

E AGORA? O LÍDER SOU EU! UMA ANÁLISE PARA OS LÍDERES EM INÍCIO DE CARREIRA, À LUZ DOS PENSADORES MODERNOS DA ADMINISTRAÇÃO

Paula Querino da Silva¹
Vitor Alberto Lucini da Cunha²

RESUMO

O trabalho aborda o desempenho e deficiências do líder em início de carreira e as reflexões dos pensadores da administração contemporânea sobre o tema. Grande parte dos profissionais buscam e eventualmente chegam a uma posição de líder em algum momento de sua carreira, e acabam se deparando com a realidade de que o conhecimento técnico e a atuação exemplar são insuficientes para o desempenho eficaz da liderança. O procedimento metodológico utilizado foi a técnica quali-quantitativa por meio da pesquisa exploratória e bibliográfica. Identificou-se que a liderança é percebida sobretudo como um relacionamento entre líder e liderado e que suas interações em conjunto com o ambiente determinam a sua eficácia.

Palavras-chave: Líder, relacionamento, ambiente, situação, desenvolvimento.

ABSTRACT

The work addresses the performance and weaknesses of the leader early-stage and reflections of contemporary management thinkers on the subject. Much of professionals seek and eventually reach a leading position at some point in his career, and end up discovering the reality that the technical knowledge and exemplary performance are insufficient for the effective leadership. The approach used was technical qualitative/quantitative through bibliographical and exploratory research. Identified that leadership is perceived as an exceedingly relationship between leader and follower and its interactions with the environment together determine its effectiveness.

Keywords: Leader, relationship, environment, situation, development.

INTRODUÇÃO

O líder é o centro de muitas questões organizacionais, porquanto ele é o responsável por conduzir as pessoas à um objetivo esperado por meio de uma visão compartilhada. Para dirigir com sucesso as pessoas, entremeadas por situações adversas, faz-se necessário um conjunto de elementos na liderança. Dessa forma, a liderança vem gerando muita discussão desde os primórdios da administração científica e tem sido matéria para milhares de publicações. No entanto, a necessidade urgente da formação de novos líderes ocasiona em líderes com uma atuação distante da liderança autêntica.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Luterana do Brasil.

² Professor do Curso de Administração/Ulbra.

Essa urgência se deve a competitividade do mercado e implica reflexos na gestão das organizações.

O objetivo geral consiste em investigar as necessidades e importância da formação e desenvolvimento da capacidade de liderança para líderes em início de carreira e buscar as respostas através das reflexões de pensadores modernos da administração. Para isso buscou-se recopilar a evolução e as variações dos principais conceitos de liderança, observar o líder e seu desenvolvimento, realizar pesquisa com líderes experientes a fim de prover subsídio para líderes em início de carreira, e fornecer recomendações, propostas e contribuições para profissionais que estão ingressando na liderança.

A NATUREZA DA LIDERANÇA

A liderança é vastamente estudada (possui 130 definições e mais de 5 mil estudos) e é inexequível classificar uma teoria ou conceito como unicamente exato (BLECHER³, 1998 apud LACOMBE, 2005). No entanto, o cerne da liderança está em mobilizar pessoas em torno de um ideal interessante à elas, “interpretando e sintetizando o pensamento e os anseios do próprio grupo” (EMPINOTTI, 1992). A autêntica liderança também se baseia no consentimento apesar de existir também suas variações provenientes da autoridade formal (MAXIMIANO, 2002). A influência pode ser naturalmente formal devido a posição que o líder ocupa. Porém, apesar da posição conveniente que um administrador ocupa, nem sempre ele é um líder. Paradoxalmente, um líder pode surgir genuinamente em um grupo e pode por isso ser designado formalmente (ROBBINS, 2009). A mobilização causada não precisa necessariamente ser feita com a presença física do líder, até porque sua mensagem poderá perpetuar no tempo e continuar ganhando seguidores mesmo sem sua presença.

