

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Maia Santos Parolin

Rodrigo Ferreira dos Santos

A LIDERANÇA
E A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

BAURU
2011

Camila Maia Santos Parolin
Rodrigo Ferreira dos Santos

A LIDERANÇA
E A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas
de Bauru para obtenção do título de
Bacharel em Administração de
Empresas, sob a orientação do
Professor Esp. Edson Alcebíades
Spósito.**

BAURU
2011

Parolin, Camila Maia Santos

A Liderança e a evolução dos modelos de gestão administrativa. Camila Maia Santos Parolin e Rodrigo Ferreira dos Santos. Bauru, FIB, 2011.

89f.

Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Administração de Empresas. Faculdades Integradas de Bauru
Orientador: Edson Alcebiades Spósito

1. Liderança Situacional. 2. Líder. 3. Organização. 4. Quinta Disciplina I. Título. II. Santos, Rodrigo Ferreira colab. III. Faculdades Integradas de Bauru.

CDU 658

Camila Maia Santos Parolin
Rodrigo Ferreira dos Santos

A LIDERANÇA
E A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades
Integradas de Bauru para obtenção do
título de Bacharel em Administração
de Empresas.**

Bauru, 07 Novembro de 2011

Banca Examinadora:

Presidente/ Orientador:

Professor 1:

Professor 2:

BAURU
2011

Dedico este trabalho ao meu esposo, Fábio Vargas Parolin, por toda compreensão e envolvimento para o desenvolvimento do mesmo.
(Camila Maia Santos Parolin)

Dedico esse trabalho a todo ser humano que espera um mundo mais justo e menos desigual. Um mundo onde as riquezas possam ser melhor distribuídas e que a ganância praticada por muitas empresas possam dar lugar ao o sonho de um planeta melhor.
(Rodrigo Ferreira dos Santos)

AGRADECIMENTOS

Por alguns instantes, fiquei pensando... tenho muito o que agradecer e a quem agradecer por ter concluído com êxito mais um desafio imposto, mas preciso ser breve e aqui deixo parte de minha gratidão.

Sendo assim, em primeiro lugar, tenho que agradecer a Deus, por ter me concedido a oportunidade de vivenciar este momento, este tempo e esta história que até então para mim era perdida.

Em segundo lugar, ao meu esposo, companheiro e amigo Fábio Vargas Parolin, por nunca ter desistido, por ter acreditado, por ter lutado, por ter confiado e acima de tudo por ter me acompanhado em cada minuto desta trajetória. Agradeço por ter sido o grande responsável por minhas lutas, pelas minhas conquistas e pela minha vitória... sei que em muitos momentos você se desprende de você para investir mais em mim.

Aos meus pais e irmã, que mesmo diante de tantos desencontros e cobranças, me apoiaram e tenho certeza de que vibraram com todas as minhas conquistas, mesmo que tardias, porém verdadeiras e cheias de entusiasmo.

Ao meu parceiro de TCC, Rodrigo Ferreira dos Santos, por ter me dado a oportunidade de conhecer sua dedicação e inteligência, por ter me dado ânimo, por não me deixar desistir... enfim, por ter aceitado a parceria e acima de tudo por ter sido um grande amigo.

Agradeço ao meu orientador Edson Spósito, que sempre foi mais do que um professor, foi um mestre, um educador... minha referência. Agradeço por toda dedicação despendida, por todos os conselhos, por ter me aceitado e acima de tudo por ter acreditado que valia a pena. A você... mestre... não faz jus apenas um obrigada, fica aqui minha eterna admiração pelo seu trabalho.

Agora um agradecimento em especial para meus amigos de faculdade que rotuladamente chamamos de "Família Mentas", aqui deixo meu sincero agradecimento. Para Dani Cris deixo muitas risadas, exageradas risadas, alegria, diversão e um pouquinho de cuidado... Para Fran deixo meus conselhos, meu colo, meu carinho... Para Monique deixo caretas, deixo sinceridade, deixo um ato singelo... Para Dani Lima, deixo confissões, deixo apego, deixo cuidado... Para Rodrigo, deixo cumplicidade, deixo compreensão, deixo amizade... Para esses amigos especiais deixo um pedaço de meu coração, deixo muito de mim e levo

muito deles, na esperança de que a vida sempre arranjará um “jeitinho” de nos unir e nos fazer lembrar desta história que construímos juntos.

E para todos os outros deixo um eterno obrigada... obrigada por aceitar, obrigada por compreender as diferenças, obrigada por respeitar os limites... enfim OBRIGADA.

Como é difícil chegar até aqui e simplesmente tentar definir em uma página todos os sentimentos, mas resumidamente FIB (docentes, funcionários) obrigada por me receber e me fazer acreditar que os obstáculos somos nós que criamos e que para superá-los é apenas uma questão de TEMPO.

(Camila Maia Santos Parolin)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por dar-me saúde, determinação e fortalecimento nas horas mais difíceis dessa trajetória. Pela sua força incomensurável, que há de iluminar sempre a mente e o coração dos homens, na construção de um mundo melhor.

As pessoas que tive o prazer de conhecer ao longo dessa caminhada, em especial aos amigos da “família mentes” e minha parceira de TCC Camila Maia. Pessoas que me ajudaram a se tornar alguém melhor.

Agradeço de todo coração à única pessoa responsável diretamente por essa minha conquista tão importante, minha querida esposa e amiga Rosana Nunes Rocha, sem sua ajuda eu não seria nem sombra do que sou hoje.

A todos os professores pela dedicação e paciência durante todo o tempo que precisamos.

A todos que indiretamente contribuíram para a realização dessa pesquisa.

(Rodrigo Ferreira dos Santos)

PAROLIN, Camila Maia Santos; SANTOS, Rodrigo Ferreira. **A liderança e a evolução dos modelos de gestão administrativa**. 2011 89f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – FIB, Bauru, 2011.

RESUMO

O presente trabalho apresenta como estudo central a evolução das práticas da administração enfatizando o papel das lideranças e sua adequação as novas realidades que envolvem as organizações. A globalização esta provocando um processo contínuo de mudança empresarial e nesse cenário a liderança é questão estratégica. Quanto a metodologia, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. No referencial teórico foram abordadas as teorias da administração e liderança ao longo do tempo até os dias de hoje. A pesquisa de campo foi realizada na empresa Companhia Paulista de Força e Luz objetivando identificar na prática os comportamentos das lideranças. Foram quantificados e analisados os resultados obtidos, referenciando o conteúdo teórico.

Palavras-chave: Liderança Situacional. Líder. Organização. Inovação. Quinta Disciplina

PAROLIN, Camila Maia Santos; SANTOS, Rodrigo Ferreira. **Leadership and the new administrative models**. 2011 91f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – FIB, Bauru, 2011.

ABSTRACT

This paper presents how the evolution of the core study of management practices emphasizing the role of leadership and its adaptation to new realities that involve organizations. Globalisation is leading to a continuous process of change in business and in this scenario is the lead strategic issue. As for methodology, it is a literature search and field research. In the theoretical framework we have discussed the theories of management and leadership over time until the present day. The field research was conducted in the Companhia Paulista de Força e Luz in order to identify the behaviors of leaders. We quantified and analyzed the results, referencing the theoretical content.

Key-words: Situational Leadership. Leader. Organization. Innovation. Fifth Discipline.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide de Maslow	23
Figura 2: Esquema Geral da Liderança Situacional	41
Figura 3: Nível de Maturidade <i>versus</i> Estilo apropriado.	42
Figura 4: Capacidades centrais de aprendizagem em grupo	44
Gráfico 1: Em seu ambiente de trabalho qual o método mais usado para estimular a sua motivação?	66
Gráfico 2: Qual a característica mais marcante em seu líder?	68
Gráfico 3: Como são discutidas as metas em seu ambiente de trabalho?	70
Gráfico 4: Como são conduzidos os processos para as soluções dos problemas?	71
Gráfico 5: Como minhas realizações pessoais influem no ambiente de trabalho?	73
Gráfico 6: Existe uma preocupação de seu líder para que você possa cada vez mais tomar suas próprias decisões?	74
Gráfico 7: Em seu ambiente de trabalho qual o método mais usado para estimular a sua motivação?	76
Gráfico 8: Seu líder se preocupa com seu amadurecimento profissional?	77
Gráfico 9: Como o seu líder conduz os processo no ambiente de trabalho?	78
Gráfico 10: Como o seu líder lida com o poder e a autoridade?	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pressupostos da Teoria X e a Teoria Y

25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Em seu ambiente de trabalho qual o método mais usado para estimular a sua motivação?	66
Tabela 2: Qual a característica mais marcante em seu líder?	68
Tabela 3: Como são discutidas as metas em seu ambiente de trabalho?	70
Tabela 4: Como são conduzidos os processos para as soluções dos problemas?	71
Tabela 5: Como minhas realizações pessoais influem no ambiente de trabalho?	73
Tabela 6: Existe uma preocupação de seu líder para que você possa cada vez mais tomar suas próprias decisões?	74
Tabela 7: Em seu ambiente de trabalho qual o método mais usado para estimular a sua motivação?	76
Tabela 8: Seu líder se preocupa com seu amadurecimento profissional?	77
Tabela 9: Como o seu líder conduz os processo no ambiente de trabalho?	78
Tabela 10: Como o seu líder lida com o poder e a autoridade?	79

