

A NECESSIDADE DE GESTORES NO SÉCULO XXI: LIDERANÇA EMPRESARIAL X GERENCIAMENTO EFICAZ

Marcello Vinicius Doria Calvosa, Flavia Leal Correia, Jaqueline Mateus d Moura,
Silvestre Prado d Souza Neto

Resumo

O objetivo principal deste artigo é diferenciar o conceito de liderança empresarial do conceito de gerenciamento, mostrando a necessidade da existência de líderes no mundo atual, suas principais características, habilidades e competências. Esta revisão bibliográfica busca encontrar um modelo, se existente, de líder para o século XXI propondo que a designação dos líderes nas empresas seja feita não apenas em função dos cargos que ocupam, mas em decorrência da real capacidade que têm de influenciar as pessoas. O líder do século XXI busca uma identidade própria, visão estratégica e a sensibilidade de compartilhar valores, com todos os membros da empresa, que devem ser conduzidas para o alcance dos objetivos. Apesar do ambiente organizacional ser cada vez mais complexo e impreciso, os princípios valorizados pelos liderados, tais como: integridade, confiança, honestidade, lealdade e ética, são universais e atemporais, e ressoam por todo o mundo. Liderança é uma escolha, não um cargo.

Palavras - Chave: Liderança, Gerenciamento, Eficácia.

1 - Introdução

O entendimento da função de liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. E por razões óbvias: o destino de uma família, uma empresa, uma comunidade, um país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança. Uma era que tem a informação como seu recurso primeiro é bastante diferente daquela cujos principais recursos foram o capital, a força física ou a terra. Nesta nova era a discussão sobre se a liderança é ou não resultado de traços de personalidade, estilos de condução de indivíduos e grupos, ou marca de nascença torna-se irrelevante e até deixa de fazer sentido. O que se quer são pessoas abraçando uma causa que mobilizem outras a fim de que o conteúdo desta causa se torne realidade. Há pessoas que nascem líderes e outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Por outro lado, certamente há um grande número de pessoas que, por herança genética, possuem limitações em relação ao que podem fazer na vida. Mas, se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial, uma vez que o cenário atual apresenta-se com excesso de gerentes e com carência de líderes. Hoje em dia, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador deve ser, por definição, um líder. Basicamente, o líder deveria além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho.

O estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas da liderança. Os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais. É interessante lembrar, neste caso, um estudo realizado na *Cambria Consulting* (2002) que teve por objetivo identificar modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas.

Devido às constantes mudanças globais, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as

habilidades, o conhecimento, as destrezas e eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI.

1.1 - Objetivos do Estudo

Buscar através de uma revisão bibliográfica, os fatores condicionantes do desempenho dos líderes que atingem um alto grau de aprovação na visão dos subordinados e os aspectos comportamentais e funcionais que diferenciam o líder empresarial da figura tradicional do gerente, levando-o ao desempenho de suas atividades de forma eficaz estabelecendo um modelo de líder no século XXI.

1.2 - Justificativa

Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados no aprimoramento, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais. Sua principal contribuição reside na apresentação de dois estudos distintos sobre atributos de liderança que definem, na personalidade do líder, um diferencial que conduz os liderados ao comprometimento em relação às metas propostas e aos líderes à eficácia, a saber, a integridade.

1.3 – Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto liderança e gerenciamento feita em artigos científicos e revistas de administração nos primeiros anos do novo milênio com o objetivo de identificar um modelo de líder para o século XXI, se houver ou estabelecer os parâmetros para identificar aqueles que serão considerados na atualidade, eficazes na condução dos negócios e das pessoas. Optou-se por autores que participaram e realizaram pesquisas sobre os atributos, as práticas, os comportamentos, a personalidade e as características dos líderes que obtiveram resultados eficazes neste século que se inicia, em um ambiente organizacional em constante mudança e conflito.

