrantes na equipe:</b> _____	_____
<b>Experiência profissional:</b> <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 anos <input type="checkbox"/> entre 2 e 5 anos <input type="checkbox"/> entre 5 e 8 anos <input type="checkbox"/> mais de 8 anos	

#### Instruções:

Este questionário é parte integrante da pesquisa que tem como objetivo determinar as correlações existentes entre estilos de lideranças e suas competências gerenciais, para obtenção do título de *Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF- LATEC- RJ*.

#### 1. Por favor, marque com um X, 7 (sete) afirmativas que você mais se identifica em suas atuações profissionais.

- Constitui-se parte de meu critério de escolha, ao eleger uma empresa para trabalhar, o pacote de benefícios oferecidos e o salário proposto.
- Acho pertinente a tendência atual de apresentar o trabalho como um meio de imprimir um significado à vida e ao bem da sociedade como um todo.
- Na condução de equipes, permito que seus membros atuem dentro dos limites predeterminados e conhecidos.
- Acredito que para as empresas terem seus negócios rentáveis e sustentáveis, elas deverão escolher profissionais engajados não só em seu trabalho como também em questões de melhoria de vida da comunidade local.
- Prefiro agir com meu grupo convencendo-os de que a minha decisão é a mais adequada.
- Em situações de tomada de decisão, considero que as políticas organizacionais referentes à ética nas relações de trabalho e nos negócios deverão estar de acordo com meus próprios preceitos.
- Costumo dar maior importância ao cumprimento de minhas tarefas e, conseqüentemente ao alcance das metas, mesmo que para atingi-las eu sacrifique o convívio com a família e amigos e descuide do lazer.
- Admito que uma possível decisão pode estar sujeita a modificações.
- Considero pedir o desligamento da empresa onde trabalho se sou transferido para uma região onde há conflitos policiais e violência.
- Gosto de ceder parte de meu tempo pessoal/profissional para participação em projetos sociais, pois acredito que seja uma forma de contribuir para a sociedade e para minha auto-realização pessoal.
- Com o meu grupo de trabalho, estabeleço limites de atuações e peço que tomem decisões.

- Ao ser sondado para aceitar ou não um novo trabalho, levo em consideração o quanto ele poderá trazer de desenvolvimento profissional.
- Na necessidade de tomar uma decisão, não consulto aos meus pares e anuncio o que deve ser feito.
- Para obter promoções e crescimento profissional, procuro estar em situações onde eu possa ser facilmente reconhecido pelo meu bom desempenho.
- Gosto de trabalhar em lugares onde faça parte dos valores organizacionais o estímulo a projetos ligados a questões ambientais e sociais que efetivamente sejam praticados e seus resultados mensurados.
- Tenho dificuldades em desempenhar funções laborais onde não consiga visualizar um significado no Trabalho, através do qual possa expressar meus valores pessoais.
- Prefiro trabalhar em organizações onde valores como amizade e camaradagem entre os colegas estão presentes.
- Ao analisar um problema, aceito sugestões para resolução.
- Faço questão de participar de ações e projetos propostos pelo local onde trabalho, que possam efetivamente apoiar o bem comum e assegurar um impacto benéfico da organização.
- Tenho por hábito participar ativamente de atividades sociais e esportivas propostas pelo meu grupo de trabalho e pela organização.
- Na exposição de idéias sobre um trabalho convido meus pares e realizarem perguntas.

**2 - Por favor, marque um X num único estilo gerencial que você mais se identifica profissionalmente:**

- Meu estilo gerencial está focado na compreensão de mim mesmo e dos outros, na comunicação eficaz e no desenvolvimento de meu grupo de trabalho.
- Meu estilo gerencial está focado na construção de equipes, no uso da tomada participativa de decisões e na administração de conflitos.
- Meu estilo gerencial está focado na administração das informações, por meio do pensamento crítico, nas administrações da sobrecarga de informações e dos processos essenciais.
- Meu estilo gerencial está focado no gerenciamento de projetos, no planejamento do trabalho e no gerenciamento multifuncional.
- Meu estilo gerencial está focado no desenvolvimento e comunicação de uma visão, no estabelecimento de metas e objetivos e no planejamento e organização.
- Meu estilo gerencial está focado no fomento a um ambiente de trabalho produtivo e na administração do tempo e do estresse para equilibrar demandas concorrentes.
- Meu estilo gerencial está focado na construção e manutenção de uma base de poder, na negociação de acordos e compromissos e na apresentação de idéias.
- Meu estilo gerencial está focado no pensamento criativo e na gestão da mudança.

**3 – Gostaria de registrar alguma observação ?**

---

---



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)