

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**“Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na
difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma
Organização”.**

João Luiz de Macedo

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

“LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PAPEL DOS GERENTES NA DIFÍCIL TAREFA DE INFLUENCIAR OS RECURSOS HUMANOS DE UMA ORGANIZAÇÃO”

JOÃO LUIZ DE MACEDO

**Sob a orientação da Professora
Ana Alice Vilas Boas**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, Linha de Pesquisa em Estratégia Empresarial

Seropédica, RJ
Janeiro de 2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

JOÃO LUIZ DE MACEDO

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Linha de Pesquisa em Estratégia Empresarial, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 24/01/2006

Ana Alice Vilas Boas, Ph. D. UFRRJ
Orientadora

Antônio Carlos Nogueira, Dr. UFRRJ
Membro

Lídia Micaela Segre, Dr^a. UNIGRANRIO
Membro Externo

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Nathalia de Araújo Macedo e Marcelo de Araújo Macedo, pelo apoio, compreensão e carinho nos poucos momentos em que estive presente.

A minha linda e amada esposa Thais Beier de Araújo Macedo, pela compreensão, apoio, companheirismo e incentivo nos momentos mais difíceis desta longa jornada.

Aos meus pais que sempre se esforçaram para dar aos filhos o que de melhor poderia: a educação e estudo!

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado de um longo estudo realizado em dois anos, para àqueles que colaboraram nesta caminhada, faço os seguintes agradecimentos.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), pela oportunidade que me concedeu em realizar o curso de Gestão e Estratégia em Negócios.

À professora Ana Alice Vilas Boas, minha orientadora, pela competência, liderança e orientações que me direcionaram ao objetivo tanto almejado.

À banca examinadora, professores Antônio Carlos Nogueira, Ana Alice Vilas Boas e Lídia Micaela Segre, pelas considerações realizadas e orientações dadas a este aluno.

A todos os professores do curso de pós-graduação em Gestão e Estratégia em negócios, pela grande soma de conhecimentos transmitidos e habilidades na condução das disciplinas.

Às organizações que permitiram a realização da pesquisa e acreditaram neste trabalho.

A todos os entrevistados, que dedicaram parcela de seus tempos para a entrevista e tiveram a percepção da importância do tema liderança.

Aos companheiros de curso Luis Henrique Lenke de Souza, Marco Aurélio Caldas e Marlone Wilson de Souza, que semanalmente compartilharam dos deslocamentos de Petrópolis ao Rio de Janeiro e com muita perseverança, alegria e dedicação transformaram o sonho em realidade.

A todos aqueles que sobremaneira contribuíram para a realização deste trabalho.

E a Deus, por tudo que me proporciona na caminhada da vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos da pesquisa.....	2
1.1.1. Objetivo geral.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
1.2. Justificativa do trabalho.....	2
1.3. Suposição.....	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. Uma breve conceituação sobre liderança.....	4
2.2. Teorias de liderança.....	5
2.2.1. As teorias de traços de personalidade.....	5
2.2.2. Teoria situacional.....	6
2.2.3. Teoria comportamental e funcional.....	9
2.2.3.1. A grade gerencial.....	11
2.2.4. Teoria contingencial.....	13
2.2.5. Teoria carismática.....	14
2.2.6. Teoria de liderança visionária.....	17
2.2.7. Teoria de liderança servidora.....	19
2.2.8. Liderança distribuída.....	21
2.2.9. Liderança baseada em princípios.....	24
2.3. Competência de liderança.....	25
2.4. Chefia e Comando.....	30
2.4.1. O líder militar.....	30
2.4.2. Tipos de liderança militar.....	33
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1. Método e pesquisa.....	35
3.2. Tipologias da pesquisa.....	35
3.3. Coleta de dados.....	37
3.4. População e amostra.....	40
3.5. Análise dos dados.....	40
3.6. Metodologia utilizada.....	41
3.7. Limitações da pesquisa.....	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
4.1. Liderança no setor industrial.....	44
4.1.1. Investigação do histórico da organização.....	44
4.1.2. O processo de socialização de novos membros.....	45
4.1.3. As políticas de recursos humanos.....	45
4.1.4. O processo de comunicação.....	46
4.1.5. A organização do processo de trabalho.....	46
4.1.6. Variáveis observadas na entrevista.....	47
4.2. Liderança no âmbito militar.....	49
4.2.1. Investigação do histórico da organização.....	49
4.2.2. O processo de socialização de novos membros.....	50
4.2.3. As políticas de recursos humanos.....	51
4.2.4. O processo de comunicação.....	51
4.2.5. A organização do processo de trabalho.....	52
4.2.6. Variáveis observadas na entrevista.....	53
4.3. Análise comparativa dos dados.....	56

4.3.1. Cultura da metalúrgica e unidade das Forças Armadas.....	56
4.3.2. Variáveis estudadas na metalúrgica e unidade das Forças Ar- madas.....	57
4.3.3. Aplicabilidade.....	59
5. CONCLUSÃO.....	61
5.1. Contribuições para as empresas.....	62
5.2. Contribuição para a ciência.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXO 1 – Ficha de entrevista.....	66
ANEXO 2 – Questionário.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Liderança Situacional	8
Figura 2. A grade de liderança	12
Figura 3. Escala de “empowerment” das equipes interfuncionais	24
Figura 4. Convergência e não convergência de várias fontes de evidências	39
Figura 5. Método de estudo de caso	42
Figura 6. Organograma da empresa Mattheis Borg	47
Figura 7. Organograma de uma organização militar	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Capacidade de motivação dos liderados	9
Quadro 2. Fatores das equipes interfuncionais na escala empowerment	23
Quadro 3. Competências de liderança de Cripe e Mansfield	27
Quadro 4. Competências de liderança	29
Quadro 5. Análise comparativa dos elementos culturais das organizações estudadas.....	57
Quadro 6. Análise comparativa das variáveis estudadas	59

RESUMO

MACEDO, João Luiz de. “**Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização**”. Seropédica: UFRRJ, 2006. 68p. (Dissertação, mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

O presente trabalho aborda o assunto mais discutido por pessoas que lidam diariamente com recursos humanos; a liderança. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. O objetivo que se propõe é investigar como é exercida a liderança nas organizações, identificar os estilos de liderança empregados, verificar se os estilos de liderança são adequados às organizações e analisar as reações dos funcionários diante os estilos de liderança de seus superiores. A metodologia utilizada segue o proposto por Yin (2004), como estudo de caso e Fleury (1996), como investigação e comparação das culturas organizacionais, analisando-se a história das organizações, a socialização de novos membros, o processo de comunicações, e o processo de trabalho. As variáveis propostas para a pesquisa social realizada, procuram averiguar sobre a política de relacionamento humano das instituições, a política de recompensas, o reconhecimento pelos bons serviços prestados, o poder de decisão dos chefes, a satisfação do subordinado na condução das tarefas, a motivação dos subordinados, o grau de confiança mútua e as orientações aos subordinados. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa em uma organização militar das Forças Armadas e em uma empresa da iniciativa privada. Constatou-se que cada organização possui um estilo de liderança, no exercício da liderança as habilidades pessoais são mais importantes que as habilidades técnicas e que os administradores de sucesso constroem relações de confiança com seus subordinados.

Palavras chave: empowerment, metacompetência e cultura organizacional.

ABSTRACT

MACEDO, João Luiz de. “**Leadership: a case study about the the managers role in the hard task o influencing human resources in an organization**”. Seropédica: UFRRJ, 2006. 68p. (Dissertation, master’s in Management and Business Strategy).

The present work approaches the most important topic discussed by people who deal daily with human resources: the leadership. Leadership is necessary in all kinds of human organization, either in companies or in each of their departments. It is essential in all administration functions: the manager needs to know the human nature as well how to deal with people, that is, to lead. The purpose is to investigate how leadership is carried out in the organizations, identify the leadership styles used, verify if these styles are adequate for the organizations and analyse employee’s reaction according to the leadership styles of their superiors. The methodology follow Yin’s(2004) proposal as case study, and Fleury (1996) for investigation and comparison of organizational cultures:, analysing the history of organizations, the socialization of new members, the communication process the work process. The variables proposed for the social research try to find out about the human relationship politics, the reward politics, the recognition for good services, the chief’s power of decision, the satisfaction of the subordinate in the accomplishment of tasks, the motivation subordinate, the level of mutual confidence and the orientation the subordinates. For this purpose, a qualitative research was realized in a military organization of the Army Force and in a private company. It was detected that each organization has a leadership style, in the exercise of leadership the personal ability is more important than the technical ones and that the successful managers build confidence relations with their subordinates.

Key words: empowerment, highly competence and organizational culture.

1. INTRODUÇÃO

Os séculos XX e XXI caracterizam-se pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento tecnológico da informação e gestão em negócios. Esse desenvolvimento se dá graças à globalização mundial dos mercados, que permite a disponibilização da informação em tempo real, as comunicações mais rápidas e a integração dos mercados.

Com a globalização dos mercados cresceu em importância a liderança empresarial, fator que pode desequilibrar e até mesmo, favorecer uma empresa no competitivo mercado nacional e internacional. Nesse cenário mundial, pode-se observar e acompanhar no Brasil, com grande expectativa, o crescimento econômico, o ritmo das reformas estruturais, tendo como evidência um tema de grande relevância para as organizações, que é a modernização da gestão empresarial pública ou privada, com o objetivo básico de buscar a conquista dos mercados internos e externos.

Essa modernização pode ser perseguida utilizando-se vários instrumentos ou métodos, dentre eles a liderança empresarial, como forma de influenciar os recursos humanos, motivá-los a desempenhar bem as suas funções, agregar valores para se obter ganhos crescentes de produtividade, satisfação no desempenho das funções e elevados padrões de qualidade. Sabe-se que pessoas inteiramente comprometidas com as organizações, motivadas, preparadas e capacitadas para o desempenho da função se constituem no principal recurso para a melhoria dos resultados. A liderança dos administradores é uma ferramenta que pode modificar o comportamento das pessoas e auxilia a conquistar o objetivo de obter vantagem no concorrido mercado nacional e internacional.

O tema liderança torna-se importante face ao crescente aperfeiçoamento das empresas em desenvolver produtos de elevado padrão de qualidade a custos cada vez mais baixos, colocando-a com maior rapidez no mercado visando à concorrência e o domínio do mercado, o que faz com que as instituições invistam cada vez mais em seus recursos humanos, principalmente, nos níveis estratégicos e gerenciais.

A capacidade de influenciar os recursos humanos à conquista do objetivo fim da Instituição, constitui a linha de pesquisa da investigação em tela. A liderança das equipes de trabalho sob o foco da dinâmica social pode influir positivamente ou negativamente para o sucesso da Organização.

1.1. Objetivos da Pesquisa

1.1.1. Objetivo Geral

- Contribuir para que as teorias de liderança apresentadas sirvam como mais uma ferramenta de aplicabilidade para empresas que desejam concorrer no competitivo mercado interno e externo.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Investigar como é exercida a liderança nos níveis gerenciais, se os estilos de liderança desenvolvidos são adequados à empresa, com intuito de melhorar o desempenho da organização no atual mercado globalizado.
- Identificar os estilos de liderança percebidos pelos funcionários do nível operacional.
- Analisar a reação dos funcionários perante os estilos de liderança dos seus gerentes.

1.2. Justificativa do trabalho

Este trabalho tem relevante importância e serve como referencial teórico para donos de empresas, administradores e gerentes que trabalham com recursos humanos, que visam à eficiência na qualidade dos produtos fabricados, o crescimento da empresa e a conquista de mercados por intermédio da ação de líderes que gerenciam recursos humanos.

Para as empresas ajudam a otimizar os gastos financeiros com a produção, influenciando diretamente na fabricação e na qualidade do produto, permitindo aos líderes administrar com mais eficiência os recursos humanos, o que impulsionará a organização no mercado interno e externo, visando obter vantagem competitiva.

1.3. Suposição

Supõe-se que os gerentes de empresas são capazes de influenciar seus subordinados a atingirem os objetivos propostos pelas instituições, através do estilo de liderança.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos, introdução, referencial teórico, metodologia da pesquisa, resultados e discussões e conclusão. O presente capítulo apresenta uma introdução, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do trabalho. O Capítulo Dois apresenta o referencial teórico, conceitua liderança, aborda as diversas teorias de liderança, o tema competência de liderança e a liderança militar. No Capítulo Três estuda-se a metodologia empregada na dissertação. O Capítulo Quatro apresenta os resultados e discussões da pesquisa, aborda a liderança no setor industrial, a liderança no âmbito militar e faz uma análise comparativa da empresa estudada com uma unidade militar das Forças Armadas também estudada nesta dissertação, das variáveis estudadas nas duas instituições e encerra com a aplicabilidade da liderança. Por fim, o capítulo cinco conclui o trabalho confirmando ou negando a suposição proposta e apresenta algumas sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo rever a literatura recente e importante relevante à liderança de equipes, abrangendo o assunto chefia e comando muito empregado nas Forças Armadas.

2.1. Uma breve conceituação de liderança

Na atual globalização dos mercados, liderar uma empresa é uma tarefa muito difícil e requer, segundo Freeman e Stoner (1982), três implicações importantes:

a) o envolvimento das Pessoas-subordinado ou seguidores, com disposição de aceitar as ordens do líder, a definição do status do líder visando tornar possível o processo de liderança;

b) a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder; podem moldar e moldam de vários modos às atividades grupais, mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder;

c) capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

De fato, os líderes influenciam os empregados a realizar sacrifícios pessoais pelo bem da empresa. Por esse motivo, muitos acreditam que os líderes têm uma obrigação especial de considerar a ética de suas decisões.

Freeman e Stoner (1982) definem a liderança gerencial como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo; define poder como a capacidade de exercer influência, isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento dos indivíduos ou grupos; e ainda, define influência como quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo.

Por outro lado, Robbins (2002) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa.

Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. Os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal. As empresas precisam de liderança forte e administração forte para atingir a meta estabelecida. No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Elas também precisam de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

Assim, a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para atingir um objetivo, como um processo de redução de incerteza de um grupo. Este tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para alcançar os objetivos, como uma relação funcional entre líder e subordinados, e ainda, como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, que depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que conjuga e ajusta essas características.

Durante séculos várias teorias de liderança foram estudadas e desenvolvidas, servindo como referencial teórico para empresas que têm como meta desenvolver-se no concorrido mercado globalizado. Por isso, a seguir serão abordadas algumas das principais teorias.

2.2. Teorias de liderança

2.2.1. As teorias de traços de personalidade

Segundo Chiavenato (2003), o líder é aquele que possui alguns *traços específicos de personalidade* que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade.

A teoria identifica personalidades como Margaret Thatcher, Nelson Mandela e outros, como líderes e os descrevem como carismáticos, entusiastas e corajosos.

Segundo o autor, alguns traços que definem o líder são:

Traços físicos – energia, aparência pessoal, peso e estatura.

Traços intelectuais – agressividade, adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança.

Traços sociais – cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.

Traços relacionados à tarefa – impulso de realização, iniciativa e resistência.

Já as pesquisas realizadas e não referenciadas por Robbins (2002), identificam seis traços que diferenciam as líderes dos liderados: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Esta teoria é alvo de críticas quanto ao método de medição, pois não pondera a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança: nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros; ignora a influência e a reação dos subordinados; não faz distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em certas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige certos traços de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros diferentes; ignora a situação em que a liderança se efetiva. Nas organizações existem diferentes situações que exigem características diferentes do líder; dentro desta abordagem, uma pessoa dotada de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não acontece na realidade.

2.2.2. Teoria situacional

As teorias situacionais presumem não existir um único estilo e característica de liderança para toda e qualquer situação, enfim, para cada situação há um tipo de liderança. Propõem mudar a situação para adequá-la ao modelo de liderança, ou mudar o modelo de liderança para adequar à situação.

Hersey e Blanchard (1986), ao proporem esta teoria, consideram duas dimensões do comportamento de um líder:

- Comportamento de tarefa: adotado para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar

(o quê, quando, onde e como), compreendendo o estabelecimento de metas e de prazos para a organização, a direção e o controle;

- Comportamento de relacionamento: adotado para manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar feedback, facilitar e apoiar.