2 – Liderança X Gerenciamento

2.1 Definições de Gerenciamento

A palavra gerenciar tem uma história interessante. Ela deriva da palavra italiana ‘maneggio’ que significa treinar um cavalo. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir.

Segundo COVEY (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A liderança forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra, os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção certa. A maioria

das organizações é super gerenciada e sub-liderada. Parafraseando Peter Druker, COVEY (2003) diz: gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas.

2.2 - Carência de Líderes Empresarias e o Excesso de Gerentes

KOTLER (2002) identificou que o principal motivo de, atualmente, existir carência de líderes empresarias e o excesso de gerentes é o fato de que, a maior ênfase nas escolas e no trabalho foi dada ao desenvolvimento de aptidões gerenciais e não de liderança, e por uma excelente razão. Afinal para cada um dos empreendedores do final do século XIX, ou do século XX, considerados líderes e que ajudaram a formar empresas, precisava-se de dezenas ou centenas de gerentes capazes de ajudar a operar as companhias que os líderes empreendedores haviam construído. Portanto surgiu a urgência de ensinar essa “coisa” denominada administração a milhares de pessoas. O problema é que, na medida em que a economia mundial tende a ser mais globalizada, produzindo oportunidades e riscos econômicos crescentes, bem como muita instabilidade, o ritmo da mudança torna-se acelerado. E, num ambiente em constante mudança, é necessário mais do que pessoas que só sabem fazer funcionar os sistemas existentes.

2.3 - Mudanças Ocorrem para a função de Chefia e não de Liderança

Conforme KOTLER (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará na próxima década e nem na outra. A mudança está acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. Para ocupá-las, até a bem pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem somente aptidões gerenciais. Hoje é cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração, e também tenham capacidade de liderar. O processo de transformação tem dependido, nos casos bem-sucedidos, de 80% de liderança e 20% de gerenciamento. Na próxima década, essa tendência será mais acentuada porque está diretamente relacionada com a globalização da economia e com as transformações observadas nos mercados econômicos. De certa forma a dimensão “gerência” está relacionada com a complexidade interna de uma organização, que, por sua vez, está ligada, entre outras coisas, ao tamanho da organização. A dimensão “liderança” e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará. Por esta razão precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções de gerência de nível elevado, de nível médio e até mesmo níveis subalternos que, além de saber administrar com competência, devem exercer liderança, pelo menos em sua esfera de atividade. Apesar de o ambiente organizacional estar mais complexo, mutável e impreciso, tais mudanças ocorrem na função de chefia e não de liderança.

2.4 - Definições de Liderança

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”, (Prentice, W.H.C.).

“Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”, (George R. Terry).

“A liderança, é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas” (D. Goleman).

Para KOTLER (2002), liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado. Como processo, a administração geralmente é associada a coisas como planejar, elaborar

orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas. A liderança, vista como processo, geralmente é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar idéias novas e implementá-las, assim como, criar estratégias, fazer com que as pessoas estejam dispostas a seguir, motivar e inspirar as pessoas para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Também é associada à transferência de poder para as pessoas, para que estas façam com que as coisas aconteçam. COVEY (2003), complementa que liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas e segundo BENNIS (1996), a liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

2.5 - Habilidades de Liderança

Conforme SOTO (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: as técnicas, as humanas e as conceituais.

A habilidade técnica se refere a conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

2.6 - A Nova Liderança

Conforme BENNIS (2002), o papel-chave desempenhado pela liderança em toda atividade humana não é limitado tão-somente às grandes organizações, que apresentam uma estrutura complexa, ao menos a primeira vista. A família é o primeiro componente ou unidade de organização no qual é possível detectar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes estruturas, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição.

Esse ponto de vista apoia-se inclusive na crença de que muitas das atitudes e posições diante da liderança têm origem precoce, no ambiente familiar. A análise dessas manifestações também evidencia a importância da autoridade e do poder na organização e a capacidade que algumas pessoas têm de mobilizar outros indivíduos e convertê-los em seguidores dispostos.