Alguns dão à liderança o sentido de vocação nata, e outros, pelo contrário, ligam-na a capacidade de influenciar pessoas e, portanto, inerente. O ambiente em que ocorre o processo de liderança vem permeado, sobretudo, por três elementos: históricos, organizacionais e culturais. Contudo, independente das habilidades de uma pessoa ou cenário de um ambiente, a liderança nasce do relacionamento “entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir” (KOUZES; POSNER, 2007). A natureza da liderança está diretamente relacionada à obediência voluntária, ou seja, consentimento (MAXIMIANO, 2002).

ABORDAGENS TRADICIONAIS

A autoridade formal é concedida por uma posição ou cargo que exige submissão dos subordinados durante o mandato e dentro da competência estabelecida. As normas

³ BLECHER, N. **O caldeirão dos bruxos**. Prefácio do livro de MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais, Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. XIII.

que norteiam essa posição são impessoais e delimitam o poder a ser usado sobre os subordinados. A autoridade formal difere de liderança exatamente por sua natureza de imposição, pois a liderança exerce um poder de influência sobre as pessoas que permitem ser lideradas espontaneamente.

A abordagem dos traços, segundo Bateman e Snell (2012), determina que o estilo do líder depende apenas das suas próprias características. Com o insucesso deste estudo começou-se a observar os comportamentos que qualificam um líder ideal, isto é, a abordagem do comportamento. A escola clássica da administração e o movimento de relações humanas foram a base para determinar o estilo de liderança autoritária (focado na tarefa) e democrática (focado nas relações humanas). O primeiro valoriza as pessoas, sua individualidade e necessidades, enquanto que o segundo atenta, sobretudo ao trabalho, enfatizando a produção e suas técnicas (GIL, 2001).

A abordagem situacional aplica a escolha do melhor estilo de liderança de acordo com os fatores que compõe o ambiente onde o líder está inserido. O estilo de liderança mais eficaz está de acordo com “a maturidade dos subordinados”, ou seja, “capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades” (GIL, 2001). A teoria de liderança situacional surgiu em 1986 por meio das pesquisas de Hersey e Blanchard que estruturaram a maturidade em quatro níveis de intensidade de acordo com o comportamento do líder e do subordinado.

De acordo com Katz⁴(1976 apud Lacombe, 2005) o carisma vem das “das necessidades emocionais das pessoas e dos eventos dramáticos associados ao exercício da liderança” através de “atos ousados e imaginativos do líder”. Bass⁵ (1985 apud Bateman e Snell, 2012) acrescenta que “o carisma causa um impacto emocional nos seguidores que vai além das meras estima, afeição, admiração e confiança”. Tendo em vista que as pessoas “se comprometem com causas, não com planos” (KOUZES; POSNER, 2007), o líder carismático leva as pessoas a trabalharem unanimemente em prol desta causa por ele levantada. Esse estilo é muito adequado para ambientes de incerteza, pois ameniza e apoia as pessoas no momento de muita dúvida e ansiedade e assim recebe a aceitação das pessoas sedentas por uma referência consistente (BATEMAN; SNELL, 2012).

DESDOBRAMENTOS ATUAIS

Bateman e Snell (2012) relacionam rapidamente outros diversos estilos de liderança atuais que vêm ganhando lugar nas empresas, pois estas precisam de líderes que difundam pela organização a capacidade de liderança, por isso têm aberto tantas oportunidades. Basicamente estes outros pensamentos desdobram-se de conceitos tradicionais, alterando apenas alguns detalhes, seja nos traços, comportamento ou situação.

Existe o líder pseudotransformador que tem boa capacidade de comunicação para propor mudanças positivas e por isso atrai muitos seguidores. Mas na verdade seus

4 KATZ; KAHN, 1976. p. 360-361.

5 B. M. BASS, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Nova York: Free Press, 1985).

interesses pessoais estão acima das necessidades de seus liderados. Isso o dimensiona como uma liderança sem ética, pois busca se promover através das pessoas (BATEMAN; SNELL, 2012).

