

A Construção do Líder Ideal: Uma visão do liderado

Resumo

Não há dúvida de que os Recursos Humanos (RH) de uma organização é crucial, porém, a atuação dos líderes recebe grande destaque nos estudos comportamentais. Portanto, identificar através de pesquisa de campo, quais as competências do líder que são percebidas pelos liderados é essencial. Esta pesquisa se constituiu numa análise quantitativa.

Os resultados obtidos através do estudo, num plano amostral n=150 obteve um índice de retorno de 64,67%, no qual a Competência de Gestão é a que resulta em maior percepção pelos colaboradores, seguida da Competência Interpessoal e Técnica.

Além dos resultados obtidos, não podemos nos esquecer da natureza evolutiva, dinâmica e processual da formação dos líderes, devendo ser a gestão de RH a responsável em proporcionar políticas que estimulem a identificação e desenvolvimento destes líderes e/ou potenciais, através de educação formal, treinamentos e compartilhamento de experiências.

Palavras chave: Recursos Humanos, Liderança, Colaborador e Competência.

A Construção do Líder Ideal: Uma visão do liderado

Introdução

O ponto inicial desta pesquisa foi, por um lado interesse pelo tema liderança e as competências que um líder possui e que são percebidas pelos seus liderados.

Aliando-se os dois fatores, foi considerado relevante a necessidade de investigar em profundidade, dentro de três competências eleitas e consideradas cruciais em uma organização – Gestão, Técnica e Interpessoal, as habilidades que os líderes possuem e que estão diretamente relacionados aos liderados.

Com o conhecimento de tais competências, acredita-se na possibilidade de desenvolvê-las e/ou identificá-las em um líder e otimizar seus resultados. Contribuindo, assim, de maneira eficaz com a estratégia da organização. Segundo Marras (1999), após traçar linhas básicas do contorno do líder ideal deve ser implantado programas gerenciais que permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los através de características individuais de cada líder.

Este artigo não tem a pretensão de dar uma solução a um assunto tão amplo e estudado por profissionais e acadêmicos, mas sim, contribuir para o entendimento dos líderes de como são vistos por seus liderados, ou ainda voltar potenciais líderes ao assunto, para que amanhã sejam líderes mais conscientes em relação aos anseios e desejos dos liderados em função de seu desempenho.

Para isso, este artigo foi elaborado com um resgate histórico de liderança e competências, e a aplicação de um questionário tipo *Survey* para obter a percepção dos liderados em relação ao líder. Tratando-se então de uma pesquisa de cunho quantitativo. E como nas ciências sociais não se pode quantificar tudo, caberá então um pouco de análise qualitativa.

Referencial Teórico

Liderança

O tema liderança provoca grande interesse, tanto para aqueles que lideram como para os que são liderados. Este interesse possibilitou ao longo dos tempos, inúmeras investigações a partir dos mais diferentes enfoques, e, como consequência, trouxe à luz do conhecimento científico as mais variadas inferências.

Nota-se, então, no momento atual, incontáveis conceitos, muitas vezes até mesmo contraditórios, emitidos pelos pesquisadores.

Conceitos de Liderança

Bardwick in Hesselbein *et. al* (1996) retrata a situação atual como advento da globalização e da tecnologia da informação onde a distância e o tempo foram diminuídos gerando a necessidade de adaptação às mudanças constantes e fazendo da liderança um diferencial na medida em que pode-se enxergar mais oportunidades do que ameaças. Limongi-França e Arellano *in* Fleury (2000), diz que a “liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”, e acrescenta “o núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”. Para Tead *apud* Campos (1989), “liderança consiste na atividade de influenciar as pessoas para que cooperem em favor de uma finalidade que venham a julgar desejável”. O que sugere dois pressupostos:

- Que o líder deve ser capaz, servir de exemplo, ser responsável, e agir em busca dos resultados.
- Os seguidores devem ter vontade, estar motivados a fazer o que precisa ser feito.

Por fim, foi eleita, a definição mais simples e abrangente da liderança fornecida por Drucker in Hesselbein *et. al* (1996), ao expor a idéia da figura do líder: “É alguém que possui seguidores, e que seus seguidores fazem a coisa certa”.

Evolução do Estudo sobre Liderança

Talvez uma das primeiras pessoas que tenha dado início à discussão sobre liderança tenha sido Machiavelli, no século XVI, ao analisar a relação entre o princípio e o oportunismo, que teria servido como guia para o príncipe nos Estados da Itália Medieval (SMITH e PETERSON, 1994).

Embora Stogdill *apud* Bergamini (1994), acredite que a discussão sobre o tema tenha aparecido por volta do século XII, quando Platão e outros pensadores já ressaltavam suas preocupações ao filosofar sobre a adequada educação e treinamento de seus líderes políticos, o termo liderança, no entanto, vem sendo utilizado há aproximadamente duzentos anos pela ciência.

