



Formação de Líderes: uma análise sobre habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores.

Formation of Leadership: an analysis on essential abilities for the leadership formation approached by different authors.

*Maria Estela Ferreira Nascimento^{1,2}

1 Professor Adjunto - Academia da Força Aérea - AFA.

2 Doutora em Ciências Sociais pela PUC – SP

RESUMO

Cada época reflete uma visão sobre liderança demonstrando as idéias e os valores predominantes desses estágios. A modernização, que atualmente a maioria das organizações tem promovido, leva à análise de qual seria o perfil de liderança necessário, a ser formado, para conduzir as organizações nessa trajetória para o futuro. Desenvolveu-se um estudo bibliográfico para identificar habilidades necessárias para se formar um líder organizacional e que permita que futuros líderes possam refletir sobre aspectos a considerar para o desenvolvimento de sua formação. Para tanto, foram abordados temas, no levantamento bibliográfico realizado sobre: a evolução da liderança e a visão de alguns autores especialistas nesse estudo. Formulou-se, de acordo com a literatura administrativa pesquisada, um quadro de habilidades necessárias para essa formação, classificado em habilidade pessoal, habilidade grupal e habilidade adaptativa. Complementa o trabalho, a sugestão, de que o estímulo a essas habilidades contribuirão para o sucesso do líder.

Palavras-chave: Formação. Liderança. Habilidades essenciais. Aprendizado.

Recebido: 25/03/2009

Revisado: 21/05/2009

Aceito: 10/06/2009

***Autora:** Maria Estela Ferreira Nascimento, professora da disciplina de Gestão de Recursos Humanos na Academia da Força Aérea de Pirassununga – SP, é Mestre em Engenharia de Produção pela USP – SC e Doutora em Ciências Sociais pela PUC – SP. **Contato:** maria_ferreira@terra.com.br

ABSTRACT

Each era reflects a vision of leadership expressing the prevailing ideas and values of these stages. The modernization, which most organizations have promoted, leads to an analysis of which leadership profile would be necessary to be formed in order to conduct the organizations into this future path. A bibliographic study was developed to identify the skills necessary to form an organizational leader and to enable future leaders to reflect on the aspects to be considered for their professional development. In order to succeed in this task, the literature review comprised subjects such as: the development of leadership and vision of some specialists in this study. According to the searched administrative literature, a table of the necessary abilities for this training was formulated classifying them into personal skill, group ability and adaptive ability. This study is complemented by the suggestion that the stimulus to these skills will contribute to the success of the leader.

Keywords: Training. Leadership. Essential skills. Learning.

INTRODUÇÃO

Os novos desafios impostos pelo mundo globalizado têm gerado mudanças contínuas que estão impactando diretamente em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Dentro desse contexto, os futuros líderes terão de enfrentar e vencer esses desafios.

O foco, na modernidade, requer a adesão das pessoas para que a organizações prossigam sua missão em parceria com seus colaboradores, e isso somente será possível se houverem líderes capazes de influenciar as atividades dos indivíduos ou dos grupos para a realização dos objetivos que seguem. E, para que haja uma perfeita atuação, essa liderança requer uma preparação adequada, a que significa buscar a utilização, com eficácia, dos recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir uma equipe.

A pessoa que comanda, que dirige, está investida de uma autoridade, porém, seu sucesso em uma organização dependerá de sua atuação como líder. Fica claro que mesmo em uma posição de comando pode-se aumentar a eficiência em papéis de liderança por meio da educação e/ou por prática continuada. Um líder é definido por seu comportamento, assim sendo, acredita-se poder ele ser formalmente educado quando estimulado constantemente a desenvolver habilidades necessárias para a sua atuação. Dentro desse enfoque, a presente pesquisa estabeleceu como objetivo analisar as habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores.

As pesquisas literárias na área apresentam diferentes estudos e teorias de liderança que destacam aspectos diferentes do contexto

analisado. Dessa forma, por meio do desenvolvimento de um estudo literário detalhado dos aspectos que interferem na formação de um líder, com perfil de liderança, capaz de atender às necessidades das organizações, direcionou-se ao desenvolvimento de três variáveis básicas que influenciam nessa formação, com o propósito apenas de destacar novas necessidades que contribuam com o desenvolvimento de líderes.

Essas três variáveis foram descritas em habilidade pessoal, habilidade grupal e habilidade adaptativa. Admitindo-se poder o líder, independentemente da corrente teórica, ser formado, justifica-se esta pesquisa no sentido de se verificar a formação de líderes com base no estímulo de algumas habilidades essenciais para a sua formação.

Com esse estudo, pretende-se deixar uma pequena contribuição de habilidades essenciais a serem estimuladas e desenvolvidas no processo de formação de líderes organizacionais.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LIDERANÇA - ABORDAGENS TRADICIONAIS EM LIDERANÇA

Para que se possa compreender melhor a liderança, faz-se necessário antes conhecer as diversas pesquisas desenvolvidas ao longo dos anos. Escrivão Filho (1995) pesquisou, em sua tese de doutorado, a evolução histórica das teorias administrativas. Este trabalho, representado neste projeto pelo quadro a seguir, será utilizado como guia representativo de movimentos importantes, predominantes em cada fase de evolução dos estudos em liderança. Dessa forma, será possível identificar, em cada fase de evolução, fatos que esclareçam as pesquisas realizadas nesses estágios.



A liderança sempre foi pesquisada partindo-se de uma perspectiva individual do pesquisador e ressaltando-se o aspecto do fenômeno mais significativo para ele.