A liderança-servidora consiste na capacidade do líder buscar atender as necessidades de desenvolvimento de seus subordinados. Os liderados como clientes internos recebem do seu líder apoio e *know-how* para solução de problemas. Isso pode provocar um aumento na produtividade e no conhecimento sólido da equipe (BATEMAN; SNELL, 2012).

Cohen, Abdallah e Campos (2013) abordam a liderança através de uma perspectiva muito atualizada. A liderança é um termo estudado sob os mais diversos pontos de vista, não apenas se restringindo ao meio corporativo ou a figura de uma chefia de autoridade formal. Os autores demonstraram através de exemplos como Steve Jobs e Lou Gerstner que o líder seria um tipo de facilitador e viabilizador do trabalho de sua equipe. Esse é pensamento é muito apropriado já que com a revolução digital e o acesso a informação as pessoas possuem cada vez mais uma postura de líder de si mesmos e cada vez menos necessidade de um líder devido a fragmentação do poder. Isto é, o poder foi fragmentado e suavizado no sentido em que a informação é de acesso a todos os níveis. Há mais discussão, reflexão, debate e por isso a influência e persuasão se tornaram mais complexos. Nestes casos o líder é uma figura necessária para principalmente se canalizar as referências e identidades do grupo.

O LÍDER

O líder é imerso em uma série de elementos que o formam como profissional. Todavia, por trás deste há um ser humano com características particulares que refletirão na sua conduta, e ocasionalmente precisarão ser moldadas. É importante considerar a capacidade de flexibilização do estilo pessoal em contraposição à demanda da situação. Para que a necessidade de flexibilidade não seja tão severa o ideal é buscar um líder com um estilo próprio que corresponda ao ambiente onde irá atuar, a fim de que não sejam necessárias mudanças tão bruscas (LACOMBE, 2005). Os líderes carregam uma carga construída ao longo da sua vida que caracteriza seu estilo pessoal, por isso essa variável não pode ser ignorada. Os valores permeiam as atitudes tomadas pelo líder, porquanto são “tendências psicológicas expressas por meio da avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (EAGLY; CHAIKEN⁶, 1998 apud FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Para Shapiro⁷ (1995 apud Bateman e Snell, 2012) a visão é a imagem formada no intelecto do líder em relação ao futuro almejado e atingível para o negócio. A visão deve ser transmitida através de um discurso adequado que expresse “realismo e otimismo, uma orientação para a ação e a decisão e a confiança em que a visão irá se realizar” (KOUZES; POSNER⁸, 1995 apud BATEMAN; SNELL, 2012). As visões podem se originar, por

6 EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. *Attitude structure and function*. In: GILBERT, D. T.; FISKE, S. T.;

7 E. C. Shapiro, *Fad Surfing in the Boardroom* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).

8 Kouzes e Posner, *The Leadership Challenge* (1995).

exemplo, de oportunidades e de experiências obtidas por meio de “tentativa e erro”. A empresa deve agregar as experiências como aprendizado à sua história e “desenvolver as capacidades ou visões de mundo corretas e não desenvolver um apego excessivo ao *status quo*” (BATEMAN; SNELL, 2012).

Além da confiança em si mesmo, o líder precisa acreditar na missão que embasa a sua mensagem. Esta deve ser baseada na filosofia empresarial de onde ele atua e deve incluir também a “fé na capacidade das pessoas para se adaptar, crescer e aprender” (KOUZES; POSNER⁹, 1997 apud LACOMBE, 2005). Sua comunicação verbal e não-verbal enfatizará sua mensagem, gerando motivação, ou a desprestigiará, causando desistência (LACOMBE, 2005). A comunicação na liderança é a transmissão de conteúdos que precisam ser compartilhados por meio de uma linguagem apropriada ao tipo de subordinado, enriquecida com *cases*, histórias e exemplos, de forma que entendam claramente a mensagem abstrata.

DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A transição para uma posição de líder deve iniciar com uma “exploração do território interior à medida que buscamos encontrar nossa própria e autêntica voz” (KOUZES E POSNER, 2007). Cabe ao líder perceber a necessidade de pessoas estratégicas para complementar suas competências. Ele precisa admitir suas deficiências tanto quanto reconhece seus pontos fortes. Tentar omitir os pontos fracos apenas postergará um mal desempenho.

Velsor; McCauley; Moxley¹⁰ (1998 apud Bateman e Snell, 2012) afirmam que “as experiências de desenvolvimento mais eficazes envolvem três componentes: avaliação, desafio e apoio”. A avaliação permite que o profissional conheça seu desempenho sobre o ponto de vista de outrem com mais experiência. Os desafios também permitem o desenvolvimento quando são ultrapassados, mesmo que com dificuldade. Estes impelem da posição de zona de conforto e provocam a descoberta de novas soluções que antes não eram consideradas pela falta de experiência. Enquanto se vive uma nova experiência é valioso observá-la sobre uma perspectiva futurista e fazer reflexões pessoais.

Cabe citar o conceito de John Maxwell sobre o Líder 360°. Antes de querer ocupar qualquer posição de líder, deve-se aprender o máximo possível; essa preparação forma uma base sólida para a construção de sua carreira em liderança. O que caracteriza a Liderança 360°, segundo Maxwell, é “liderar para cima, para os lados e para baixo [...], influenciar os outros em todos os sentidos – aqueles para quem você trabalha, as pessoas que estão no mesmo nível que você e aqueles que trabalham para você (MAXWELL, 2007). Isto é, o ato de influenciar pessoas de qualquer nível hierárquico da organização, gerando um comportamento de ajuda mútua, ou seja, “ao ajudarem os outros, eles se

9 KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 254.
10 E. Van Velsor, C. D. McCauley e R. Moxley, “*Our View of Leadership Development*”, in Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development, eds. C. D. McCauley, R. Moxley e Van Velsor (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), p. 1-25.

ajudam” (MAXWELL, 2007). Essa é uma boa postura a se tomar rumo à liderança, depois de exercitar o autoconhecimento e conhecer realmente o propósito almejado por si próprio.

Nos anos 90 houve uma ascensão na quantidade de estudos sobre liderança devido à globalização dos mercados e consequentes aumento de competitividade e necessidade de adaptação (MARUYAMA; PAPPINI JR; AMORIM, 2011). E com o passar destes estudos e reflexões sobre o assunto ficou explícito que o líder não é melhor nem mais importante que o seguidor, ou que o contexto da liderança é de importância secundária. Primeiro, a relação entre líder e seguidor é uma relação de dependência, um existe em razão do outro. Já o contexto entra delimitando a forma dessa relação.

MATERIAL E MÉTODOS

O propósito do trabalho foi a pesquisa aplicada que é umas das abordagens adequadas para projetos focados em organizações e seus problemas humanos, e é embasada pelos desfechos alternativos do referencial teórico (PILGER; CARVALHO NETO, 2007). A metodologia empregada foi a quali-quantitativo. O delineamento de pesquisa foi classificado como experimento de campo, por meio da pesquisa exploratória e bibliográfica. A pesquisa exploratória busca investigar um determinado fenômeno, suas variáveis determinantes e secundárias, e suas medições, como é o caso deste trabalho (PILGER; CARVALHO NETO, 2007). Gil (2002) fala que ela leva ao “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Ainda segundo o autor, esta pesquisa tem um planejamento flexível que permite a abordagem de vários aspectos relevantes ao tema. Abrange levantamento bibliográfico e realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática relacionada ao problema pesquisado a fim de instigar a compreensão (SELLTIZ, 1967 apud GIL, 2002; ALVES, 2007). A pesquisa bibliográfica foi fundamentada em um material já publicado e revisado a fim de alcançar o embasamento das propostas e conclusões. Para isso foram utilizados livros e artigos científicos cujas fontes foram especialmente verificadas com o objetivo de não afetar os resultados do trabalho com dados equivocados (PILGER; CARVALHO NETO, 2007).