Segundo Bergamini (1994), os primeiros trabalhos publicados especialmente sobre este assunto datam do século XX, e a partir daí iniciou-se um processo evolutivo no estudo deste tema.

Segue a evolução das teorias, para que possamos entender o foco e as características da liderança importantes na atualidade.

Evolução das Teorias de Liderança

- **Dos Traços** (1940 – 1948): Identificação de traços de personalidade responsáveis pela eficácia do líder.
- **Comportamental** (Likert - a partir da década de 50 - período pós-guerra) - O que o líder faz / como deve agir e identificação de foco e de estilos de liderança.
- **Situacional** (década de 70) - Análise da situação em que o processo de interação líder-seguidor ocorre, líder exerce papel na formação de situação favorável ao desempenho, liderança inata → liderança desenvolvida (percepção) e ressalta o papel da liderança dentro do processo de motivação.
- **Transacional (Burns)** - Processo de troca entre líder e seguidores envolve recursos econômicos, políticos ou psicológicos, liderança não é duradoura e o poder do líder está condicionado a detenção de poder (benefícios e punições).

- **Transformacional (Burns)** - Processo de troca baseado em necessidades de alto nível (auto-realização e auto-estima), não há necessidade de autoridade formal e líder e seguidores exercem papel ativo na transformação e nos processos de mudança.
- **Carismática** - Influência a partir da identificação e percepção de um modelo (estilos e traços) a ser seguido.
- **Estratégica** - Estrutura organizacional influencia seus membros e une interesses individuais e coletivos.
- **Visionária** - Canaliza as energias dos seguidores em busca de uma visão comum e comunicação clara e inspiradora

Através dos tempos pode-se notar, com freqüência, autores ressaltando a necessidade de se ter um novo estilo de liderança. De fato a nova realidade exige um novo estilo, porém o que precisa ser compreendido é que existe a predominância de um outro estilo, sem vetar a presença e utilização dos outros em determinada situação.

Já que é possível identificar uma convergência para habilidades, conhecimentos e atitudes/valores atuais, no momento torna-se relevante o estudo das competências que o líder deve possuir para mobilizar, integrar e colocar em ação o conhecimento, a habilidade e a forma de atuar, a fim de estimular a motivação dos colaboradores.

Estilos e Tipos de Liderança

O estilo de liderança pode ser definido como um modelo ou padrão de comportamento utilizado, com certa freqüência, pelo líder na sua interação com as pessoas. Pode ser definido, também, como o próprio comportamento do líder (VIEIRA e ESTEVES, 1985).

No último século muitos estudos foram desenvolvidos no intuito de buscar maior conhecimento sobre as características que determinam e delimitam os estilos de liderança, entre outros temas: Liderança comportamental, liderança situacional, liderança transformacional e líder do futuro.

Competência

Conceito de competências, que ganhou força a partir das competências essenciais organizacionais, vem abrangendo os níveis funcionais e individuais da organização. Dentro das competências individuais destacam-se as competências do líder, em uma abordagem mais ampla e sistematizada que engloba os elementos que compõe o novo perfil a partir de um enfoque que contempla conhecimentos, habilidades e atitudes/atributos.

A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimento e habilidades), mas na mobilização desses recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação (HEIFETZ in MANSSOUR, 2001).

A seguir as três competências relevantes que, se bem direcionados podem constituir um instrumento eficaz para otimizar o desempenho dos colaboradores e, consecutivamente para o aprimoramento dos comportamentos dos líderes dentro das organizações. São elas: **competências gestão, interpessoal e técnicas.**

- **Competência de Gestão:** Gerenciar pessoas significa utilizar as variáveis administrativas e humanas, no intuito de fornecer um ambiente de trabalho agradável, conciliando e integrando as pessoas com as diretrizes organizacionais.

A atuação bem delineada do líder nesse sentido permite que a idéia de participação comece a assumir uma forma mais consciente, atraindo assim maior interesse.

Neste contexto a gestão participativa possibilita o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com a finalidade de elevar o grau de responsabilidade e qualidade.

A idéia de participação pode ser ratificada em:

Participação na formulação de metas; na tomada de decisões; na solução de problemas; em mudanças organizacionais; nos lucros das empresas; entre outras. Esta doação tem reflexos interessantes na humanização do trabalho, proporcionando ao colaborador um sentimento de importância.

Uma pesquisa realizada por Milles *apud* Moggi (1991) mensurou três variáveis: quantidade de participações, qualidade da participação e satisfação com superiores. Os resultados apontaram que a confiança e a qualidade da participação estão relacionados diretamente à satisfação dos colaboradores com seus líderes.