Esses dois tipos de comportamento podem ser vistos como dimensões isoladas e distintas, e os quadrantes podem ser usados para identificar quatro estilos básicos de liderança, vistos na Figura 01, que podem ser usados como base para avaliar o comportamento do líder e têm as seguintes diretrizes:

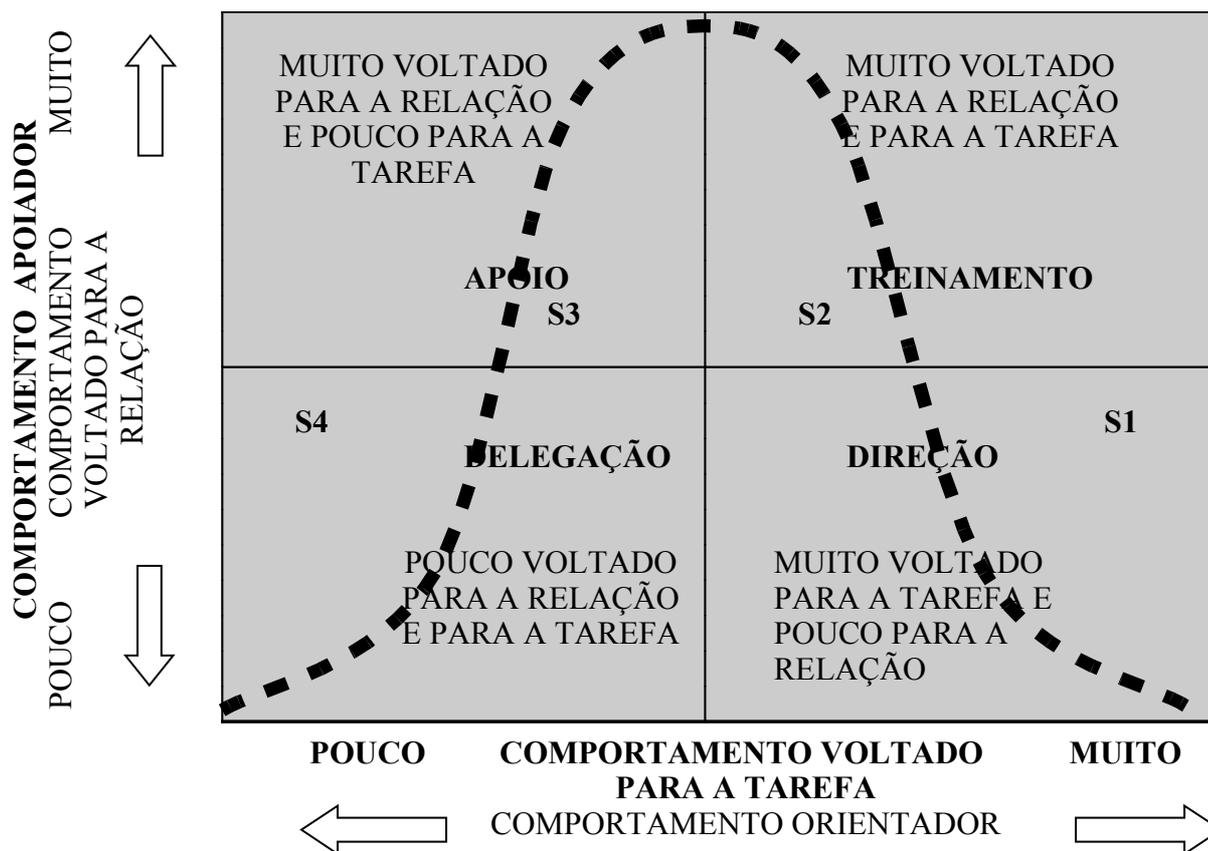
- Direção (S1) = dar instruções específicas e supervisionar diretamente a execução da tarefa;
- Treinamento (S2) = explicar as decisões e dar oportunidades para esclarecimento;
- Apoio (S3) = compartilhar idéias e facilitar a tomada de decisões;
- Delegação (S4) = passar a responsabilidade pelas decisões e sua implementação.

Para Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional pode ser afetada por muitos fatores; entretanto, a relação líder-seguidor deve ser considerada uma variável crucial. Além disso, afirmam que embora nenhum estilo seja eficaz em todas as circunstâncias, cada um deles pode ser aplicado a situações específicas que dependem da prontidão do seguidor. Em liderança situacional, a prontidão é definida como a intensidade com que o seguidor está demonstrando sua inclinação e sua disposição para executar uma tarefa específica. Os seus dois componentes são:

- A disposição – é uma função da segurança, do comprometimento e da motivação revelados por uma pessoa ou um grupo para executar uma tarefa específica;
- A aptidão – é uma função do conhecimento, da experiência e da habilidade ou do desempenho que um indivíduo ou grupo transfere para determinada tarefa ou atividade.

A Figura 01 mostra também, que as combinações de disposição e aptidão aplicadas a cada tarefa fornecem os níveis de prontidão, que são diferentes. O conjunto contínuo da prontidão do seguidor pode ser dividido em quatro níveis, e cada um representa uma diferente combinação de disposição e aptidão ou segurança do seguidor.

COMPORTAMENTO DO LÍDER



MUITO	APTO E DISPOSTO OU SEGURO	APTO E INDISPOSTO OU INSEGURO	ANAPTO E DISPOSTO OU SEGURO	ANAPTO E INDISPOSTO OU INSEGURO	POUCO
	P4	P3	P2	P1	
} DIRIGIDA PELO SEGUIDOR		} DIRIGIDA PELO LÍDER			

PRONTIDÃO DO SEGUIDOR

Figura 01 – Liderança Situacional

Fonte: Hersey e Johnson (1997, p.76).

Robbins (2002) aborda que Hersey e Blanchard enfocam a prontidão dos liderados, reconhecem a importância dos liderados e se baseiam na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores conforme o Quadro 01.

Quadro 01 - Capacidade e motivação dos liderados.

	Capacidade	Motivação	Ação a adotar
liderados	incapazes	desmotivados	Líder precisa fornecer orientações claras e específicas
	incapazes	motivados	Líder precisa oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para conquistá-los.
	capazes	desmotivados	Líder precisa usar um estilo apoiador e participativo.
	capazes	motivados	Líder não precisa fazer muita coisa.

Fonte: adaptado de Robbins (2002, p.312).

Há pessoas que nascem com determinadas características de um líder, entretanto, há a necessidade de desenvolvimento destes atributos para exercer efetivamente o papel de líder num grupo, outras já aprendem e desenvolvem a liderança com a experiência adquirida ao longo da vida. Para ser líder não basta ter características de liderança, é necessário que os subordinados aceitem e reconheçam efetivamente a pessoa como um líder daquela comunidade.

O exercício da liderança é contextual, ou seja, situacional, quem é líder num grupo em determinado contexto não necessariamente será líder num outro grupo em contexto semelhante ou distinto. No papel de liderança, as habilidades pessoais são mais importantes que as habilidades técnicas, grandes líderes atribuem significado relevante até mesmo ao trabalho mais simples e conseguem transformar uma atividade entediante em missão inspiradora, em torno do qual as pessoas se unem desde que seja explicada qual a importância do trabalho por elas realizado para o sucesso e alcance dos objetivos da empresa.

2.2.3. Teoria comportamental e funcional

Bowditch e Buono (2002) enfocam que a teoria estuda os diversos padrões ou estilos comportamentais de líderes e as funções desempenhadas por eles. A teoria identifica três estilos diferentes de liderança no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo:

- **Autocrático ou autoritário** - enfatiza a preocupação pela tarefa e se baseia na idéia de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão,

não precisando consultar os subalternos e esperando que eles obedeçam às ordens sem receber qualquer explicação. O ambiente de motivação é produzido criando um jogo estruturado de recompensas e castigos. Este tipo de liderança autocrática não é de todo ruim, podendo ser usado nas seguintes situações: com empregados novos, destreinados que não conhecem quais tarefas irão executar ou quais procedimentos irão seguir; para fazer uma supervisão efetiva que só pode ser proporcionada por ordens detalhadas e instruções; para empregados que não respondem a qualquer outro estilo de liderança; quando há necessidade de alto volume de produção manufatureira diariamente e até mesmo quando o poder de um gerente é desafiado por um empregado. O autocrático lidera pelo comando.

- **Democrático** - também chamado de estilo participativo, pelo fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa e na tomada de decisão; é menos diretivo e acentua as preocupações com as relações humanas. Supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem dirigir a si mesmas e são criativas no trabalho desde que motivadas (HERSEY & BLANCHARD, 1986). O líder deve ser um treinador, deve manter os subordinados informados sobre tudo o que afeta o trabalho deles. O ambiente gera confiança, cooperação, espírito de equipe e o moral dos funcionários é elevado. O líder reconhece e encoraja realizações, desenvolve planos com a equipe de trabalho, permitindo que estabeleçam metas, ou seja, lidera através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo. É eficiente quando usado com subordinados qualificados ou experientes, ao implementar mudanças operacionais, solucionar problemas do indivíduo ou do grupo. O estilo é ideal para executar uma missão de grande vulto ou complexa, encoraja o trabalho em equipe, conduz mudanças, compartilha responsabilidades e ajuda a resolver problemas. Este tipo de liderança não é adequado quando há pouco tempo para se conseguir a contribuição da alta administração da empresa.
- **Laissez-faire** - é também conhecido como estilo da não intervenção, ou seja, o gerente lidera através de sua participação mínima e dá aos liderados total liberdade para tomar decisões e solucionar seus problemas. Este estilo tem eficiência quando empregado com funcionários altamente qualificados, experientes, confiáveis, têm orgulho de seus trabalhos e são comprometidos em executar a tarefa por uma causa maior.

Os estilos comportamentais de liderança variam de acordo com a quantidade de liderados sob a gerência de um líder, quanto mais funcionários estiverem sob a administração do líder, maior é a tendência em ser autocrático em determinadas situações apresentadas, pois uma grande quantidade de funcionários sem uma diretriz ou orientação precisa do líder, tende a se distanciar da tarefa ou da meta a ser buscada pela organização. Quanto menor a quantidade de liderados maior é a tendência do líder exercer o estilo democrático ou laissez-faire, e para que isto ocorra, os liderados devem ser capazes de executar a tarefa com eficiência, estarem comprometidos com a missão e a meta a ser atingida pela empresa.

2.2.3.1. A grade gerencial

No fim da década de 1940 e início da década de 1960 a Survey Research Center, da Universidade de Michigan, realizou novos estudos sobre liderança. Os pesquisadores buscaram identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionados com o desempenho eficaz, baseado em duas dimensões:

Orientação para o funcionário – líderes descritos como enfatizadores das relações interpessoais que demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo.

Orientação para a produção – líderes que tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, cuja principal preocupação era com a execução das tarefas do grupo, e seus membros eram apenas o meio para se atingir um fim.

Robbins (2002) aborda que pesquisadores escandinavos realizaram novos estudos e descobriram a existência de uma terceira dimensão:

Orientação para o desenvolvimento – valoriza a experimentação, busca novas idéias, gera e implementa mudanças.

A grade gerencial foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton (apud FREEMAN & STONER, 1982) em 1964 e tem como objetivo ajudar a medir a preocupação relativa do administrador com as pessoas e as tarefas. Ela reflete a natureza bidimensional da liderança e identifica uma gama de comportamentos administrativos baseados nos vários modos como os estilos orientados para tarefas e os estilos orientados para empregados podem interagir mutuamente. Observando a Figura 02, pode-se verificar que o estilo de administração 1,1 no canto esquerdo inferior da grade é a gerência empobrecida, ou seja, pouca preocupação com as pessoas e pouca preocupação com as tarefas e a produção. Esse estilo pode ser chamado de laissez-faire, porque o líder abdica de seu papel de liderança.

O estilo 1,9 é a gerência de clube de campo, apresenta muita preocupação com os empregados e pouca preocupação com a administração. O estilo de administração 9,1 é a gerência de tarefa ou autoritária, pois apresenta muita preocupação com a produção e eficiência e pouca preocupação com os empregados. O estilo 5,5 é o da gerência meio do caminho, com uma quantidade média de preocupação tanto com o empregado quanto com a produção. O estilo 9,9 é a gerência em equipe ou democrática, há muita preocupação tanto com a produção quanto com o moral e a satisfação dos funcionários. Blake e Mouton (apud FREEMAN & STONER, 1982) argumentam que o estilo 9,9 é o mais eficaz, eles acreditam que essa abordagem à liderança irá, em quase todas as situações, resultar num desempenho maior, em baixo absenteísmo e baixa rotatividade, e em alta satisfação do empregado. A grade gerencial é amplamente usada como ferramenta de treinamento para administradores.

PREOCUPAÇÃO COM AS PESSOAS	(ALTA)	1,9 Gerência de clube de campo				9,9 Gerência em equipe					
		9	Atenção voltada às necessidades que as pessoas têm de relacionamentos satisfatórios leva a uma atmosfera organizacional amistosa e um ritmo de trabalho confortável.				A realização do trabalho vem das pessoas comprometidas; a interdependência através de um interesse comum no propósito da organização leva a relações de confiança e respeito.				
		8									
	(BAIXA)	(BAIXA)	5,5 Gerência meio do caminho								
			6	É possível um desempenho adequado da organização através do equilíbrio entre a necessidade de fazer o trabalho e a manutenção do "moral" das pessoas num nível satisfatório.							
			5								
		(ALTA)	1,1 Gerência empobrecida				9,1 Autoridade / anuência				
			3	Exercer o esforço mínimo necessário para realizar o trabalho exigido é apropriado para a participação na organização.				A eficiência nas operações resulta da organização das condições de trabalho de modo que o elemento humano interfira em grau mínimo.			
			2								
1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	(BAIXA)	PREOCUPAÇÃO COM A PRODUÇÃO								(ALTA)	

Figura 02 – A grade de liderança

Fonte: retirado de Freeman e Stoner (1982, p. 349).

2.2.4. Teoria contingencial

As teorias da contingência combinaram a abordagem de traços e as teorias comportamentais/funcionais para sugerir que os líderes mais eficientes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico.

Fred E. Fiedler (apud ROBBINS, 2002) propõe em seu modelo de contingência que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder em interagir com os subordinados e quanto de controle e influência a situação proporciona a ele. Fiedler desenvolveu o “questionário do colega menos preferido” – (LPC), instrumento que avalia se uma pessoa é orientada para o relacionamento ou para a tarefa. O questionário LPC contém dezesseis adjetivos contrastantes (como agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-reservado, apoiador-hostil). Pede-se aos respondentes que pensem em todos os colegas que já tiveram e selecionem aquele com quem menos gostaram de trabalhar, classificando-o em uma escala de um a oito em todos os dezesseis pares de adjetivos. Fiedler acredita que, com base nessas respostas, pode-se determinar o estilo básico de liderança de cada pessoa. Se o colega menos querido for descrito com termos relativamente positivos (uma alta pontuação LPC), o respondente estará basicamente interessado em manter uma boa relação com ele. Se você descrever em termos favoráveis a pessoa com quem menos gostaria de trabalhar, Fiedler o rotulará de orientado para o relacionamento. Ao contrário, se o colega menos preferido for descrito em termos relativamente desfavoráveis (uma baixa pontuação LPC), o respondente estará basicamente interessado na produtividade e, assim, será rotulado como orientado para a tarefa. Se os respondentes pontuarem na média, elas não podem ser classificadas em nenhuma das orientações, ficando, portanto, fora da previsão da teoria (ROBBINS, 2002).

Fiedler assume que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo, isso é importante, porque significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou a situação terá que ser modificada ou o líder substituído, para que a ótima eficácia possa ser conseguida (ROBBINS, 2002).

Depois que o estilo básico de liderança da pessoa for identificado por intermédio do questionário LPC, será necessário adequar a pessoa à situação, portanto,

Fiedler (apud ROBBINS, 2002) identifica três dimensões contingenciais que, na sua opinião, definem os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança, são eles:

- **Relações entre líderes e liderados** – refere-se ao relacionamento interpessoal que existe entre o líder e os membros do grupo, ou seja, a confiança, credibilidade, a aceitação mútua, lealdade, respeito e por outro lado, a desconfiança, reprovação, falta de lealdade e amizade que os membros do grupo têm com seu líder.
- **Estrutura da tarefa** – a eficácia da liderança depende do grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, se é rotineiro e programado ou é vago e indefinível. Algumas tarefas são fáceis de desempenhar, medir e avaliar, e outras que exigem criatividade são difíceis de definir e os resultados são mais difíceis de mensurar.
- **Poder e a autoridade que a posição confere ao líder** – referem-se ao grau de influência derivada da posição formal ocupada pelo líder na estrutura da organização, inclui o poder de contratar, demitir, sancionar disciplinarmente, promover e aumentar salários.