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APO Administração por Objetivos

CPFL Companhia Paulista de Força e Luz

ERC Existência Relacionamento e Crescimento

ERG Existence, Relatedness e Growth

QI Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	16	
1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Justificativa	18
1.2	Objetivo geral	18
1.3	Objetivos específicos	18
1.4	Estrutura do trabalho	19
CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO	20	
2	LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E CONCEITOS	21
2.1	Evolução histórica das teorias administrativas	21
2.2	Teorias motivacionais	23
2.3	Papel da liderança	32
2.3.1	Teorias da liderança	34
2.3.1.1	Teoria dos traços	34
2.3.1.2	Teoria sobre liderança carismática	35
2.3.1.3	Teoria sobre liderança transformacional	36
2.4	Liderando para uma gestão inovadora	38
2.4.1	Liderança situacional	38
2.4.1.1	Modelo Tannenbaum e Schmith	39
2.4.1.2	Modelo Fiedler	39
2.4.1.3	Modelo Hersey - Blanchard	40
2.4.2	“A Quinta Disciplina”	42
2.4.2.1	A deficiência de aprendizagem nas organizações	45
2.4.2.2	Mudança de mentalidade	48
2.4.2.3	As disciplinas de aprendizagem organizacional e o pensamento sistêmico	54
2.4.2.4	O pensamento sistêmico	60
2.4.2.5	O novo trabalho do líder	60
CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASO	63	
3	PESQUISA DE CAMPO	64
3.1	Procedimentos metodológicos	64
3.1.1	Tipo de pesquisa	64
3.1.2	Coleta de dados	65

3.1.3	Tabela de dados	65
3.1.4	Resultados e interpretação	66
3.1.4.1	Análise descritiva e interpretativa	66
CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS		81
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS		84

CAPÍTULO 1
CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as empresas que sempre atuaram em mercados altamente protegidos passaram a sofrer uma grande competição de concorrentes provenientes do mundo inteiro. Segundo Bassi (1997), essa condição estática passou a ser pressionada por uma necessidade de mudança, sobretudo pela integração mundial dos vários setores mercadológicos.

As demandas em relação às lideranças empresariais tem aumentado de forma significativa nos últimos anos. A globalização, as preocupações ambientais, a concorrência internacional, os avanços tecnológicos e científicos, além das tendências demográficas, combinam-se para pressionar as organizações a inovar e a diferenciar-se constante, incansável e inexoravelmente (MCCOOL, 2010, p.63).

A partir da década de 1980, nos países industrializados, e dos anos 1990, no Brasil, as empresas passaram a enfrentar um novo desafio, pois as melhorias internas deixaram gradativamente de garantir sua sobrevivência e seu crescimento (BASSI, 1997). A necessidade de adaptação, a inconstância da economia mundial e o surgimento de novos perfis de indivíduos oriundos de gerações com outros conjuntos de valores, crenças e prioridades, remetem a necessidade de estudos para uma nova realidade daquilo que se entende da questão da liderança corporativa.

De acordo com Bergamini (2006), no passado, entendia-se que apenas o conhecimento, tão completo quanto possível, das atividades exercidas na organização, era o maior requisito para exercer e fazer-se valer do posto de líder.

Bergamini (2006) ainda descreve que a maioria dos estudos atual sobre liderança aponta para a compreensão de como funcionam simultaneamente, o líder, o seguidor e a situação. Portanto, para esse autor:

O processo de liderança parece estar vinculado a características mais profundas do que aquelas que prevêm uma simples relação de mão única, estabelecida apenas em sentido descendente. Não somente o líder, mas também o liderado e as contingências do ambiente passam a desempenhar papéis cruciais no processo como um todo, agora considerados como elementos de grande importância dentro do contexto de trabalho nas organizações (BERGAMINI, 2006, p.33-34).

Bridges (1986 apud BERGAMINI, 2006) descreve que a relação de um líder com seus seguidores, esta cada vez menos parecida com uma governança e cada vez mais semelhante a uma aliança ou parceria.

Bergamini (2006) ainda descreve que a liderança passa a ser um processo de troca, e a condução dessa relação caminha sobre o foco do interesse mútuo, pois essa condição é benéfica e remete a eficácia. Cada vez mais, as pessoas conciliam interesses pessoais com profissionais, busca-se lidar com essa questão.

Mccool (2010) afirma que as organizações de hoje precisam de líderes que sejam tanto inteligentes no ponto de vista emocional quanto assertivos acerca dos negócios.

1.1 Justificativa

A liderança é uma função necessária em todos os tipos de organização humana, sendo considerada para as exigências atuais uma arte no que se refere a liderar pessoas e processos nas empresas. Assim, este trabalho justifica-se pela necessidade que as organizações possuem de contar com indivíduos que exerçam a arte de liderar, que conduzam as mudanças considerando as inovações propostas pelos novos modelos de gestão administrativas.

1.2 Objetivo geral

Identificar na literatura especializada, os elementos que envolvem os estilos de liderança e como esses agem sobre o universo organizacional considerando a evolução dos modelos de administração.

1.3 Objetivos específicos

Pesquisar e realizar revisão bibliográfica sobre o tema a liderança e a evolução dos modelos de gestão administrativa objetivando a definição e sustentação do referencial teórico substancial para apoiar pesquisa de campo.

Desenvolver a pesquisa de campo junto à empresa Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), para identificar práticas de liderança, políticas de gestão administrativa bem como fazer uma análise dos resultados sobre comportamentos para uma gestão inovadora.

1.4 Estrutura do trabalho

Para atender aos objetivos estabelecidos o presente trabalho foi estruturado em 4 capítulos conforme descrito abaixo:

O capítulo 1 aborda o tema principal deste trabalho, destacando-se o importante papel das pessoas nas organizações bem como os diversos estilos de liderança encontrados nas empresas, indicando justificativa e objetivo da elaboração deste trabalho.

O capítulo 2 descreve a evolução histórica das teorias administrativas e motivacionais que influenciaram a pesquisa da liderança, foi explanado o pensamento sobre o papel da liderança e os estilos de liderança adotados para uma nova proposta de gestão administrativa.

No capítulo 3 estão definidos os métodos e técnicas com base nas normas da ABNT para aplicação do estudo de caso. Neste capítulo é apresentado o estudo de caso, demonstrando as práticas de liderança e as considerações a cerca dos resultados encontrados e a comparação com o referencial teórico apresentado.

O capítulo 4 trata das considerações finais com base nos objetivos estabelecidos e com os resultados encontrados no estudo de caso.

CAPÍTULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2 LIDERANÇA: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

2.1 Evolução histórica das teorias administrativas

“A passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado pela expansão da Revolução Industrial na América, que criou uma nova realidade para as organizações” (MAXIMIANO, 2005, p.53).

No início do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos relacionados a administração: o americano Frederick Winslow Taylor que segundo Lacombe (2005) a ênfase era na divisão do trabalho em tarefas elementares com o objetivo de obter ganhos de produtividade, e este desenvolveu a Escola da Administração Científica; e Henry Fayol, que desenvolveu a Teoria Clássica, cuja preocupação segundo (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, pg.38) “organizar é uma função do administrador”, cuja a preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da organização de princípios gerais da administração com o uso de base científica.

As preocupações com a liderança são um reflexo de duas das primeiras escolas de teoria organizacional: administração Científica e Relações Humanas.

2.1.1 A escola da administração científica

Segundo Hersey; Blanchard (1986), nos primeiros anos do século XX, um dos teóricos da administração, Frederick Winslow Taylor, tinha como base de sua administração científica a natureza tecnológica, julgava-se que a melhor maneira de aumentar a produção era melhorar as técnicas e métodos utilizados pelos trabalhadores; e sendo assim Taylor foi interpretado no sentido de considerar as pessoas como instrumentos ou máquinas a serem manipulados pelos seus líderes.

Outras teorias do movimento da administração científica propuseram o desenvolvimento de uma organização planejada e executor o mais racional possível para criar mais eficiência na gerência e, conseqüentemente, aumentar a produção, sendo assim a gerência estava distanciado das questões e das emoções humanas e como conseqüência, os trabalhadores é que devem se adaptar à gerência, e não a gerência as pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.106).

Para realizar este plano, Taylor iniciou estudo de tempos e movimentos para analisar tarefas de trabalho, visando melhorar o desempenho em todos os aspectos da organização. Reorganizadas as funções em vista da eficiência, o interesse econômico dos trabalhadores podia ser satisfeito através de vários planos de incentivos (pagamento por peça e etc.) (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

“Os administradores determinam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivam os empregados com um sistema de incentivos salariais – quanto mais produzissem, mais ganhavam” (STONER; FREEMAN, 1982, p.322).

“Na teoria da administração científica ou da clássica, a função do líder era o de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.106).

2.1.2 Escola das relações humanas

Década 20 e começo da década de 30, a tendência iniciada por Taylor foi substituída pelo movimento das Relações Humanas promovido por Elton Mayo e seus colaboradores; eles defendiam que além de procurar melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção, a administração deveria interessar-se também pelas questões humanas, em especial as relações interpessoais que se desenvolviam dentro do ambiente de trabalho (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.106).