Empowerment – Como afirma Byham (1992), significa investir de poder quem está na linha de frente para que possa tomar as atitudes necessárias sem percorrer o longo caminho da burocracia, visando ganhar agilidade, flexibilidade e qualidade dentro das organizações.

Porém, como mencionam Morris e Haigh (1997), antes de definirmos a quantidade de poder de uma equipe, precisamos saber exatamente em que degrau do processo esta se encontra. O processo começa na fase de relatar problemas e segue até a fase de implantar soluções. Segundo Morris e Haigh (1997): “Fica evidente que as equipes com *empowerment* se posicionarão na última fase do processo”.

- **Competência Interpessoal:** Em pesquisas psicossociais e observações informais do dia-a-dia, destacam-se dificuldades de comunicação e de relacionamento entre as pessoas com síndrome de carência afetiva e necessidades sociais não satisfeitas (MOSCOVICI, 1998).

Ainda hoje a grande maioria das pessoas é tratada como seres humanos imaturos no seu ambiente de trabalho. Analisando esta situação Argyrs *apud* Hersey e Blanchard (1986), comparou os valores burocráticos/piramidais, que ainda predominam na maioria das empresas, com sistemas de valores mais humanísticos e democráticos.

Os valores burocráticos ou piramidais levam a relações fracas, superficiais e suspeitas. Como essas relações não permitem a expressão natural e livre dos sentimentos, estes se tornam falsos e inautênticos, reduzindo conseqüentemente as relações interpessoais.

Sem competência interpessoal ou um ambiente psicologicamente seguro, a empresa transforma-se num solo fértil para a germinação da desconfiança, dos conflitos intergrupais, da rigidez etc., o que por sua vez diminui o sucesso da empresa na solução de problemas. Estando presentes as habilidades relacionadas à integridade e à ética, pois esta estabelece a relação de confiança entre as partes envolvidas em qualquer atividade.

- **Competência Técnica:** Já que se pode medir o resultado de uma empresa ou departamento a medida em que se atinge os objetivos, o líder deve ser responsável pela eficiência desde que utilize suas competências técnicas na execução de atividades ou funções.

A existência de profissionais capacitados tecnicamente assegura uma grande margem de resiliência aos problemas técnicos, já que pode fornecer aprendizagem e desenvolvimento às habilidades identificadas por Bennis e Namus *apud* Souza (1988), como essenciais: dedicação ao projeto, ênfase em resultados, comunicação clara e convincente, transmissão de confiança, responsabilidade e integridade, auto conhecimento e criação de imagem positiva.

O talento, ou competências técnicas, podem causar respeito e imagem positiva do líder nos colaboradores. Mas, no entanto a gestão de uma empresa não se limita apenas ao mundo dos processos, pelo contrário, o mundo dos processos só existe porque há anterior um outro mundo, o das pessoas.

Procedimentos Metodológicos

Pesquisas científicas sobre aspectos referentes a liderança vistas pela perspectiva do liderado, ainda não são facilmente encontradas na literatura nacional.

Esta pesquisa pressupõe o levantamento de dados para contribuir com os profissionais de recursos humanos, para assim, identificar, administrar e/ou treinar, as habilidades necessárias para alavancar desempenho de seus líderes ou potenciais.

Foi realizada uma pesquisa de cunho quantitativo, cuja natureza prevê a descrição e explicação das variáveis em relação aos objetivos propostos. A pesquisa foi apoiada em hipóteses provenientes de um quadro referencial teórico previamente estabelecido, cujos procedimentos seguiram a lógica da pesquisa quantitativa (KELINGER, 1980).

Para coleta de dados foi utilizado um questionário, tipo *Survey*, elaborado previamente por um grupo de profissionais atuantes na área de Recursos Humanos. Grupo constituído por: uma psicóloga, uma pedagoga, uma preparadora física, uma administradora, um contador e sob a supervisão de duas professoras. Além, de exercerem funções diretamente ligadas a gestão de pessoas, todos são pós-graduados em Administração de Recursos Humanos, *lato-sensu*, e as duas professoras são pós-graduadas em cursos *strictu-sensu*.

O questionário foi elaborado com 36 questões, sendo: 12 de Competências de Gestão, 12 de Competências Interpessoais e 12 de Competências Técnicas.

A escala de Likert foi utilizada, é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os respondentes indiquem um grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações. Segundo Malhotra (2001), a Escala de Likert possui várias vantagens: é fácil de construir, de fácil entendimento e aplicação nos sujeitos e a análise pode ser quantitativa.

MODELO DA ESCALA DE LIKERT

Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

A amostra foi constituída por 97 profissionais empregados remunerados em empresas privadas e exercem funções que variam entre analista, gerencia e direção.

Todos os respondentes, por conveniência, são alunos de cursos de pós-graduação *lato-sensu* de uma tradicional e respeitável universidade da região metropolitana de São Paulo.

