

**ABRH - RJ**

**DOCUMENTO DE REFERÊNCIA**

**LIDERANÇA**

**DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS:  
CARLOS VITOR STROUGO**

**CO-AUTOR:  
PAULO PAIXÃO GOMES**

Novembro 2007

# ÍNDICE

- Introdução
- Apresentação dos autores
- Evolução do conceito de liderança
- O conceito de liderança
- Liderança e outros conceitos
- Fatores de mudança na definição do termo liderança
- Estilos de liderança
- A evolução do perfil do líder
- A formação de líderes
- Conclusão
- Notas
- Bibliografia

## □ Introdução

O objetivo deste trabalho é permitir uma primeira abordagem ao tema Liderança aos estudantes e profissionais interessados no tema, sejam ou não de Recursos Humanos.

A curiosidade científica que estuda a capacidade de determinadas pessoas influenciarem e serem seguidas por outras remonta a mais de dois mil anos atrás. Os filósofos gregos, por exemplo, refletiram bastante sobre o assunto.

Além disso, na prática diária, a palavra Liderança é utilizada erroneamente para outros significados, tais como, por exemplo, o de poder, autoridade, e chefia. É preciso clarificar esses conceitos.

Este pequeno estudo procura esclarecer o significado de Liderança, através da sua definição, avaliação da evolução do seu conceito no tempo, e as principais teorias que a cercam. Em seguida aborda a questão de formação e evolução de líderes.

É importante frisar que a abordagem foca somente nos aspectos de Liderança ligados ao mundo dos negócios, não podendo ser estendida – embora haja muitas semelhanças – aos cenários político, militar, social e religioso.

## □ Apresentação dos autores

### ▪ **CARLOS VITOR STROUGO**

- **Presidente da KADAN HEADHUNTERS**
- MBA pela Universidade de Columbia (NY)
- Engenheiro (UFRJ), Advogado (SUESC), Historiador (UFRJ)
- Ex-executivo da Promon, Exxon Chemicals
- Chairman do Comitê de RH da Amcham
- Diretor de Desenvolvimento de Lideranças da ABRH-RJ

### ▪ **PAULO PAIXÃO GOMES**

- **Presidente da PPG Strategic Solutions**
- Jornalista (Faculdade da Cidade), CRM Course (Kellogg School of Management)
- Ex-executivo da Aga Healthcare, Mercer HR Consulting, Towers Perrin, Schlumberger

## □ Evolução do conceito de liderança (1)

Segundo Chiavenato (s.d.), “o século XX foi o século da Administração. Foi nele que surgiram as principais abordagens administrativas e a Administração se desenvolveu de forma impressionante”. Pode-se perceber que cada autor contribuiu com novos conceitos e idéias, e que, ao longo do tempo, foram se sedimentando e alicerçando em um corpo integrado de teorias.

Na abordagem clássica da Administração, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER & FREEMAN, 1995).

Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder era facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal. O enfoque principal, ao contrário da Escola da Administração Científica, localizava-se nas necessidades individuais e não naquelas da organização.

Os líderes, segundo a Teoria X de Douglas MacGregor (citado por Stoner & Freeman: 1995), admitem que os liderados não são suficientemente maduros ou motivados, portanto o líder não pode conceder-lhes muita autonomia. A Teoria Y do mesmo autor, em contraste, admite que os liderados são maduros e podem receber autonomia para realizar suas tarefas.

O líder organizacional, proposto pela Teoria Estruturalista, deve ter personalidade flexível, alta resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização. Já o líder na Teoria Contingencial deve identificar que atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e em um momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização (ibidem).

Na evolução do conceito de liderança, para Heifetz (1999), há uma evolução gradativa de um estilo de liderança autoritário, fundamentado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permite maior grau de liberdade, para que as pessoas desenvolvam suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização. Se houver a participação na tomada de decisão, os empregados passam a se comprometer mais com os objetivos da organização (STONER & FREEMAN: 1995).

Crainer (2000) divide as escolas de pensamento sobre liderança nas seguintes categorias:

1. **Teoria do Grande Homem:** predominantes no final do século XIX e início do século XX, fundamentadas na premissa de que o líder nasce com habilidades de liderança inatas, inexplicáveis e incompreensíveis para a maioria dos seres humanos, sendo, portanto exaltados como heróis.