A população alvo foi composta por profissionais, de diversas áreas de atuação na região metropolitana de Porto Alegre, diferentes níveis de conhecimento e formação, e que tivessem mais de três anos de experiência em liderança. O plano de amostragem deste trabalho foi definido pela sua acessibilidade e conveniência, já que é inviável a checagem de todos que exercem papel de liderança na região delimitada que possui mais de 100.000 elementos¹¹ e portanto teve o tamanho da amostra classificado como universo infinito. A amostra foi categorizada como não-probabilística, pois foram distribuídos questionários a um determinado perfil de líderes de diversos graus de pertinência, e intencional, devido a aplicação de entrevistas com líderes de destaque.

¹¹ Segundo estatísticas do Cadastro Central de Empresas, apenas as cidades de Porto Alegre, Canoas e Alvorada totalizavam 105.457 empresas atuantes em 2010. Logo, supondo que, no mínimo, cada empresa possua uma pessoa desempenhando papel de liderança, é possível classificar o universo da amostra como infinito.

As técnicas utilizadas para coleta de dados foram o questionário e entrevista. O primeiro foi aplicado por meio da ferramenta Google Forms¹² e, para uma pequena parcela da amostra, a via impressa devido a acessibilidade. A aplicação do questionário foi antecedida por um teste piloto a fim de constatar a compreensão das questões pelos respondentes. O questionário foi elaborado com questões abertas, fechadas e perguntas de múltipla escolha. No total, 81 líderes responderam o questionário. Já a entrevista foi estruturada através de um roteiro de questões a ser seguido pelo entrevistador que abordou quatro líderes com extensa experiência. Os dados quantitativos foram tratados por meio de planilhas eletrônicas para a devida análise e elaboração de gráficos. Já os dados qualitativos foram sintetizados em temas centrais para determinar-se o número de ocorrências dos temas.

RESULTADO

A Tabela 1 exibe o perfil mais prevalente entre os líderes respondentes do questionário aplicado.

Tabela 1. Resultados mais frequente.

Resultados mais frequentes sob análise univariada	%
Faixa etária: 31 a 40 anos	42%
Formação: Ensino Superior	35%
Líder com até 10 subordinados	49%
Experiência como líder: entre 3 e 10 anos	69%
Causa de ter se tornado líder: promoção	41%

Fonte: Dados coletados pela autora (2013).

Tanto no início da carreira quanto na experiência atual o estilo mais utilizado foi o democrático. Entretanto houve uma significativa mudança dos estilos entre as fases. Dos respondentes, 16% mudaram do estilo autocrático no início da carreira para o estilo democrático na experiência atual. Pode-se conjecturar que quando um líder assume recentemente essa posição normalmente ele faz uso da autoridade formal, o que remete ao estilo autocrático, pois a autoridade formal e o estilo autocrático possuem muitas características em comum, como por exemplo, a centralização do poder de decisão e ênfase na tarefa. Com a aquisição da experiência e o alcance da maturidade como líder, sua capacidade de influência é muito mais abrangente que no início da carreira. Logo, a autoridade formal é substituída pela autêntica liderança muito remetida ao estilo democrático por suas características em comum (MAXIMIANO, 2002).

¹² Ferramenta virtual que faz parte do Google Docs, e possibilita a construção de formulários compartilháveis, com registro e tabulação das respostas e construção de gráficos (CESAR, 2012). CESAR, Deborah Adriana Tonini Martini. O uso dos questionários *online* como apoio para as pesquisas acadêmicas discentes no Ensino Superior. Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/106186074/O-uso-dos-questionarios-online-como-apoio-para-as-pesquisas-academicas-discentes-no-Ensino-Superior-Deborah-A-T-Martini-Cesar>. Acesso em 09 mar 2013.