O universo da pesquisa era alunos de pós-graduação dos cursos da Área de Administração que faz parte da grande Área de Ciências Sociais (Classificação da CAPES).

Os questionários foram respondidos espontaneamente em sala de aula. Foram distribuídos e recolhidos em um envelope. Assegurando o sigilo dos respondentes.

Análise dos Resultados

Caracterização da Amostra

Análise Descritiva da Relação das Competências de Liderança Percebidas pelos Liderados

Utilizando-se os resultados do questionário, apurados através da escala de Likert, obteve-se o resultado absoluto, na somatória, para cada competência.

Para competência de gestão obteve-se 4993 pontos. Para competência interpessoal foi obtido 4466. E, finalmente, para competência técnica foi obtido 4364. Lembrando-se que a pontuação máxima para cada competência era de 5.820 pontos entre os 97 respondentes. E, cada questão isoladamente, poderia alcançar um escore máximo de 485.

Sendo então, a competência de gestão a mais valorizada pelos respondentes, seguida pela interpessoal e técnica respectivamente.

Este resultado fornece subsídios para atuação em Recursos Humanos, no que diz respeito a identificação e desenvolvimento de líderes.

Os dados do presente trabalho nos mostram que para um líder conseguir influenciar sua equipe deve ter competência de gestão desenvolvida. Porém, as demais competências (interpessoal e técnica), também devem ser valorizadas, já que no âmbito geral são tão significativas quanto a primeira, como já foi ressaltado por Kotter (2000).

Análise Descritiva dos Fatores de cada Competência

Os fatores mais importantes dentro de cada competência foram identificados na literatura e pesquisados através de questionário. A partir daí levantou-se os melhores escores, como sendo os fatores mais significativos que o líder deve reunir para estimular seus colaboradores.

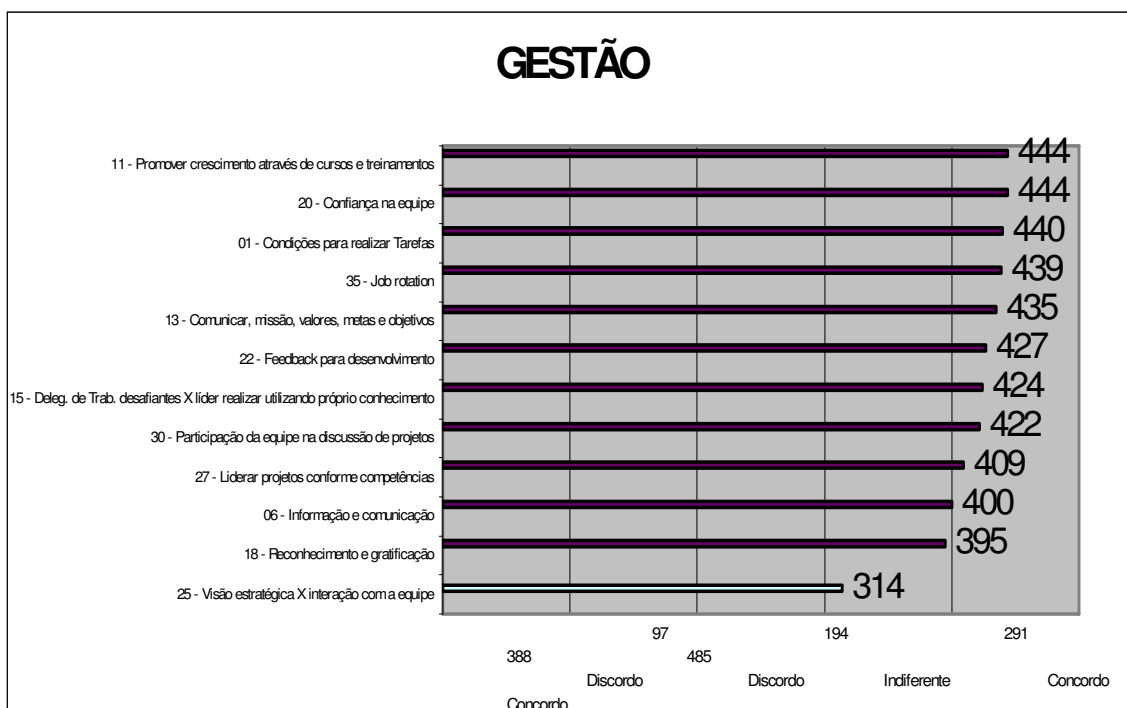
Competência de Gestão - Nesta os fatores foram abordados de forma a analisar a sua importância e influência do líder sobre os sujeitos, foram encontrados escores muito altos. Dos 12 fatores pesquisados, 91,67% obtiveram escores superiores a 388, o que os coloca na faixa de “concordo totalmente”; 8,33% entre 291 e 388, pontuando-os na faixa de “concordo”.