1. Todos os livros que tentam identificar traços comuns nos líderes encontram poucas correlações”.
2. **Teoria do Poder e da Influência:** fundamenta-se na premissa de que “todos os caminhos levam ao líder e nega o papel dos seguidores e a força da cultura organizacional”.
3. **Teoria Behaviorista:** ressalta o que fazem os líderes e não as suas características. Autores que defendem essa linha são: Blake e Mouton, criadores da Grade Gerencial e Rensis Likert, que propõe uma classificação de sistemas de administração, com quatro perfis organizacionais.
4. **Teoria da Situação:** destaca a liderança como específica em cada situação, ao invés de um tipo especial de personalidade. Fundamenta-se no princípio de que cada situação diferente exige formas diferentes de liderança. Seus criadores foram Kenneth Blanchard e Paul Hersey.
5. **Teoria da Contingência:** é uma evolução da teoria situacional e busca selecionar as variáveis associadas à circunstância as quais melhor identifiquem o estilo de liderança mais adequado a cada situação.
6. **Teoria Transacional:** ressalta o relacionamento entre líderes e seguidores. Analisa os ganhos mútuos da troca, do líder oferecendo recursos ou recompensas em troca, do compromisso dos seguidores ou da aceitação da sua autoridade, por exemplo.
7. **Teoria da Atribuição:** adiciona uma maior importância dos seguidores, “concentrando-se nos fatores subjacentes à atribuição de liderança a um determinado fator”
8. **Teoria da Transformação:** baseia-se na motivação intrínseca no relacionamento de trocas. “Enfatiza o comprometimento, e não a conformidade dos seguidores. Portanto, o líder é um visionário inovador e auto-suficiente”.

Pode-se verificar que a liderança é um tema de extrema complexidade, “de múltiplas definições e interpretações, com raízes históricas na teoria da administração e influenciadas diretamente por fatores psicológicos, morais e ambientais”.

## □ O conceito de liderança (1)

Kets de Vries (1997) enfatiza que, na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas e que a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Cartwright e Zander (citados por Minicucci: 1997) afirmam que “*a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos*”. Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

Peter Drucker (1997) ressalta que: “*Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro*”. Para ele “*a tarefa do líder é desenvolver líderes*”, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento.

Senge (1998) acrescenta que liderança: “*É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes*”.

Para John Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. Ele considera que “*as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam se encorajadas a ser líderes*”. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização; reforça Kotter.

Warren Bennis (1996) reforça que “*um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas*”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “*Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles*”. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. Para ele: “*O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado*”. Useen (1999) amplia o conceito de liderança, dizendo que: “*Liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores*”.

Como se pode perceber, inúmeros autores buscaram definir o conceito de liderança apresentando ações que, sendo realizadas por indivíduos, consistem em características de liderança (Cartwright e Zander, citados por Minicucci: 1997), ou a influência do ambiente (Drucker, 1997). Outros, (como Senge, 1998), buscaram definir liderança com atributos como tensão e energia, ou sob o prisma dos atributos morais

## □ Liderança e outros conceitos

### ○ Liderança e poder (1)

Poder sempre foi considerado tabu nas organizações, assunto pouco estudado, pouco divulgado e quase nunca discutido abertamente por ser visto como moralmente indesejável. Poder é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar idéias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria. O poder existe em todas as relações sociais, conforme as qualidades e recursos de um indivíduo ou grupo, com relação a outros. Entretanto, o poder adquire maior importância na vida organizacional, pois nela se preestabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções. Contudo, as relações de dependência, baseadas na racionalidade burocrática, tornam-se cada vez mais insuficientes para a obtenção da influência necessária ao direcionamento de ações coletivas. O poder nas organizações está ligado diretamente à liderança.

A visão da legitimidade da liderança, baseada na aceitação do líder pelo grupo, implica dizer que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. Essa premissa fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança. (MOTTA: 1995)

Liderança é um processo no qual o indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. O líder é o indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-la para ideais comuns. Contrasta com a atividade política tradicional de articular interesses setoriais para vê-los prevalecer no processo decisório. Desse modo, o líder trabalha a fim de ajustar interesses setoriais e individuais em conformidade com os objetivos centrais da organização. Sua influência é mantida através do reforço do comprometimento com ideais comuns.