De acordo com Maximiano (2005), Elton Mayo fez nascer a chamada Escola das Relações Humanas, porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e administradores

Stoner; Freeman (1982, p.322) concluíram que “os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes”.

Na opinião de Hersey; Blanchard (1986) na teoria das Relações Humanas a função do líder era facilitar a consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidade para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Seu enfoque principal eram as necessidades pessoais, e não as da organização.

Em resumo, Maximiano (2005) define que a administração científica enfatizava a preocupação com a tarefa (produção) enquanto que as relações Humanas destacavam a preocupação com as relações humanas (as pessoas).

“O reconhecimento dessas duas preocupações caracterizou os escritos sobre liderança desde que se manifestou o conflito entre a escola da Administração Científica e das Relações Humanas” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.107).

2.2 Teorias motivacionais

2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow

Maslow oferece um referencial importante sobre o aspecto da motivação e propõe um tipo de classificação ou hierarquias dos motivos humanos: em primeiro nível coloca as necessidades corporais ou fisiológicas, seguidas da busca do atendimento das necessidades de segurança, e propõe a seguir os incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a última classe de incentivos, que denomina de incentivos de ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento ou auto-estima, isto é, abrange necessidade verdadeiramente psicológica, no qual aparece a busca do atendimento das necessidades de auto-realização (BERGAMINI, 2005).

A Teoria das Necessidades de Maslow classifica as “necessidades humanas de modo lógico e conveniente, afirmando que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas em uma hierarquia” (STONER; FREEMAN, 1982, p.324), conforme figura 1.

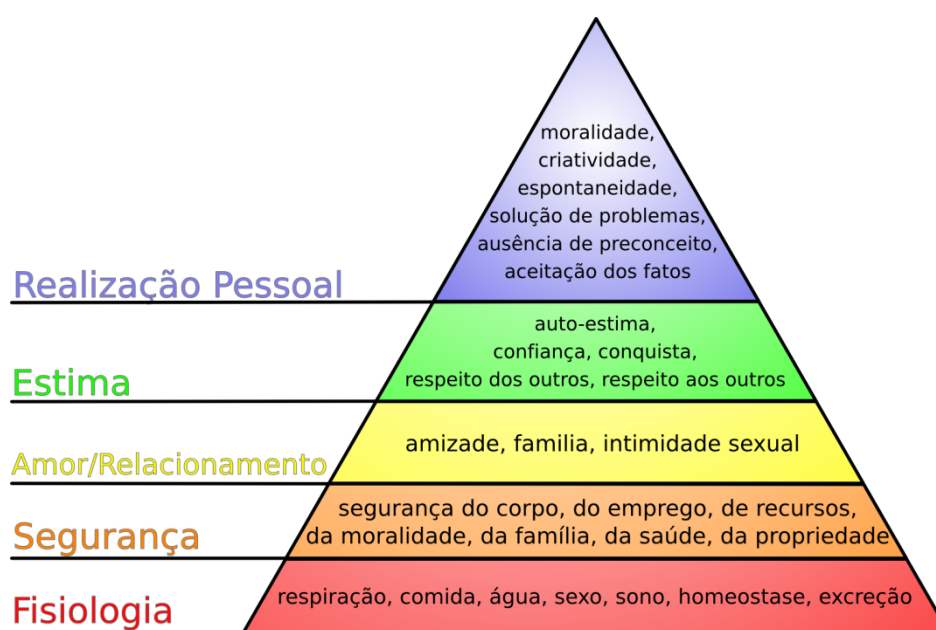


Figura 1: Pirâmide de Maslow
Fonte: Adaptado de Maximiano (2005)

Segundo Dubrin (1998) os cinco níveis das necessidades de Maslow são descritas como:

- Necessidades fisiológicas: referem-se às exigências básicas do corpo, como nutrição, água, abrigo, temperaturas moderadas, descanso e sono;
- Necessidades de segurança: incluem o desejo de estar seguro tanto na relação a danos físicos quanto a danos emocionais;
- Necessidades sociais: são as necessidades de amor, de se fazer parte de um grupo e de associação com as pessoas;
- Necessidades de estima: refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor;
- Necessidades de auto-realização: estão relacionadas ao desejo de atingir o próprio potencial, estas incluem as necessidades de auto-satisfação e de desenvolvimento pessoal.

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi uma solução inovadora para que pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-los, pode se compreender que tipo de objetivo esta sendo perseguido pelo indivíduo, ou seja, que necessidade energiza a sua ação (BERGAMINI, 2005).

“Ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, é preciso procurar descobrir que necessidade esta em jogo, e isso explica muito de como e do porque as pessoas entram em ação” (BERGAMINI, 2005, p.147).

Faccioli (2008) explica que esta teoria parte da idéia das necessidades subdivida em grupos, que serão transpostos pelas pessoas à medida que forem satisfeitos os níveis inferiores.

Para Maitland (1995, p.8) “o fato de evoluir de nível não impede o retorno a níveis inferiores quando surge uma nova necessidade neste sentido”.

2.2.2 Teoria das necessidades de McGregor

McGregor propôs sua teoria sobre motivação, acreditava assim como Maslow, que o homem em si mesmo, seja portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas tinha sido satisfeita, logo surge outra em seu lugar.

Segundo Stoner e Freeman (1982) McGregor identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre subordinados, sendo elas a Teoria X (também chamada de Visão Tradicional) e a Teoria Y.

Teoria X: trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através da força, de dinheiro ou de elogios; e a Teoria Y é a suposição de que as pessoas são meramente motivadas a trabalhar e a realizar bom serviço; presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso. A administração participativa é o modo ideal de fazê-la (STONER; FREEMAN, 1982, p.322).

O quadro 1 representa as principais características da Teoria X e da Teoria Y.

TEORIA X	TEORIA Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas. 2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros. 3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização. 4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança. 5. Para a realização de objetivos da organização a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis. 2. O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos de organização. 3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população. 4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança. 5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

**Quadro 1: Pressupostos da Teoria X e a Teoria Y
Adaptado de Chiavenato (1995)**

2.2.3 Teoria ERG de Alderfer – teoria da existência, relacionamento e crescimento

ERG significa Existence, Relatedness e Growth que traduzidos para o português equivale a Existência, Relacionamento e Crescimento (FACCIOLI, 2008).

A grande diferença é que na teoria ERC as necessidades não são satisfeitas de maneira linear ou sequencial como propõe Maslow, para Faccioli (2008) diferentes níveis podem evoluir simultaneamente.

Já para Ferreira; Reis; Pereira (2006, p.22), “de uma maneira geral a Teoria ERC é o aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidade cultural de diferentes países”.

Para Stoner; Freeman (1982) a Teoria ERC difere das Necessidades de Maslow em dois fatores:

- 1) Alderfer dividiu as necessidades em três categorias:
 - Necessidades de Existência: necessidades fundamentais de Maslow mais fatores como benefícios extras no local de trabalho;
 - Necessidades de Relacionamento: são necessidades de relações interpessoais;
 - Necessidades de Crescimento: necessidade de criatividade pessoal ou de influência produtiva.
- 2) Alderfer enfatizou que quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas.

De acordo com Maximiano (2005, p.270) dois princípios formam a base da Teoria de Alderfer: “1) mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e 2) se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de ordem inferior”.

2.2.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg

No final da década de 1950, Frederick Herzberg e seus colegas realizaram um estudo das atitudes profissionais de duzentos engenheiros e contadores, com o objetivo de pesquisar diretamente no contexto de trabalho quais os fatores que se acham relacionado com a satisfação, assim como aqueles que determinam a insatisfação no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2005).

De maneira bastante abrangente, pode-se afirmar que os fatores de motivação estão ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele desempenha. Já os fatores de higiene formam o meio ambiente no qual se situa o indivíduo e sua atividade na organização (BERGAMINI, 2005, p.155).

“O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no

trabalho, não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação” (HERZBERG 1997 p.61 *apud* FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006, p.23).

“Explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para produzir motivação” (MAXIMIANO, 2005, p.273).

“Nesta teoria são apresentados dois grupos de fatores de igual relevância, um de higiene e um motivador” (MAITLAND, 1995, p.7).

Fatores relacionados ao trabalho são chamados de fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores relacionados a condição de trabalho são chamados de higiênicos ou extrínsecos (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Stoner; Freeman (1982) os fatores higiênicos são aqueles que envolvem salário, condições de trabalho, políticas empresa, enfim são fatores que afetam o contexto e, que o trabalho era realizado; e os fatores motivacionais envolvem a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso, onde esses estão relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, porque certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela possa trazer (MAXIMIANO, 2005, p.273).

De acordo com o mesmo autor os fatores motivacionais atendem a necessidade que estão no topo da hierarquia das necessidades. Os fatores higiênicos atendem as necessidades que estão na base da pirâmide.

2.2.5 Teoria das necessidades adquiridas

A base desta teoria esta na necessidade de realização, necessidade de associação e necessidade de poder, que segundo McClelland essas necessidades são adquiridas ou desenvolvidas durante a vida.

A pesquisa de David C. McClelland indicou uma forte necessidade de realização – “o desejo de ter sucesso ou de sobressair em situação competitiva – relaciona-se a como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas profissionais” (STONER; FREEMAN, 1982, p.326).