É possível, ao se percorrer a grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança, descobrir que, embora todos eles falem sobre um mesmo assunto, cada um destacou um aspecto diferente a respeito do contexto e do processo em si mesmo desse tipo de relacionamento interpessoal. Mas, aquilo que permanece claro é que todos esses enfoques em lugar de se contradizem, complementam-se uns aos outros. (BERGAMINI, 1994, p. 17).

Isso pode ser verificado nas diferentes abordagens das escolas administrativas consideradas, como se verifica no quadro 1.

No movimento da racionalização do trabalho, período mecanicista, alguns teóricos caracterizavam a liderança a partir dos traços de

personalidade, com a evolução das teorias administrativas, durante o movimento das relações humanas e do funcionalismo estrutural, a pesquisa em torno da liderança permaneceu dando ênfase aos traços.

No movimento das relações humanas, o modelo organizacional era o mecanicista, caracterizando os primeiros estudos da psicologia sobre a personalidade humana. Esse fato caracteriza a ênfase dada nesse período, quanto ao estudo da liderança na teoria dos traços. A ênfase dada aos traços de personalidade permanece no movimento das relações humanas e no movimento do funcionalismo estrutural, mesmo com o início de pesquisas na Psicologia Social, na sociologia e com os avanços ocorridos no campo da Engenharia, Psicologia e Administração.

| Movimentos | Evolução Históricas das Teorias Administrativas | Modelo Organizacional no Brasil | Abordagens em Liderança |
|---|---|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1900 Movimento de Racionalização do Trabalho | Engenharia: Gerência Científica (Taylor) Psicologia: Psicologia Industrial Psicossocial: - Sociologia: - Administração: Gerência Administrativa (Fayol) | Mecanicista | Teoria dos Traços |
| 1930 Movimento de Relações Humanas | Engenharia: "Production Management" Psicologia: Relações Humanas (Elton Mayo) Psicossocial: Sistema Cooperativo Sociologia: Sistema Social Administração: Processual | Relações Humanas | |
| 1945 Movimento do Funcionalismo Estrutural | Engenharia: "Management Science" Psicologia: Sócio-Técnico/Pós-Howthome Psicossocial: Racionalidade limitada Sociologia: Institucional Administração: Gerência por objetivos | Estruturalista | |
| 1955 Movimento dos Sistemas Abertos | Biologia: Teoria Geral Sistemas: Visão Sistêmica (a partir da década de 50) (L.V.B.) Engenharia: "Operations and Management" Psicologia: Job Design/Capacitamento Organizacional Psicossocial: Coalizões Sociologia: Controle Organizacional Administração: Planejamento Estratégico | Sistêmico | Estilos de Liderança |
| 1970 Movimento das Contingências Ambientais | Engenharia: Tecnologia Psicologia: Qualidade Vida Trabalho/Cultura Psicossocial: Papéis gerenciais Sociologia: Estruturalistas empíricos Administração: Competitividade | Contingencial | Enfoques Contingenciais em Liderança |
| | Engenharia: Tecnologia Psicologia: Comportamento Psicossocial: Decisão Sociologia: Estrutura Administração: Estratégia | | |
| | Engenharia: Tecnologia Psicologia: - Psicossocial: - Sociologia: - Administração: Reengenharia | | |

Quadro 1: Evolução Histórica das Teorias Administrativas e o seu impacto para os estudos em liderança.

Fonte: ESCRIVÃO FILHO, E. A. A Natureza do trabalho do executivo. 1995. 165f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995.



Na década de 50, com o movimento dos sistemas abertos, a liderança passou a ser analisada a partir de um estilo pessoal específico do líder e, posteriormente, com o movimento das contingências ambientais, às circunstâncias favorecedoras da eficácia do líder dentro do ambiente.

Com o movimento dos sistemas abertos, várias pesquisas começaram a surgir, evoluindo da ênfase dada aos traços, para novos estudos no campo das ciências, destacando-se a Biologia, tendo sido de grande contribuição para a implantação do modelo sistêmico nas organizações.

Nesse período, inúmeros estudos e experimentos demonstraram aspectos importantes não somente a respeito das características, como também, com relação à psicodinâmica do comportamento do líder, tendo esse estudo caminhado de teorias mais simples para investigações cada vez mais complexas.

No período de 1900 a 1940, o enfoque predominante era o da Teoria dos Traços, predominado até a década de quarenta, como grandes contribuintes para seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950.

Nessa teoria, atribuía-se aos chefes traços comportamentais característicos que continham, sobretudo, uma conotação mais do tipo moral. A crítica que se fazia a essa abordagem é de que ela se apoiava, tão simplesmente, em opiniões e crenças pessoais, e não apresentava, atrás de si, uma teoria que fosse passível de comprovação experimental.

No período de 1940 a 1960, predominava o enfoque sobre os estilos de liderança, passando a haver, especialmente, uma preocupação com o aspecto que caracterizava mais claramente a dinâmica do comportamento do líder, e a identificação dos tipos de comportamentos adotados.

Alguns programas de pesquisa do comportamento do líder foram levados a efeito pelo grupo da Universidade de Michigan. Por esses estudos identificou-se o estilo de chefia “orientado para o empregado” e o estilo “orientado para a

produção”. No período de 1960 a 1980 surgiram os enfoques contingenciais quanto à liderança, predominando, então, o movimento das contingências ambientais com avanços cada vez maiores nas ciências existentes.

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. O objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder - subordinado.

Os enfoques situacionais foram desenvolvidos e outras variáveis favorecedoras ou não das relações líderes - liderados foram detectados. Essas variáveis consideram aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo.