Com os resultados do questionário LPC do indivíduo e a avaliação das variáveis contingenciais, o modelo de Fiedler propõe que se faça a adequação entre eles para se chegar ao máximo de eficácia na liderança. O autor do questionário concluiu que os líderes orientados para a tarefa tendem a ter melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis a eles. Os líderes orientados para o relacionamento, entretanto, têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis.

O modelo de questionário proposto por Fiedler e a sua utilização prática apresentam problemas a serem examinados. Por exemplo, a lógica que norteia o LPC não é muito clara, as variáveis contingenciais são complexas e difíceis de serem avaliadas na prática. Robbins (2002) afirma que é difícil avaliar na prática, se a relação líder-liderados é boa, como são estruturadas as tarefas e qual o poder de decisão que o líder detém.

2.2.5. Teoria carismática

A palavra carisma é de origem grega e significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos. Chiavenato (2003, p.144) define carisma como a característica pessoal e especial da liderança que

proporciona uma visão e um senso de missão e que emana orgulho, confiança e respeito.

Yukl (1997, p.260) afirma que:

Atualmente, o termo carisma continua a ser definido e usado de maneiras diferentes por diversos autores, embora haja alguma convergência para uma concepção relacional e interacional.”(...) “acredita-se que o carisma resulte das percepções do seguidor a respeito das qualidades e comportamento do líder. Essas percepções são influenciadas pelo contexto da situação de liderança e pelas necessidades individuais e coletivas do seguidor.

Esta teoria enfatiza o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados.

Estudos sobre a teoria da liderança carismática foram direcionados à identificação dos comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos, identificando cinco características-chave que os diferenciam:

- **Visão e articulação** – possuem uma visão expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o status quo. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos que são compreensíveis para os demais;
- **Risco pessoal** – os líderes são dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão; seguidores têm maior confiança em um líder que privilegia uma estratégia que em certo grau reflete consideração pelos seguidores em vez de interesses pessoais;
- **Sensibilidade ao ambiente** – são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança;
- **Sensibilidade para as necessidades dos liderados** – são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos;
- **Comportamentos não convencionais** – engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

Robbins (2002, p.400) apresenta três passos que considera suscetíveis de aprendizagem para que se possam usufruir os benefícios advindos do fato de ser percebido como líder carismático.

Primeiro, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se, não só com palavras, mas com todo o corpo. Weil (1986) enfatiza a importância da linguagem não-verbal para o processo comunicativo. Gestos, expressões faciais, tom, ritmo de voz e expressões corporais dão

vida às palavras. Aprender a andar pela sala, inclinar-se para as pessoas, apoiando-se na ponta da mesa, manter contato olho no olho são exemplos de posturas propícias à dinâmica e à energia do carisma.

Segundo, o indivíduo atrai pessoas quando cria um compromisso que as estimule a segui-lo. O terceiro passo é extrair o potencial das pessoas, por meio da demonstração de confiança na capacidade delas em suprir as expectativas do seu desempenho.

Segundo Cavalcanti et al. (2005, p.114), o sucesso da liderança carismática, na maioria das vezes, está associado a situações de mudança. Talvez seja por isso que os líderes carismáticos surjam quando a empresa está lançando um produto radicalmente novo, ou enfrentando uma crise que ameaça a sua sobrevivência. O estilo cego, apaixonado, autoconfiante desse líder leva-o, muitas vezes, ao narcisismo, com dificuldade para ouvir os outros, defendendo com rigidez as suas certezas.

O carisma é um atributo inerente a poucas pessoas. O homem não aprende a ser carismático, este atributo é interior ao ser humano, mas para ser evidenciado, tem que ser desenvolvido no dia-a-dia. A liderança carismática é importante para determinadas situações, tal como situações de mudança, mas para outras, este estilo de liderança é prejudicial, principalmente porque o líder tem dificuldade em aceitar as opiniões do grupo que lidera.

Outra corrente de pesquisa estudada por Bernard M. Bass (apud ROBBINS, 2002) é o recente interesse em diferenciar os líderes transformacionais e os líderes transacionais, estas lideranças não devem ser vistas como abordagens opostas para as coisas realizadas. A liderança transformacional é constituída em cima da liderança transacional, que produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho, e vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional.

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

Os líderes transformacionais estão focados no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma idéia, a tornarem-se

corajosas, honestas e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além do seu próprio cargo.

Bass (apud ROBBINS, 2002, p.320) afirma que as principais características dos líderes transformacionais e transacionais são:

Líder transacional

- Recompensa contingente – negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas;
- Administração por exceção (ativa) – procura e observa desvio das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias;
- Administração por exceção (passiva) – intervém apenas quando os padrões não são alcançados;
- Laissez-faire – evita a tomada de decisões.

Líder transformacional

- Carisma – oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança;
- Inspiração – comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples;
- Estímulo intelectual – promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas;
- Consideração individualizada – dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Embora os líderes transacionais e os transformacionais sejam considerados carismáticos e visionários, suas ações conduzem seus seguidores a direções completamente diferentes e até mesmo contraditórias.

2.2.6. Teoria da liderança visionária

A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

Para Albrecht (apud CAVALCANTI et al., 2005, p.116) visão “é uma imagem compartilhada do que queremos que a empresa seja ou se torne (...) ela (...) nos dá um ponto que objetiva uma futura orientação”.

Segundo Robbins (2002, p.320), as visões devem ser capazes de criarem possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização. Uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. As visões promissoras se ajustam ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter único da organização. As pessoas na instituição precisam acreditar que a visão é factível. Ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas.

Margareth Wheatley (apud BOYETT & BOYETT, 1999, p.35) compara a visão a um campo de força intencional que permeia a empresa como uma onda de energia. Segundo ela, todos os funcionários que se chocam contra esse campo são influenciados por ele. Seu comportamento é moldado por esses “encontros com o campo” e torna-se coerente com os objetivos da empresa.

De acordo com Nanus (2000, p.10), a liderança se caracteriza da seguinte maneira:

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização (...) Líderes eficazes são voltados para resultados, adotam visões novas e desafiadoras do que é possível e desejável, comunicam estas visões de tal forma que persuadem os outros a assumirem o compromisso com essas novas direções, mostrando-se ávidos por aprestarem seus recursos e suas energias para torná-las realidade. Assim, líderes eficazes constroem instituições duradouras que transformam o mundo.

Já para Boyett e Boyett (1999), ter liderança é ter características essenciais como integridade, responsabilidade, saber ouvir, capacidade de motivar, coragem, confiança, paixão etc. Mas, segundo Drucker (apud BOYETT & BOYETT, 1999, p. 26-28), “personalidade de liderança”, “estilo de liderança” e “traços de liderança” não existem, ser líder é ter seguidores voluntários, pois é a única coisa que diferencia claramente líderes de não-líderes. Líderes têm seguidores voluntários, não-líderes não têm.

“Seguidores”, segundo Warren Blank (apud BOYETT & BOYETT, 1999, p.28), “são os elementos subjacentes que definem todos os líderes em todas as situações

(...)”. Os seguidores são aliados que representam o lado oposto necessário da moeda da liderança.

2.2.7. Teoria da liderança servidora

O termo foi usado pela primeira vez em um artigo de 1970, escrito por Robert K. Greenleaf (apud JAWORSKI, 2000), chamado “The Servant as Leader” (O Servidor como Líder). A liderança servidora verdadeira surge daqueles cuja motivação principal é um desejo profundo de ajudar as pessoas. Greenleaf discute a necessidade de um novo modelo de liderança, que ponha como prioridade número um o serviço aos outros: funcionários, clientes e comunidade.

Greenleaf (apud JAWORSKI, 2000), convida as pessoas a considerarem o domínio da liderança estabelecido no ser, não no fazer. Ele afirma que a primeira e mais importante escolha que um líder faz é a escolha de servir àqueles que lidera, vendo no seu trabalho a razão fundamental da existência do serviço. Sem esta escolha, a capacidade de liderança fica profundamente limitada. Essa escolha não é uma ação no sentido habitual, não se trata de algo que o líder faça, mas uma expressão do seu ser. A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.

Para Jaworski (2000), a liderança é a liberação de todas as possibilidades humanas. Os requisitos da boa liderança são:

- Capacidade de inspirar as pessoas no grupo: movê-las, encorajá-las e colocá-las em atividade, depois ajudá-las a continuarem centradas, focalizadas e operando em plena capacidade;
- Praticar a liderança sem seguidores, demonstrando que existe confiança e que as pessoas fazem a diferença;
- Tratar o aprendizado e de como moldar o futuro;
- Criar novas realidades;
- Ter a capacidade de escutar o próximo;
- Buscar o comprometimento seu e das pessoas, pois ele é a razão do ser para agir;
- Ajudar a sonhar e formar visões sistêmicas do futuro; e

- Assumir riscos, ser flexível, ser orientado para o próprio resultado.

A liderança servidora consciente das teorias tradicionais e respeitando os princípios filosóficos básicos da liderança, se apóia nos valores intrínsecos da dignidade humana para “quebrar” o paradigma da visão tradicional e os conceitos populares sobre liderança, propondo um modelo oposto ao que é praticado por alguns modelos convencionais que apresenta o líder como herói, capaz de resolver sozinho os grandes problemas da organização, como se fosse uma pessoa dotada de poderes mágicos associados ao seu carisma e habilidades superiores.

Para Pollard (1996, p.244-247), os líderes servidores possuem as seguintes características:

- são pessoas compromissadas: têm a responsabilidade de cumprir compromissos assumidos, mesmo que representem sacrifício e risco pessoal; não legislam em benefício próprio;
- exercem influência positiva: eles devem exercer influência positiva em seus liderados, ser um exemplo de crescimento e bom relacionamento;
- ouvem e aprendem com o próximo: a porta dos líderes está sempre aberta, eles circulam, conversando, sorrindo e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização, se colocam no lugar dos outros, tornando-se aprendizes;
- fazem acontecer: são responsáveis por dar a partida e, em alguns casos, provocar o desequilíbrio para manter a vitalidade da organização que dirigem;
- dão autonomia: são generosos na delegação de autoridade e responsabilidade aos liderados;
- são doadores: jamais ficam presos a uma posição ou a um título, passando o cargo a quem estiver mais habilitado;
- promovem a diversidade: reconhecem que diferentes pessoas fortalecem a equipe;
- promovem a aprendizagem: proporcionam um ambiente onde as pessoas podem aprender e crescer à proporção que trabalham e participam;
- compartilham a visão: a visão inspira a todos na organização, dando um rumo e direção.

Conforme abordam Oliveira e Marinho (2005, p.8), o desejo de servir é diferente do dever de servir. Intelectualmente, todo mundo aceita que servir a humanidade é algo nobre e desejável. Mas o ponto não é se a disposição de servir faz

parte da agenda do líder, e sim se servir é a primeira e absoluta prioridade de uma atitude interior do líder. Segundo Greenleaf (apud OLIVEIRA & MARINHO, 2002) existe uma grande diferença entre aquele cuja prioridade é liderar e aquele cuja prioridade é servir. A prioridade em servir faz o líder buscar primeiro, e acima de tudo, o bem-estar integral de todo o grupo, enquanto a prioridade para liderar focaliza acima de tudo o bem-estar da liderança ou do próprio líder.

Hunter (2004), aborda em seu livro *O Monge e o Executivo* que o líder servidor é aquele capaz de identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados (comida, água, moradia, segurança, proteção, amor, auto-estima e auto-realização) e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Tal maneira de liderar requer um grande esforço necessário, ou seja, uma enorme doação pessoal do líder. O autor define a palavra liderança como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para Hunter (2004, p.25) influenciar pessoas é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas, e ainda, influência é saber como o líder consegue envolver as pessoas do “pescoço para cima”, ou seja, permitir que o subordinado use a imaginação, criatividade e tenha mais poder de decisão.

Este mesmo autor aborda que para compreender melhor como se desenvolve a influência é fundamental conhecer a diferença entre poder e autoridade. Poder “é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”, autoridade “é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (HUNTER, 2004, p.26). Porém, estabelecer autoridade sobre pessoas requer um conjunto especial de habilidades. Outra maneira de diferenciar poder de autoridade é lembrar que o poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado, e a autoridade não pode ser vendida nem comprada, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas.

2.2.8. Liderança distribuída

Na literatura existente, “empowerment” é traduzido como dar poder, compartilhar o poder, liderança compartilhada, liderança seguidora, autonomia, autodelegação, autorização etc.

Thomas e Velthouse (1990, p.667) assim definem “empowerment”:

Significa dar poder a alguém. Porém, poder tem vários significados (...) autoridade, de forma que “empowerment” pode significar autorização (...) capacidade (...). Contudo, poder também significa energia. Assim, também, autorizar pode significar energizar, que significa fornecer motivação e estímulo. Nossa percepção é que a palavra “empowerment” ficou popular porque proporciona um rótulo para um paradigma não tradicional de motivação (...) a mudança que tem forçado uma procura de formas de alternativa de administração que encoraja compromisso, risco na tomada de decisão e inovação (...) este novo paradigma envolve um leve e relaxado controle e muita ênfase no compromisso interiorizado e assumido para a realização da tarefa (...). Usamos a palavra “empowerment” para referirmo-nos ao conteúdo motivacional deste novo paradigma da administração.

O “empowerment” do empregado é um processo desenvolvido por meio de: compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços); desenvolvimento e adoção de uma cultura de delegação de poder; desenvolvimento da competência através de treinamentos e experimentação; suprimento dos recursos necessários para que o funcionário possa ser efetivo nas tarefas; e viabilização de apoio, na forma de mentoria, cultural, e o encorajamento para o risco da tomada de decisão.

O “empowerment” é uma questão fundamental para as equipes. Segundo pesquisas de Parker (1995, p.65-66), as equipes mais eficazes e felizes são totalmente autogerenciáveis, ou seja, aquelas que têm responsabilidade e autoridade para cumprir a sua missão; elas exercem a propriedade e o controle sobre as suas tarefas e os seus processos, ou seja, tomam decisões relativas a seu próprio trabalho.

Se as equipes interfuncionais são autogerenciáveis para agir, isto significa liberdade para agir com um mínimo de restrições de subordinação, responsabilidade e flexibilidade para fazer as adaptações necessárias ao sistema. Existem dois aspectos quanto à questão do “empowerment”: o grau de clareza com relação à autoridade da equipe e o grau de autoridade da equipe.

O verdadeiro “empowerment” – à semelhança da motivação – nasce da própria equipe, os membros agem como se fossem energizados. Portanto, as equipes autogerenciáveis agem com “empowerment”, têm um enfoque claro, envolvem todas as partes interessadas e têm um compromisso.

Existem vários fatores que influenciam o grau de “empowerment” que são avaliados no Quadro 02. Neste quadro pode-se notar que:

- As equipes de coordenação são forças de tarefas, equipes da qualidade ou uma equipe formada para solucionar um problema específico, cujo produto é apresentado à alta administração para aprovação;

Quadro 02 – Fatores das equipes interfuncionais na escala “empowerment”

Tipo de equipe			
Fatores	Equipe de coordenação	Equipe semi-autogerenciável	Equipe autogerenciável
Papel do líder	Verificar programações	Treinar, facilitar	Energizar os membros
Controle de recursos	limitado	Tem grande influência	Controla
missão	Estabelecida pela alta administração	Estabelecida pela alta administração	Estabelecida pela equipe
Enfoque da tarefa	limitado	grande	Total
Avaliação de desempenho	Gerente funcional	Gerente funcional	Equipe/líder de equipe
Política de empresa	Seguida à risca	ampliada	Flexível/ignorada
Colocação	Raramente	Freqüentemente	Normalmente
Decisões finais	Recomenda	Tem grande influência	Controla

Fonte: adaptado de Parker (1995, p.73).