Na prática há uma confusão entre influenciar e motivar. O poder não é bom nem mau, o que pode estar errado é como se obtém e se usa o poder. Enquanto que para algumas pessoas o poder é algo natural, inerente à vida das empresas, outras o consideram como algo ilegítimo, não nobre e prejudicial. Num ambiente que exige decisões de qualidade em alta velocidade, os líderes precisam influenciar outras pessoas de maneira rápida e eficiente, e para isso recebem, obtêm e utilizam poder. Nesse contexto sua utilização é legítima e positiva.

A autoridade é o direito de exercer o poder, é o reconhecimento social de que o poder poderá ser exercido pela pessoa. Pode-se perceber que não é pelo fato de uma pessoa estar autorizada a exercer o poder que o fará de forma eficiente ou eficaz. Cada vez mais é necessário aproximar a autoridade da liderança.

O processo de liderança é um processo que envolve uma delicada dinâmica. Muitas vezes, porém, o poder passa a ser uma questão pessoal, em que o desejo é unicamente exercer domínio e suplantar o outro. Quando o poder passa a ser um fim em si mesmo, bloqueia-se o alcance dos objetivos esperados, com óbvios danos à organização. Chegar a uma conscientização clara quanto à onipresença do poder nas relações entre pessoas/ áreas da organização e instituições externas é o primeiro e mais importante passo que a gestão pode dar na busca de um uso legítimo de poder na organização.

## ○ Liderança e chefia

Enquanto Liderança seria a competência para exercer influência, Chefia é a competência que prioriza sistemas e estruturas para alguém se fazer obedecido por indivíduos e grupos.

## ○ Liderança e gerenciamento

John Kotter, perito em liderança da Escola de Administração de Empresas de Harvard, tem a sua definição para a diferença entre gerenciamento e liderança. No modo como utiliza essas palavras, *gerenciamento* se refere aos meios pelos quais empresas complexas são mantidas ordenadas, não-caóticas e produtivas. *Liderança*, ao contrário, refere-se a lidar com eficácia com as mudanças causadas pela competitividade e volatilidade dos tempos atuais. Nas palavras de Kotter, “a motivação e a inspiração energizam as pessoas, mas não as empurrando na direção certa, como se fossem mecanismos de controle, e sim satisfazendo necessidades humanas básicas de realização, transmitindo a elas a sensação de serem parte integrante, um sentimento de controle sobre a própria vida e a capacidade de corresponder aos seus ideais. Esses sentimentos nos tocam profundamente e suscitam uma resposta vigorosa”. A liderança desse tipo, portanto, é um ofício emocional.

## □ Fatores de mudança na definição do termo liderança

A definição de liderança tem mudado nos últimos anos e continuará mudando durante os próximos. Mas o que está contribuindo para essa mudança?

Os seis fatores abaixo foram resultantes de pesquisas e entrevistas com líderes ao redor do mundo feitas pelo CCL (Center for Creative Leadership).

**Bases de competição inconstantes.** Há poucas indústrias (setores) que são imunes a bases de competição inconstantes, como a elevada inovação tecnológica ou idéias que emergem e alteram a “paisagem” de um mercado ou indústria. Uma grande organização no mercado, bem estabelecida, pode desaparecer completamente de um dia para o outro ao ser substituído pelo empreendimento de um estudante universitário, que começou na garagem da casa dos pais. Ou seja, a única constante é a mudança.

**Globalização.** Como as empresas estão entrando em novos mercados, têm que aprender a lidar rapidamente com especificidades destes mercados. Precisam redimensionar (reposicionar) seus produtos e serviços para se adequar a uma nova dimensão de tempo, lugar e cliente. Como nos movemos além de nossas próprias fronteiras, temos que buscar entender os novos mercados e ambientes antes de já tentar praticar liderança dentro deles.

**Aumento das expectativas.** O sucesso não é mais simplesmente baseado em lucros. As demandas de colaboradores, fornecedores etc. são tão variadas quanto as comunidades em que as pessoas trabalham – bem como o perfil dos acionistas. Há muito que pensar em termos de quais expectativas você precisa satisfazer e como fará isto.

**Direcionamento para a inovação.** As organizações sempre têm que focalizar no que vem depois (no futuro) porque a velocidade da inovação é inacreditável. As empresas sabem que até mesmo aquelas que possuem um tremendo produto que ninguém ainda conseguiu produzir precisam continuar se ‘desafiando’ para estar à frente do mercado, prontas para o próximo “grande salto”.

**Processos de fusão e aquisição.** Quando organizações se unem em uma sociedade ou fundem-se para formar uma nova empresa, é muito difícil reunir os pontos fortes de ambas as organizações e mantê-los vivos na nova empresa.