As questões número 15 e 25 faziam comparações entre as competências: a 15 entre delegar trabalhos desafiantes X o líder realizar utilizando seu próprio conhecimento e a 25 entre visão estratégica do líder X sua interação com a equipe. Na questão 15 foi obtido pontuação de “concordo totalmente”, demonstrando a preferência pela delegação, já na questão 25 foi obtido maior número de respostas em “concordo”, demonstrando a preferência pelo fator de interação com a equipe do que pela visão estratégica do líder.

As questões que dizem respeito a auto-realização e possibilidade de crescimento e desenvolvimento foram mais pontuadas em relação às outras.

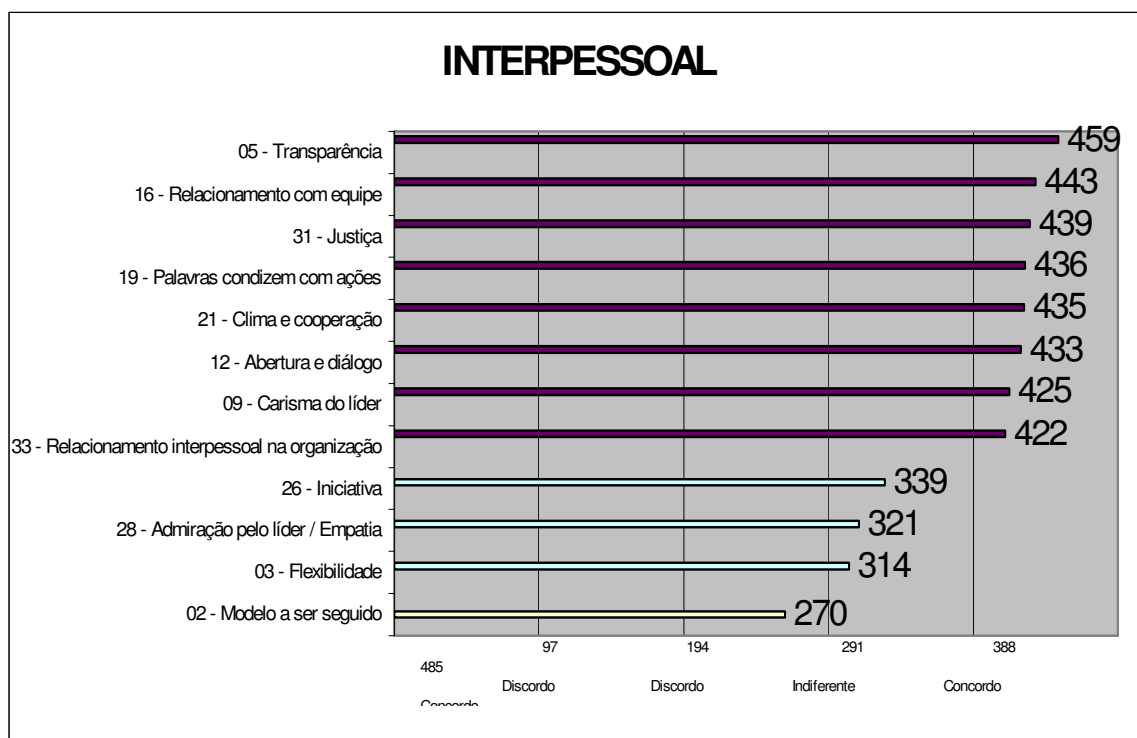
Todas as questões referentes ao *empowerment* receberam pontuação que as colocam numa faixa onde os sujeitos “concordam totalmente”.

Isto quer dizer que, a competência de gestão, voltada a participação, é altamente percebida pelos liderados.



Competência Interpessoal - Nesta os fatores foram abordados de forma a analisar a sua importância e influência do líder nos liderados, foi encontrado escores altos. Dos 12 fatores pesquisados, 66,67 % obtiveram escores superiores a 388, o que os coloca na faixa de “concordo totalmente”; 25,00% entre 291 e 388, pontuando-os na faixa de “concordo”; e 8,3% entre 194 e 291, colocando-o na faixa de “indiferente” .

Diante dos dados obtidos, observou-se que os fatores transparência, relacionamento com a equipe e justiça, são os itens considerados mais importantes para os sujeitos em relação à competência interpessoal e segundo a literatura, a organização deve realmente criar um ambiente onde estas habilidades possam emergir.