Apurou-se que no início da carreira 30% dos respondentes classificavam o ambiente como incerto. Quando se indagou a mesma percepção na fase atual de experiência, esse percentual caiu para 7%. Essa diferença refletiu-se no aumento de 16% dos respondentes que passaram a ver o ambiente como uma constante mudança e um aumento de 5% dos respondentes que passaram a achar o ambiente estável e seguro. Logo, a pesquisa demonstra que grande parte dos líderes que tinham o ambiente como impreciso passaram a enxergá-lo sob a ótica de um mundo em constante mudança, ao passo que outra pequena parte passou a percebê-lo estável e seguro.

A pesquisa evidenciou que, tanto no início da carreira quanto na experiência atual, a maior parte dos respondentes considerou todas as habilidades muito necessárias, sobretudo as habilidades técnicas. Entretanto pode-se destacar do conjunto de dados, o aumento da percepção de necessidade das habilidades conceituais para 100% na experiência atual. As habilidades interpessoais também aumentaram sobremaneira na classificação de muito necessária se comparando o início da carreira (85%) com a experiência atual (98%). Segundo Mussak (2010), a habilidade técnica consiste no conhecimento especializado do cargo; a habilidade humana provém da capacidade relacionamento interpessoal; e a habilidade conceitual requer uma visão holística e de longo prazo, sendo seu grau proporcional ao nível hierárquico do líder. Desse modo, percebe-se que no início da carreira as habilidades técnicas foram as mais necessárias para estes líderes (93% muito necessário), já que ao transitar pela autoridade formal ele deveria buscar o domínio total sobre o desempenho das tarefas. Com sua maturação, veio o domínio da tarefa e a solidificação do relacionamento com os subordinados, o líder passou então a focar na visão do negócio.

No início da carreira o elemento que tinha mais importância para o líder era a tarefa (84%) e 25% dos respondentes tinham os liderados como um elemento indiferente na atuação deles. Ao ponderar a experiência atual percebe-se que os líderes passaram a considerar o ambiente como elemento mais importante (99%). Os liderados e a tarefa também se tornaram importantes para mais líderes nas suas experiências atuais. Enfim, o questionário possibilita traçar o perfil de um líder em início de carreira e o perfil do líder com uma matura experiência. O Quadro 1 sintetiza esses perfis.

Figura 1. Perfis nas diferentes fases de experiência do líder.

Início da carreira:	Experiência atual:
Autoridade formal;	Liderança autêntica;
Estilo autocrático;	Estilo democrático;
Fraca capacidade de influência;	Forte capacidade de influência;
Ênfase na tarefa;	Ênfase no relacionamento;
Percepção do ambiente: incerto e em constante mudança;	Percepção do ambiente: em constante mudança;
Visão no passado e no presente;	Visão no presente e no futuro;
Subordinação: devido ao cargo;	Subordinação: devido à forma de liderar;
Tarefa é mais importante em comparação com o ambiente e com os subordinados;	Os subordinados e o ambiente são mais importantes que a tarefa;
Superiores eram mais importantes, seus pares eram indiferentes;	Subordinados e pares ganham relevância;

Fonte: Dados coletados pela autora (2013).

O respondente também foi levado a refletir sobre o início de sua carreira e sua experiência atual a fim de expressar as recomendações para futuros líderes. A tabela a seguir (Tabela 2) demonstra quais as recomendações citadas pelos respondentes.

Tabela 2. Conselhos que os líderes experientes deixam para os líderes em início de carreira.