Hollander (1964 apud BERGAMINI, 1982) pesquisou um esquema para a compreensão do tipo de equilíbrio que parece ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas que lhe oferece seu líder. Segundo esse enfoque, portanto, a emergência de um líder não deriva unicamente do seu tipo de personalidade, mas tem algo a ver com outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos.

O principal autor das teorias situacionais de liderança é Fiedler (1981). Seu modelo de contingência aponta três variáveis básicas da situação: a) relações membros - líder: como são as relações interpessoais; b) estrutura da tarefa: grau de estrutura da tarefa a executar; c) poder de posição: poder e autoridade inerente à posição do líder.

O enfoque contingencial procura explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do seu estilo de liderança. De acordo com a teoria, a eficácia da liderança depende tanto da situação em que se encontra o grupo, quanto o líder, isso significa estar, num programa que envolva somente os aspectos da personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização fadada ao fracasso.

Pode-se perceber que as variáveis básicas, indicadoras do sucesso do líder, de acordo com a Teoria Contingencial de Fiedler, não incluem



apenas ter ele: competência interpessoal, mas também, estar ocupando um cargo com tarefas bem estruturadas e ter poder de acordo com a posição ocupada nas organizações.

House (1971 apud BERGAMINI, 1982) ao pesquisar a teoria “trilha-meta” de liderança, utilizou o modelo de expectativa da teoria motivacional de processo, no reconhecimento explícito da relação existente entre liderança, motivação e poder. Procura explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. O comportamento do líder será aceitável para os liderados se for percebido como uma fonte de satisfação imediata ou instrumental à satisfação futura, de acordo com a teoria motivacional de expectativa. Por outro lado, sempre haverá pressões e exigências ambientais sobre os liderados e sobre o líder em qualquer situação de grupo.

Vroom (1978 apud BERGAMINI, 1982) desenvolveu um modelo normativo de liderança, pesquisado na tentativa de compatibilizar teoria e prática nas tomadas de decisões mais efetivas. O autor usa uma “árvore de decisão” para relacionar a situação ao estilo de liderança adequado. O líder responde a cada pergunta na árvore de decisão até encontrar o estilo apropriado a ser usado naquela situação, desde que atenda aos critérios de qualidade, aceitação e tempo disponível. Nessa abordagem de processo decisório, os estilos adequados de liderança estão em confronto com o tipo de problemas e situação.

No período de 1980 a 1995, novas abordagens sobre liderança foram pesquisadas enfocando outros aspectos até então não analisados.

1.2 FORMAÇÃO DO LÍDER - ABORDAGENS ATUAIS EM LIDERANÇA

A literatura em Administração apresenta vários enfoques acerca da formação de líderes, porém, se consagram alguns autores que predominaram em seus estudos sobre liderança.

Cada autor vê a liderança sobre um prisma, porém, suas abordagens se complementam no que se refere aos estímulos internos e externos relacionados com o desenvolvimento de líderes.

1.2.1 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Qualquer análise da natureza e da motivação, inevitavelmente, leva a uma discussão sobre o modo como os líderes e/ou dirigentes devem lidar com seus subordinados. Segundo Schein (1982), a liderança é, em parte, um fenômeno cultural, devendo ser analisado dentro de um determinado contexto cultural, político e sócio-econômico.

De acordo com essa abordagem é pela vivência diária do líder dentro da organização, do cargo que ocupa, dos critérios e políticos em recursos humanos, que ele reflete a maneira como é conduzido pela cultura organizacional. Existem vários fatores que interferem e tornam difícil a definição e análise que dizem respeito à identificação de quem é “líder”, qual o objetivo da liderança, qual o contexto cultural, qual é a tarefa e qual é a fase evolutiva do líder e dos subordinados. “A liderança é em parte, um fenômeno cultural; devemos analisá-la dentro de um determinado contexto cultural, político e sócio-econômico.” (SCHEIN, 1982, p. 86).

A procura da “liderança” é, de certo modo, uma procura daquelas características ou daqueles comportamentos que definem esse talento, que produz algum tipo de esforço adicional por parte dos subordinados.

Essa abordagem retrata dois dilemas em liderança que dizem respeito ao modelo ideal de liderança a ser adotado por parte das organizações e ao objetivo da influência de um líder.

A maioria das organizações resolve o primeiro dilema aproximando-se de um modelo ideal de boa liderança. Já o segundo, pode se referir tanto à influência pessoal direta de um supervisor sobre seus subordinados imediatos, quanto à capacidade de influenciar, de outra forma os níveis hierárquicos abaixo de sua cadeia de comando, lidando ou não diretamente com subordinados. Por isso, percebe-se que um dos pontos chave desse estudo em liderança está totalmente ligado ao grau e espécie de influência aplicada.

Para esse autor a definição da “boa liderança”, usualmente, reflete os contextos históricos, sociais ou culturais em que a análise é conduzida, refletindo não somente o que se pensa a respeito



da natureza humana, como também as influências ideológico políticas e sócio econômicas onde esta liderança está sendo exercida.

O problema de se analisar a questão da liderança torna-se ainda mais complexo quando um número limitado de pessoas tem as particulares qualidades pessoais (carisma) capazes de despertar intenso apoio emocional por parte dos subordinados num determinado momento e lugar. Para descobrir líderes não basta encontrar indivíduos carismáticos ou ensinar as pessoas a se tornarem carismáticas.