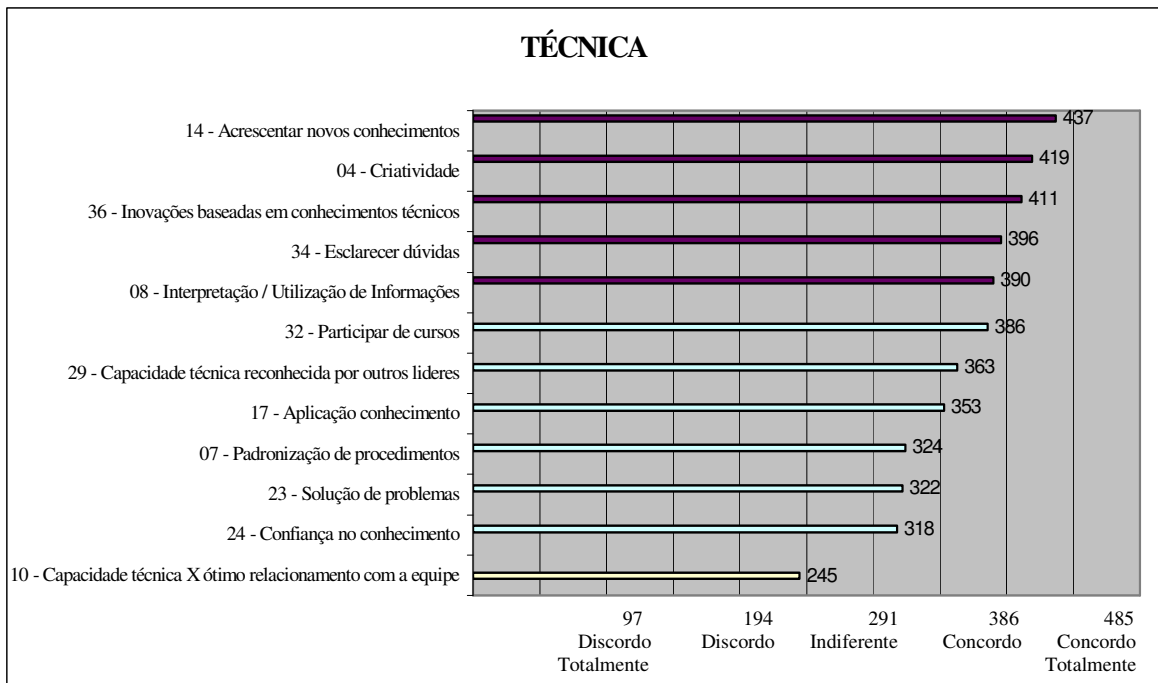
Competência Técnica – Nesta os fatores foram abordados de forma a analisar a sua importância e influência do líder sobre os liderados, não encontramos escores muito altos. Dos 12 fatores pesquisados, 41,67% obtiveram escores superiores a 386, o que os coloca na faixa de “concordo totalmente”; 50,00% entre 291 e 386, pontuando-os na faixa de “concordo”; 8,33% entre 194 e 291, colocando-o na faixa de “indiferente”.

Apesar desta competência não ter obtido um escore muito alto, ela não pode ser classificada como menos importante, uma vez que, esta competência é requerida para quaisquer cargos dentro de uma organização, proporcionalmente ao nível do cargo.

A questão número 10 comparou as competências através dos fatores capacidade técnica X bom relacionamento interpessoal com a equipe. Nesta questão, obtivemos pontuação de “indiferente”, demonstrando a preferência pelo bom relacionamento interpessoal com a equipe.

Diante dos dados obtidos, levantando os fatores mais importantes na percepção do colaborador. Poderemos, mais uma vez, fornecer subsídios para a Área de Recursos Humanos, no que diz respeito à elaboração de planos de ação em recrutamento e seleção,

retenção, remuneração, promoção e treinamentos de líderes, ressaltando a importância de mapeamento de competências e de pesquisas que explorem os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores dentro da própria empresa.



Para comparar as questões mais pontuadas de cada competência, foi elaborada a tabela a seguir, onde estão elencadas as 10 competências de maior percepção pelos liderados:

Classificação de Pontuação das Questões

QUESTÃO	COMPETÊNCIAS / FATORES	PONT.	CLASSIFICAÇÃO
05	Interpessoal / Transparência	459	1º
11	Gestão / Promover crescimento	444	2º
20	Gestão / Líder confiar na equipe	444	3º
16	Interpessoal / Relacionamento com Equipe	443	4º
01	Gestão / Dar condições para realizar tarefas	440	5º
35	Gestão / <i>Job Rotation</i>	439	6º
31	Interpessoal / Justiça	439	7º
14	Técnica / Líder trazer novos conhecimentos	437	8º
19	Interpessoal / Palavras Condizer com Ações	436	9º
04	Técnica / Criatividade	419	10º

Os dados desta tabela corrobora com as afirmações acima, onde foram destacadas as competências de gestão e Interpessoais como sendo as mais importantes, destacando ainda, a competência de gestão como a que mais aparece no ranking das cinco mais citadas (3 vezes) e das melhores pontuadas (4 vezes).