“Toda a alocação de recursos compreende, portanto, pessoas, dólares e idéias”. Diz Welch, que qualquer modelo de organização exige de seus funcionários que façam parte de um conjunto a fim de alcançar o sucesso (BENNIS, 2002). Ainda visualiza o campo de interação das idéias como uma das frentes nas quais se ganha a batalha do conhecimento e da liderança e acredita que o núcleo da liderança afirma-se na capacidade de liberar o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de uma equipe.

3. Análise Comparativa sobre Dois Estudos de Liderança

3.1 - Competências de Liderança: Descrição de um Modelo

Um estudo realizado na *Cambria Consulting* (2002) no período de 1997 a 1998, identificou 62 modelos de competências de liderança presentes em grandes empresas, tendo como resultado um novo modelo síntese chamado “Modelo dos Nove Baldes”, com Cinco “baldes” relativos a atributos (QI, inteligência Emocional, Conhecimento, Crescimento e Ego) e quatro ligados a práticas (Dizer, Vender, Iniciar e Relacionar-se).

Assim, praticamente todas as grandes organizações têm idéias próprias sobre quais são as características de um excelente líder. Muitas dessas empresas desenvolveram “modelos de competências” formais, descrições de conhecimentos, capacitações, características físicas e comportamentos de líderes eficientes para expressar essas idéias. Isso sugere a identificação de regras e fatos inerentes a cada indivíduo envolvido nos processos organizacionais. Os modelos são usados para diversas finalidades incluindo avaliação de altos executivos,

identificação de executivos de grande potencial, avaliação de desempenho e desenvolvimento de liderança.

A relevância desse estudo está no fato de se basear não na teoria, mas sim, nos critérios que as empresas estão adotando para identificar os líderes atuais e potenciais, examinando o que é importante no mundo de hoje. Para tanto, é necessário conceituar competências e as empresas cujos modelos de competência de liderança foram analisados variam bastante em tamanho e área de atuação. Muitas delas possuem alcance mundial, como Alcoa, AT&T, Du Pont, Ford, General Electric, Johnson & Johnson, Siemens, Unilever, Hewlett-Packard, Allied Signal, e PepsiCo. Quase todos os modelos de competências foram desenvolvidos nos anos 90 e ainda estão em uso. Embora seja possível detectar alguns temas comuns, a terminologia da competência varia de forma substancial, ou seja, modelos diferentes usam palavras diferentes para descrever essencialmente os mesmos conceitos, como: “assumir o controle”, com “capacidade de decisão”, ou “coragem gerencial”. Para juntar todos os modelos de liderança, foi necessário criar uma linguagem comum que traduzisse as competências de diversos modelos em uma estrutura passível de análise, desta forma o primeiro passo foi diferenciar dois tipos de competências:

3.1.1. Práticas: o que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados, como por exemplo, um líder pode “orientar a visão e o direcionamento”, “colocar o foco no cliente”, e “tomar decisão”.

3.1.2. Atributos: conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança. Um líder pode, por exemplo, demonstrar capacidade de “pensamento estratégico”, “iniciativa” e “grande energia” como atributos pessoais.

Os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos: não é possível “tomar decisões duras” (prática) sem um alto grau de “autoconfiança” (atributo). Os atributos necessários não garantem obrigatoriamente, os comportamentos (prática) necessários, (nem todas as pessoas com autoconfiança são capazes de tomar decisões duras quando é preciso), mas aumentam muito a probabilidade de os comportamentos necessários se repetirem ao longo do tempo. No estudo da *Cambria Consulting* foi realizado uma análise do conteúdo dos sessenta e dois modelos que revelou trinta atributos e trinta práticas usados para codificar as competências de liderança de todos os modelos e lançá-las em uma base de dados comum. Mais de 99% de todas as competências da amostra de modelos de liderança puderam ser codificadas nessas categorias. O processo de codificação revelou três tipos de modelos de liderança: o modelo concentrado em atributos, o concentrado em práticas e o que mistura os dois modelos.