Segundo Ferreira; Reis; Pereira (2006, p.19) “a grande contribuição da Teoria das Necessidades Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar as pessoas ao trabalho”.

Bowditch; Buono (2000, p.42) afirmam que “David McClelland identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidade por realização, poder e afiliação”.

- Necessidade de Realização: necessidade de sucesso, avaliado segundo algum poder internalizado de excelência;
- Necessidade de Filiação: Necessidade relacionamento e amizade;
- Necessidade de poder: necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outra pessoa.

2.2.6 Teoria da equidade

Tem como base o equilíbrio entre esforço e recompensa. Basicamente seu princípio esta na justiça, partindo da ideia de que o indivíduo pode comparar o momento atual com situações anteriores, bem como situação semelhante de outras pessoas ou grupo, posicionando-se de maneira igual, melhor ou pior. (Faccioli, 2008).

Equidade é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (esforço, habilidade) e as recompensas que recebe (pagamento, promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes (STONER; FREEMAN, 1982, p.330).

Para Bergamini (1997 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006, p.20) “segundo a Teoria da Equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido à pessoa semelhante a ele”. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocou os teóricos, a busca da equidade.

Segundo Maximiano (2005, p.264) “a teoria da equidade é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais aos esforços e iguais para todos”. A premissa estabelece que as pessoas sempre fazem comparação entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade.

2.2.7 Teoria das expectativas ou da expectativa de Victor Vroom

Victor Vroom (1964 apud CHIAVENATO, 1992, p.172) “salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores fundamentais: expectativa, recompensa e a relação entre expectativa e recompensa”.

Segundo Faccioli (2008), coloca o esforço como variável dependente do valor percebido da recompensa.

Segundo Stoner; Freeman (1982) a Teoria da expectativa especifica que o esforço para se atingir maior desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço despendido.

Faccioli (2008) afirma que a teoria associa recompensa, esforço e desempenho, em que a recompensa é o resultado final na cadeia de causa e consequência, tendo valor atribuído pelo indivíduo, que acredita alcançá-lo através do seu desempenho aplicando assim seus esforços no mesmo sentido.

Segundo Stoner; Freeman (1982) a teoria das Expectativas tem alguns pressupostos básicos:

- 1) O comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- 2) Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;
- 3) Indivíduos tem necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- 4) Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado (STONER; FREEMAN, 1982, p.328).

Bowditch; Buono (2000) explicam que a teoria supõe que a motivação é uma função de três componentes: 1) uma expectativa de esforço – desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (expectativa); 2) uma percepção desempenho – resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas; e 3) o valor ou atração de certa recompensa ou resultado para a pessoa.

O esforço varia de acordo com a percepção de como os objetivos podem ser alcançados, e de qual a recompensa obtida por isto.

Teoria da Expectativa propõe que as pessoas se esforcem para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em

que evitam resultados indesejáveis. Esta retrata a “ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar” (MAXIMIANO, 2005, p.258).

Segundo o mesmo autor a teoria procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado final.

De acordo com Stoner; Freeman (1982) o modelo de expectativas tem alguma implicação para o modo como os administradores devem motivar seus subordinados:

1. Determinar as recompensas que são valorizadas por cada subordinado;
2. Determinar o desempenho que você deseja;
3. Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável;
4. Ligar as recompensas ao desempenho;
5. Analisar os fatores que podem agir contra a eficácia da recompensa;
6. Certificar-se de que a recompensa é adequada

2.2.8 Teoria do reforço

Esta teoria esta associada ao psicólogo Skinner que procura ver “como as conseqüências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico” (STONER; FREEMAN, 1982, p.332).

De acordo com Bergamini (2005, p.73) “Skinner defende a aprendizagem como fator preponderante na estruturação da personalidade, e formulou uma teoria que provocou polêmica e controvérsia principalmente pelo fato de tentar compreender o comportamento humano a partir da reação do animal”.

Skinner tentou comprovar sua tese a partir de uma experiência idealizada por ele que consistia em fazer com que um rato pressionasse uma barra, dentro de uma caixa especialmente construída por ele, que levou o nome de “caixa de Skinner” (CHIAVENATO, 1992, p.76).

Segundo Huffman (2003 apud BERGAMINI, 2005, p.71) “os reflexos permitem ao animal responder automaticamente a estímulos específicos que são críticos para sua sobrevivência”.

De acordo com Stoner; Freeman (1982) esta teoria é baseada na lei do efeito – a ideia de que o comportamento com conseqüências positivas tende a ser

repetido, enquanto o comportamento com consequência negativa tende a não ser repetido.

Segundo Giglio (2005), Skinner mostra como as regras da sociedade são, no fundo, um conjunto de estímulos operantes positivos ou negativos e que o ser humano repete os mesmos comportamentos dos animais de laboratório. Dê-lhe presente e ele incrementa um comportamento; dê-lhe um castigo e o comportamento será extinto.

Stoner; Freeman (1982) definem que há quatro métodos de modificação do comportamento:

- Reforço positivo: o uso de comportamento positivo para encorajar o comportamento desejável;
- Aprendizado da Abstenção: aprendizado que ocorre quando os indivíduos mudam o comportamento para escapar a circunstâncias desagradáveis;
- Extinção: ausência de reforço ao comportamento não desejado, de modo que ele eventualmente pare de ser repetido;
- Punição: aplicação de consequências negativas para interromper ou impedir o comportamento inadequado.

2.2.9 Teoria do estabelecimento dos objetivos

É uma teoria que se concentra no processo de estabelecer objetivos. Para Stoner; Freeman (1982, p.331) “a teoria diz que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a objetivos”.

Segundo o psicólogo Edwin Locke (1968 apud STONER; FREEMAN; 1982) a indicação natural no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo ao mesmo tempo compreende e aceita um objetivo determinado. Quando estes são específicos e desafiadores, funcionam de forma mais eficaz como fatores motivacionais do desempenho individual e grupal.

2.2.10 Teoria do modelo de comportamento

Esta teoria tem como base a ideia de que não há comportamento sem motivação, bem como todo comportamento tem um motivo, e pode sofrer alterações.

Segundo Faccioli (2008) essa teoria parte do princípio de que as pessoas se comportam de acordo com o mecanismo similar, respeitando as diferenças individuais, onde todos são influenciados por motivos e perseguem objetivos que podem encontrar obstáculos, tais como frustração, conflito ou ansiedade.

2.2.11 Teoria de campo

Kurt Lewin elaborou a Teoria do Campo, que se baseia em duas suposições fundamentais, o comportamento humano é derivado da sua totalidade de fatos coexistentes, esses fatos coexistentes tem o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes. O comportamento não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente (CHIAVENATO, 1983, p.118).

Todo comportamento é resultante de um equilíbrio entre força de impulsão para a mudança e força de restrição a novas propostas, e, por conseguinte, favoráveis à manutenção da situação atual.

Segundo Faccioli (2008) os resultados das experiências de Kurt Lewin (1935) mostraram que as decisões tomadas em grupo comprometem mais a ação, do que as decisões tomadas de maneira individual.

Para que haja comportamento de grupo, é necessário que vários indivíduos experimentem as mesmas emoções de grupo, que estas emoções sejam suficientemente intensas para integrá-los e deles formar um grupo, que, finalmente o grau de coesão atingido por esses indivíduos seja tal que eles se tornem capazes de adotar o mesmo tipo de comportamento. Esses comportamentos de grupos podem variar em termos de duração, conforme sejam desencadeados por um agente exterior ou por um agente provocador, ou por um líder (MAILHIOT, 1981 apud CHIAVENATO, 1992, p.96).

Segundo o mesmo autor a adaptação social em resumo, consistiria, segundo Lewin, em concluir essa superação, em atualizar suas aspirações e suas atitudes, em atingir seus objetivos pessoais, sem nunca forçar ou romper os laços funcionais com a realidade coletiva ou o campo social no qual o indivíduo se insere e que constitui o fundamento de sua existência (CHIAVENATO, 1992).

2.3 Papel da liderança

O princípio de liderança é que esta é a relação entre um líder e seguidores, sem seguidores não há o que liderar (DRUCKER, 2000).

“O objetivo da liderança é atingir a eficácia no relacionamento entre dirigentes e dirigidos” (BERGAMINI; CODA, 1997, p.320).

O termo liderança apareceu segundo propõe Stogdill (1974 apud BERGAMINI; CODA 1997), por volta do ano 1.300 da era cristã, embora venha sido utilizado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa.

“O conceito de liderança bem como as diferentes formas de direção e controle acham-se ter poderosamente arraizados no pensamento popular que a ausência de liderança é frequentemente vista como uma ausência de organização” (BERGAMINI; CODA, 1997, p.205).

“É indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia que possua alguém para orientá-lo na sua direção desejada. Este alguém é reconhecida com líder do grupo” (BERGAMINI, 2005, p.123).

Uma organização formal é estabelecida sobre significados compartilhados que definem papéis e relacionamentos de autoridade, que institucionalizam um padrão de liderança.

A pessoa mais facilmente reconhecida com líder organizacional é aquela que se eleva acima e além das especificações da estrutura formal para proporcionar aos membros da organização o sentido de que eles estão organizados, mesmo em meio a um sentimento diário de que tudo corre perigo de desintegração (BERGAMINI; CODA, 1997, p.210).