Mas essa suposição ignora o fato de que muitos tipos de organizações não comportam tarefas ou missões capazes de despertar elevados níveis de envolvimento, e que a presença de um líder carismático não transformaria em organização normativa uma organização fundamentalmente utilitária como uma companhia manufatora de têxteis ou uma repartição do governo. A liderança é, pois, em parte, um fenômeno cultural e se deve analisá-la dentro de um determinado contexto cultural, político e sócio-econômico.

A liderança consiste em harmonizar entre si as características pessoais do líder, as dos subordinados, a natureza da tarefa e a situação que a circunda. O comportamento de liderança, adequado e eficaz, varia em função do grau em que um líder e um determinado grupo de subordinados aprenderam a trabalhar em conjunto. A fase evolutiva do grupo liderado e a “maturidade” do relacionamento entre líder e subordinados determinam limitações e oportunidades ao comportamento do líder.

1.2.2 O APRENDIZADO EM LIDERANÇA

Essa abordagem ressalta como fundamental para a formação de um líder a formação pessoal. Aspectos levantados em sua abordagem estão muito voltados a abordagem da inteligência emocional descrita por Goleman (1996), que destaca a importância de se aprender a gerenciar suas próprias emoções para destacar tanto no âmbito profissional, quanto no âmbito pessoal.

Bennis (1996) enfatiza que a educação formal e informal é essencial para a formação de um líder, porém, que o sucesso de um líder dependerá da busca que impuser a si mesmo para o seu auto-

desenvolvimento, pois, para dirigir pessoas antes precisa aprender a conduzir a si mesmo.

Nessa visão, conduzir a si mesmo implica em conhecer as suas forças e fraquezas, suas limitações e potencialidades, pois o verdadeiro líder sabe o que quer, bem como, a maneira de obter cooperação e apoio de sua equipe para atingir seus objetivos. E isso é possível, pelo fato de entender a si mesmo e ao mundo, e de se permitir sempre estar aprendendo com as lições da própria vida e das experiências nela contidas.

Líderes são pessoas capazes de se expressar plenamente, sabendo quais são suas forças e fraquezas e como empregar integralmente aquelas para compensar estas. Também sabem o que e por que querem, e como comunicar o que querem aos outros, obtendo cooperação e apoio. (BENNIS, 1989, p. 14).

Assim, dentro dessa linha de pensamento tornar-se um líder envolve um processo de busca pessoal no intuito de tornar-se um ser humano pleno. Assim, embora se possa identificar em muitas pessoas capacidade de liderança, fica claro que nem todas serão necessariamente líderes um dia, pois lhes falta a vontade de mudar e de desenvolver seu potencial.

O grande diferencial dessa abordagem está, portanto, no fato de que para se obter êxito dirigindo outras pessoas, antes o indivíduo precisa optar por dirigir a si mesmo. Bennis (1956 apud MOSCOVICI, 1985) que um líder aprende com o passado, vivendo no presente e olhando para o futuro, porque liderar é aprender a administrar mudanças.

Existem vários ingredientes básicos para se tornar um líder (BENNIS, 1989). Podem-se destacar aspectos que normalmente são identificados na atuação de líderes bem sucedidos, dentre eles:

- Possuir uma visão maior: ter uma idéia clara do que se quer fazer;
- Demonstrar paixão: ter um rumo, transmitindo esperança e inspirando e atraindo outras pessoas para a sua causa;
- Ser íntegro: atuar de forma ética e justa. Indivíduos íntegros normalmente:
 - Buscam o autoconhecimento: conhecer a si mesmo separar quem se é e quem se quer ser.



- São sinceros: atuam de forma honesta de acordo com princípios.

- São maduros: são seguidores, dedicados, obedientes e sabem trabalhar em equipe.

- Curiosidade e audácia: Refletir sobre tudo, querer sempre aprender mais, estar disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas.

1.2.3 A NOVA FUNÇÃO DO DIRIGENTE NAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

A nova visão da liderança nas organizações de aprendizagem enfoca para o líder um papel de guia, de facilitador. Eles terão a responsabilidade de conduzir os funcionários para um aprendizado contínuo, expandindo a capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar os modelos mentais para que, dessa forma, todos sejam responsáveis pela própria aprendizagem. "A nova visão de liderança nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes. Na organização de aprendizagem, os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor." (SENGE, 1990, p. 300).

De acordo com Senge (1990) a idéia tradicional do que é um líder, ou dirigente, provém de uma visão individualista e não sistêmica. Parte da suposição de serem as pessoas impotentes, não terem objetivos pessoais e serem incapazes de controlar as forças da mudança e essas deficiências somente podem ser sanadas por alguns dos poucos grandes líderes.

A nova visão de liderança nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes. Na organização de aprendizagem, os dirigentes têm as funções de projetistas, guias e professores. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais, ou seja, serem responsáveis pela aprendizagem.

A revolucionária concepção das organizações de aprendizagem enfoca uma nova forma de administrar organizações baseada em cinco disciplinas integradas pelo "raciocínio sistêmico" que levam à compreensão dos perigos que ameaçam

a sobrevivência da organização e a reconhecerem novas oportunidades.

O que distingue as organizações de aprendizagem das tradicionais e autoritárias organizações de controle é o domínio de algumas disciplinas. São elas:

1. Raciocínio sistêmico: é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo;

2. Domínio Pessoal: é o esclarecimento e aprofundamento contínuo do objetivo pessoal, a concentração de energias, o desenvolvimento da paciência e a possibilidade de ser a realidade de maneira mais objetiva;

3. Modelos Mentais: são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e atitudes;

4. Objetivo comum: reunião em torno de uma identidade comum e um sentido de missão na vida. É a capacidade de transmitir aos outros a imagem de futuro que se pretende criar.