Entre as empresas, 65% adotam modelos mistos, 27%, modelos que priorizam as práticas em modelos mistos, e apenas 8% adotam modelos concentrados em atributos. Há duas razões que explicam por que a maioria dos modelos é mista. Em primeiro lugar, os próprios executivos de alto escalão se referem a seus pares como pessoas que, além de “ter as qualidades certas, fazem as coisas certas”. Depois, deve-se considerar que até o momento não há uma distinção clara entre práticas e atributos capazes de conferir rigor e clareza de conceitos para o desenvolvimento de modelos de competências.

3.1.3. Principais Descobertas

Nesse estudo, a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de competências que pudessem ser chamadas de “universais” aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações. A resposta surgiu ao examinar o escopo dos diversos modelos de liderança (número e tipo de

competências) e as sutis diferenças de linguagem usadas para rotular e definir as competências em si.

3.1.4. Escopo dos Modelos

Quantas competências têm o modelo de liderança típico? A resposta dependerá, em grande medida, da definição de competências, se são práticas ou atributos. Os modelos de liderança baseados principalmente em atributos tendem a ter, em média, um número maior de competências do que os baseados em práticas, o que não é tão importante quanto a filosofia que determina a decisão de quantas competências incluir no modelo.

3.1.5. Principais Práticas de Liderança

Dentre as competências definidas como práticas, nove aparecem como as mais comuns e nove são citadas com frequência suficiente para merecer atenção especial. As porcentagens na Tabela 1 refletem o número de modelos de competências de liderança em que a prática foi mencionada. É relevante lembrar que 8% dos modelos da base de dados foram definidos completamente como atributos e que 65% dos modelos eram uma mistura de atributos e práticas, sendo assim, não é de surpreender que a prática de liderança mais citada “desenvolver pessoas”, tenha sido encontrada em apenas pouco mais da metade dos modelos da base de dados.

TABELA 1 -Práticas mais citadas

| Práticas Principais | Perc. | Outras práticas importantes | Perc. |
|---|-------|---|-------|
| Desenvolver pessoas | 64% | Cooperar / participar de equipes | 36% |
| Obter resultados | 55% | Criar equipes | 36% |
| Concentrar-se no cliente | 52% | Desenvolver soluções criativas | 34% |
| Comunicar-se | 52% | Criar um ambiente de alto desempenho | 32% |
| Orientar a visão e a direção | 46% | Impulsionar mudanças | 32% |
| Criar laços de relacionamento comercial | 43% | Ser um modelo em sua função | 29% |
| Tomar decisões | 41% | Gerenciar a diversidade / valorizar o outro | 29% |
| Gerenciar o desempenho | 39% | Desenvolver estratégias | 25% |
| Influenciar a organização | 38% | Assumir responsabilidade pelas coisas | 23% |

Fonte: *Cambria Consulting* (2002 p.15)

3.1.6. Principais Atributos de Liderança

Para determinar quais as competências definidas como atributos que apareceram com maior frequência, os modelos de liderança foram codificados na base de dados de duas formas. Em primeiro lugar, as competências já definidas como atributos foram codificadas em 30 categorias de atributos. Em seguida, as competências definidas como práticas foram desmembradas em atributos, a partir das definições e dos indicadores de comportamento fornecidos pelas organizações que apresentaram os dados e depois foram codificadas segundo as 30 categorias de atributos. Os resultados baseiam-se na porcentagem dos modelos de liderança nos quais o atributo apareceu pelo menos uma vez, sem ponderar a importância dos atributos que apareceram mais de uma vez em cada modelo. Dessa forma, dez atributos podem ser considerados “universais”, sendo encontrados em 60% dos modelos ou mais, e outros dez foram encontrados em 40% a 60% dos modelos, conforme mostra a Tabela 2. Conclui-se que nem todos os atributos de liderança possíveis são necessários para um desempenho eficaz de determinado papel de liderança. Muitos dos atributos citados com grande frequência estão enraizados na personalidade, nas características pessoais ou nas capacidades individuais, não sendo aspectos de fácil desenvolvimento.