Segundo Hersey; Blanchard (1986, p.103) “A organização bem sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações mal sucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz”.

De acordo com George R Terry (1960 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986), a liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos do grupo.

“Estudos empíricos mostram ser a liderança um processo dinâmico que varia de uma situação para a outra, com a mudança dos líderes, liderados e situações” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.104).

“A liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas” (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p.105).

De forma semelhante, líderes corporativos de sucesso que dão direção a organização em sentido estratégico, frequentemente o fazem oferecendo uma imagem ou padrão de pensamento de tal forma que tenha sentido para aqueles que estão diretamente envolvidos (BERGAMINI; CODA, 1997, p.210).

A liderança estratégica, com efeito, envolve prover uma concepção de direção para o processo organizacional que esta acima e além daquilo que está embutido na montagem de uma organização enquanto estrutura, quer dizer um padrão de significado concreto e de alguma forma estável (BERGAMINI, CODA, 1997).

2.3.1 Teorias da liderança

O fenômeno da liderança nas organizações formais tem sido conceituado e estudado de muitas formas. A pesquisa buscou a compreensão da liderança em termos de traços pessoais dos líderes (Mann, 1959), em termos das situações nas quais eles lideram (Fiedler, 1967), em termos daquilo que os líderes fazem (Mintzberg, 1973) ou alguma combinação disso tudo. Tais enfoques de estudo da liderança tocam levemente em importantes atributos do que ela pode envolver na prática do dia a dia, na identificação daquelas práticas mais aptas a funcionarem em diferentes situações. Outros enfoques viram a liderança como um processo de troca e influencia (Barnard, 1938; Jacobs, 1971) e tentativas foram feitas para compreender a natureza das interações e transações necessárias para que ocorra uma liderança eficaz (BERGAMINI; CODA, 1997, p.211).

2.3.1.1 Teoria dos traços

“Houve uma época em que se pensou que as habilidades de liderança fossem uma questão de nascença. Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável” (BENNIS; BURT, 1988 p.4).

Teoria dos Traços representa o primeiro esforço sistemático de organizar os estudos existentes sobre liderança que foram feitos a partir de 1904 até 1944. Tais estudos visaram principalmente descrever o retrato do líder ideal. Stogdill encontrou mais do que uma centena de traços comuns que possuíam aquelas pessoas reconhecidas com eficazes no desempenho da liderança (BERGAMINI, 2005, p.134).

Segundo Borges (2010) as primeiras teorias a respeito de liderança traziam a ideia de que líderes já nascem líderes; abordagem chamada de A Teoria dos Traços foi elaborada no final do século passado para identificar as características que diferenciavam “grandes homens” das massas.

Esta teoria propõe que, quem nasce com determinadas características será um líder. Os traços desenhados como ideais eram: físicos (aparência, estatura e força física), intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, e elevado

QI²), sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativos) e os relacionamentos com as tarefas (impulso de realização, persistência e iniciativa); apesar desta teoria ser cada vez menos aceita, continua sendo muito popular. Sendo assim, podemos considerar que uma empresa que adote esta teoria estará preocupada em admitir gerentes com determinados traços de liderança (BORGES, 2010).

Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com a revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes (BERGAMINI, 1994, p.29).

2.3.1.2 Teoria sobre liderança carismática

Carisma: palavra grega que significa dom de inspiração divina, tal como habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros.

“As características pessoais associadas à ideia de carisma são muito humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto de o estudo da liderança carismática ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade” (MAXIMIANO, 2007, p.208).

Segundo o sociólogo Max Weber (1947 apud BERGAMINI; CODA, 1997, p.260) usou o termo para descrever uma forma de influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim na percepção que os seguidores do líder têm de que este seja dotado de qualidades excepcionais.

Esta liderança consiste em estabelecer valores e padrões e criar meios para guiar os esforços coletivos na direção de metas (MAXIMIANO 2007).

Segundo Dubrin (1998), os administradores podem desenvolver suas chances de serem percebidos como carismáticos quando se envolvem em interações favoráveis com membros do grupo, usando uma variedade de técnicas como: usar a visão é o ponto de partida, fazer uso freqüente de metáforas, inspirarem confiança e segurança, fazer com que os outros se sintam capazes, ser altamente energético e orientado para as metas, exprimir suas emoções com freqüência, sorrir mesmo que não esteja de bom humor e fazer com que todos que o encontrem se sintam importantes.

A liderança carismática foi defendida por House, Bass e Conger e Kanungo.

- Teoria sobre a liderança carismática de House

House em 1977 propôs uma teoria para explicar a liderança carismática em termos de um conjunto de folclore e misticismo. De acordo com esta teoria os líderes carismáticos apresentam grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grandes convicções em suas crenças e ideais próprios. Líderes carismáticos engajam-se em comportamentos voltados para criar impressão, entre os seguidores, de que o líder é competente e eficaz; comportam-se de maneira que despertam motivos importantes para a missão do grupo; estabelecem exemplos a partir de seus próprios comportamentos, comunicam claramente elevadas expectativas a respeito do desempenho do seguidor (BERGAMINI; CODA, 1977).

- Ampliação da teoria de House elaborada por Bass

Em 1985 Bass defendeu que os líderes carismáticos são algo mais do que confiantes em suas crenças, vêem como tendo propósito e destino acima do comum; os seguidores por sua vez não só confiam no líder, mas também podem idolatrá-lo e adorá-lo (BERGAMINI; CODA, 1977).

- Teoria carismática de Conger e Kanungo

Conger e Kanungo (1987) propuseram uma Teoria Carismática baseada na suposição de que o carisma seja um fenômeno atributivo, ou seja, a amplitude e a importância relativa de cada aspecto do comportamento para atribuição de carisma dependem, em certo grau da situação de liderança (BERGAMINI, CODA, 1997, p.264).

2.3.1.3 Teoria sobre liderança transformacional

Burns (1978) descreve liderança transformacional como um processo no qual líder e liderados elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação. Líderes transformacionais procuram aumentar o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideais e valores morais, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo e não através de emoções mesquinhas como medo, ganância, ciúme e ódio (BERGAMINI; CODA, 1997, p.267).

A liderança transformacional pode ser exercida por qualquer um da organização e em qualquer tipo de cargo. Burns confronta a liderança transformacional com a transacional, sendo esta um tipo de liderança que motiva os seguidores apelando para seus interesses pessoais (BERGAMINI; CODA, 1997).

“O líder transformacional desenvolve novas visões para a organização e mobiliza os empregados para aceitar a trabalhar no sentido de realizar essas visões” (DUBRIN, 1998, p.177).

A liderança transformacional pode ser vista tanto como um processo de microinfluência entre duas pessoas quanto macroprocessos de mobilizar forças para mudar sistemas sociais e reformar instituições; em nível macro a liderança transformacional envolve moldar, exprimir e medir conflitos entre grupos de pessoas, além de atender motivações individuais (BERGAMINI; CODA, 1997)

Na liderança transformacional, o líder procura agir de forma a aumentar o conhecimento do seguidor sobre aquilo que é considerado como certo e importante e aumentar a maturidade motivacional dos seguidores, bem como procurar levar os seguidores a ultrapassarem seus próprios interesses em favor do grupo, da organização e da coletividade (BERGAMINI, 2005).

2.3.1.3.1 Teoria de Bass sobre a liderança transformacional

Bass (1985) define líder transformacional com relação ao efeito do líder sobre seus seguidores. Um líder pode transformar seus seguidores das seguintes formas:

- Tornando-os mais conscientes a respeito da importância e do valor dos resultados do trabalho;
- Levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo;
- Ativando as necessidades de mais alto nível que os seguidores possuem.

De acordo com Bass (1985) o carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional, mas em si mesmo não é suficiente para atender ao processo transformacional.

2.4 Liderando para uma gestão inovadora

As evoluções das teorias da administração revelam cada vez mais ao longo do tempo a complexidade que é administrar uma organização. A idéia de que o indivíduo deve separar sua vida pessoal da vida profissional é duramente questionada por novos conceitos de administração. As gestões mais modernas dão conta de que o indivíduo precisa estar realizado pessoalmente para que possa ter um bom desempenho profissionalmente. Para isso, cada vez mais são estudados vários fatores ambientais e de comportamento na busca do melhor estilo de gestão. Nesse sentido, o papel do líder é imprescindível, pois é essa figura que é condutor para as mudanças nas organizações. A seguir consideramos duas propostas teóricas de gestão inovadora e o papel da liderança na condução dos seus propósitos.

2.4.1 Liderança situacional

Segundo Maximiano (2005, p.299) “para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação, que é a essência das teorias da liderança situacional”.

Para isto é preciso descobrir qual o estilo que se ajuste à situação e para isto é preciso avaliar a situação.

Burns (1979 apud BERGAMINI, 2005) define que a liderança situacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com os outros, com o objetivo de trocar bens de valor.

Segundo Spricigo (1999), liderança situacional esta implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

Hersey; Blanchard (1986) afirmam que a liderança situacional é uma relação entre o comportamento da tarefa (orientação e direção que o líder oferece), o comportamento do relacionamento (apoio sócio-emocional dado pelo líder) e o nível de maturidade dos subordinados. Sendo assim, esta relação oferece aos líderes maior compreensão entre o estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

“Na liderança situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.187).