5. "Aprendizado em Grupo: começa com o "diálogo", a capacidade dos membros de um grupo levantarem idéias, pré-concebidas e participarem de um "raciocínio em grupo". Aprende-se a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo.

As cinco disciplinas de aprendizagem citadas são "pessoais", têm a ver com o que se pensa o que realmente se quer e como interagir e aprender uns com os outros.

É fundamental que funcionem em conjunto. O raciocínio sistêmico é a quinta disciplina porque integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática. Para que o raciocínio sistêmico realize seu potencial, precisa das outras quatro disciplinas:

- Objetivo Comum: para conseguir um engajamento em longo prazo.

- Modelos Mentais: para detectar as falhas na própria maneira de ver o mundo.

- Aprendizado em Grupo: para que as pessoas possam enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais.



- **Domínio Pessoal:** para motivar a pesquisar continuamente como as ações afetam o mundo em que se vive.

O raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem: a nova maneira pela qual os indivíduos vêm a si mesmos e ao mundo.

O dirigente como projetista, além de projetar as diretrizes, estratégias e “sistemas” da organização, deve ter em mente que suas medidas devem ser entendidas e aceitas, caso contrário seus projetos terão pouco efeito.

Basicamente, a tarefa do dirigente é elaborar os processos de aprendizagem mediante os quais as pessoas poderão enfrentar, de maneira produtiva, os problemas que as assolam na organização e desenvolver seus conhecimentos nas disciplinas de aprendizagem.

O dirigente, como guia, pode começar tentando alcançar seu próprio objetivo, mas, ao ouvir atentamente os objetivos dos outros, começará a ver que seu objetivo pessoal faz parte de algo maior. Sendo guia de um objetivo, ele muda o relacionamento com seu objetivo pessoal, trocando a possessividade pela responsabilidade – deixa de ser “o meu objetivo” e passa a ser um chamamento.

O dirigente como professor não trata de ensinar as pessoas a atingirem seus objetivos, mas de promover a aprendizagem, ajudando as pessoas a desenvolverem conhecimentos sistêmicos. A aceitação dessa responsabilidade é o antídoto para um dos males mais comuns que podem atingir um dirigente talentoso – a perda de seu compromisso com a verdade.

A capacidade que algumas pessoas têm de serem líderes naturais é o subproduto de uma vida inteira de esforço para desenvolver técnicas conceituais e de comunicação, de refletir sobre valores pessoais e alinhar o comportamento pessoal com esses valores, de aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias.

1.2.4 LIDERANÇA: UMA ABORDAGEM COGNITIVA

O enfoque de Gardner (1995) aborda as múltiplas inteligências. De acordo com ele, a liderança é um processo que ocorre dentro das

mentes de indivíduos que vivem numa cultura. Os líderes devem expandir suas múltiplas inteligências de acordo com a própria cultura para poderem ajudar os outros indivíduos a determinarem suas identidades pessoais, sociais e morais.

Essa teoria busca superar a noção comum de inteligência como uma capacidade geral ou potencial que cada ser humano possui em maior ou menor grau. Assim, classificou sete inteligências que não existem como entidades fisicamente verificáveis, mas somente como úteis construções científicas. São elas:

1. **Linguística / Verbal:** está relacionada às palavras e à linguagem escrita e falada incluindo poesia, humor, o contar histórias, gramática, metáforas, similaridades, raciocínio abstrato, pensamento simbólico, padronização conceitual, leitura e escrita;

2. **Lógico / Matemática:** envolve a capacidade de reconhecer padrões, de trabalhar com símbolos abstratos (como números e formas geométricas), bem como discernir relacionamentos e/ou ver conexões entre peças separadas ou distintas;

3. **Visual / Espacial:** a chave dessa inteligência é o sentido de visão, mas também a habilidade de formar imagens mentais;

4. **Musical / Rítmica:** baseia-se no reconhecimento de padrões tonais e numa sensibilidade para ritmos e batidas;

5. **Corporal:** relaciona-se com o movimento físico e com a sabedoria do corpo;

6. **Interpessoal:** envolve a habilidade de trabalhar cooperativamente com outros num grupo e a habilidade de comunicação verbal e não-verbal;

7. **Intrapessoal:** está relacionada aos estados interiores do ser, à auto-reflexão, à metacognição (reflexão sobre o refletir) e a sensibilidade frente as realidades espirituais;

Em sua teoria, Gardner (1995) propõe que todos os indivíduos, em princípio, têm a habilidade de questionar e procurar respostas usando todas as inteligências, pois possuem como parte de sua bagagem genética, certas habilidades básicas em todas as inteligências determinadas tanto por fatores genéticos e neurobiológicos quanto por condições ambientais. Propõe ainda, que cada uma



destas inteligências tem sua própria forma de processamento de informações aliados a um sistema simbólico que estabelece o contato entre os aspectos básicos da cognição e a variedade de papéis e funções culturais.

A inteligência nessa abordagem é vista como a habilidade para resolver problemas ou criar produtos que são significativos em um ou mais ambientes culturais. Assim, Gardner (1995) sugere que alguns talentos só se desenvolvem porque são valorizados pelo ambiente e afirma que cada cultura valoriza certos talentos que se tornam uma inspiração por uma quantidade de indivíduos e, depois, passados para a geração seguinte.