Tema central dos conselhos	f (%)
Valorize as pessoas	21,8
Desenvolva seus liderados	7,7
Lidere com amor	5,1
Tenha visão estratégica	5,1
Aprenda continuamente	3,8
Delegue	3,8
Seja dedicado, exemplo, humilde e persistente.	15,2
Acredite em si	2,6
Compreenda as pessoas	2,6
Inove	2,6
Lidere com ética	2,6
Seja calmo, ousado e parceiro.	7,8
Seja um líder por consentimento	2,6
Tenha um foco	2,6
Tenha um mentor	2,6
Outros como estar atualizado, ter visão no futuro, ser integrado, adaptativo e motivado.	11,7
Total	100

Fonte: Coleta de dados, 2013.

As recomendações que os líderes deixaram para iniciantes seguem uma tendência semelhante aos conselhos que eles gostariam de ter recebido no início de suas carreiras.

A ferramenta entrevista foi aplicada em quatro líderes com singular experiência, que foram levados a refletir sobre seus conceitos pessoais de liderança, o relacionamento líder-liderado bem como conselhos para futuros líderes. Para o primeiro entrevistado a liderança é um dom nato que se desenvolve com a maturidade de cada pessoa e conforme sua capacidade intelectual. O desempenho de um líder é medido por meio da perspectiva do grupo que o está seguindo. Se aquela pessoa influencia e responde aos interesses do grupo, este o classificará como um bom líder. Já para o segundo entrevistado a liderança autêntica é difícil de definir em palavras no sentido em que é algo percebido pelos seus liderados, superiores e pares. A liderança é uma habilidade que se propaga através do tempo e espaço físico e uma conduta humana que deve ser apoiada na transparência, no amor, na humildade e na lealdade. O próximo entrevistado abordou a questão do ambiente onde a liderança é praticada. Por exemplo, um quadro de instabilidade demanda uma liderança autêntica porquanto é indispensável para “influenciar as pessoas e para modificar o cenário que elas estão vivendo. Portanto, a condução que o líder dá aos projetos deve ser um processo consistente o suficiente para que tenha continuidade e sustentabilidade. É preciso ter a capacidade de modificar qualidades por meio de uma

visão crítica e autocrítica e não ter uma fórmula imutável de liderança. Para o último entrevistado a liderança autêntica consiste em valores que servem como espinha dorsal do negócio. Estes valores se tornam a identidade do líder que também deve ser a referência incorpórea do grupo. A construção do conhecimento é essencial para a sinalização do futuro. O líder deve comunicar esse futuro gerindo, compartilhando o conhecimento e treinando equipes. Todavia, o líder interfere no ser humano e para isso também deve saber lidar com as pessoas individualmente através do diálogo. As pessoas não conseguem separar completamente sua vida profissional da pessoal, uma permeia a outra e o líder não pode ignorar esse fato, pois diversos fatores como satisfação pessoal e sustentabilidade econômica irão influenciar sua tomada de decisão.

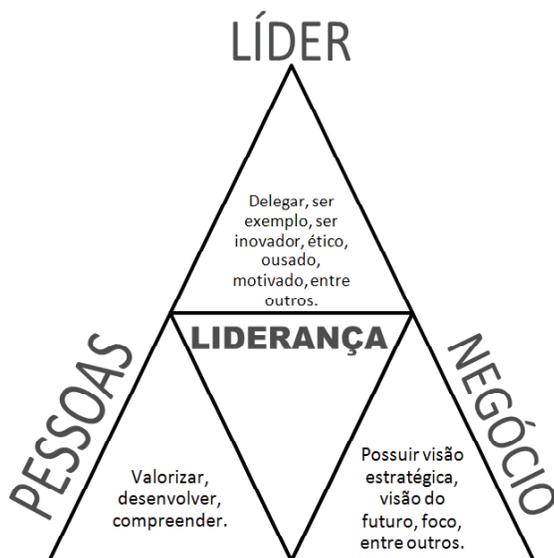
CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico e a pesquisa demonstraram que a liderança não é uma habilidade apenas inata, mas pode ser desenvolvida de acordo com a capacidade intelectual e inteligência emocional do indivíduo. O líder insere, positivamente ou negativamente, uma identidade ao negócio, ele é a espinha dorsal. O estilo é ideal enquanto influencia e atende os interesses mútuos. Essa influência atua à medida que o líder exerce uma imagem de referência e, quanto maior a abrangência dessa referência maior também será seu poder influenciador.