2.4.1.1 Modelo Tannenbaum e Schmith

Segundo Maximiano (2005) o modelo de Tannenbaum e Schmith propõe três critérios para avaliar a situação:

- O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência;
- Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolher a eficácia do estilo de liderança;
- A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza das tarefas e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

2.4.1.2 Modelo Fiedler

“Fred Fiedler entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características que permitem avaliar o grau de favorabilidade da situação do líder” (MAXIMIANO, 2005, p.300).

- Relação entre os líderes e seus seguidores
- O grau de estruturação da tarefa
- O poder da posição

De acordo com Stoner; Freeman (1982) os estudos de Fiedler não incluem outras variáveis situacionais como a motivação do empregado e os valores e as experiências dos líderes e dos membros do grupo.

Segundo Fiedler, a maioria dos administradores é muito flexível, e tentar mudar o estilo de um gerente para se ajustar a situações imprevisíveis ou flutuantes é ineficiente ou inútil. Como os estilos são relativamente inflexíveis, e como nenhum estilo é apropriado para todas as situações, o desempenho eficaz de grupo só pode ser alcançado fazendo o administrador se adaptar a situação ou mudando a situação para que se adapte ao administrador (STONER; FREEMAN, 1982, p.352).

Segundo o mesmo autor o modelo de Fiedler promove a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação.

O desempenho da liderança depende então tanto da organização quanto dos atributos do próprio líder. Exceto talvez em casos pouco comuns, é simplesmente insignificante falar-se de um líder eficaz ou de líder ineficaz; pode-se simplesmente falar de um líder que tende à eficácia numa situação

particular e ineficácia em outra. Se quisermos aumentar a eficácia organizacional e grupos, temos que aprender não apenas a desenvolver líderes mais eficazmente, como também a construir um ambiente organizacional no qual o líder possa desempenhar-se bem. (BERGAMINI, 2005, p.128).

2.4.1.3 Modelo Hersey - Blanchard

Para Hersey; Blanchard (1986 apud MAXIMIANO, 2005, p.300) “a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta”.

A liderança situacional criada por Hersey e Blanchard, objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento do indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa (CAVALCANTI, 2002).

Segundo esses autores, a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas.

O estilo de liderança (estilo do líder) apropriado para determinado níveis de maturidade dos liderados é indicada pela curva que passa pelos quatro quadrantes de liderança, chamada de curva prescritiva – porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente. A figura 2 representa a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados.

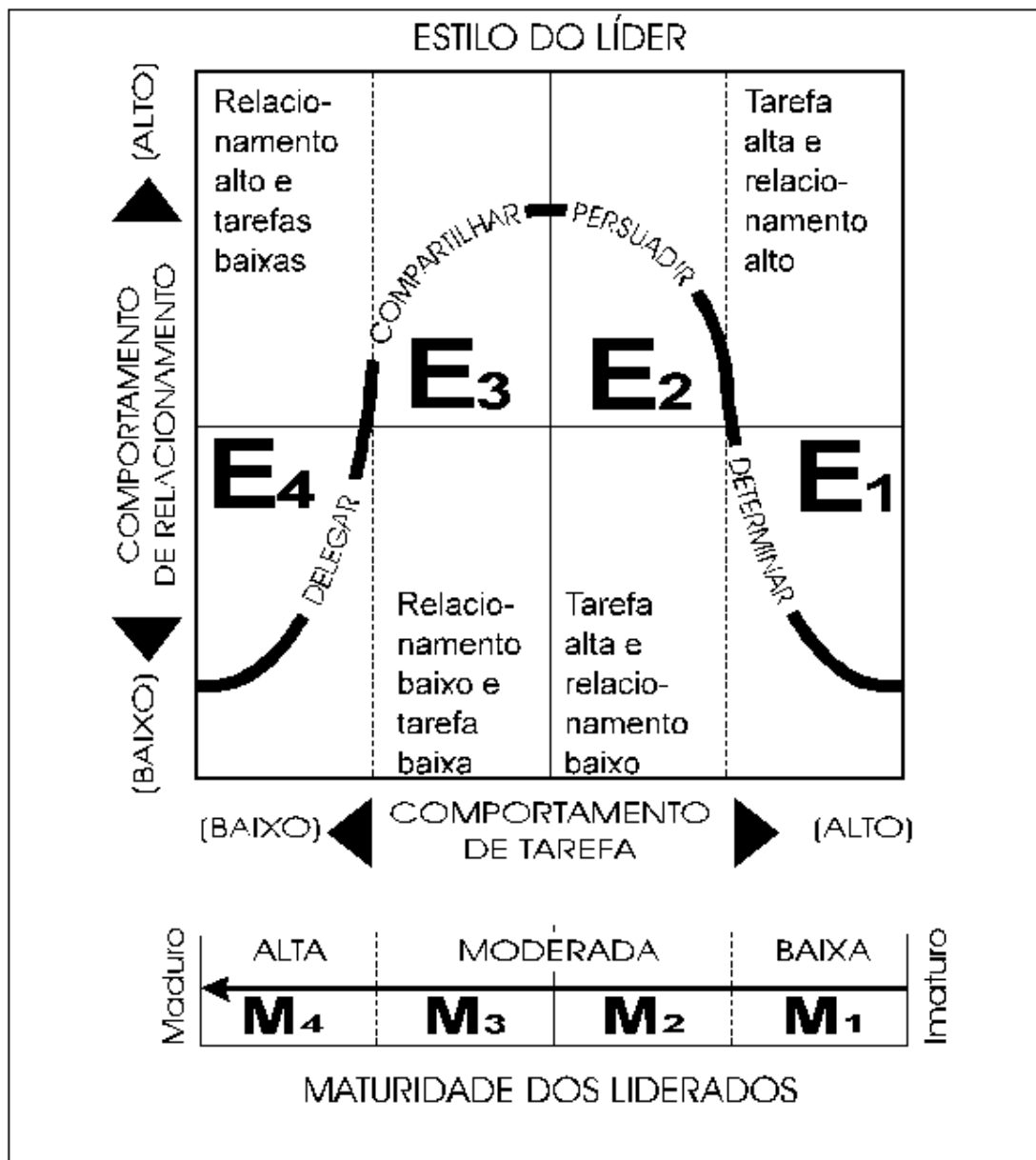


Figura 2: Esquema Geral da Liderança Situacional.
Fonte: Hersey; Blanchard, 1986.

Cada um dos quatro estilos de liderança, ou seja, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, identificados na figura 2 é uma combinação de comportamento da tarefa e de relacionamento.

Comportamento da tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis.

A maturidade de relacionamento é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e “carícias psicológicas. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

A maturidade das pessoas é uma questão de graduação, são indicados alguns marcos de referência da maturidade para determinar o estilo de

liderança apropriado, pela divisão do contínuo maturidade, em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4) (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.189).

A liderança situacional se preocupa com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa. A figura 3 indica as combinações adequadas para nível de maturidade *versus* estilo apropriado da liderança.

NÍVEL DE MATURIDADE (M)	ESTILO APROPRIADO (E)
M1 = Maturidade baixa. Pessoas que não tem capacidade nem disposição ou são inseguras.	E1 = Determinar Comportamento de tarefa alto (treinamento, acompanhamento e controle) e relacionamento baixo.
M2 = Maturidade entre baixa e moderada. Pessoas que não tem capacidade, mas tem disposição ou confiança em si.	E2 = Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto. Treinamento no posto de trabalho com liberdade de ação e treinamento técnicos com carga motivacional.
M3 = Maturidade entre moderada e alta. Pessoas que tem capacidade, mas não tem disposição ou são inseguras.	E3 = Compartilhar Relacionamento alto e tarefa baixa. Ênfase em treinamento motivacional.
M4 = Maturidade alta. Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras).	E4 = Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa. Ações de treinamento de integração, seminários de relacionamento e reciclagem profissional.

Figura 3: Nível de Maturidade *versus* Estilo apropriado.
Fonte: Hersey; Blanchard, 1986.

A chave para a utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos da curva prescritiva (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.193).

2.4.2 “A Quinta Disciplina”

A Quinta Disciplina é um conceito apresentado por Peter Senge pela primeira vez em seu livro intitulado “A Quinta Disciplina” de 1990. Peter Senge apresenta uma nova idéia; de que os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva. Esse aprendizado visa disseminar o pensamento sistêmico, que enxerga o mundo como um sistema interligado e que toda ação deve ser pensada considerando seus resultados futuros. Esse conceito

foi considerado revolucionário, pois novos padrões de pensamento a cerca da administração corporativa foram apresentados.

O conceito da quinta disciplina propõe uma reflexão sobre os métodos da administração tradicional. Segundo Senge (1990), o que distingue fundamentalmente as organizações que aprendem das organizações controladoras e autoritárias tradicionais é o domínio de determinadas disciplinas básicas.

Segundo Senge (2009), o sistema predominante da administração acaba com a motivação intrínseca, auto-respeito, dignidade, curiosidade de aprender e alegria na aprendizagem que nasce com o ser humano. Esse processo que Senge chama de forças da destruição, começam agir quando ainda somos crianças, onde constantemente somos premiados por termos a melhor roupa, a melhor nota da escola. Esse processo continua na universidade e por fim no ambiente de trabalho, onde as melhores equipes são recompensadas e as piores punidas. O estilo convencional de da administração, gera perdas ainda maiores, desconhecidas e muitas vezes impossível de calcular.