O fator Transparência (competência interpessoal) que aparece em primeiro lugar do ranking foi o que recebeu maior pontuação do questionário que utiliza a Escala de Likert, obtendo pontuação 459 (concordo totalmente).

Isto nos mostra, que os sujeitos desta pesquisa esperam um comportamento condizente com valores éticos e morais, conforme destacado por Renesh (1993) em seu livro “Novas tradições nos negócios”, indicando-nos uma nova forma de pensar sobre o papel do líder.

Na competência gestão, os mais votados foram: promover crescimento através de cursos, ter confiança na equipe e condições para realizar tarefas. Estas também ocuparam posição entre os dez maiores escores do questionário, recebendo pontuações de 444, 444 e 440 respectivamente (concordo totalmente).

Estes dados corroboram o relato de Meyers *apud* Moggi (1991), onde os líderes com foco no desenvolvimento conseguem altos níveis de motivação da equipe.

Conclusão

A globalização, o desenvolvimento tecnológico, a inconstância das demandas do consumidor e os ciclos de vida de produtos estarem mais curtos, têm precipitado radicais e contínuas mudanças ambientais, exigindo uma perspectiva mais estratégica dos que administram e conduzem as organizações. Esta perspectiva traduz-se em tornar-se flexível e apto a enfrentar o desafio e os riscos de um ambiente de incertezas e mudanças aceleradas, ajustando-se constantemente a estas condições. Diante deste cenário, faz-se necessário identificar e desenvolver competências em seus líderes que sejam percebidas e valorizadas pelos colaboradores no intuito de influenciá-los e gerar os resultados esperados.

Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem inferir algumas considerações a respeito das competências de liderança capazes de estimular uma equipe, possibilitando o desenvolvimento e identificação das mesmas para a “Construção do Líder Ideal na Visão dos Liderado”.

As competências de gestão, interpessoal e técnica do líder foram examinadas, não no sentido de verificar se os líderes tinham ou não tais competências, mas sim, identificar quais competências os sujeitos julgam importantes que um líder tenha.

Visto que a motivação é individual e possui uma dinâmica própria, não podemos generalizar os fatos específicos ou situações únicas que podem distorcer a nossa compreensão. Portanto, é recomendável que as conclusões sobre a realidade aqui tratadas não sejam assumidas como dogmas ou verdades isoladas.

Assim, conscientes da multiplicidade de situações que envolvem a liderança, são expostas a seguir as conclusões provindas da pesquisa realizada.

Na pesquisa foi constatado que a competência de gestão foi a que obteve maior pontuação na maioria das questões o que enfatiza a oportunidade e a importância de uma liderança flexível que adota modelos participativos de gestão. Estes dados foram também apresentados na revisão de literatura, onde Kotter (2000) ressalta a importância de unir a liderança ao gerenciamento adequado, como forma de alavancar a inspiração e a motivação.

Com isso, constatou-se que é através da competência de Gestão que os líderes puderam contribuir efetivamente para o desenvolvimento dos seus colaboradores, proporcionando assim, um ambiente mais adequado para a realização dos seus objetivos pessoais e para a efetivação das metas da organização.

É conhecida a dificuldade de envolver os colaboradores no funcionamento das organizações e estas só podem ser dinâmicas se seus membros sentem-se responsáveis e participam das decisões e do desenvolvimento. Mas para que eles se sintam motivados faz-se necessário que possam realizar pelo menos parte de seus desejos e que sintam prazer no trabalho desenvolvido, sendo neste sentido que o líder deve atuar, sempre de maneira transparente e ética.

A competência técnica obteve a menor pontuação, mas não a torna menos importante, pois é ela que gera a confiança dos colaboradores na imagem do líder. Portanto, não basta

somente o conhecimento que tem, mas o uso que faz dele, a maneira que transmite esses conhecimentos e cria um ambiente que inspire, suporte e alavanque a imaginação e a iniciativa existente em todos os níveis, proporcionando desenvolvimento de uma organização de aprendizado contínuo.

Muito mais do que as habilidades técnicas e conceituais o líder necessita da competência interpessoal, uma vez que envolve sensibilidade não somente na tomada de decisão, mas também no cotidiano do indivíduo. Para ser eficaz, essa competência não deve ser premeditada, mas consistentemente demonstrada através de todas as suas ações, corroborando a pontuação obtida nas questões que avaliaram a importância da transparência e justiça por parte do líder.

Outro ponto importante desta competência é reconhecer os valores e crenças como condição de credibilidade da liderança, pois através disso é possível compreender o comportamento e atuar de maneira pró-ativa e não meramente reativa.