Dentro do enfoque de Gardner (1996) pode-se dizer que a liderança é um processo que exigirá do líder a capacidade de criar histórias e transmiti-las para os outros. É dessa forma que ocorrerá o processo de identificação dos seguidores ao seu líder, pois alguns membros de um determinado grupo se sentiram inspirados por elas, e, portanto, se sentirão parte desse grupo (inclusão) e outros não se identificarão (exclusão) buscando outras histórias que os inspirem.

Quando esta identificação começa a se consolidar, os seguidores que se identificarem com esse líder sentirão vários tipos de emoções (prazer, vergonha ou culpa) compatíveis às suas expectativas ou ideais. Em última análise, os verdadeiros seguidores já não precisam mais da presença regular do líder; eles são capazes de antecipar suas histórias e inspirar a si mesmos e a outros membros de seu grupo.

O produto final desses processos de autodefinição e identificação é um indivíduo como parte de um grupo, como alguém que mantém determinadas crenças, atitudes e valores, como alguém pratica certos comportamentos. Cabe ao líder ajudar os outros indivíduos a determinarem suas identidades pessoais, sociais e morais; normalmente, os líderes são inspirador devido, em parte, a como resolveram suas próprias questões de identidade (GARDNER, 1996).

Tornar-se um líder dentro dessa abordagem envolve a identificação dos domínios necessários de acordo com cada cultura. A seleção é feita pelos

membros de um grupo, muitas vezes, tendo como exemplo (consulta ou identificação) um adulto mais experiente neste caso, seu líder.

Essa abordagem aponta que a maioria dos líderes obviamente possui talentos na esfera da inteligência pessoal, conhece-se muito a respeito de como atingir e influenciar outros seres humanos. Esse conhecimento, entretanto, corre o risco de ficar trancado na ausência de uma maneira de expressá-lo, pois os líderes precisam ser eloquentes verbalmente, e também, em textos escritos. Nesse caso, o diferencial do seu sucesso está nas experiências adquiridas (história promissora), como também, na maneira de repassá-las aos seus seguidores persuasivamente. Portanto, sua eficácia depende do desenvolvimento de sua inteligência lingüística, ou seja, a capacidade e a inclinação para usar bem as palavras. Quando esta inteligência lingüística está acompanhada por uma inteligência pessoal considerável, esse líder apresentará as qualidades essenciais de um comunicador efetivo e, provavelmente, de um líder promissor.

Os líderes efetivos, muitas vezes, são distinguidos pelo fato de apresentarem uma mistura dos traços de carisma físico e carisma intelectual ou de agradarem simultaneamente a tipos diferentes de pessoas. Entretanto, mantendo essas reservas, podem-se identificar quatro fatores que parecem importantes para a prática da liderança efetiva. São eles:

1. Um laço com a comunidade: o relacionamento entre o líder e os seguidores é tipicamente contínuo, ativo e dinâmico. Um influencia o outro.
2. Um certo ritmo de vida: um líder precisa estar em contato regular e constante com sua comunidade. Ao mesmo tempo, todavia, o líder precisa ter suas próprias idéias, incluindo seus pensamentos, valores e estratégias mutantes.
3. Uma relação evidente entre as histórias e as identificações: os líderes exercem sua influência de duas maneiras, embora contrastantes: mediante as histórias ou mensagens que comunicam, e por meio dos traços com os quais se identificam.
4. A centralidade da escolha: prioridades e consciência em sua escolha.



2 METODOLOGIA

Os estudos em liderança utilizados para a realização dessa pesquisa indicaram para a existência de estímulos internos e externos que são essenciais para a formação de um líder.

A amostra utilizada para a coleta de dados para a realização da pesquisa teórica se pautou em estudos desenvolvidos pelos seguintes autores:

- Schein (1985): estudos sobre liderança e cultura organizacional.
- Bennis (1996/1956): estudos sobre a formação do Líder.
- Gardner (1995/1996): estudos sobre a múltiplas inteligências e liderança.
- Senge (1990): estudos sobre organizações de aprendizagem, com ênfase nas cinco disciplinas de aprendizagem.

O instrumento de pesquisa utilizado foi basicamente a leitura e análise das obras citadas, utilizando como critério mediante a pesquisa literária realizada a classificação e categorização de pontos destacados pelos autores estudados, como relevantes para o desenvolvimento de habilidades essenciais para a formação de um líder. Dessa forma, foi realizado o agrupamento dos aspectos identificados por cada autor como essenciais para essa formação.

Quanto ao tratamento dos resultados, optou-se por dividir os fatores identificados em categorias comuns. Portanto, os mesmos foram categorizados em três grandes habilidades.

Para melhor se compreender os fatores categorizados, foi desenvolvido um quadro, que de uma forma simples, apenas classificou de acordo com habilidades estabelecidas, as idéias de cada autor. Ao ficar clara a predominância no processo de formação de um líder, (semelhanças de aspectos considerados como essenciais para a formação de líderes,) iniciou-se a constituição dos três grandes agrupamentos classificados de acordo com os autores pesquisados, em habilidades:

- Pessoal: para essa habilidade foram considerados aspectos voltados à formação do líder enquanto pessoa, dando maior ênfase a aspectos comportamentais.

- Grupal: para essa habilidade foram considerados aspectos voltados a interação do líder em um determinado grupo. Esse grupo pode ser composto por seguidores ou pares dentro da mesma organização.

- Adaptativa: para essa habilidade foram considerados aspectos voltados à interação do líder em um determinado ambiente cultura e à sua habilidade, dentro deste ambiente de colocar em ação o seu estilo de liderança, adequando às diferentes necessidades desse contexto.