**Necessidade de reinventar-se.** Há uma necessidade por novos modelos de negócio que são mais apropriados para lugares e tempos diferentes. Estes fatores estão causando um aumento da complexidade e estão levando a um modelo de maior confiança nas pessoas (recursos humanos) para se ter êxito. E, conseqüentemente, ao equilíbrio entre habilidades de gerar resultados financeiros e habilidades de relacionamento com pessoas.

## □ Estilos de liderança

- **Liderança Autocrática:** na Liderança Autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- **Liderança Democrática:** chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- **Liderança Liberal ou Laissez faire:** laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática sendo delegados pelo líder liberal.

## □ A evolução do perfil do líder (2)

### Preparando-se para o futuro

O que significa a mudança para os líderes? Com o quê se parecerá este novo líder?

O tempo do líder herói passou (aquele que entra e toma todo o “espaço na sala”). O trabalho do líder de hoje é criar espaço para outras pessoas – onde estas possam gerar novas e diferentes idéias; onde departamentos e/ou pessoas aparentemente discrepantes na organização trabalhem juntos e tenham um diálogo produtivo e significativo. Um espaço no qual as pessoas podem ser mais efetivas, mais ágeis, e mais preparadas para responder a desafios cada vez mais complexos. A seguir, apresentamos as características do novo perfil do líder.

**Conjunto de novas habilidades.** O líder precisa gerar resultados, mas tem que fazer isto por meio de colaboração, trabalho de equipe e inovação. A chave do sucesso está em fazer bem todos os três. Enquanto lucros e ‘funding’ ainda são importantes para empresas privadas e organizações sem fins lucrativos, eles não são mais o grande diferenciador de desempenho.

Ao contrário, há uma troca clara para habilidades que são associadas a relacionamentos e gerenciamento da mudança. Os líderes de hoje precisam de habilidades do lado direito do cérebro - empatia, inventividade e indagação pelo significado das coisas – para alcançar sucesso profissional e satisfação pessoal. Na realidade, os melhores programas de MBA estão também mudando para esta direção e oferecendo cursos em habilidades de relacionamento, como formar equipes fortes e integradas e como se comunicar de forma mais efetiva.

**Maior colaboração.** Além de serem gestores participativos, os líderes precisam construir relações e trabalhar além das fronteiras de sua equipe para colaborar efetivamente com a organização. Isto é crítico para prover maior agilidade e flexibilidade às organizações e aos seus líderes, para que possam responder mais rapidamente às mudanças da sociedade.

**Mudanças no ambiente.** Para criar um ambiente que facilite o uso do conjunto de novas habilidades dos seus líderes, uma organização tem que mudar seus sistemas e o modo como opera para permitir que as pessoas colaborem e trabalhem de forma mais interdependente. Por exemplo, uma alternativa é mudar o sistema de remuneração, de forma que o colaborador não seja recompensado somente por sua contribuição individual, mas também pelo trabalho de equipe, alcance de objetivos de longo prazo e pela inovação.

Os líderes estão solicitando sistemas de remuneração/recompensas que focalizem o equilíbrio entre indivíduo, equipe e inovação. Outra forma é mudar o desenho e estrutura da organização que permita derrubar mais facilmente os silos tradicionais e outros inibidores de relacionamento.

**Estilo mais flexível.** Um forma do indivíduo desenvolver novas habilidades é aceitar - ou buscar ativamente - tarefas desafiadoras que o levem além do seu conhecimento técnico e em trabalhos que envolvam um contingente de pessoas em diferentes áreas na organização. Também é fundamental observar (ou participar de equipes) de líderes

comprometidos com (e que já praticam) o modelo de administração participativa, promovendo experiências na vida real para que os participantes da equipe (e futuros líderes) aprendam ativamente no dia-a-dia. Além disso, oportunidades de liderança executivas fora de sua organização são importantes (ex.. Associações Profissionais etc.)

***Abertura a idéias novas.*** Os líderes precisam ser tão flexíveis quanto possível e participar em várias e diversas experiências. O conjunto de habilidades que os ajudou nos primeiros dez anos de sua carreira não é mais suficiente. Ao invés disso, devem procurar experiências mais desafiadoras, considerar o aconselhamento de um mentor e a interação com uma variedade de pessoas - não só aquelas que vêem o mundo da mesma maneira que eles.