Na verdade, a utilização em conjunto destas três competências é a grande lição que se pode extrair destes resultados, não existindo uma única fórmula, uma receita pronta ou uma abordagem ideal que indique com a precisão das ciências exatas aquela grande recomendação capaz de garantir a eficácia indiscutível do líder em qualquer circunstância, sem se importar com o tipo de grupo de seguidores e tampouco com a situação de decisão.

A situação ainda pode se complicar, se a área de Recursos Humanos só visar o desenvolvimento do indivíduo e seu desempenho efetivo privilegiando o desenvolvimento da competência técnica, preocupando-se tanto em formar gerentes e chefes e esquecer-se de formar líderes.

Treinamento e desenvolvimento podem ser perda de tempo e recurso caso não estejam voltados ao desenvolvimento destas competências que interferem sobre a cultura, valores e normas da organização.

Para concluir, além de ressaltar a importância das competências que um líder deve ter, deve-se considerar a natureza evolutiva, dinâmica e processual da sua formação, devendo ser a gestão de Recursos Humanos a responsável por proporcionar políticas que estimulem a identificação, desenvolvimento e a retenção destes líderes. Tendo iniciado este processo, haverá uma transformação fundamental dentro das organizações, permitindo o surgimento de líderes em equipes auto-gerenciáveis.

Assim, espera-se que as conclusões apresentadas possam contribuir para um tema exaustivamente estudado, mas ainda sem respostas concretas à inúmeras questões. Contudo, se imbutirmos no líder as competências percebidas e valorizadas pelos seus liderados já se terá contribuído um “pouquinho” no momento atual.

Bibliografia

- ABBOUD, Miguel. **Motivação e Satisfação no Trabalho** - uma análise da teoria e suas implicações para a gerência (Dissertação de Mestrado), São Paulo, 1980, 120 p.
- BERGAMINI, Cecília W.. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.
- _____, **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 4^a ed, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto (c). **Psicodinâmica da vida organizacional**, São Paulo, Atlas, 2a ed., 1997.
- BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. **O Novo Grid Gerencial**. S.P., Pioneira, 6^aed. 1989.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1a ed., 1999.
- BYHAM, William C. Zapp!, **O Poder da Energização**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia - sua técnica, seus problemas**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 16a.ed.,1989.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. S.P., Pioneira, 3ª ed., 2000.

ESTANISLAU, Fernando A. Queiroz. **Efeitos dos estilos de liderança na satisfação do subordinado**. (Dissertação de Mestrado), São Paulo, 2000.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Atlas, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As Pessoas na Organização**. S. Paulo, Gente, 2002.

FREITAS, Fernando. Parceiros na Vitória. **Administração participativa no mundo**. São Paulo, Cultura Associados, 1991.

GELLERMAN. **A motivação e produtividade**. São Paulo, Melhoramentos, 1976.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes - Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

HANDY, Charles. **Tempo de Mudanças**. São Paulo, Saraiva, 1996.

HERSEY, Paul, e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores : A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo, EPU, 1986.

HESELBEIN, Frances et al. **O líder do futuro**. São Paulo, Futura, 2000.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais - Um Tratamento Conceitual**. São Paulo, EPU, 1980.

KOTTER, John P. **Afinal, O que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

LOBOS, Júlio A. et al. **Comportamento Organizacional: Leituras Seleccionadas**. São Paulo, Atlas, 1978.

MALHOTRA, Narish. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 3ª ed., 2001.

MANSSOUR, Ana Beatriz Beinutes, et alli. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre, Multimpresos, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos - Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo, Futura, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Atlas, 2002.

MOGGI, Jair. **Administração Participativa e nível de identificação com a empresa: um estudo de caso**. (Dissertação de Mestrado), São Paulo, 1991.

MORRIS, D.S. e HAIGH, R.H. **Quem manda em quem - A redefinição dos parâmetros de poder nas empresas**. HSM Management. São Paulo novembro/dezembro de 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro, José Olympio, 8ª edição, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo, Pioneira, 1997.

PLANTULLO, Vicente Lentine. **Teoria Geral da Administração: de Taylor as Redes Neurais**. Rio de Janeiro, FGV, 2001.

RENESCH, John, et al. **Novas Tradições nos Negócios - Valores Nobres e Liderança no Século XXI**. São Paulo, Cultrix, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, JC, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. R.J., Prentice-Hall do Brasil, 3ª edição, 1982.

SELLTIZ, et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1975.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 4ª ed., 1999.

SMITH, Peter B. e PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura - modelo da administração do Evento**. São Paulo, Pioneira, 1994.

SOUZA, Edela Lanzer P.. **Treinando gerentes para o futuro**. Edgard Blicher Ltda., 1992.

VIEIRA, Carlos Gentil & ESTEVES Álvaro Eduardo. **Gerente Animador: motivação e ação prática administrativa**. Rio de Janeiro, LTC, 1985.