Para tentar resgatar a condição intrínseca do ser humano da necessidade de descobertas e da alegria de aprender, Senge (1990) aborda o conceito da quinta disciplina, onde a organização é um todo indivisível e esta deve estar constantemente aprendendo. Essa prática é determinante para que a organização produza resultados sustentáveis, diferentemente de práticas administrativas baseadas em resultados departamentalizados e na solução de problemas.

As cinco disciplinas representam teorias e métodos para desenvolver as três capacidades centrais da aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade (SENGE, 2009, p. 17).

A figura 4 representa o sistema fundamental para a aprendizagem grupo:

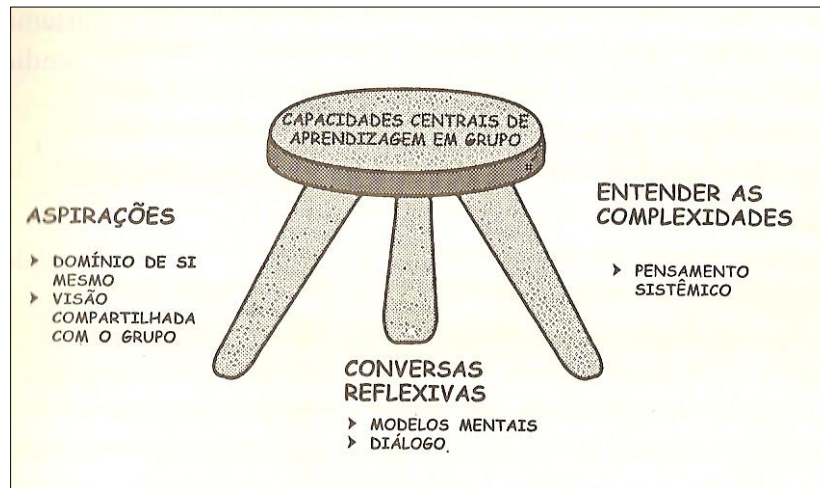


Figura 4: Capacidades centrais de aprendizagem em grupo
Fonte: Senge, 2009.

O conceito da quinta disciplina é exatamente estimular a prática do aprendizado em grupo. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções apenas na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do de um único estrategista (SENGE, 2009).

Para que as capacidades centrais de aprendizagem em grupo sejam estimuladas, a organização necessita colocar em prática um sistema revolucionário de administração que consiste na prática de cinco disciplinas básicas de aprendizagem organizacional.

As cinco disciplinas que convergem para a inovação do sistema de administração organizacional e compõem o sistema das organizações que aprendem são, segundo Senge (1990), são:

- Domínio Pessoal: o indivíduo sempre buscará um nível especial de conhecimento durante toda sua carreira organizacional.
- Modelos Mentais: são pressupostos profundamente arraigados em nossas mentes e que nos influenciam na maneira de que como enxergamos o mundo. O desenvolvimento dessa disciplina consiste em uma forte análise de nossos modelos mentais e a capacidade de nos deixarmos influenciar por pensamentos ricos em sabedoria.
- Visão Compartilhada: o futuro que as empresas buscam, deve estar inspirado na capacidade compartilhada da organização. As grandes empresas que se mantêm na posição de grandeza, compartilham profundamente as metas, valores suas missões.

- Aprendizagem em equipe: equipes cujo seus membros aprendem coordenadamente, não só geram resultados eficazes, como promovem o crescimento individual de seus integrantes. A organização só aprende se suas equipes tiverem a capacidade de aprender.
- Pensamento sistêmico: as empresas são sistemas interligados de ações inter-relacionadas. O indivíduo tem a tendência de concentrar em partes isoladas do sistema. A disciplina do pensamento sistêmico é a chamada quinta disciplina, aquela que integra as demais, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática.

Segundo Senge (2009), a prática de aprendizagem dessas cinco disciplinas, é que dá sustentação a teoria da quinta disciplina. Antes do de uma explanação mais detalhada de cada uma delas, algumas considerações se fazem necessárias a cerca do modelo tradicional de administração.

2.4.2.1 A deficiência de aprendizagem nas organizações

Creio que o sistema predominante de administração é fundamentalmente dedicado a mediocridade. Ele obriga as pessoas a trabalhar cada vez mais pesado para compensar a incapacidade de acessar o espírito e a inteligência coletiva que caracterizam o melhor de se trabalhar em equipe (SENGE, 2009, p.23-25).

Estudos feitos pela Shell, e por várias outras empresas, dão conta de que a idade média das grandes indústrias é inferior a quarenta anos, metade da perspectiva de vida do ser humano. Na maioria das empresas que desaparecem, ocorrem indícios da existência prévia de problemas. Entretanto, esses indícios são ignorados. As empresas são projetadas e gerenciadas para a resolução de problemas ocasionais e pontuais. Os indivíduos são treinados para isso. Isso ocorre independente dos esforços de grandes profissionais brilhantes e comprometidos. Não se pratica o verdadeiro aprendizado, o que cria perspectivas de futuro. O que se aprende é resolução de problemas ou caminhos para se atingir os resultados pontuais. Não se planeja sistematicamente a condução da organização para o estabelecimento sustentável (SENGE, 2009).

A seguir, descrevemos aquilo que Senge, 2009, identifica como as sete deficiências da aprendizagem, fatores que impossibilitam as organizações de aprenderem sistemicamente:

a) “Eu sou meu cargo”. Os indivíduos são treinados para serem leais aos cargos que ocupam. Quando pessoas são perguntadas sobre o que fazem para viver, a maioria descreve as tarefas que executa no seu dia a dia. Tornam-se alheias ao propósito maior da organização e se vêem dentro de um sistema sobre o qual tem pouca ou nenhuma influencia. Os indivíduos que se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, ficam alheios aos resultados da interligação de outras funções na empresa. Ademais, quando não se consegue o resultado esperado, é difícil descobrir as razões. São vários indivíduos trabalhando para executar apenas e tão somente com suas funções.

b) “O inimigo está lá fora”. Essa síndrome é um subproduto de “eu sou o meu cargo”. As pessoas são propensas a apontarem outras pessoas ou razões para explicarem quando alguma coisa não dá certo. Sempre um agente externo é o responsável pelo seu fracasso. Essa deficiência de aprendizagem torna impossível utilizar ferramentas no processo de lidar com os problemas internos.

c) A ilusão de assumir o controle. A maioria dos gerentes proclama a necessidade de agirmos resolvendo problemas antes que esses se transformem em crise, mas, com bastante frequência, a pró-atividade é a reatividade disfarçada. Combater as forças inimigas sendo mais agressivos nada mais é do que reatividade. A verdadeira pró-atividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas, É um produto da nossa maneira de pensar, e não do nosso estado emocional.

d) Fixação em eventos. Existe uma tendência nas organizações de enxergarem os eventos que acontecem em curto prazo. As explicações sempre acontecem com base em acontecimentos imediatos. As explicações, embora possam ser verdadeiras, nos impedem de identificar os padrões de mudança em longo prazo que estão por trás e de compreender as causas que provocam esses padrões. Isso faz com que a capacidade de aprendizagem seja dominada apenas por acontecimentos imediatos, sem a possibilidade de vislumbrar cenários futuros e que trazem a alternativa para processos mais eficazes.

e) A parábola do sapo escaldado. Senge (2009) cita essa parábola para demonstrar a realidade do comportamento organizacional. Se colocarmos um sapo em uma panela com água quente, ele imediatamente pulará para fora. Se o sapo é jogado na panela com água em temperatura ambiente, ali ele ficará. Ao aumentarmos a temperatura da água gradativamente, o sapo até se sentirá melhor,

mas ao passo que a temperatura se eleva, o sapo nada faz, e assim sendo, morrerá escaldado. Isso acontece por que o mecanismo interno de sobrevivência do animal é regulado para agir contra ameaças instantâneas, identificando mudanças súbitas do meio ambiente, e não mudanças lentas e graduais.

As grandes empresas norte americanas da indústria automobilística, não perceberam a grande ameaça da participação japonesa no mercado, que em 1962 era de menos de 4%. Ao longo de meio século, essa participação aumentou gradativamente atingindo cerca de 40% (SENGE, 2009).

Para aprendermos a identificar processos lentos e graduais, precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção tanto aos eventos sutis quanto aos drásticos. Os eventos graduais são os que representam frequentemente, as maiores ameaças.

f) A ilusão de aprender com a experiência. O aprendizado mais poderoso é aquele que resulta da experiência direta. É quando, por exemplo, ainda crianças aprendemos a comer, a andar e engatinhar. Esse processo de tentativa e erro, é que geram resultados mais eficientes. O que acontece nesse sentido, é que ocorre um dilema quando falamos em comportamento organizacional. As experiências nas empresas raramente nos dão a oportunidade de experimentarmos diretamente, imediatamente as conseqüências de nossas decisões. Invariavelmente as respostas das ações implementadas demoram a aparecer, são demonstradas através de ciclos que duram algum tempo. A maioria das pessoas tem memória curta e quando o tempo de resposta é superior a um ou dois anos, o processo de aprendizado é comprometido.

g) O mito da equipe gerencial. Nas organizações existem os grupos gerencias que são treinados para resolverem os problemas empresariais. Não obstante, em geral, essas equipes se preocupam mais em manter as aparências lutando para que individualmente não pareçam pessoalmente incompetentes. Essa prática é fortalecida buscando abafar as divergências evitando que as pessoas manifestem os problemas. As pessoas desde cedo aprendem a e são recompensadas a apresentarem soluções e não apenas identificar problemas. É difícil acreditar que alguém seja recompensado por apontar problemas nas políticas organizacionais. Ao contrário, são incentivadas a apenas lidar com a resolução dos problemas urgentes. Isso acontece por que a equipe de gerentes não quer ver as deficiências da sua gestão serem expostas, e impedindo que questões complexas

sejam expostas, abafa-se a oportunidade que problemas possam ser analisados conjuntamente.