***Exemplos de “desobediência positiva”.*** O melhor lugar para achar estas ferramentas está dentro da própria organização, observando os líderes que tiveram sucesso praticando liderança participativa e gerenciamento de mudança. Esses líderes devem ser acolhidos como professores e seus métodos devem ser estudados. Eles podem ensinar a pensar “fora da caixa” e a praticar um novo tipo de liderança.

## □ A formação de líderes

### **Importância dos líderes: ressonância emocional e o impacto nos outros**

Vinte anos atrás, nosso entendimento sobre liderança nas organizações era dominado pela abordagem clássica de dois fatores: na tarefa e no comportamento relacional. Essa abordagem genérica pode ser caracterizada como *transacional*, como distinta da qualitativamente diferente abordagem descrita freqüentemente como *transformacional*.

A *Liderança Transacional* é caracterizada pela troca (mútua e benéfica) entre partes para gerar benefício mútuo, incluindo a realização das tarefas/atividades organizacionais necessárias. A natureza do “modelo de troca” da Liderança Transacional tende a produzir resultados previsíveis (pequenos) e de vida curta. A *Liderança Transformacional* toca os valores mais profundos dos colaboradores e o senso de um propósito maior (mais nobre) e conduz a níveis mais altos de compromisso e esforço dos colaboradores e de mudança mais duradoura.

Os líderes *Transformacionais* provêm visões que compelem a um futuro melhor e inspiram confiança por apresentar inabalável autoconfiança e convicção. Conger (1999) reviu 15 anos de pesquisa nos campos relacionados à liderança carismática e transformacional e observou que o interesse acadêmico nestas áreas pode ser associado a mudanças no ambiente global competitivo de negócios, como pressões competitivas para reinventar-se e os desafios na busca de compromisso genuíno dos colaboradores.

Antes dessa época, pesquisadores do tema liderança geralmente não faziam distinção entre os papéis de liderar e gerenciar. Presumia-se que uma pessoa em qualquer posição de autoridade assumiria um papel de liderança.

Era uma idéia moderna pensar que liderança e gerenciamento poderiam representar tipos diferentes de papéis e comportamentos. Hunt (1999) era ainda mais crítico sobre o estado da pesquisa acadêmica no campo de liderança nos anos 80. Ele a descreveu como um período de “escuridão-e-destruição”, caracterizado pelo trabalho enfadonho, perguntas inconseqüentes e respostas estáticas.

Pesquisas nas áreas de liderança carismática e transformacional atestaram um fator relevante: a natureza e força do impacto *emocional* desses líderes em outras pessoas.

A natureza emocional do líder conectado às pessoas também é aparente no crescente interesse durante a última década em tópicos como autenticidade do líder, credibilidade e probidade (Goleman, 2002; Collins, 2001). Estes parecem relacionados mais à qualidade afetiva das relações de um líder com outros do que para comportamentos e competências específicas do líder. A atenção dada durante a última década ao conceito de Inteligência Emocional atesta este interesse. Por exemplo, Goleman (2002) apresenta dados que apontam que a habilidade de um líder para “ressonar” emocionalmente com outros é melhor indicador da efetiva liderança executiva do que a inteligência em geral.

Pesquisas revelaram ligações entre elementos específicos de inteligência emocional e comportamentos específicos associados com a efetividade da liderança (Ruderman, 2001). Liderança efetiva é mais do que incentivar os comportamentos “certos”, ou

somente traduzir *'feedback'* (por exemplo, avaliação 360-graus) em mudança de comportamento.

Uma avaliação 360-graus pode impactar positivamente na efetividade individual de um líder ao aprofundar a autoconsciência sobre o impacto do seu comportamento sobre outras pessoas.

Muitas avaliações de desenvolvimento de liderança naturalmente afetam como as pessoas pensam sobre si mesmas (auto-retrato) e não só as interações delas com outros. De forma semelhante, pode conduzir a reavaliações de muitos aspectos da vida da pessoa e não só ao papel dela como líder. Então, de certa maneira o desenvolvimento de liderança em si envolve o desenvolvimento da pessoa como um todo (o ser humano integral).

O desenvolvimento de lideranças deverá abranger atividades para aumentar a autoconsciência, um maior equilíbrio vida pessoal/profissional, inclusive a relação entre saúde, condicionamento físico e liderança.