- As equipes semi-autogerenciáveis em geral são equipes autogerenciáveis aspirantes ou equipes de projeto que, embora tenham considerável influência, ainda precisam obter aprovação no caso de decisões importantes;
- As equipes totalmente autogerenciáveis controlam seus recursos, estabelecem suas metas, desenvolvem seus planos e depois tomam e implementam as decisões.

A Figura 03 mostra a variação do papel do líder em função da escala de “empowerment” dos tipos de equipes interfuncionais.

Para Parker (1995), o papel do líder seguidor varia à medida que se vai subindo na escala de “empowerment”. O líder de:

- equipe autogerenciável é encarregado de coordenar o trabalho de diversas funções;

Gerencial – minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros;
Organizacional – minha responsabilidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes.

Cada um desses níveis é “necessário, porém insuficiente”. Isso significa que as pessoas e os líderes precisam trabalhar em todos os níveis com base em determinados princípios fundamentais. Por exemplo, a confiabilidade em nível pessoal baseada no caráter (naquilo que você é como pessoa) e na competência (naquilo que você pode fazer) e confiança em nível interpessoal baseada na confiabilidade entre as pessoas. Sendo assim, se existe confiança entre duas pessoas, elas poderão gozar de uma comunicação clara, empatia, sinergia e interdependência produtiva. Os outros princípios que compõem os quatro princípios-chave, além da confiabilidade e a confiança são: delegação de poderes e alinhamento. Atuam, respectivamente, no nível gerencial e organizacional.

Segundo Oliveira e Marinho (2005, p.19) “liderança não é a denominação de um cargo que requer formação específica, mas uma questão de competência superior”. Ser competente é um desafio, ser um líder competente é um desafio maior ainda. Mas quais as competências que fazem um líder? Que competências precisam ser exibidas por quem aspira a uma função de liderança numa organização atual? Se em outras áreas é difícil ser competente, na de liderança o assunto é bem mais amplo, profundo e abrangente, porque liderança não é uma profissão, emprego ou disciplina acadêmica, mas uma maneira de viver, ou seja, um conjunto de qualidades e atitudes que faz uma pessoa ser diferente da média da humanidade.

No próximo item deste capítulo será apresentado o tema competência, ela sintetiza os atributos pessoais e profissionais necessários ao bom desempenho de liderança.

2.3. Competência de liderança

Competência é uma palavra que está na moda. Fala-se muito dela em diferentes setores de atividade, e a razão parece natural: com um mercado de trabalho cada vez mais exigente e disputado, as organizações estão procurando profissionais que possuam claramente uma lista definida e comprovada de competências específicas para cada área profissional. Daí a popularidade do termo e a busca intensa, por parte dos

profissionais, para exibir o maior número possível de competências desejáveis na sua área.

McClelland publicou em 1973 o artigo intitulado *Testing for Competence Rather than Intelligence*, despertando entre os psicólogos e administradores dos Estados Unidos o debate sobre o assunto competência. Para o autor, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferencia-se assim, competência de aptidão, que é um talento natural da pessoa que pode vir a ser aprimorado, de habilidade, que é a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimento, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Parry (1996, p.49) define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Resende (2000) sugere que existem vários tipos de competências e as classifica em nove categorias:

- Competências técnicas – de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;
- Competências intelectuais – relacionadas a aptidões mentais;
- Competências cognitivas – uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Competências relacionais – capacidade de se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas – capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- Competências didático-pedagógicas – são as competências voltadas para educação e o ensino;
- Competências metodológicas – capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- Competências de liderança – capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- Competências empresariais ou organizacionais – são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Cripe e Mansfield (2003) apresentam no Quadro 03 uma lista ampla e detalhada com trinta e uma competências envolvendo habilidades, comportamentos e qualidades pessoais, distribuídos em três blocos gerais, que são: competências ao lidar com pessoas, com negócios e consigo mesmo (autogestão).

Quadro 03 – Competências de liderança de Cripe e Mansfield

Competências ao lidar com pessoas			
Lidar com os outros		Comunicar e influenciar	
Estabelecer o foco	Dar autonomia aos outros	Atenção à comunicação	Consciência interpessoal
Dar suporte motivacional	Gerenciar a mudança	Comunicação oral	Habilidade de influenciar os outros
Incentivar o trabalho em equipe	Desenvolver os outros	Comunicação escrita	Construir relacionamentos de colaboração
Gerenciar o desempenho		Comunicação persuasiva	Orientação para o cliente
Competências ao lidar com negócios			
Prevenir e resolver problemas		Atingir resultados	
Coleta de informações para diagnóstico		Iniciativa	
Pensamento analítico		Empreendedorismo	
Antecipação		Estímulo à inovação	
Pensamento conceitual		Orientação para resultados	
Pensamento estratégico		Eficácia	
Conhecimento técnico		Determinação	
Competências em autogestão			
Autoconfiança			
Gestão do stress			
Credibilidade pessoal			
flexibilidade			

Fonte: Cripe e Mansfield (2003, p.27).

Oliveira e Marinho (2005) adaptaram da *Foundation for Leadership and Learning* (Fundação para Liderança e Aprendizagem), uma entidade norte-americana dedicada a promover o desenvolvimento de liderança por meio de pesquisa, uma lista concentrada com 14 competências de liderança, distribuídas em cinco categorias gerais, resumidas no Quadro 04 e comentadas a seguir. Cada categoria abrange uma área geral de competências de liderança a ser desenvolvida e vivida pelo líder.

- Na área pessoal e educacional – ser líder é adotar uma atitude baseada em princípios éticos que norteiam os relacionamentos e decisões pessoais, além de estar sempre aprendendo e ensinando, num processo contínuo de crescimento;
- Na área interpessoal – ser líder é valorizar as pessoas e estar comprometido com o desenvolvimento do potencial humano em todos os níveis, mantendo boas relações humanas, um elevado nível de comunicação interpessoal e a sensibilidade para interagir na diversidade de um mundo globalizado, a fim de promover um clima de integração constante com a equipe, liderados, clientes, e todos os envolvidos no processo de liderança;
- Na área organizacional – ser líder é não se conformar com o *status quo* e sempre procurar criar e inovar para desenvolver novas idéias, estratégias e processos, e encontrar novos caminhos e realizações, o que influencia toda a estrutura organizacional, tanto na geração de recursos materiais quanto no desenvolvimento de pessoas;
- Na área cognitiva – ser líder é estar sempre em busca do conhecimento e da informação, pesquisando, analisando e interpretando dados de diferentes fontes, em busca de um domínio cada vez maior dos princípios e teorias de liderança e suas implicações práticas em diferentes contextos;
- Na área profissional – ser líder é ser uma pessoa e um profissional diferente, utilizando as competências de liderança no exercício da profissão e desenvolvendo o potencial da equipe em busca de melhores decisões e soluções, da realização de grandes empreendimentos, bem como do planejamento, da administração e da execução de projetos em diferentes áreas e níveis.

Quadro 04 – Competências de liderança

Competências gerais	Competências específicas
Pessoais e Educacionais	Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social
	Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem
Interpessoais	Valorizar o desenvolvimento de pessoas
	Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal
	Trabalhar em equipe
	Transitar na diversidade
Organizacionais	Implementar mudança, criar e inovar
	Promover o desenvolvimento organizacional
Cognitivas	Conhecer os fundamentos e teorias de liderança
	Pesquisar e analisar dados
	Gerir informação e gerar conhecimento
Profissionais	Solucionar problemas e tomar decisões
	Empreender e administrar
	Planejar e implementar projetos

Fonte: adaptado da Foundation for Leadership and Learning.

O moderno mundo competitivo ainda premia as pessoas competentes, ou seja, as capazes de competir. No entanto, competitividade deixou de ser o último paradigma a partir do momento em que suas regras foram inteiramente interpretadas e codificadas, o que fez parecer uma imensa legião de profissionais formados pelas escolas, pelas especializações e pela própria sociedade, como guerreiros pós-modernos, agressivos, combativos e competitivos.

Simplesmente competir significa obedecer a uma situação preestabelecida, cujas normas são herdadas, ou seja, o homem não participa de sua elaboração. Há pessoas capazes de competir, estas são competentes, e há aquelas capazes de construir novos cenários, estas são as que estão além da competência, são as pessoas “metacompetentes”.

Conforme Mussak (2003, p.14) aborda, em seu livro Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal, o prefixo “meta” deriva do grego meta, que significa:

algo que transcende, que está além, que vem depois. Pode indicar também uma reflexão crítica sobre um tema. “Metacompetência”, desse modo, pode significar tanto “o que está além da competência quanto uma discussão sobre o verdadeiro sentido da palavra “competência”. A metacompetência deseja fazer pensar, promover reflexões, suscitar dúvidas e estimular perguntas. Só assim a inteligência será mais abrangente, multifocada, e a sensibilidade poderá se unir à intelectualidade, a flexibilidade acompanhar a especialização e o humanismo transformar-se na grande vantagem competitiva.

A liderança é um atributo que o homem desenvolve ao longo do tempo, ela é informal, ou seja, ninguém nasce líder, o ser humano aprende a ser líder. Há pessoas que possuem características intrínsecas de liderança, mas há necessidade de desenvolvê-las mediante a vontade do líder impotencial, treinamento e prática da liderança.

O líder do século XXI é aquele que é aceito líder pelo grupo a que pertence, consegue direcionar, conduzir, tem a percepção de compartilhar a liderança dentro do grupo e guia o mesmo a apresentar resultados favoráveis à instituição da qual fazem parte, mas para isso, é necessário que o líder tenha a competência de liderança necessária para exercer a tão difícil tarefa de liderar.

A seguir será mencionado o assunto chefia e comando, que aborda a liderança militar, o papel do comandante e os tipos de liderança militar.

2.4. Chefia e Comando

2.4.1. O líder militar

Chefia e liderança são expressões sempre associadas quando se fala de liderança militar. Efetivamente, correspondem a duas atividades funcionais do comandante, exercidas simultaneamente em um só processo: o comando (PADECEME nº 03, 1999).

O **comando** pode ser entendido preliminarmente como direção de uma organização na realização de sua finalidade operativa. Porém, tratando-se de uma organização militar, é uma direção que assume características muito peculiares. Em teoria, seria essencialmente semelhante a qualquer organização empresarial, envolvendo as mesmas funções administrativas. Contudo, desta se distingue por ser revestida de singularidades decorrentes de sua destinação. A "empresa militar" é um instrumento de guerra que lhe impõe uma aptidão para atuar permanentemente em situação de crise. A "empresa militar" na execução da sua atividade-fim, o combate, põe em jogo mais do que um investimento; põe em risco os seus "bens de capital" e os seus "recursos humanos". Efetivamente, por maior que seja o êxito de seu empreendimento, a "empresa" sempre sofrerá perdas patrimoniais. Além do mais, as pressões do combate –

o perigo constante, o desconforto, a fadiga – constroem psicologicamente os recursos humanos, exigindo especial atenção de gerenciamento (PADECEME nº 03, 1999).

O complexo organizacional abrange como um todo estrutura, material e pessoal, é alvo das atenções do comandante. Entretanto, são as pessoas que vitalizam a organização e que transformam a sua vontade em ações produtivas. Desse fato surgem outras preocupações, que irão além daquelas ligadas simplesmente ao gerenciamento funcional dos homens na execução da missão. Fala-se antecipadamente de liderança militar (PADECEME nº 03, 1999).

Segundo o General Sergio Coutinho, **comandar** é exercer a chefia militar e aplicar a liderança militar a fim de conduzir eficientemente e com êxito a organização militar ao cumprimento da sua missão (PADECEME nº 03, 1999).

Constata-se assim que o comandante desempenha dois papéis funcionais:

- **Condutor de força**, no qual se pode identificar o atributo de chefe militar, aquele que tem autoridade para dirigir e controlar e cuja atividade funcional é a chefia militar;
- **Condutor de homens**, no qual se pode identificar o atributo de líder militar, aquele que tem a capacidade de influenciar e cuja atividade funcional é a liderança militar.

Embora identificadas duas naturezas na atividade funcional do comandante, chefia e liderança militares, o exercício do comando é um processo global e, só para efeito de análise, estudo e compreensão, pode-se mencioná-las como coisas distintas.

O processo de **liderança militar** insere-se no exercício do comando como desempenho funcional do comandante, complementar e simultâneo com a chefia militar. Não são processos alternativos, mas desempenhos sobrepostos (PADECEME nº 03, 1999).

Na verdade, a liderança não é propriamente uma atribuição funcional do comandante, mas uma atitude necessária para dar eficácia ao comando. Efetivamente, chefia militar e liderança militar, no contexto do exercício do comando, se confundem em um processo maior, mais vigoroso, mais animado e, seguramente, mais eficiente. Por isso mesmo, quando se quiser qualificar um comandante, ou ele mesmo quiser se qualificar como líder pelos êxitos gerenciais e pelo sucesso pessoal, estarão sendo gerados alguns equívocos inconvenientes. O que é conceitualmente mais próprio é afirmar que o comandante deve exercer a liderança em sua organização e, não exatamente, dizer-se líder dela.

A mesma qualificação profissional que capacita o comandante para ocupar o cargo de comando e exercer a chefia militar também o habilita para exercer a liderança na sua organização. É claro que se pressupõe que, na sua competência, está contida a capacidade de liderança como um dos atributos, incluída nela a habilidade para influenciar os subordinados no sentido de obter um desempenho participativo e entusiasmo no cumprimento da missão – algo bem mais do que o estrito desempenho profissional dos comandados (PADECEME nº 03, 1999).

O **líder militar** não é ninguém mais do que o próprio comandante que exerce influência, não sobre quaisquer pessoas que se apresentem ao seu alcance, mas sobre indivíduos postos sob sua direção funcional e subordinação em uma estrutura organizacional.

O **Comandante** não é necessariamente um psicólogo nem um líder nato, mas tem uma capacidade de influência desde logo garantida pela sua proeminência na organização e pela sua reputação pessoal. E dispõe dos meios e das vias institucionais de comunicação.

Assim, exerce sua influência, intencionalmente ou não, com a ação de comando e ao longo das linhas funcionais de autoridade, sem outros caminhos alternativos ou informais. E também sem "passes de mágica", mas com habilidade, prudência e aplicação de algumas técnicas simples de aproximação, de mobilização, de estímulo e de sensibilização, tudo conduzido com o acionamento funcional dos comandados no contexto da ação de comando. Por meio de suas relações pessoais com os subordinados, com bom senso e conhecimento deles, o líder, atuando como condutor de homens, será capaz de orientar as atitudes e comportamentos das pessoas no sentido de obter delas respostas adequadas à realização dos resultados pretendidos pelo empreendimento militar (PADECEME nº 03, 1999).

Há ainda um aspecto marcante e comum à chefia militar e à liderança militar: a missão da organização – resultados pretendidos e objetivos a realizar.

Não há divórcio de finalidades nos dois processos, que, efetivamente, são convergentes. A liderança só se afirma se a chefia militar for eficaz, isto é, se houver sucesso em tudo o que o comandante concebe e determina.

Finalmente, pode-se afirmar que o comandante não é, por definição, o líder, mas aquele que tem de se fazer líder.

A conciliação do duplo papel funcional do comandante se resume no seguinte: “O comandante é, antes de tudo, o chefe militar; o papel de líder militar é um atributo adicional que deverá ser diligentemente elaborado por ele próprio” (PADECEME nº 03, 1999, p.5).

2.4.2. Tipos de liderança militar

Novos estudos discutem amplamente como os líderes militares podem liderar através da influência e da ação, aperfeiçoando seu pessoal. O estudo baseia-se na premissa “*Líderes de caráter e de competência agem visando alcançar o melhor resultado*”. Essa estrutura aplica-se aos líderes em qualquer nível ou situação da mesma forma que os valores das Forças Armadas aplicam-se, sempre, a todos os militares. Liderar, segundo os norte-americanos, é influenciar pessoas, por meio de propostas, direção, e, simultaneamente, trabalhar para cumprir a missão e melhorar a organização (ECEME, 1991, p.13). Esse conceito se aproxima do adotado pelas Forças Armadas para chefia militar. Os quais estão descritos abaixo:

- **A Liderança direta ou tática** – é a exercida no primeiro nível funcional, em que o líder mantém contato direto, face a face com os subordinados. Isso acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados para fins de treinamento, controle e direção dos mesmos. O exercício de liderança neste nível é mais comum nos pelotões, seções e subunidades, o que evidencia a exigência de um elenco de habilidades técnicas e pessoais para sua aplicação (PADECEME nº 4, 2003, p.48);
- **A liderança indireta** – manifesta-se entre o líder e os liderados por intermédio de elementos funcionais intermediários, estruturados segundo uma cadeia de comando (PADECEME nº 6, 2003, p.53 -55).