TABELA 2- Atributos mais citados

| Principais atributos | Perc. | Outros atributos importantes | Perc. |
|--------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|
| Integridade /sinceridade /ética | 77% | Iniciativa /orientação para a ação | 58% |
| Capacidade de realização | 76% | Capacidade de comunicação | 52% |
| Habilidade de lidar com pessoas | 73% | Energia /entusiasmo | 50% |
| Orientação para o aprendizado | 73% | Habilidade política | 50% |
| Capacidade de direcionar e controlar | 66% | Cooperação | 48% |
| Capacidade de influenciar pessoas | 64% | Raciocínio analítico | 48% |
| Raciocínio estratégico | 64% | Responsabilidade /comprometimento | 48% |
| Compreensão de conceitos | 63% | Capacidade de julgamento | 44% |
| Flexibilidade/adaptabilidade | 61% | Capacidade de tomar decisões | 44% |
| Autoconfiança/coragem | 60% | Conhecimento do negócio | 40% |

Fonte: *Cambria Consulting* (2002 p.16)

3.1.7. O Modelo dos Nove Baldes

Este modelo sugere que, como recipientes coletores de informações, destrezas, habilidades e características dos líderes, os “baldes” poderiam armazenar estas qualidades que somadas seriam denominadas prática ou atributos. Segundo o modelo dos nove baldes, existem cinco atributos de liderança que são universais, como: capacidade mental, inteligência emocional, conhecimentos técnicos e do negócio, desenvolvimento pessoal e ego saudável, e quatro práticas de liderança: dar direção, influenciar pessoas, fazer com que as coisas aconteçam e estabelecer relacionamento.

- Balde 1 “QI” (capacidade mental): A liderança eficaz exige um alto nível de inteligência para gerenciar as complexidades inerentes a um papel executivo. A liderança eficaz nos altos níveis executivos demonstra que não há substituto para a inteligência: 97% das competências de liderança refletem este atributo.

- Balde 2 “IE” (inteligência emocional): Líderes eficientes também mostram astúcia na interpretação de pessoas e de seus sentimentos não verbalizados. São capazes de antever as reações de outras pessoas ao que podem dizer ou fazer, têm contato com o moral e o ambiente de trabalho e estão cientes da dinâmica interpessoal e política entre as pessoas em toda a organização. Este tema aparece 84% dos modelos de liderança.

- Balde 3” Conhecimento” (conhecimentos técnicos e do negócio): O conhecimento é a base do desempenho eficaz. Pode incluir nesta categoria a sabedoria, compreensão dos limites dos conhecimentos dos fatos ao ter de tomar decisões acertadas e o uso da compreensão adquirida com a experiência. Este tema aparece em 55% dos modelos de liderança (uma baixa avaliação).

- Balde 4 “Crescimento” (desenvolvimento pessoal): Líderes eficientes são curiosos e ávidos de conhecimentos, querem defrontar novas situações e aprender fazendo. Eles possuem a mente flexível e estão sempre dispostos a levar em consideração outros pontos de vista. Além disso, enxergam os erros como oportunidades valiosas de aprender e incentivam outras pessoas a fazer o mesmo. Este tema está presente em 81% dos modelos de liderança.

- Balde 5 “Ego” (ego saudável): Os líderes eficientes são autoconfiantes e decididos. Seu ego, porém, tem de ser saudável a ponto de permitir que admitam quando estão errados e fazer com que se cerquem de pessoas altamente capazes sem se sentir ameaçados, esse é o fundamento para a ação com honestidade, integridade e um alto senso ético. O tema aparece em 92% dos modelos de competências de liderança.