## **O presente**

Hoje, a liderança efetiva é normalmente vista como crucial para o sucesso organizacional, sendo atribuída cada vez mais importância ao desenvolvimento de lideranças.

Desenvolver “mais e melhores” líderes não é mais o foco exclusivo do desenvolvimento de lideranças, embora permaneça um aspecto crítico. Cada vez mais, liderança não é definida como o que o líder faz, mas sim como um processo que gera e é o resultado de relacionamentos, que focaliza as interações de líderes e colaboradores em vez de focalizar somente as competências dos líderes.

A prática do desenvolvimento de lideranças baseada neste paradigma é mais difícil de projetar e implementar do que aqueles que foram populares durante as últimas décadas nas quais o objetivo era treinar os líderes para serem bons gerentes.

Levando isto em conta, vários temas descrevem o estado de desenvolvimento de liderança atualmente.

1. O desenvolvimento de lideranças que de forma crescente acontece dentro do contexto do ambiente de trabalho;
2. A reflexão crítica sobre o papel das competências em desenvolvimento de lideranças;

A revisão do assunto equilíbrio trabalho/vida pessoal

## **Desenvolvimento de lideranças no contexto do trabalho**

Hoje, as iniciativas de desenvolvimento de liderança oferecem apoio ao desempenho e aplicação das habilidades no mundo real através de métodos como programas de treinamento, 'coaching' e 'mentoring', aprendizado pela ação (action learning) e tarefas de desenvolvimento (developmental assignments).

A instrução, combinada a uma aplicação empresarial real, ajuda as pessoas a adquirirem habilidades relevantes e permite que as organizações ataquem assuntos pertinentes, cruciais e em tempo-real. O objetivo do desenvolvimento de lideranças no final das contas envolve ação e não somente conhecimento.

Então, desenvolvimento hoje significa prover oportunidades para que as pessoas possam aprender no trabalho delas (por meio do trabalho) em lugar de tirá-las do ambiente de trabalho para aprender. É fundamental integrar essas experiências entre si e com outros métodos de desenvolvimento.

O "estado da arte" em desenvolvimento de lideranças acontece no contexto de iniciativas de trabalho contínuas que são alinhadas aos objetivos empresariais estratégicos (Dotlich & Noel, 1998; Moxley & O'Connor Wilson, 1998).

Além disso, as empresas de melhores práticas organizacionais reconhecem liderança como um componente fundamental de trabalho em todos os níveis e são comprometidas em criar líderes em toda a organização. De forma crescente, estas organizações têm Presidentes (CEOs, Chief Executive Officers) que modelam o desenvolvimento de liderança pelo compromisso de ensinar e formar os líderes internamente.

Os objetivos dos programas de liderança não são mais os indivíduos isolados que foram 'ungidos' por um gerente sênior. Em vez de finas fatias horizontais, o desenho do programa procura envolver grupos de trabalho ou várias fatias verticais da organização (Fulmer, 1997).

A proliferação de métodos de desenvolvimento de liderança foi notável. Não é só a variedade de métodos de desenvolvimento que importam. Maior variedade não implica necessariamente em melhores métodos. É também crucial integrar várias experiências de desenvolvimento uma a outra, como também para ambos os objetivos de desenvolvimento e empresariais. Deste modo eles podem ter um maior impacto coletivo do que teriam de forma isolada. Mas tais esforços de integração estão longe de serem universais.

Reverendo o campo de desenvolvimento de liderança, McCauley e VanVelsor (2003) notaram que a abordagem de muitas organizações é baseada em eventos em lugar de ser sistêmica. Uma forma de tornar o desenvolvimento de lideranças mais sistêmico é ter certeza de que envolve mais que treinamento. Os esforços e iniciativas de desenvolvimento de liderança devem ser contínuos, não um único programa ou evento.

A idéia de estratégias de desenvolvimento de liderança que unem uma variedade de práticas de desenvolvimento, incluindo o trabalho em si (por exemplo, projetos de aprendizado pelo trabalho) com outros sistemas de RH e estratégia de negócios é uma emergente e provavelmente necessária evolução de nosso 'state-of-practice' (Allredge, 2003). (3)

## **Novos modos de pensar na natureza da liderança e no desenvolvimento de liderança**

Novas perspectivas emergentes sobre a natureza da liderança podem afetar profundamente nosso pensamento sobre desenvolvimento de lideranças. Cada vez mais, liderança e desenvolvimento de lideranças são vistos como processos inerentemente colaborativos, sociais e relacionais (Dia, 2001).