De acordo com o escalão considerado, a liderança indireta enquadra duas subdivisões: a organizacional e a estratégica.

- **A Liderança organizacional** – é adequada a organizações que operam à base de estados-maiores, constituindo-se um misto de liderança direta, exercida em escala reduzida e delegação de tarefas. Líderes organizacionais operam em um cenário de relativa complexidade, com efetivos ponderáveis, atuando sobre seus escalões subordinados por intermédio de diretrizes e outros sistemas de integração que não o face a face;

- **A Liderança Estratégica** – é desenvolvida nos níveis que estabelecem a política e estratégia da instituição, ou seja, é típico dos escalões estratégicos, elemento responsável por conduzir os destinos maiores da Instituição. Pode ser definida como sendo um processo utilizado para influenciar a consecução de uma visão de futuro desejável e claramente entendida. Cabe à liderança conceber essa visão de futuro, fixar metas que a viabilizem e conduzir as mudanças necessárias, gerenciando recursos para sua implementação e, principalmente, motivando os integrantes da organização de forma a comprometê-los com a visão estabelecida e torná-los partícipe ativo das ações empreendidas. Para estabelecê-la, deve-se ter completo entendimento dos objetivos que se deseja atingir e dos meios disponíveis, bem como da capacidade de trabalhar ativamente para moldar o ambiente de forma favorável à consecução dos objetivos.

O universo de atuação da liderança estratégica é complexo, ambíguo e incerto, nele surge ameaças e oportunidades. Identificá-las a tempo, aproveitando estas e neutralizando aquelas, caracteriza o bom líder estratégico.

Ele atuará tanto na organização que conduz, quanto no ambiente que a rodeia, onde se relacionará com outras lideranças, sobre as quais não tem ascendência funcional. Suas decisões, normalmente, requererão maior tempo de maturação e estudos, uma vez que as ações delas decorrentes terão impacto mais amplo e conseqüências mais duradouras que as provenientes dos níveis direto ou organizacional (PADECEME nº 4, 2003). Muitos problemas neste nível não permitem soluções simples ou direta. Não existe a resposta certa e o líder terá de enfrentar questões dúbias. É importante não confundir administração de problemas com tomada de decisão. O primeiro envolve a condução da situação para um resultado desejado, fazendo ajuste modificando o posicionamento inicial e descartando alternativas que impedem o progresso da instituição. Neste caso o líder não tem controle sobre todas as etapas do processo. A tomada de decisão consiste em desenvolver linhas de ação, estudar a possibilidade de sucesso e implementar a linha de ação selecionada, neste caso, o líder tem controle do processo.

Assim, possuir o conhecimento necessário para exercer a liderança estratégica é essencial para o chefe e líder militar.

3. METODOLOGIA E PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar como são elaboradas as formas de pesquisa. A partir das concepções de diversos autores sobre a construção de uma pesquisa é elaborada a correspondente estrutura da investigação em tela. Como o objeto de busca reside no âmbito da pesquisa social, as relações são estruturadas de acordo com a necessidade de uma pesquisa desta área.

3.1. Método e pesquisa

Segundo Trujillo (1982) o método é o modo ordenado do cientista proceder no seu trabalho de pesquisa, na busca de seu objetivo. Para Grawitz (apud KAPLAN, 1972), o método auxilia a compreensão do processo de investigação e não nos resultados dessa investigação.

Segundo Gil (1999), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que tem por finalidade apresentar respostas perante situações de problemas sugeridos. Para se dar cabo da pesquisa proposta, se faz necessário à conjugação de conhecimentos teóricos e a utilização de métodos e técnicas científicas.

Segundo Lakatos e Marconi (1992), o método científico é a seqüência de atividades sistemáticas e racionais que possibilitam alcançar conhecimentos autênticos e válidos.

O método é definido por Oliveira (2001) como a forma de pensar para se alcançar o cerne de determinado problema, na tentativa de explicá-lo ou compreendê-lo. Pode-se afirmar, portanto, que a pesquisa é utilizada para resolver um problema proposto, para formular uma teoria ou ainda para testar a teoria. Já a escolha do método para a respectiva pesquisa é em função direta da área temática que se pretende estudar.

3.2. Tipologias da pesquisa

A definição quanto aos tipos de pesquisas que podem ser empregadas na investigação metodológica social, varia entre os autores.

A classificação das pesquisas segundo Gil (1999) leva em conta os objetivos gerais da investigação, sendo assim propõe três tipos distintos, a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa.

A **pesquisa exploratória** procura construir hipóteses acerca do objeto a ser estudado, há uma tentativa de aprimorar sua elaboração no desenvolvimento de suas idéias.

A **pesquisa descritiva** tem por objetivo a descrição das características de determinado fenômeno e população e a relação entre eles.

Na **pesquisa explicativa** há a busca pela identificação de fatores que concorrem para a consecução de determinado fenômeno. Prioriza o conhecimento da realidade no esforço de explicar os motivos dos fatos.

Segundo Fleury (1996) a diferença entre os tipos de pesquisa reside na postura adotada pelo pesquisador. Esta postura é assumida de acordo com o objeto de sua investigação. Relaciona-se, ainda com a perspectiva teórico-metodológica da razão de ser do objeto pesquisado. Distingue três tipos de postura, a empiricista, a antropológica e a clínico-terapeuta.

A **postura empiricista** é caracterizada pela tentativa da obtenção da ‘fotografia’ social, em que define a sociedade como o somatório de opiniões e comportamentos individuais. As teorias são construídas a partir do processamento de dados, de onde emergem os conceitos, hipóteses e teorias que se comprovam empiricamente.

A **postura do antropólogo** é a investigação a partir de referenciais teóricos previamente formulados, que são comparados à vida organizacional a ser estudada. Age como um observador, participante ou não, mas que vivencia as dinâmicas do local pesquisado.

A **postura do clínico terapeuta** assemelha-se a postura do antropólogo, com a diferença que o enfoque surge a partir da organização que lhe solicita a pesquisa. Não deve ser confundida com uma postura de consultor, uma vez que seu objetivo precípua é o aperfeiçoamento do conhecimento científico.

Tachizawa (2002) apresenta três tipos de pesquisa, com a denominação de monografia, monografia de análise teórica, monografia de estudo de caso, monografia de análise teórico-empírica.

Monografia de análise teórica vem a ser o desenvolvimento de uma investigação totalmente conceitual. A partir de um levantamento bibliográfico há a ordenação de conceitos que conduzem a uma determinada conclusão.

Na **monografia de estudo de caso** há a tentativa de construir um exame próprio da comparação entre um paradigma teórico e um determinado caso real.

A **monografia de análise teórico-empírica** é a interpretação de dados primários em torno de determinado tema, com o respectivo levantamento bibliográfico.

Yin (2004) apresenta cinco estratégias de estudo em pesquisas sociais, o experimento, o levantamento, a análise de arquivos, a pesquisa histórica e o estudo de caso.

No **experimento** a tentativa de solução de problemas reside nas respostas ao ‘como’ e ao ‘por que’. Há a exigência de controle sobre os eventos comportamentais e focaliza os acontecimentos contemporâneos.

O **levantamento** é utilizado para atender às questões como o ‘quem’, ‘o que’, ‘onde’, ‘quantos’ e ‘quanto’. Não requer o controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos.

A **análise de arquivos** é a pesquisa na qual se pretende responder a questões ‘quem’, ‘o que’, ‘onde’, ‘quantos’ e ‘quanto’. Semelhante ao levantamento uma vez que não exige a influência sobre os eventos comportamentais, mas pode não se ater somente a acontecimentos contemporâneos.

A **pesquisa histórica**, por sua vez tem a intenção de responder questões acerca do ‘como’ e do ‘por que’. Não há como controlar eventos comportamentais e focaliza acontecimentos históricos.

O **estudo de caso** não detém o controle sobre eventos comportamentais e vem se focar em acontecimentos contemporâneos. Segundo o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica na qual a investigação está focada dentro de determinado contexto da vida real cujo fenômeno e contexto se definem claramente. Ainda explicita que no bojo de sua definição está a tendência em esclarecer uma decisão.

3.3. Coleta de dados

Mattar (1994) apresenta duas formas de dados para pesquisa, dados primários, e dados secundários. Os dados primários são os dados que ainda não foram coletados e os dados secundários são aqueles em que já ocorreu uma coleta anterior e se encontram disponíveis para pesquisas. Os dados primários são obtidos por intermédio de fontes tais como em situações análogas e pessoas que tenham informações sobre o assunto pesquisado. Já os dados secundários são obtidos através de dados disponíveis.

Este mesmo autor ainda define duas formas de coleta de dados primários, a comunicação e a observação. Quanto à comunicação tem-se o questionamento verbal e o escrito, podendo ser estruturado e não estruturado.

Uma outra definição apresentada por Gil (1999) defende que existem duas categorias de coleta de dados, aquelas cuja origem está no papel e a outra cuja origem está nas pessoas. O estudo de caso e o levantamento se encontram no grupo de coleta de dados fornecidos pelas pessoas. A pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica utilizam a fonte de pesquisa na qual a origem está no papel.

Yin (2004) apresenta que para um estudo de caso podem ser obtidas seis diferentes fontes de pesquisa: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados em **documentos** é efetivada por intermédio de um plano de coleta de dados. Os objetos a serem coletados são as informações internas da organização social em estudo.

Os **registros em arquivo** são os documentos que apontam para a o controle de serviços realizados, dados originados em levantamentos previamente coletados e até mapas e tabelas das características geográficas do local.

Entrevistas são as mais importantes fontes de pesquisa para um estudo de caso. Podem ser conduzidas de maneira espontânea com um determinado respondente-chave ou com uma entrevista focal (MERTON et al, 1993 apud YIN, 2004). A entrevista com um respondente-chave permite que exista a opinião do entrevistado, apresentando suas próprias interpretações. Já a entrevista focal é também espontânea, mas segue um conjunto de perguntas que se originaram em um protocolo de estudo de caso. Um terceiro tipo de entrevista exige questões mais estruturadas, como um levantamento formal das informações a serem percebidas. O levantamento formal pode ser parte do estudo de caso, pode incluir uma determinada amostra do universo.

Observação direta é a visita de campo ao local onde se desenvolve o estudo de caso, é uma fonte de relevante de evidências. Podem ser formais e informais. As formais são desenvolvidas por intermédio de protocolos de estudo de caso e se repetem por certos períodos de tempo. Os objetos a serem verificados são reuniões, atividades de passeio, trabalho em fábrica, salas de aula e outras atividades similares. As observações diretas informais possuem o mesmo escopo, mas por sua informalidade, pode reunir um maior número de dados, como a as condições físicas de um edifício e até a localização do mobiliário.

Observação participante é uma modalidade especial na qual o observador toma parte no contexto estudado. Assume uma variedade de funções e participa na consecução dos eventos em estudo.

Artefatos físicos é a última fonte de evidências, pode ser coletado nas visitas de observação direta. Sua importância é menor em relação às demais evidências.

Segundo Yin (2004), as fontes de dados podem ser convergentes para explicação de determinado fato ou não. Como se observa na figura a seguir:

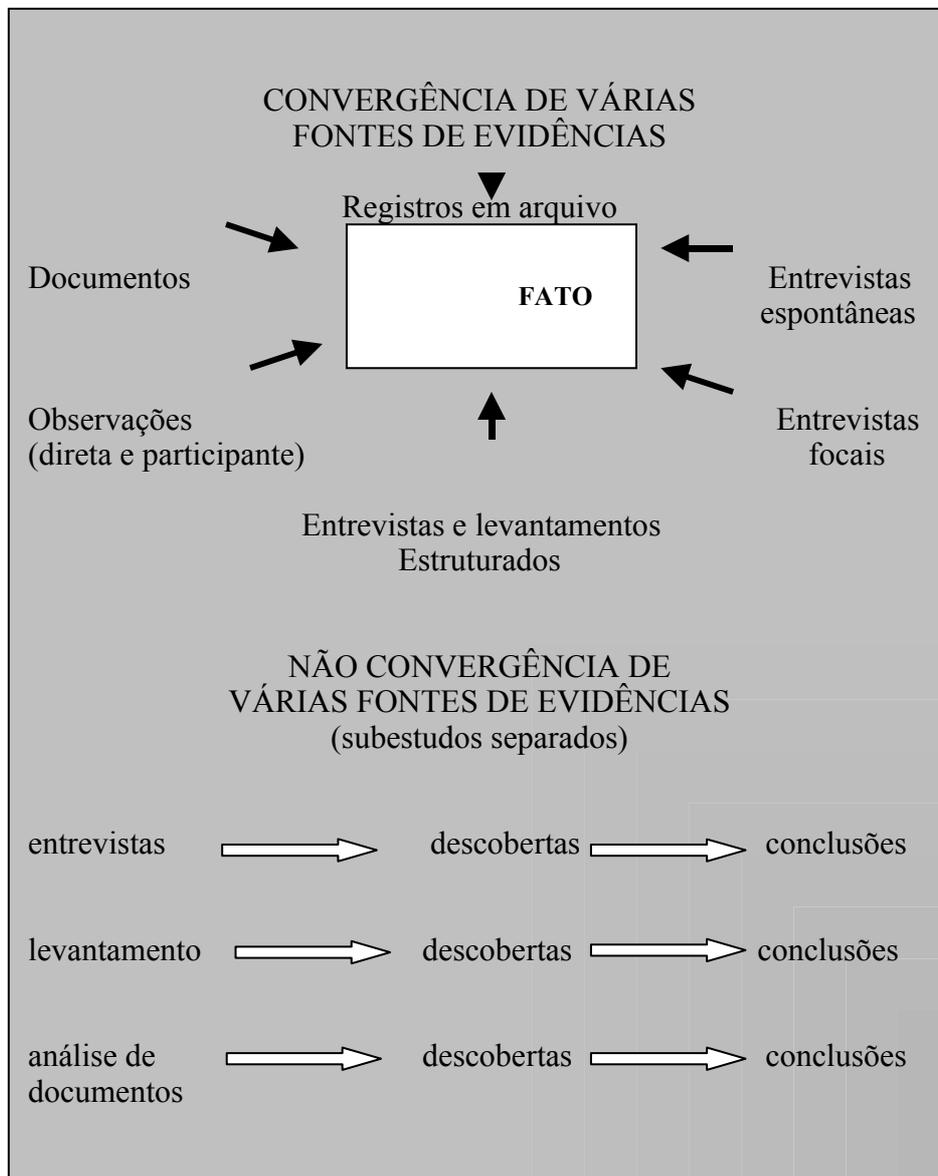


Figura 04 – Convergência e não convergência de várias fontes de evidências.

Fonte: Yin (2004, p.122)

3. População e amostra

Antes de se definir a amostra e população, cabe salientar que pelos métodos de coleta de dados obtém-se uma pesquisa quantitativa ou uma pesquisa qualitativa

Na pesquisa quantitativa, a investigação calca-se em na obtenção se um maior número de dados que representem por intermédio de uma amostra a população a ser estudada. No entanto, no método qualitativo, Fleury (1996) afirma que há a prevalência de dados obtidos em menor número, porém que vem a representar, pela qualidade de seus dados há a inferência que representem a realidade pela observação apresentada.

Na pesquisa social podem ser empregadas ambas as modalidades de coleta de dados, entretanto, a crítica para o método quantitativo reside no fato de que o universo considerado pode não representar a realidade social. O pesquisador comporta-se como um fotógrafo da realidade, obtendo pela soma dos comportamentos dos indivíduos um comportamento que poderia ser inferido a todo o universo.

A pesquisa qualitativa empregada no método de estudo de caso, visa atender fenômenos contemporâneos, os quais não se tem controle sobre o processo, e ainda procura responder perguntas do ‘como’ e ‘por que’. Atém-se a um número pequeno de respondentes-chave, no nível gerencial, valorizando a qualidade de suas respostas (YIN, 2004).