Os quatro baldes das práticas de liderança são:

- Balde 6 “Dizer” (dar direção): Assumir a dianteira é condição *sine qua non* para a liderança. Os líderes eficientes estabelecem a direção a ser seguida, concentram-se nos resultados, tomam decisões, delegam autoridade, controlam discussões, gerenciam o desempenho e dão responsabilidades a outras pessoas. A autoridade para tal é deles, e eles a usam para realizar tarefas. Este tema aparece em 82% dos modelos de liderança.

- Balde 7 “Vender” (influenciar pessoas): Em contraponto com “dizer”, os líderes eficientes são mestres em influenciar pessoas. São altamente persuasivos nas conversas pessoais e trabalham canais de influência formais e informais de maneira eficaz. Criam coalizões e equipes eficazes, conseguem um ambiente de alto desempenho e suportam todas essas atividades por meio da comunicação habilidosa e freqüente. Esse tema aparece em 76% dos modelos de liderança.
- Balde 8 “Iniciar” (fazer com que as coisas aconteçam): Os líderes eficientes são altamente previdentes impulsionam, as mudanças, correm riscos, agitam as coisas, buscam melhorias mesmo nas operações mais bem administradas e agem de forma decisiva em vez de deixar que as circunstâncias e os acontecimentos orientem seu comportamento. Muitos desses profissionais são também inquietos e impacientes, sempre buscando novas oportunidades para agir. O tema é recorrente em 79% dos modelos de liderança.
- Balde 9 “Relacionar-se” (estabelecer relacionamento): Os líderes eficientes compreendem a importância de manter relacionamento sólidos, de confiança e respeito. Esses relacionamentos acontecem em vários níveis, tanto fora da empresa (clientes, parceiros de negócios, comunidade e governo) como dentro (pares, superiores e funcionários em todos os níveis) e são alavancadas para alcançar seus objetivos. Este tema aparece em 79% dos modelos de liderança.

Diante das informações apresentadas, se torna relevante destacar as melhores práticas colhidas dos modelos de liderança e como usar os modelos de competências para impulsionar as estratégias de Gestão de Pessoas.

3.2 - Tornando-se um Líder Eficaz

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de idéias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a auto-estima dos envolvidos. Peter Druker salienta que “as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades.” Segundo KOTLER (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. “O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir idéias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.”, acrescenta. Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz?

Um estudo realizado por COVEY (2002), nos EUA, com 54.000 entrevistados, define o padrão, na visão dos liderados, de qual é a característica fundamental do líder que deseja ser eficaz.

Neste estudo aproximadamente um terço dos entrevistados, cerca de 18.000 pessoas, identificaram a qualidade “integridade”, que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral, como principal para à eficácia do líder e fundamental para despertar proatividade em seus seguidores. COVEY (2003) esclarece: “quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros, interpreta as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência”.

4. O Líder no Século XXI

Conforme sugere COVEY (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um

conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades. VERGARA (1999).

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de "excelência gerencial", neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente.

VERGARA (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilha a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto-aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

5. Conclusão

Liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência numa situação e dirigida, através de processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos, comuns a outrem, sendo uma ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro.

Gerenciamento é a condução de sistemas existentes previamente estruturados fundamentados na experimentação e na reatividade, uma visão dos métodos e não das metas. Constitui-se, basicamente, de um cargo, estando sujeito às mudanças externas do ambiente organizacional. Um gerente faz com que os outros façam, mas um líder faz com que os outros queiram fazer. Um líder respeita e trabalha por meio dos sistemas, modificando-os se necessário e sabe quando um sistema está se tornando contraprodutivo. Diferentemente, o gerente adota atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas. O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará à realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe.

É perfeitamente possível aprimorar as características de líderes em potencial que convivem conosco no dia-a-dia através de programas de desenvolvimento e treinamento. Uma liderança real poderá ser a diferença que fará as mudanças de fato acontecerem ou não na empresa. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Para isto, o profissional denominado líder do século XXI

está preparado para "liderar a mudança" liberando o poder cerebral de cada pessoa que faz parte de sua equipe.