A partir de um quadro ilustrativo quanto às habilidades classificadas, bem como sua respectiva caracterização, foi possível sugerir algumas habilidades a serem estimuladas no processo de formação e desenvolvimento de líderes.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento bibliográfico realizado permitiu identificar pontos em comum nas abordagens pesquisadas sobre qual ênfase deve ser dada para a formação de um líder.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos com a pesquisa, inicialmente será apresentado um quadro síntese com o agrupamento dos pontos comuns identificados nas diferentes abordagens teóricas pesquisadas já classificadas em habilidades pessoal, grupal e adaptativa.

Para a melhor compreensão do agrupamento realizado, segue abaixo a descrição de cada uma das habilidades.

a) Habilidade Pessoal: é fundamental para o líder, que terá de conviver sempre com outros líderes num grupo, buscar o seu próprio autodesenvolvimento, refletindo sobre os aspectos internos do ser, o conhecimento dos sentimentos. O esclarecimento do seu próprio objetivo pessoal lhe propiciará uma mudança na maneira como vê a si mesmo e ao mundo. Esta habilidade está relacionada aos estados interiores do ser, como a auto-reflexão e o autodesenvolvimento. É a partir dela, que será possível ao líder desenvolver a habilidade pessoal, pois esta envolve o seu relacionamento com outras pessoas. Refere-se à capacidade do líder conhecer-se a si mesmo para que possa compreender melhor seu próprio



| AUTORES Habilidades | SCHEIN | BENNIS | SENGE | GARDNER |
|------------------------|---|---|--|---|
| Pessoal | - Capacidade de ser carismático. | - Autoconhecimento. - Sinceridade. - Maturidade. - Inovação. | - Ter Domínio pessoal. - Rever modelos mentais. | - Inteligência intrapessoal. - Linguística verbal. - Inteligência corporal/ritmica. |
| Grupal | - Capacidade para despertar intenso apoio emocional por parte dos subordinados. | - Capacidade para despertar intenso apoio emocional por parte dos subordinados. | - Ter capacidade para aprendizado em grupo. - Ter objetivo comum. | - Ajudar os outros indivíduos a determinarem suas identidades pessoais, pessoais e morais. - Inteligência interpessoal. - Inteligência lógico-matemática. |
| Adaptativa | - Flexibilidade para se adaptar a um contexto cultural, político sócio-econômico. | - Visão maior: idéia clara do que fazer de acordo com o contexto. - Aprender a administrar mudanças. | - Possuir raciocínio sistêmico. | - Inteligência visual/espacial. |

Quadro 2 - Habilidades Exigidas ao Líder de Acordo com as Novas Abordagens em Liderança

Fonte: NASCIMENTO, M. E. F. *Formação de líderes empresariais*. 1999. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade de São Paulo, 1999 São Carlos, SP, 1999.

comportamento ou atitudes. Se ele descobre como age, por que age e tenta descobrir maneiras para compensar tais comportamentos, isso o ajudará a agir com mais eficiência no relacionamento dele consigo mesmo e dele para com o seu grupo de trabalho. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente, e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da habilidade pessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se, e quando os membros do grupo desenvolvem sua competência pessoal e interpessoal, o que lhes permitirá alcançar sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas

individuais como resultado conjunto do grupo;

b) Habilidade Grupal: está ligada à competência interpessoal que o líder terá que desenvolver para lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Depende basicamente da percepção. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal. Isto significa um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo autopercepção, auto-conscientização e auto-aceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. O autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de *feedback*. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística. Engloba várias habilidades, entre as quais: flexibilidades perceptivas e comportamentais, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. O líder deverá ter noções da dinâmica de funcionamento e valores grupais existentes, para que melhor possa compreender as necessidades do grupo para conduzi-lo aos objetivos propostos pela organização; e

c) Habilidade Adaptativa: para tornar-se um verdadeiro líder, o indivíduo precisa tanto conhecer



a si mesmo, ou seu grupo, quanto o mundo e o meio em que vive. Assim, percebe-se como é fundamental ao líder que ele adquira perspectivas que mudem o ângulo a partir do qual se vêem as coisas. Refere-se à capacidade de transformar suas experiências em idéias e colocar essas idéias no contexto correto. Um líder flexível, inovador faz coisas que outras pessoas não fizeram ou fazem. Devido sua experiência passada, ele vive no presente, com um olho no futuro. Uma vez que ele aprende a refletir sobre suas experiências e, até que a resolução de seus conflitos surja dentro dele, poderá então começar a desenvolver sua própria perspectiva de vida. Liderar é, em certo nível, aprender a administrar mudanças. O líder que possui essa habilidade impõe sua filosofia à organização, criando ou recriando sua cultura. A organização então age com base nessa filosofia, realiza sua missão e a cultura ganha vida própria, tornando-se mais causa que efeito. É fundamental que o líder continue evoluindo, adaptando-se e ajustando-se às mudanças externas. Em outras palavras, um dos mais importantes talentos de um líder é a capacidade de continuar utilizando as experiências que vivem depois que assume uma posição de liderança. Líderes aprendem liderando, e aprendem melhor quando têm que liderar em meio a obstáculos, pois os problemas moldam o líder. Para que consiga essa visão e essa flexibilidade é fundamental que se conheça a si próprio e ao grupo para que surja uma nova maneira de pensar. A mudança de mentalidade permite ao líder ver não somente as partes como o todo, ver as pessoas como participantes ativos na formulação da realidade, de reagir ao presente para criar o futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias mudanças de paradigmas no seio da sociedade e das organizações exigiram transformações nos valores dentro e fora das empresas, enfatizando a necessidade para cada época de novos estudos sobre a formação de líderes. Isso pode ser evidenciado nas diversas abordagens sobre o assunto, pesquisados em diferentes escolas administrativas.