3.5. Análise dos dados

A análise dos dados, segundo Yin (2004), para um estudo de caso segue dois métodos distintos, a adequação ao padrão e a construção da explanação.

A **adequação ao padrão** é a comparação de um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Há a possibilidade de se relacionar variáveis dependentes com independentes. Em um estudo de caso descritivo a adequação ao padrão é relevante, uma vez que o padrão previsto de variáveis é definido antes da coleta de dados.

Este método de análise pode ser construído, segundo o autor, utilizando-se quatro perspectivas: ‘variáveis dependentes não equivalentes tidas como padrão’, ‘explicações concorrentes como padrão’, ‘padrões mais simples’ e ‘precisão da adequação ao padrão’.

Construção da explanação é a estratégia analítica que a partir dos dados constrói uma explanação para o caso. É realizada seguindo as fases:

- Criação de uma determinada declaração teórica inicial, sobre o comportamento social;
- Comparação das descobertas de um caso inicial, com a declaração;
- Revisão da declaração;
- Comparar outros detalhes do caso com a revisão;
- Revisar novamente a declaração;
- Comparar a revisão com os fatos do segundo, terceiro e demais casos;
- Repetir o processo por tantas vezes quanto necessário.

3.6. A metodologia utilizada

A presente investigação é constituída por uma pesquisa social. Está desenvolvida de acordo com estudo de caso proposto por Yin (2001). Como tal é priorizada a pesquisa qualitativa, evidenciando-se os dados primários como a observação feita pelo pesquisador, a análise de documentos e técnicas qualitativas, como entrevistas estruturadas e questionários, para captar o significado dos elementos simbólicos.

De acordo com Fleury (1996), a investigação segue os seguintes levantamentos no estudo de caso:

- Investigação do histórico da organização;
- O processo de socialização de novos membros;
- As políticas de recursos humanos;
- O processo de comunicação;
- A organização do processo de trabalho;
- O emprego das entrevistas estruturadas, de acordo com as variáveis propostas.

As variáveis que contribuem para a investigação da suposição são:

- A política de relacionamento humano;
- A política de recompensas;
- O reconhecimento dos níveis gerenciais pelos bons serviços prestados, por intermédio de elogios e referências elogiosas aos subordinados;
- O poder de decisão dos chefes;
- A satisfação do subordinado na condução das tarefas por parte dos chefes;
- A motivação dos subordinados diante das tarefas a serem executadas;
- O grau de confiança mútua entre líderes e liderados;
- As orientações aos funcionários da empresa.

A partir das entrevistas estruturadas (Anexo 01 e 02), da coleta de documentos da organização, e da observação direta, não participante, é construída a explanação de cada caso.

A estrutura fundamenta-se de acordo com o seguinte esquema, exposto por Yin (2001), aonde para se chegar ao desenvolvimento da teoria, o pesquisador deve ter em mente as etapas de definição e planejamento, preparação, coleta e análise para depois chegar a uma análise final.

Os dados foram coletados em uma instituição federal e uma empresa de iniciativa privada, no período de maio a outubro de 2005.

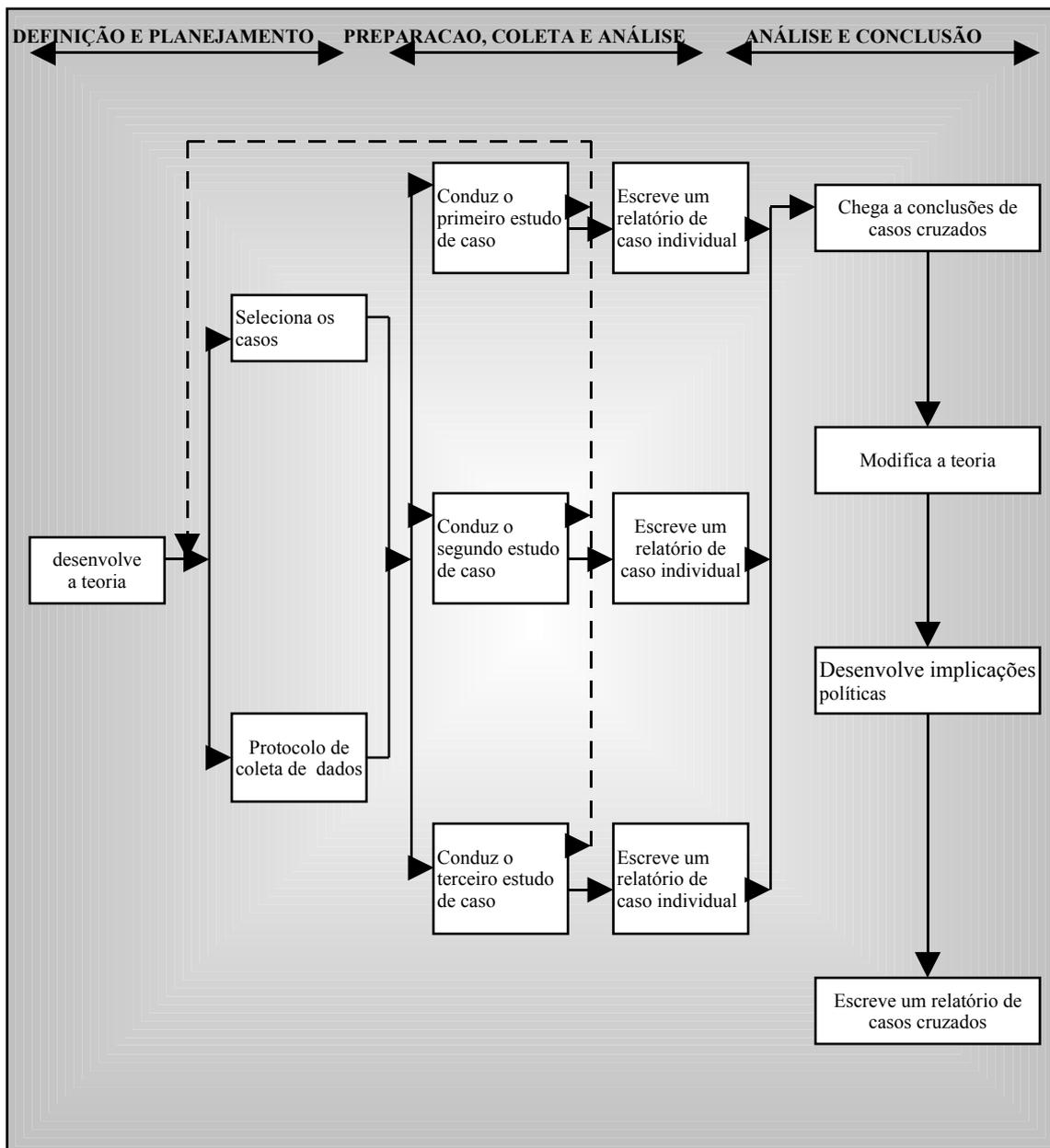


Figura 05 – Método de estudo de caso.

Fonte: Yin (2001, p.73)

Portanto, o método da presente investigação segue o proposto por Yin (2001), no qual é desenvolvido um estudo de caso em duas instituições acerca da suposição levantada.

3.7. Limitações da pesquisa

A pesquisa encontra limitações pelo fato de fundamentar algumas inferências de acordo com as respostas dos entrevistados, que podem não corresponder com a realidade da organização. Evidencia-se ainda a restrição pelo limitado tempo de permanência e observação na organização privada pesquisada.

O arranjo da entrevista estruturada procura contemplar uma livre resposta por parte do respondente-chave, entretanto em alguns casos surge a necessidade de alternativas propostas para a condução de uma resposta mais alinhada com fundamento científico.

O pequeno número de perguntas definidas pode ser incluído como limitação, uma vez que é questionável analisar suposições levantadas com as organizações em estudo. Analisar profundamente uma organização requer um maior tempo de estudo que permita o conhecimento mais aprofundado.

Portanto, incluem-se como limitações o reduzido tempo de pesquisa nas instituições e o limitado número de questões nas entrevistas estruturadas e nos questionários.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo apresenta, segundo o método de Fleury (1996) e o estudo de caso de Yin (2001), dois casos em organizações diferentes sobre a suposição apresentada. Foram escolhidas para serem pesquisadas uma instituição das Forças Armadas do Brasil e uma organização privada.

4.1. Liderança no setor industrial

O primeiro estudo de caso foi sendo desenvolvido em uma metalúrgica especializada na fabricação e comercialização de ferraduras e cravos destinados à proteção de cascos de animais, busca a excelência em sua produção, bem como no relacionamento com clientes.

4.1.1. Investigação do histórico da organização

A empresa foi fundada em 1895 no município Petrópolis com o nome de Fábrica Nacional de Cravos para Ferraduras, iniciada pelo Sr. Guilherme Loewe, onde as máquinas moviam-se por um antigo locomóvel alimentado à lenha e carvão.

A organização passou por várias denominações históricas ao longo de sua história, bem como produziu diversos produtos como arestas quadradas, taxas e pregos. Em 1978, a empresa passa a se especializar na fabricação e comercialização de cravos para ferrar animais, passando a se chamar Mattheis Borg.

Em 1982 muda suas instalações, moderniza e aperfeiçoa os processos produtivos. Tal transformação da organização, buscando a especialização de seus produtos, proporciona uma segmentação de seus consumidores, expandindo seu mercado. Sua expansão redonda na compra da fábrica de Ferraduras JK, em Araçatuba-SP, em 1992.

A organização redimensiona sua produção através do desenvolvimento de tecnologia própria e pioneira no Brasil. Instala-se totalmente em Petrópolis, com a produção das Ferraduras JK. Há a introdução de um novo conceito de comercialização no mercado, tornando-se a primeira e única indústria desse segmento habilitada a fornecer os mais variados tipos de ferraduras.

A empresa é considerada líder absoluta em cravos e ferraduras no mercado brasileiro, inclusive com exportações para a América do Sul, é a primeira empresa do mundo fabricante de ferraduras a obter o certificado ISO 9001, é a segunda empresa do mundo fabricante de cravos a obter o certificado ISO 9001. Procura atender as exigências do mercado, para tanto tem implantado um sistema de gerenciamento da estrutura da empresa. Atualmente ocupa um complexo industrial, no distrito de Itaipava, em Petrópolis, onde centraliza todas as operações administrativas e industriais.

4.1.2. O processo de socialização de novos membros

A responsabilidade pela integração dos novos indivíduos que compõem a empresa é do departamento de Recursos Humanos. Os procedimentos adotados para o recrutamento são a apresentação da empresa através de vídeo, no qual se informam os procedimentos gerais internos. Existe também um passeio pela fábrica, no qual há apresentação em cada setor, do novo integrante.

Há um treinamento para os novos integrantes, visando adaptá-los às funções dentro da empresa. O departamento de Recursos Humanos é o responsável pela aplicação do treinamento intensivo, que se desenvolve nas duas semanas iniciais da pessoa na organização.

4.1.3. As políticas de recursos humanos

Os departamentos possuem uma meta anual que pode ser mensurada objetivamente. Uma vez cumprida a meta estabelecida, a empresa dá como incentivo ao funcionário o direito de participação nos lucros, o que normalmente permite receber mais um salário no final do ano.

Existe um plano de cargos e salários, entretanto, devido aos poucos níveis hierárquicos existentes na empresa, fica difícil estabelecer um plano de carreira sistemático. As promoções só ocorrem com o desligamento ou a transferência de funcionários das funções ou até mesmo da empresa.

Quanto à atualização e aperfeiçoamento, cada integrante da organização tem a oportunidade de participar de cursos específicos em suas áreas de atuações. Os treinamentos que são realizados no começo do ano, são aprovados pela diretoria por intermédio de um levantamento prévio.

Quanto à autoridade e responsabilidade, é delegada a cada chefe de departamento o poder, a competência e a autonomia necessária para decidir dentro de sua esfera de atribuições.

4.1.4. O processo de comunicação

Há um processo de comunicação formal dentro da organização o qual ocorre com uma periodicidade de três meses. Operacionaliza-se pela reunião dos funcionários com a finalidade de transmitir informações gerais sobre a performance da empresa, bem como a realização de dinâmicas de grupo que buscam integrar as pessoas com a equipe de trabalho. Tal processo recebe o nome de Programa de Integração e Comunicação, PIC.

Há na empresa outras redes de comunicações menos formais, tais como os grupos informais, que são bem influentes na metalúrgica. Essas redes integram os empregados dentro de seu setor e eles com sua chefia imediata, não possuem poder deliberativo, mas por eles fluem os relacionamentos interpessoais da organização.

Paralelamente às atividades realizadas, a empresa procura apresentar no Programa de Integração e Comunicação temas de interesse geral, os quais possam trazer conhecimento e cultura aos integrantes da organização.

4.1.5. A organização do processo de trabalho

A divisão do trabalho na empresa visitada estrutura-se verticalmente, conforme escala hierárquica, obedece a níveis de autoridade e responsabilidade.

A organização é dividida em departamentos, que por sua vez, organizam-se verticalmente conforme a missão específica. A produção é realizada em série, ou seja, no setor de produção cada grupo de trabalhadores são responsáveis por parte da produção de cravos e ferraduras.

Observando o fluxograma abaixo (Figura 06), verifica-se uma linha de autoridade muito bem definida, que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem.

A cadeia escalar da empresa baseia-se no princípio da unidade de comando, o que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

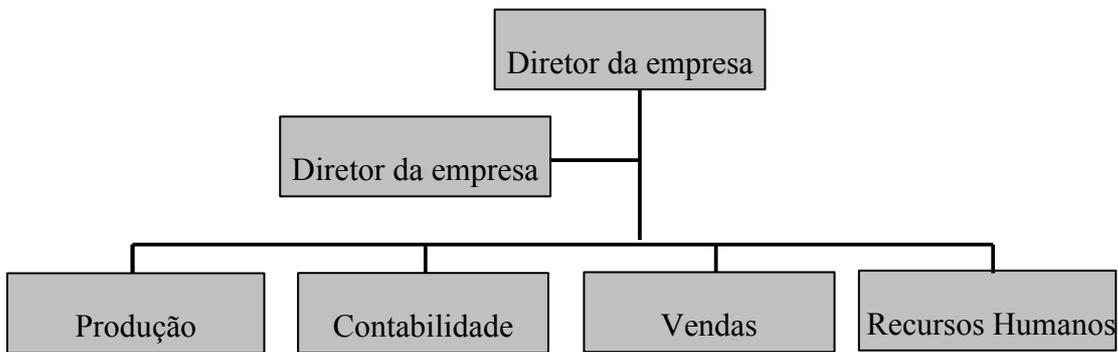


Figura 06 – Organograma da empresa Mattheis Borg.

Fonte: Pesquisa de campo (2005)

4.1.6. Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 05 (cinco) entrevistas realizadas com os responsáveis de cada setor descrito no organograma acima, e nos 30 (trinta) questionários aplicados no nível operacional da empresa, é possível concluir sobre as afirmativas abaixo, as quais traduzem o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

- Quanto às condições de relacionamento entre os gerentes e os subordinados da empresa

De acordo com as respostas obtidas, há uma visão de que o relacionamento na empresa é muito bom. As pessoas que responderam enfatizaram que primam pela amizade e camaradagem, acreditam na idéia de que o que contribui para que a organização tenha excelente desempenho é a boa política de relacionamento entre todos os integrantes.

- Quanto ao sistema de recompensas pelas tarefas bem executadas

A resolução evidenciada em todas as respostas, é de que há uma política de recompensas na empresa. Os entrevistados vieram a responder que as maiores retribuições da empresa são as promoções, aumento de salários, amizade e companheirismo dos chefes.

- Os elogios e referências elogiosas aos subordinados

Há uma predominância das respostas que apontam que constantemente os funcionários são elogiados pelos chefes quando prestam um bom serviço à empresa. Entretanto, há uma pequena parcela de chefes que raramente elogiam seus subordinados, o que demonstra a falta do atributo de liderança, elogiar os subordinados, em alguns gerentes.

- Como os chefes decidem

Observa-se que há um predomínio das respostas que apontam que os chefes antes de tomarem as decisões, reúnem os subordinados deixando-os à vontade para opinarem sobre o assunto em pauta, assim todos ficam envolvidos na execução da tarefa. Estas respostas reforçam o estilo de liderança democrática na instituição em estudo.