Vicere (2002) notou o advento da “economia de rede” (networked economy) onde “parcerias - estratégico e tático, o cliente e o fornecedor, pessoal e organizacional, são essenciais à efetividade competitiva.”

Como resultado, liderança será entendida como a capacidade coletiva de todos os membros de uma organização para realizar tarefas críticas como definir direção, criar alinhamento e conquistar comprometimento.

O desenvolvimento de liderança baseado neste paradigma é mais difícil de projetar e implementar do que aqueles que foram populares durante as últimas décadas, nas quais o foco era treinar os líderes individualmente. Dar este próximo passo requer um profundo entendimento do papel dos sistemas organizacionais e da cultura no desenvolvimento de lideranças (VanVelsor & McCauley, 2004).

## □ Conclusão

O duplo desafio de entender a natureza do desenvolvimento de lideranças e implementar práticas efetivas de desenvolvimento de liderança será provavelmente maior do que foi no passado. As práticas de desenvolvimento de lideranças precisarão ser melhor integradas no contexto mais amplo dos desafios organizacionais, empresariais e de sistemas.

Assim, as organizações não só precisam contratar e desenvolver os líderes, como também precisarão ser o tipo de organização que criam e reforçam a representação dos tipos de comportamentos desejados nesses líderes (através de um excelente sistema de comunicação – processos, programas, estrutura e pessoas).

De maneira semelhante, a demanda por demonstrar o retorno sobre o investimento (ROI) pode encorajar maior rigor e clareza em nossa compreensão da natureza do desenvolvimento de lideranças e em como nós avaliamos seu impacto. Enfrentar tais desafios será um empurrão importante em esforços mais abrangentes nos próximos anos para demonstrar, de maneira convincente, o papel estratégico das pessoas nas organizações.

## □ Notas

(1) Extraído de: PESSOA, Eliana. **Liderança e Gestão Intermediária**. Disponível no site: <http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/liderancaegestao.doc>  
> Acessado em 10/11/2007)

(2) Extraído de: Martin, Andre. **Natureza Variável da Liderança**.  
Changing Nature of Leadership (CNL) research of CCL – Center for Creative Leadership.

(3) Extraído de: Hernez, Gina. **Leadership Development: Past, Present, and Future**.  
research of CCL – Center for Creative Leadership.

## □ Bibliografia

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

Bennis, Warren e NANUS, Burt. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Herder, 1967.

CHIEVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Makron Books, 4ª. edição, 1993.

CRAINER, Stuart. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo, Futura, 1996.

DRUCKER, P. **E assim começa o milênio...** Ed. Especial. São Paulo: HSM Management, 2000.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GARDNER, John W. **Liderança – O Sucesso e Influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

HEIFETZ, Ronald A. - **“Leadership Without Easy Answers”** - The Belknap Press of Harvard University Press -Cambridge – 1998

HEIFETZ, Ronald: **Liderança no século XXI**. In Revista HSM - Management, v. 3, n. 16, 1999.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Atlas, São Paulo, 1997.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **The Leadership Mystique – A user’s manual for the human enterprise**. London: FT Prentice Hall, 2001.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

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

KOUZES, James M e POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 7ª edição.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo. Teorias e Sistemas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento organizacional.** Rio de Janeiro: 1989.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

PALMER, P. (1990). **Leading From Within: Reflections on Spirituality and Leaders.** Washington, DC: Servant Leadership School. Available from The Potter's House Book Service, 1658 Columbia Road, NW, Washington, D.C. 20009.

PESSOA, Eliana. **Liderança e Gestão Intermediária.** Disponível no site: < <http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/liderancaegestao.doc> > Acessado em 10/11/2007

ROSEN, Robert H. **Anatomia de uma Empresa Saudável.** In: Novas Tradições nos Negócios - Valores Nobres e Liderança no Século XXI. Org.: John Renesch. – SP. Ed. Cultrix - Pag. 123 a 134. 1993

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995, 5ª ed.

THOMPSON, John W. **A Liderança Corporativa no Século XXI.** In: Novas Tradições nos Negócios - Valores Nobres e Liderança no Século XXI. Org.: John Renesch. – SP. Ed. Cultrix - Pag. 219 a 231. 1993

USEEM, Michael. **A hora de ser líder** In Revista Você S.A, n. 10, p. 68/75, Abr. 1999.