A pesquisa demonstrou uma série de recomendações de líderes (Figura 1) de experiência que podem ser classificadas em recomendações intrínsecas ao líder (delegar, ser exemplo, ser inovador, ético, ousado, parceiro, motivado, entre outros), recomendações com relação às pessoas (valorizar, desenvolver, compreender), e recomendações com relação ao negócio (possuir visão estratégica, visão do futuro, foco, entre outros).

O líder deve estar preparado para contexto desafiador instaurado nos dias de hoje, buscando em si próprio e na sua observação constante do ser humano e do ambiente formas de compreender a motivação das atitudes e personalidades que ele encontrará em sua carreira. Essa compreensão é necessária para ter meios de influenciar, motivar e inibir esforços para o alcance dos objetivos organizacionais. Enquanto que o colaborador atua diretamente com os recursos de produção (tangíveis ou intangíveis) o líder trabalha com o capital humano de forma a torná-los agentes dos processos de produção.

Figura 02. Recomendações aos líderes



Fonte: Elaborado pela autora (2013).

O líder precisa primeiramente atender as expectativas organizacionais, mas para isso ele deve também atender as expectativas das pessoas que ele lidera porquanto é através destas que se torna possível chegar ao objetivo esperado. Sob essa perspectiva tem-se o líder como um elo entre as pessoas e a organização. Em suma, é necessário que o líder busque perfis e atitudes que desdobrarão em uma atuação de sucesso, de acordo com a Figura 2.

Figura 2. Quadro: Como o líder deve ser.

LÍDER	<p>Imprime uma identidade ao negócio.</p> <p>É a espinha dorsal do negócio.</p> <p>Existe enquanto influencia as pessoas.</p> <p>É referência do grupo.</p> <p>Conhece o perfil e individualidade de seus liderados.</p> <p>Entende que o comportamento de seus subordinados é, em parte, reflexo de sua própria atuação.</p> <p>É acessível.</p> <p>Permite que a comunicação flua em via dupla.</p> <p>É atento aos cenários para poder gerenciar a mudança.</p> <p>Maximiza os talentos movimentando os pares e fazendo fluir o compartilhamento de conhecimento e experiências.</p> <p>Delega com eficácia.</p>
--------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Conclui-se que os objetivos desta pesquisa foram atingidos, entretanto, devido a este tema ser extenso e complexo, novos estudos poderão ser desenvolvidos para uma

investigação profunda, de caráter tanto organizacional quanto humano, em busca de respostas associadas à liderança. Este estudo ainda

pode ser empregado como base para futuros trabalhos em continuidade da exploração do tema.

REFERÊNCIAS

ALVES, Magda. *Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

COHEN, David; ABDALLAH, Ariane; CAMPOS, Elisa. Quem precisa de líder? *Revista Época Negócios*, São Paulo, n. 73, p. 38-53, 2013.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalcanti. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, Ed. Esp., 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/07.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

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

_____. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cadastro Central de Empresas 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 9 mar. 2013.

KOUZES, Jim; POSNER, Barry. *Líder-mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARUYAMA, Andréa; PAPPINI JR, Carlos; AMORIM, Maria Cristina. O centenário do Taylorismo e os estudos sobre liderança. *RAD - Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 1-17, mai./jun./jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/6692/5063>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. *Líder 360°: como desenvolver seu poder de influencia a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MUSSAK, Eugenio. *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PILGER, Theobaldo Willy; CARVALHO NETO, Cirino B. *Projeto Organizacional (TCC I) e prática organizacional (TCC II)*. Canoas: Ed. Ulbra, 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.