- A satisfação do subordinado na condução das tarefas

Na questão apresentada quanto à satisfação na condução das tarefas, há uma dominância de respostas que mencionam que os empregados estão satisfeitos com a maneira como os chefes conduzem as tarefas da empresa. Estas assertivas influem positivamente na motivação e no rendimento do desempenho da função.

- A motivação dos funcionários

Quanto ao item motivação, a maior parte dos funcionários entrevistados afirmam que estão muito motivados para a execução das tarefas que lhes são confiadas, e que frequentemente são motivados pelos chefes imediatos com elogios por tarefas bem concluídas e executadas no prazo previsto, com palavras de encorajamento e conforto nos momentos difíceis.

Observa-se a confirmação dos pressupostos teóricos, ou seja, as respostas obtidas indicam que os líderes da empresa empregam a teoria situacional de liderança, seus comportamentos são voltados para o relacionamento e para a execução da tarefa.

- A confiança mútua dos integrantes da empresa

A quase totalidade de entrevistados responderam que confiam plenamente no chefe ou no subordinado, ao passo dos chefes deixarem, em determinadas situações, os subordinados decidirem dentro das suas esferas de atribuições sobre alguns assuntos da empresa. Esta conduta evidencia a prática de envolver todos os funcionários nas decisões da empresa, ou seja, compartilham responsabilidades e ajudam a resolver problemas. O estilo de liderança laissez-faire está bem nítido neste tipo de conduta adotada pelos chefes de departamentos.

- As orientações dos chefes de departamentos

Sobre as orientações dos chefes por ocasião dos erros quanto à execução das tarefas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que freqüentemente são orientados por seus chefes imediatos, e os chefes afirmam que sempre orientam os subordinados, o que confirma que a prática da liderança é exercida na empresa em estudo.

4.2. Liderança no âmbito militar

O segundo estudo de caso estudado desenvolve-se dentro de uma organização militar das Forças Armadas. Foi selecionada uma unidade militar da região sudeste do Brasil, semelhante a outras organizações que se encontram distribuídas no território nacional.

A opção de se trabalhar com o público desta natureza, fundamenta-se no fato de que os militares são os profissionais voltados para a guerra. A guerra, por sua vez, é a manifestação mais violenta de luta armada entre nações. Logo, a preparação dos indivíduos para uma atividade desta natureza é permeada pela preparação para o combate, requer constantemente o emprego de princípios de liderança por parte dos comandantes em todos os níveis de subordinação. Assim, como qualquer agrupamento humano, é necessária a utilização de técnicas de gerenciamento no âmbito da liderança e do relacionamento interpessoal.

4.2.1. Investigação do histórico da organização

As Forças Armadas Brasileiras remontam às tradições e valores desde os primórdios da colonização portuguesa na América. As Forças Armadas nasceram com a própria Nação e, desde então, participam ativamente da história do Brasil.

São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. A destinação das Forças Armadas é a defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Atualmente há a implantação de filosofias gerenciais modernas com a inserção de programas de excelência gerencial. Tais programas são ferramentas para aperfeiçoar a capacidade gerencial com influência direta na operacionalidade das Forças Armadas. Fundamentam-se como programas que visam à otimização da gestão, buscando uma administração aberta à evolução permanente.

A organização estudada é uma pequena parte do universo considerado, que pode não retratar a instituição nacional na qual está inserida.

Tal aquartelamento encontra-se instalado na localidade desde o início do século XX, sendo que sua fundação ocorreu no século XIX. Da mesma forma que nas demais organizações militares, cultua valores desde o nascimento do país, ao longo de toda a história da nação, passando por seus patronos, até os dias atuais em que busca por intermédio de ferramentas gerenciais modernas, a permanente evolução de seus procedimentos.

O grupo no qual se desenvolveu a pesquisa é formado por Oficiais e Sargentos que desempenham atividades gerenciais dentro da organização, seja ela em operações militares de campanha, seja dentro das atividades internas administrativas.

Cabe salientar que o sentimento de unidade, dentro da organização militar é bastante preponderante, como um conjunto único que os identifica acima, muitas vezes da individualidade. Embora exista o sentimento de unidade na organização, todos desempenham sua atividade temporariamente neste quartel, ou seja, periodicamente são transferidos pelo território nacional, objetivando uma vivência de vários quadrantes da Nação.

Uma das destinações da organização estudada vem a ser a formação de reservistas. Reservista é o cidadão que por força da lei, incorpora às fileiras de uma das Forças Armadas, e por determinado tempo, recebe instrução militar a fim de se capacitar para o combate. Passa para a reserva, deixando a Força, passando a integrar uma força de reservistas. Somente retorna a situação efetiva se houver mobilização para a guerra.

4.2.2. O processo de socialização de novos membros

Quanto ao processo de inclusão de novos membros ao grupo evidencia-se a periodicidade das movimentações dos oficiais e sargentos da unidade. Significa que, invariavelmente há a inclusão de novos membros, os quais recebem a formação prévia, de nível superior para os oficiais e nível fundamental para os sargentos. Tal periodicidade pode ser considerada uma estratégia de socialização, seqüencial, ou ainda uma técnica de inserção de líderes, com a inclusão de novos comandantes ao grupo.

Observa-se uma estratégia bastante formal na inclusão de novos integrantes a esse grupo, ao se considerar a Força Armada como um todo, uma vez que se exige a única formação nas escolas de formações de oficiais e sargentos. Entretanto, para

integrar a organização estudada, ou qualquer outra organização, além de uma simbólica reunião de boas vindas, inexistente outra formalização, havendo apenas processos comuns e informais de transmissão de cargos, encargos e funções.

Além da estratégia formal, distingue-se a estratégia da socialização coletiva, fruto da formação prévia dos Oficiais e Sargentos, que são submetidos a dinâmicas de grupos, como exercícios de simulação de combate onde há a avaliação da equipe em exercícios no terreno do tipo patrulhas e outros exercícios militares.

4.2.3. As políticas de recursos humanos

Como política de recursos humanos encontra-se na organização a padronização de toda a estrutura da Força Armada. Fundamentada em uma estrutura hierárquica, atribui a cada indivíduo o cargo de acordo com o posto da carreira que ocupa.

A hierarquia permite o estabelecimento de um plano de carreiras que atende o militar desde o momento em que conclui sua escola de formação até o momento em que completa seu tempo de serviço. As possibilidades de ascensão na carreira variam conforme o tempo de serviço que trabalha, classificação ao término de sua formação e outros cursos militares que possivelmente venha a frequentar.

Da mesma forma o sistema de remuneração é padronizado de acordo com a estrutura hierárquica estabelecida.

A distribuição dos militares entrevistados, dentro da organização, é realizada de forma a adequar o perfil dos indivíduos, conforme sua hierarquia para a afinidade de trabalho que cada pessoa detém.

Portanto, a organização militar, em sua política de recursos humanos segue, por força da estrutura geral da Força Armada, a mesma política praticada em todo o Brasil.

4.2.4. O processo de comunicação

Conforme a estrutura hierarquizada, a comunicação ocorre verticalmente, de cima para baixo. Entretanto, cada subordinado possui seu comandante ou chefe, e é obrigação de seu comandante saber conduzir as tarefas dentro da organização. Para que isto ocorra torna-se imprescindível o estabelecimento do fluxo de comunicação entre subordinados e comandantes.

É ainda, obrigação do comandante, ao se deparar com uma situação crítica de conflito que exija exercer a liderança perante os seus subordinados, agir com imparcialidade, ouvindo de cada qual a versão da contenda. Significa que, mesmo dentro de uma situação hierárquica, os subordinados exigem dos chefes imediatos soluções para os problemas.

No universo de oficiais entrevistados, há a prática de reuniões diárias, a fim de proporcionar a horizontalidade das relações que exigem na concepção moderna de gerenciamento. Tais reuniões diárias ocorrem não apenas no âmbito dos oficiais, como nas Subunidades Operacionais e de apoio logístico, mas ainda no âmbito de toda a organização militar. Esta prática reforça a noção da cultura do controle, uma vez que proporciona a execução da autoridade militar em todos os níveis.

4.2.5. A organização do processo de trabalho

Nesta unidade militar há a composição de três outras subunidades, comandadas por capitães ou tenentes com mais experiência, que integram uma parte operacional da organização. As subunidades são constituídas por quatro pelotões comandados por tenentes, cada pelotão é constituído por quatro sargentos auxiliares.

Diariamente os comandantes de subunidade transmitem suas diretrizes de trabalho aos comandantes de pelotões, que por sua vez, reúnem os sargentos auxiliares para planejarem baseado nas diretrizes do comandante imediato. Após a realização do planejamento, os soldados dos pelotões tomam conhecimento e executam o que foi previamente determinado no início da cadeia de comando.

A estrutura organizacional é do tipo linear, baseada nos princípios de unidade de comando, unidade de direção, centralização da autoridade e cadeia escalar, conforme toda a Força Armada.

No tocante ao assessoramento e gerenciamento das operações, coordenando as tarefas das subunidades há o que se denomina, dentro da Força Armada, o seu Estado Maior (*staff*). O Estado Maior é composto por oficiais mais experientes que ocupam uma posição hierarquicamente acima das subunidades, assessoram o comando da organização no emprego tático, operacional, logístico e administrativo, e ainda, aconselham, recomendam e orientam os comandantes de subunidades em suas áreas de especialidade (Figura 07).

Cada integrante do Estado Maior possui uma atribuição específica na organização, entretanto, suas formações escolares são as mesmas. Significa que cada qual pode ocupar indistintamente qualquer função, fato que privilegia uma visão generalista dos problemas em detrimento da visão extremamente específica.

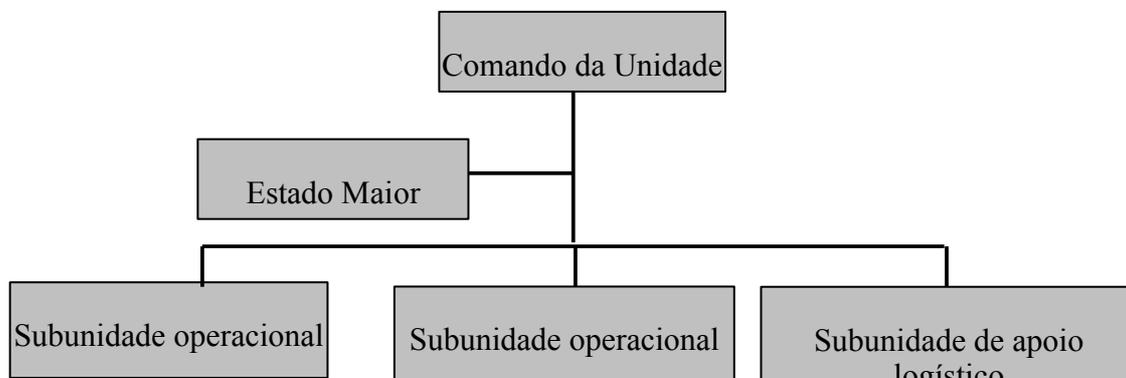


Figura 07 – Organograma de uma Organização militar.

Fonte: Pesquisa de campo (2005)

4.2.6. Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 11 (onze) entrevistas realizadas com os oficiais na função de comando, e nos 21 (vinte e um) questionários aplicados aos sargentos que exercem a função de comandante de fração e são comandados pelos oficiais, é possível se inferir as assertivas abaixo, as quais traduzem o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

- Quanto às condições de relacionamento entre os comandantes e os subordinados da unidade

Há o predomínio das respostas de que o relacionamento entre comandantes e comandados da unidade é bom. Os respondentes afirmam que é a capacidade de manter o ambiente de bom relacionamento entre o grupo de trabalho, que determina o seu nível de competência e eficiência, ou seja, quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição para produzir.

A habilidade para lidar com as pessoas, ou seja, saber avaliar com precisão a prontidão ou a resistência de seguidores em seguir determinada direção, aproveitar ao máximo seus motivos, compreender suas sensibilidades e manter um comportamento de relacionamento são atributos da liderança situacional.

- Quanto ao sistema de recompensas pelas tarefas bem executadas

Quanto ao sistema de recompensas há um equilíbrio nas respostas, uma parcela de entrevistados respondera que recompensa seus liderados com dispensas diárias do serviço, a outra parcela bem significativa respondera que não recompensa seus subordinados pelas tarefas bem executadas.

O equilíbrio apresentado nas respostas demonstra que os respondentes estão preocupados com o espírito de cumprimento de missão, voltando suas energias para a execução da tarefa, mas esquecendo de, sempre que possível, recompensar o subordinado pelos bons serviços prestados. Esta conduta adotada pelos integrantes da unidade militar em estudo evidencia que há a necessidade do Estado Maior trabalhar melhor com os comandantes entrevistados o atributo de liderança “reconhecimento pela tarefa executada”.

- Os elogios e referências elogiosas aos subordinados

Há uma predominância das respostas daqueles que apontam que freqüentemente elogiam os subordinados.

A maior parte dos entrevistados comentara que elogia os militares perante seus pares e subordinados, no intuito de enaltecer a ação meritória de um subordinado e contagiar os demais para que sigam o exemplo daquele que foi elogiado.

Esta conduta rotineira na unidade militar em estudo demonstra a preocupação que os líderes devem ter em buscar o aperfeiçoamento, saber elogiar, culpar na mesma proporção e ficar genuinamente satisfeitos com o sucesso de outras pessoas.

- Como os chefes decidem

As respostas obtidas apontam que os chefes militares ao tomarem uma decisão conduzem e orientam o grupo à realização da tarefa. Afirmam que na maioria das vezes, é necessário impor ordens ao grupo, já que se trabalha com um público expressivo de não voluntários e de idade média de vinte anos, público que na maioria das vezes tende à rebeldia, a testar e contrariar os mais experientes.

Estas práticas adotadas na unidade militar estudada reforçam a prática da liderança autocrática.

- A satisfação do subordinado na condução das tarefas

Evidencia-se nesta questão que todas as respostas apontam para a satisfação do subordinado na condução das tarefas por parte dos comandantes, o que demonstra que o ambiente de trabalho é favorável, há um bom relacionamento entre líderes e liderados, os comandados reagem bem aos estilos de liderança dos chefes.

As respostas apresentadas nesta questão evidenciam a contribuição para o fortalecimento do espírito de liderança dos comandantes da unidade.

- A motivação dos funcionários

As respostas obtidas apontam que os comandantes freqüentemente motivam os subordinados e que todos os funcionários estão muito motivados para a execução da missão precípua de defender a pátria.

Os oficiais que exercem função de comando enfatizam que comandam pelo exemplo, persuasão e entusiasmo, motivam os subordinados encorajando-os a enfrentar qualquer tipo de situação, realizam palestras abordando temas atinentes à profissão militar, conversas diárias expondo aos profissionais as dificuldades que o país vem enfrentando, com a intenção de passar um sentimento de patriotismo e brasilidade, por fim, abordam as dificuldades de se conseguir um emprego estável.

As respostas dadas ao quesito apresentado reforçam os pressupostos teóricos de que o comportamento dos líderes desta unidade militar está voltado para a tarefa e para o relacionamento com os subordinados, ou seja, para o treinamento, e que a prontidão dos liderados para a execução da tarefa é alta, reafirmando a teoria de liderança situacional.

- A confiança mútua dos integrantes da instituição

A grande maioria das respostas aponta que os integrantes da instituição em estudo confiam nos chefes e nos subordinados, fruto do trabalho sério e competente que é realizado por quem exerce a função de chefia e comando, já que a atividade militar é de risco constante e consequência do permanente exercício de liderança exercido pelos oficiais e sargentos da unidade.

Apesar de existir a confiança mútua entre os integrantes do quartel em estudo, as respostas apontam também, que os comandantes de tropa permitem que os subordinados opinem e decida em determinadas situações, permitem que opinem, mas não deixam, na maioria das vezes, a iniciativa nas mãos dos subordinados para tomar decisões, principalmente dos cabos e soldados. Tal atitude respalda-se no fato das

atividades que são desenvolvidas nas unidades militares operacionais serem de elevado grau de risco. O estilo de liderança ora autocrático, ora democrático estão bem evidenciados nas posturas dos militares do quartel estudado.