A liderança é, em parte, um fenômeno cultural e é exatamente esse fator que a faz, a cada época,

ser analisada dentro de um determinado contexto cultural, político e sócio econômico. Os estilos adequados de liderança dependerão do tipo de problema ou situação em questão e da capacidade de cada líder de comunicar o que querem e obter cooperação e apoio de sua equipe de trabalho.

Porém, a nova visão de liderança nas organizações modernas enfoca funções mais delicadas e mais importantes para seus dirigentes como as de projetar, guiar e orientar seus colaboradores. Para tanto, os líderes devem expandir suas habilidades para que possam ajudar sua equipe a caminhar a favor de um mesmo objetivo.

A literatura administrativa, dos últimos dez anos, apresentou conceitos e habilidades exigidas para a formação de líderes. O referencial teórico abordado revelou como fundamental para a formação de um líder, a busca pelo seu próprio autodesenvolvimento, bem como, um relacionamento favorável com outras pessoas, dada sua necessidade de interação com sua equipe.

Embora o desenvolvimento de componentes de personalidade dependam de cada indivíduo, faz-se necessária a consciência da importância do estímulo do seu autodesenvolvimento, para que possa lidar eficazmente com outras pessoas, transformar suas experiências em idéias e colocá-las no contexto correto.

Dessa forma, o agrupamento de diretrizes necessárias para o autodesenvolvimento de um líder em habilidades pessoal, grupal e adaptativas, enfatiza o fato de que o sucesso de um líder dependerá basicamente do seu relacionamento pessoal, de sua participação eficaz em grupo e essencialmente de sua integração junto aos membros de sua equipe. Assim, pode-se dizer que a habilidade grupal está ligada à competência interpessoal, sendo esta também fundamental para a formação de um líder.

Embora as habilidades tenham sido agrupadas em três categorias, para uma melhor compreensão didática dos pontos levantados, percebe-se que todas influenciam simultaneamente o líder, interferindo diretamente em sua eficácia profissional. Ou seja, simultaneamente ele precisa estar preparado como pessoa, para aprender a



conviver em grupo e saber lidar com as situações ou contingências do ambiente em que esteja inserido.

Mas, percebe-se também, a possibilidade de se estabelecer uma ordem de prioridades na formação de um líder, ou seja, a necessidade de se desenvolver primeiro a habilidade pessoal, para que seja promissor ao atuar utilizando as demais.

Assim, em primeiro lugar sugere-se que para se tornar um líder efetivo, eficaz, o indivíduo busque desenvolver ações que permitam o seu crescimento pessoal em fatores que garantam inicialmente o seu crescimento como pessoa, pois ele não conseguirá liderar outras pessoas se antes não estiver apto a gerenciar a si próprio.

Já o seu sucesso na utilização da habilidade grupal dependerá antes do seu sucesso na aplicação da habilidade pessoal. Por isso, a eficácia do líder junto à sua equipe de trabalho, ou junto à sua equipe de liderados dependerá do seu processo de crescimento pessoal, pois nessa fase ampliará a sua autoconsciência, por meio de feedback passando a compreender melhor não só as suas necessidades, como também as necessidades do grupo em que esteja inserido.

E, finalmente, a conseqüência de todo esse processo de amadurecimento garantirá ao líder auto-percepção, auto-conscientização e auto-aceitação, necessários para se tornar um líder flexível e inovador capaz, a partir de histórias criadas por meio da sua experiência passada, viver o presente sugerindo melhorias para o futuro. Em síntese, ao atuar dessa maneira, estará gerenciando mudanças de acordo com a filosofia de cada organização que venha a fazer parte.

A prática da liderança implica em romper barreiras colocando o coletivo em primeiro plano. A formação de líderes requer a adaptação aos novos paradigmas que regem o mundo. As tendências mundiais estão moldando os desafios que os futuros líderes terão de enfrentar e vencer. As organizações em que estes líderes em potencial ou líderes da ativa se encontram terão que criar e propiciar oportunidades de aprendizado.

Dessa forma, considerando todos os fatos pesquisados, pode-se dizer que os novos tempos

estão exigindo um direcionamento na formação de líderes, e que as habilidades destacadas como importantes, se estimuladas, podem contribuir muito para a eficácia na atuação desses líderes, já que o perfil do líder, para os tempos atuais, requer uma completa transformação, e a principal fonte para que essa mudança ocorra está na busca pelo seu autodesenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. G. **A Formação do Líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. BENNIS, W. G.; SHEPARD, M. A. A Theory of Group Development. In: MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985. p. 79-80.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- ESCRIVÃO FILHO, E. A. **A Natureza do trabalho do executivo**. 1995. 165f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995.
- FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira: Universidade de São Paulo, 1981.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Traduzido por Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GARDNER, H. **Mentes que lideram**. Traduzido por Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- HOLLANDER, E. P. Leaders, groups and influence. In: BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de organizações**. São Paulo: Atlas, 1982.
- HOUSE, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. In: BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de organizações**. São Paulo: Atlas. 1982.
- NASCIMENTO, M. E. F. **Formação de líderes empresariais**. 1999. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade de São Paulo, 1999 São Carlos, SP, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Oxford, 1985.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- VROOM, V. Can leaders learn to lead? In: BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de organizações**. São Paulo: Atlas, 1982.