Vale ressaltar que o poder dos atributos está na capacidade de prever o potencial de liderança, enquanto o poder das práticas está na definição daquilo que os líderes eficientes realmente fazem.

Finalizando, ambos os estudos, tanto o da Cambria Consulting (2002) como o de COVEY (2002), destacam que a integridade, como atributo, é de importância ímpar na personalidade do líder para que este se torne eficaz em persuadir os membros da equipe, gerando comprometimento e, por conseqüência, o alcance das metas. A eficácia do líder é fundamental para despertar proatividade em seus seguidores, e segundo estes, o líder íntegro está mais preparado para compartilhar valores, a visão, os objetivos estratégicos e as metas aos liderados. Pois, embora as práticas gerenciais possam variar substancialmente de acordo com os requisitos do negócio e da função, os atributos dos líderes eficazes são fixos em todas as situações.

Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Durante o século XX, com o crescimento populacional e das empresas, tornou-se necessário que uma enorme quantidade de gerentes eficazes estivessem à frente da produção para fazer face à demanda. O ensino de administração se tornou importante nesse contexto porque a escassez de recursos levou as pessoas a buscar maior racionalidade na utilização dos mesmos. Os países que se organizaram e fizeram os sacrifícios necessários conseguiram atingir patamares mais eficazes e se tornaram "comunidades desenvolvidas". No entanto a população continuou a crescer e a escassez aumentou em muitos sentidos. Ou os recursos eram não renováveis e a escassez é uma conseqüência natural da sua diminuição e demanda crescente. Para levar as comunidades a aceitar os sacrifícios necessários aos novos desafios é preciso que surjam novos líderes que expliquem a premência de mais sacrifícios e dedicação. Líder, nesse contexto, é o sujeito que consegue convencer um grupo a fazer sacrifícios em favor de uma causa maior, futura.

Nas comunidades antigas, no ambiente organizacional, com desenho estrutural simples, piramidal e centralizador, mesmo até no século XIX, era natural acreditar e seguir os mais velhos e experientes porque a expectativa de vida era menor. Neste caso havia facilidade para a inclusão de gerenciamento e menor quantidade de líderes. Isto já não acontece nas comunidades do século XXI porque existem mais pessoas de idade avançada e é preciso que os "mais competentes" realizem a tarefa de liderança. Por isso o "diferencial competitivo" se tornou essencial na vida moderna. E qual será o diferencial competitivo numa sociedade de informação onde todos têm acesso quase que ilimitado às fontes existente (principalmente devido à internet) senão os atributos e características de "convencimento" que os líderes têm sobre seus liderados?

Mesmo o desenho organizacional no final do século XX e início do novo milênio tornou-se fator preponderante para a demanda maior por liderança, já que as unidades de negócios tornam-se menores e orgânicas. Os departamentos interdisciplinares e interdependentes exigem menos quantidade de gerentes e maior atividade dos empreendedores, que necessariamente devem ter características de liderança. Gerentes podem trabalhar com eficácia em ambientes previamente estruturados, enquanto a análise precisa do ambiente externo para alavancar vantagem competitiva, característica dos negócios atuais, exige maiores atributos de liderança.

O gerenciamento é função da quantidade de pessoas necessárias para manter em funcionamento os meios de produção e suas ferramentas básicas enquanto liderança é a maneira de lidar com pessoas e lhes mostrar o que falta na sociedade para o bem estar comum levando-as a acreditar que algum sacrifício lhes poderá proporcionar um futuro promissor ou à sua descendência.

Referências Bibliográficas

- BENNIS, Warren. “A nova Liderança”. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31 – 46. (Coletânea HSM Management).
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAMBRIA CONSULTING. “Competências de Liderança”. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo : Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.
- KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In **As pessoas na Organização**. Diversos autores. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.