- As orientações dos comandantes

Todos os respondentes foram unânimes em responder que freqüentemente orientam os subordinados quando erram e os subordinados responderam que sempre são orientados pelos chefes.

A atividade militar operacional requer dos oficiais e sargentos constante aperfeiçoamento, inovação das atividades e intensa orientação aos subordinados, de maneira a reduzir os riscos de acidentes, sendo que o público alvo do quartel é composto de jovens com pouca experiência profissional.

As atitudes adotadas pelos oficiais e sargentos da unidade evidenciam mais uma vez, o constante exercício da liderança nas atividades operacionais.

4.3. Análise comparativa dos dados

Para construir uma análise comparativa das respostas obtidas, as principais conclusões são colocadas à vista sob a forma de tabela, permitindo identificar visualmente com mais facilidade as semelhanças e diferenças encontradas nas culturas organizacionais das instituições e nas variáveis estudadas na pesquisa realizada com as pessoas que praticam o exercício da liderança nas suas atividades de trabalho.

4.3.1. Cultura da metalúrgica e unidade das Forças Armadas

De acordo com que está colocado (Quadro 05), observa-se que cada organização possui uma estrutura própria, fatores que a caracteriza e que as diferencia entre si, por sua história e finalidade.

As Forças Armadas adotam um sistema de socialização formal, e a empresa privada um sistema de socialização informal. Entretanto, se levada em conta a organização militar estudada, e não a organização Forças Armadas, encontra-se a informalidade na socialização.

Quanto à política de recursos humanos encontra-se na organização militar a existência do plano de carreiras, e a empresa de iniciativa privada possui um sistema remuneratório que pode variar conforme o volume de trabalho apresentado.

Quanto ao processo de comunicação, as organizações adotam cada qual o seu sistema, de acordo com a sua necessidade. Observa-se na organização militar estudada reuniões diárias, prática adotada provavelmente pela diversidade de missões que podem vir a executar. Já na metalúrgica que fabrica cravos e ferraduras, há reuniões trimestrais, provavelmente pela rotina e segmentação de suas atividades, as reuniões tornam-se necessárias apenas para corrigir procedimentos, ou que visem à adequação ao processo do controle de qualidade.

Finalmente, a estrutura do processo de trabalho nas duas instituições estudadas é linear, com a unidade de comando instituída, unidade de direção a fim de que todos sigam os rumos da empresa, centralização da autoridade no topo da instituição e cadeia de comando disposta em hierarquia.

Quadro 05 – Análise comparativa dos elementos culturais das organizações estudadas.

Culturas organizacionais.		
Elementos.	Militar.	Empresa fabricante de cravos e ferradura.
História.	Secular; nacional.	Cerca de 110 anos, âmbito regional.
Processo de socialização.	Força Armada - formal; Organização - informal.	Informal.
Política de recursos humanos.	Plano de carreiras.	Participação nos lucros.
Processo de comunicação.	Reuniões diárias.	Reuniões trimestrais.
Processo de trabalho.	Estrutura linear.	Estrutura linear.

Fonte: pesquisa de campo (2005)

4.3.2. Variáveis estudadas na metalúrgica e unidade das Forças Armadas

Ao se realizar uma análise dos dados relativos às variáveis propostas, infere-se que cada organização possui seu estilo de liderança (Quadro 06).

A organização militar entende que devido aos mais variados tipos de missões que executa, fica difícil estabelecer um modelo de decisão do chefe e o estilo de liderança próprio do comando, dependendo da tarefa a ser executada e dependendo de quem a executa, estabelece-se a forma de como decidir e o estilo de liderança mais apropriado àquela missão.

O mecanicismo do trabalho e as tarefas rotineiras da empresa estudada permitem estabelecer um padrão de conduta e um estilo de liderança democrático, o que não acontece na organização militar.

As duas instituições mantêm um ambiente de trabalho em condições favoráveis, onde os recursos humanos se inter-relacionam muito bem, acreditam que o aumento da eficiência se dá por meio da forma e disposição da estrutura organizacional e das suas inter-relações estruturais.

A organização militar e a empresa possuem seus sistemas de recompensas diferenciados, que aliados aos freqüentes elogios realizados aos funcionários, influenciarão diretamente na motivação dos subordinados, na satisfação do empregado em se trabalhar em instituições que levam em consideração os fatores que influenciam o ser humano e no rendimento da equipe, o que conseqüentemente proporcionarão aumento de produção.

Outro fator importante evidenciado nas duas organizações é a questão da orientação aos subordinados. Um ambiente onde o funcionário está bem orientado no que fazer, não tem dúvidas nas missões a serem executadas, também influenciará no rendimento da equipe de trabalho.

Quadro 06 – Análise comparativa das variáveis estudadas

Cultura organizacional		
Variáveis	Organização militar	Empresa fabricante de cravos e ferradura.
Condições de relacionamento	Bom	Muito bom
Sistema de recompensas	Equilíbrio: Uma parcela recompensa com dispensas diárias do serviço; Outra parcela não recompensa.	Promoções; Aumento de salários; Amizade e companheirismo dos chefes.
Elogios	Elogiam freqüentemente os militares diante dos pares e subordinados.	Elogiam constantemente o funcionário.
Decisão dos chefes	Conduzem e orientam o grupo à realização da tarefa; Na maioria das vezes, impõem ordens ao grupo.	Reúnem os subordinados para opinarem, mas a decisão muitas das vezes é centrada nas mãos do chefe.
Satisfação do subordinado	Os subordinados estão satisfeitos com a maneira que os chefes conduzem as tarefas.	Os funcionários estão satisfeitos com a maneira que os chefes conduzem as tarefas.
Motivação dos funcionários	Comandantes freqüentemente motivam os subordinados; Subordinados muito motivados para o cumprimento da missão.	Chefes freqüentemente motivam os funcionários; Subordinados muito motivados para a execução da tarefa.
Confiança mútua	Confiam nos chefes e vice-versa, mas em algumas situações não permitem que o subordinado decida.	Confiam no chefe e vice-versa; Às vezes os subordinados decidem dentro da esfera de atribuições.
Orientações dos chefes	Os chefes freqüentemente orientam os subordinados.	Os chefes freqüentemente orientam os subordinados.

Fonte: pesquisa de campo (2005)

4.3.3. Aplicabilidade

O tema liderança tem ocupado um lugar de destaque nas discussões em congressos, palestras e em qualquer oportunidade em que as pessoas se encontram para discutir os destinos dos negócios, em um mercado tão competitivo e em constante mutação. Organizações vencedoras querem pessoas que entendam os pressupostos do

progresso pessoal e organizacional, pessoas que sejam a expressão do que há além da competência convencional, que compreendam a importância de melhorar a capacidade de perceber o mundo e de associar seu pensamento a mudanças permanentes, (...) (MUSSAK, 2003, p.22).

Desta feita, a liderança aplica-se a todas as instituições de direito público e privado, instituições militares seja das Forças Armadas, seja das Forças Auxiliares, salas de aula, no âmbito das famílias, ou seja, a todas as organizações e entidades que lidam com recursos humanos. O desenvolvimento do espírito de liderança é importante porque auxilia no gerenciamento com competência de situações de conflitos interpessoais, obtenção de resultados favoráveis por meio das pessoas, nas negociações e também na administração do clima psicossocial da equipe de trabalho.

5. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi investigar como os chefes de setores de uma instituição privada, comandantes de frações de uma instituição militar exercem a liderança diante dos respectivos subordinados e analisar a reação dos integrantes do nível operacional perante os estilos de liderança colocados em prática nas organizações estudadas.

Diante da pesquisa realizada podem-se concluir algumas proposições sobre liderança nas organizações estudadas. A boa convivência entre subordinados e superiores das duas instituições é fator importante para o desenvolvimento da liderança. Os chefes e comandantes das duas organizações demonstram ter competência de liderança para conduzir e orientar o grupo de trabalho à conquista dos objetivos almejados pelas instituições.

A visível motivação dos funcionários da organização privada e dos subordinados da instituição militar é fruto do trabalho de liderança desenvolvido pelos chefes e comandantes no sentido de incentivar, estimular e provocar a motivação dos subalternos para a execução da tarefa.

Segundo Lévy-Leboyer (apud CAVALCANTI et al, 2005) a motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades. O papel da liderança é atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se torne ação, em prol dos objetivos organizacionais.

Na empresa que produz cravos e ferraduras há o predomínio do estilo de liderança democrático, bem caracterizado na maneira com que os chefes conduzem as tarefas da empresa, já na organização militar em situações que requeiram decisões rápidas e dinamismo evidencia-se o estilo autocrático e em práticas rotineiras o estilo democrático.

As práticas de elogiar e recompensar os subordinados, adotadas pelas duas organizações em estudo, refletem diretamente no desempenho dos funcionários, na motivação da equipe de trabalho, contribuem para o bom ambiente de trabalho das organizações e para os líderes agregarem valores para as instituições.

Nas duas organizações estudadas ficou bem evidenciado que, no exercício da liderança as habilidades pessoais são mais importantes que as habilidades técnicas, a liderança constitui uma forma de poder inerente às habilidades pessoais que o indivíduo possui.

5.1. Contribuições para as empresas

Como contribuição para as empresas o tema estudado pode inferir as seguintes proposições:

- O emprego da liderança permite o gerenciamento mais adequado dos recursos humanos das empresas, a otimização dos gastos financeiros e a melhoria na eficiência e na qualidade da produção;
- Ampliação da percepção e estímulo à reflexão dos integrantes das empresas quanto ao papel da liderança no mundo globalizado.
- O papel crucial da liderança para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. Uma capacidade de previsão mais apurada pode ser valiosa para a melhoria do desempenho do grupo.
- A importância de desenvolver relacionamento de confiança com aqueles que se pretende liderar, porque como as organizações tornaram-se menos estáveis e previsíveis, os fortes laços de confiança substituem as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas.

5.2. Contribuição para a ciência

A investigação sugere, que para futuras pesquisas sejam analisados os estilos de liderança que podem ser melhor empregados em situações de alto nível de *stress*. Sugere-se também que novas pesquisas sejam realizadas em outras instituições com características semelhantes para possibilitar a comparabilidade dos resultados ora encontrados neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYETT, Joseph; BOYETT Jimmie. **O guia dos gurus**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Publicações FGV management. (Série gestão de pessoas).
- Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEX); **Chefia e Liderança**. Revista Verde-Oliva, nº 174. Brasília, DF: Jan/Fev/Mar, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COVEY, Stephen. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CRIFE, Edward. J; MANSFIELD, Richard. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ESCOLA DE COMANDO E ESTADO – MAIOR DO EXÉRCITO (ECEME). **Liderança Militar: C 20–10**. 1ª ed. Distrito Federal: Brasília, 1991.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio – século XXI**. Rio de Janeiro, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. Sao Paulo: Atlas,1996. p.15-26.
- FREEMAN, R. Edward; STONER, James. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo. EPU, 1986.
- HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey. E. Liderança Situacional na Organização Multicultural In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. A. **Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

HESELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

HUNTER, James. C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. 8.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JAWORSKY, Joseph. **Sincronicidade**: O caminho interior para a liderança. São Paulo: Ed. Best Seller, 2000.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências sociais do comportamento**. São Paulo: Herder, 1972.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, Faúze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American psychologist. Washington, 1973.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. The focused interview: a manual of problems and procedures. In: YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 113.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência**: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 4.ed. São Paulo: Gente, 2003.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Jayr. Figueiredo de; MARINHO, Robson, M.(Orgs.); SUGO, Alberto. (et al.). **Liderança**: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PADECEME. Rio de Janeiro: n°. 3, p. 03-05, Set/Dez. 1999.

PADECEME. Rio de Janeiro: n°. 4, p. 48-51, Jan/Abril. 2003.

PADECEME. Rio de Janeiro: n°. 6, p. 53-54, Set/Dez. 2003.

PARKER, Glenn. M. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PARRY, Scott. B. **The quest for competences**. Training, 1996.

POLLARD, William. C. O líder servidor In: HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 11. ed. São Paulo: Futura, 1996.

RESENDE, Enio. **O livro das competências – Desenvolvimento das competências**: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

TACHIZAWA, T. **Metodologia de pesquisa aplicada à administração**. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of “empowerment”: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.666-681, OCT 1990, 1990.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodología da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

WEIL, Pierre. **O corpo fala**: A linguagem silenciosa da comunicação não verbal. Vozes, 1986.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, Gary A. Liderança carismática e transformacional. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas 1997.

ANEXO 01

RESERVADO

Ficha de entrevista.

1. INTRODUÇÃO Esta ficha de entrevista objetiva colher subsídios para uma dissertação sobre liderança. Todos os dados obtidos serão mantidos em absoluto sigilo. Não é necessária a identificação do entrevistado.	
2. IDENTIFICAÇÃO	
Nome (opcional):	Sexo:
Data da entrevista:	Estado civil:
Quantidade de filhos:	Escolaridade:
Tempo de trabalho na empresa:	Cargo que ocupa:
Renda familiar:	
3. QUESTIONAMENTOS	
a. Como o Sr decide na sua empresa? () centraliza as decisões; () impõe ordens ao grupo; () conduz e orienta o grupo; () incentiva a participação voluntária dos funcionários; () delega as decisões ao grupo, deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Comentários _____	
b. Como é o seu relacionamento com os subordinados? () muito bom; () bom; () relaciono pouco com o subordinado; () não há relacionamento Comentários _____	
c. O Sr motiva os funcionários? () freqüentemente; () ocasionalmente; () raramente; () não motiva	
d. De que forma o Sr motiva os funcionários? Comentários _____	
e. O Sr elogia o funcionário quando desempenha bem a função? () freqüentemente; () ocasionalmente; () raramente; () não elogia Comentários _____	
f. O Sr recompensa o subordinado quando exerce bem a função? () sim; de que forma? _____ () não.	
g. O Sr orienta o(s) funcionário(s) quando ele(s) erra(m)? () freqüentemente; () ocasionalmente; () raramente; () não oriento Comentários _____	
h. O Sr teria alguma sugestão a fazer sobre o assunto liderança? Comentários _____ _____	

RESERVADO

ANEXO 02

RESERVADO

Questionário.

1. INTRODUÇÃO Este questionário objetiva colher subsídios para uma dissertação sobre liderança. Todos os dados obtidos serão mantidos em absoluto sigilo. Não é necessária a identificação do entrevistado.	
2. IDENTIFICAÇÃO	
Nome (opcional):	Sexo:
Data da entrevista:	Estado civil:
Quantidade de filhos:	Escolaridade:
Tempo de trabalho na empresa:	Cargo que ocupa:
Renda familiar:	
3. QUESTIONAMENTOS	
a. Como é o relacionamento com seu chefe? () muito bom; () bom; () relaciono pouco com o chefe; () não há relacionamento com o chefe. Comentários _____ _____	
b. Você está motivado para o desempenho da função? () muito motivado; () motivado; () pouco motivado; () não motivado. Comentários _____ _____	
c. Como é o relacionamento com seus colegas de trabalho? () muito bom; () bom; () ruim; () não há relacionamento. Comentários _____ _____	
d. O chefe elogia quando você desempenha bem a função? () freqüentemente; () ocasionalmente; () raramente; () não elogia Comentários _____ _____	
e. O chefe lhe recompensa quando exerce bem a função? () sim; de que maneira? _____ () não.	
f. O chefe orienta quando você erra? () freqüentemente; () ocasionalmente; () raramente; () não orienta Comentários _____ _____	
g. O chefe deixa que os subordinados opinem e tomem decisões? () sim; com que freqüência? _____ () não.	

<p>h. O chefe centraliza as decisões e impõe suas ordens aos subordinados? () sim; () não.</p>
<p>i. Você está satisfeito com a maneira que o chefe conduz os trabalhos da seção? () muito satisfeito; () satisfeito; () pouco satisfeito; () não está satisfeito. Comentários _____ _____</p>
<p>j. Qual o grau de confiança e credibilidade que você tem em relação ao chefe? () confio e acredito muito no chefe; () confio e acredito no chefe; () confio pouco e acredito pouco no chefe; () não confio e não acredito no chefe. Comentários _____ _____</p>
<p>l. o Sr teria alguma sugestão a fazer sobre o assunto liderança? Comentários _____ _____</p>

RESERVADO