A história mostra devastadoras políticas de larga escala que demonstraram a deficiência de aprendizagem das organizações. A incapacidade de entender a organização como um sistema interligado, onde os resultados de cada subsistema interferem no todo, tem produzidos resultados devastadores. Somos ensinados desde pequenos a reagir a ameaças buscando resultados de eficácia em curto prazo. Isso se estende ao longo de nossas vidas e torna prática nas organizações. Agimos reativamente buscando soluções imediatas para problemas. Raramente agimos buscando respostas que levem a resultados sustentáveis de longo prazo (SENGE, 2009).

2.4.2.2 Mudança de mentalidade

O sentido contemporâneo de aprendizagem, não reflete o que deve se entender por a organização que aprende. No uso cotidiano, aprendizado é sinônimo de internalização de informações. O modelo atual de aprendizado é basicamente aplicando treinamento para que indivíduo aprenda (SENGE, 2009).

A verdadeira aprendizagem é quando se percebe a relação entre o mundo e nós mesmos. É quando estimulamos os desejos intrínsecos do ser humano do desejo de aprender continuamente. É esse o significado básico de uma organização que aprende uma instituição que esta continuamente expandindo sua capacidade de criar seu próprio futuro (SENGE, 2009).

As práticas de uma administração tradicional e seus efeitos pouco ou nada eficazes são descritas por Senge, que propõe uma nova reflexão levando-se sempre em conta, sua metodologia do pensamento sistêmico.

A seguir, descrevem-se algumas considerações de situações e práticas ao qual Senge (2009) chama de “as leis da Quinta Disciplina”.

2.4.2.2.1 Os problemas de hoje vem das soluções de ontem

Os problemas organizacionais sempre são motivos para apreensão. No entanto, é olhando as soluções dos problemas passados que se pode entender o

presente. Alguns exemplos ajudam a entender essa colocação. Um vendedor de tapetes percebeu uma ondulação em um dos seus produtos. Ele então pisou forte a fim de achatar aquela imperfeição. Acontece que pouco tempo depois a ondulação surgiu em outro ponto próximo, e assim sucessivamente o vendedor foi repetindo as tentativas na esperança de solucionar o problema. Inconformado, levantou o tapete e percebeu que havia uma cobra embaixo se movendo a cada vez que se pisava no tapete (SENGE, 2009).

“Sempre ficamos intrigados com causas de nossos problemas quando, na verdade, deveríamos recordar as soluções que demos para outros problemas no passado” (SENGE, 2009, p.93). Uma empresa bem sucedida é pega de surpresa com a que vertiginosa no trimestre. Porém, no trimestre anterior foi realizada uma super promoção com um resultado elevado de vendas. Isso fez com os clientes que preferiram gastar aproveitando a promoção e deixando de comprar agora. Um gerente resolveu diminuir os gastos elevados com o estoque de uma empresa. Como consequência, os vendedores gastam vinte por cento a mais de seu tempo atendendo reclamações de clientes com relação a prazo e disponibilidade dos produtos. Ou seja, os exemplos mostram que os problemas detectados foram resolvidos gerando outros problemas.

Soluções que transferem os problemas de uma parte do sistema para outra frequentemente não são detectadas, pois, ao contrario do mercador de tapetes, os que resolveram o primeiro problema não são os mesmos que herdaram o novo (SENGE, 2009, p.94).

2.4.2.2 Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta

Peter Senge (2009) cita uma passagem do livro “A revolução dos bichos” de George Orwell, onde um cavalo chamado Boxer diante das constantes dificuldades decidia trabalhar mais e mais para tentar compensar os problemas que ocorriam. O que acontecia era que os porcos que administravam a fazenda, manipulavam os bichos em benefício próprio. A atitude de Boxer impedia que os demais animais percebessem o real problema, a administração dos porcos. Esse fenômeno é chamado de *feedback* de compensação:

As intervenções bem intencionadas provocam respostas do sistema que eliminam os benefícios da intervenção. Quanto mais você empurra, mais o

sistema empurra de volta; quanto mais se esforça para resolver os problemas, maior parece ser o esforço necessário para solucioná-los (SENGE, 2009, p.94).

Mais uma vez o conceito do pensamento sistêmico explica por que as ações devem ser vislumbradas como um todo. Alguns exemplos ajudam a explicar o fenômeno do *feedback* de compensação: o governo norte-americano, para resolver problemas das populações de baixa renda em cidades decadentes do interior, lançou programas habitacionais aprimoramento para qualificação dos indivíduos. Cerca de uma década depois, as cidades sofriam pela migração de populações de outras cidades que foram contempladas com os programas, ocorrendo super povoamento. Processo semelhante ocorreu na distribuição de alimentos em países subdesenvolvidos, onde a mortalidade foi diminuída, mas em compensação, houve crescimento populacional e novo aumento no índice da desnutrição (SENGE, 2009).

Esse processo acontece também em muitas empresas. Quando determinado produto começa a perder espaço no mercado, o marketing entra em ação, desenvolvendo estratégias para reaquecimento das vendas. Propagandas, diminuição de preços levam até alavancam as vendas, mas em compensação ocorre aumento de gastos e conseqüentemente corte nas despesas que por sua vez geram diminuição da qualidade e insatisfação dos clientes (SENGE, 2009).

Quando os resultados dos esforços para se reverter uma situação não são satisfatórios, então empurramos com mais força, desprendemos mais energia, crédulos que todos os obstáculos podem ser superados. Mas sem perceber estamos contribuindo para o aparecimento desses mesmos obstáculos (SENGE, 2009).

2.4.2.2.3 O comportamento melhora antes de piorar

As intervenções de baixa alavancagem realmente funcionam em curto prazo. Casas construídas, pessoas famintas alimentadas, aumento de vendas resolvem a primeira intervenção. Mas seus reais problemas são resolvidos? O *feedback* de compensação envolve uma defasagem entre o benefício a curto prazo e o prejuízo a longo prazo. Em sistemas humanos complexos, sempre há várias alternativas para melhorar as coisas em curto prazo. A palavra chave é posteriormente. O fim dos sintomas parece fazer a intervenção da cura maravilhosa.

Mas essa mascaração faz com que os problemas voltem ou criem outros ainda piores (SENGE, 2009).

2.4.2.2.4 A saída mais fácil normalmente nos leva de volta pra dentro

O indivíduo é levado tentar resolver os diferentes problemas com soluções já conhecidas e genéricas. O que acontece é que para cada situação é exigida uma determinada ação, principalmente para as ocorrências de maior complexidade. Senge (2009) cita uma parábola onde um cidadão encontra um bêbado ajoelhado a noite junto a um poste. O transeunte na tentativa de ajudar o bêbado descobre que esse está procurando suas chaves perdidas que caíram na entrada de sua casa. Quão surpreso fica ao saber sobre a justificativa de que como em sua casa estava escuro, procurou o poste com iluminação para encontrar as chaves. O pensamento não sistêmico pode levar a insistência da busca de soluções familiares, deixando que problemas básicos se acentuem.

2.4.2.2.5 A cura pode ser maior que a doença

Quase sempre, a solução que lhe parece mais prática e familiar, pode se tornar além de ineficaz, mais perigosa. O indivíduo que resolve relaxar tomando pequenas doses de álcool para aliviar o stress do dia a dia, pode se tornar um alcoólatra ao passo que necessita de doses maiores com o passar do tempo. A atenuação dos problemas da vida cotidiana apenas são mascarados e geram um problema ainda maior com o estabelecimento do vício (SENGE, 2009).

Nas organizações, esse fenômeno quando ocorre tornam as empresas dependentes de soluções que muitas vezes são administradas à consultores e as responsabilidades que deviam ser dos gestores, são transmitidas.

2.4.2.2.6 Mais rápido significa mais devagar

Todos conhecem a fábula da tartaruga, onde sempre ela ganha as corridas. Existe a ilusão de que o crescimento organizacional deve ser o mais rápido possível. Acontece que qualquer que seja o sistema, esse possui seu ritmo de

crescimento natural. O ritmo ideal é muito mais lento do que o crescimento do que o crescimento mais rápido possível (SENGE, 2009).

2.4.2.2.7 Causa e efeito não estão próximos no espaço

Senge (2009) define efeitos como os sintomas óbvios que indicam problemas: desemprego, fome, uso de drogas, queda nas vendas, diminuição dos lucros. Já as causas estão nos sistemas que antecedem a geração dos sintomas. Acontece que os indivíduos são levados a acreditar que a solução dos problemas é atacar os sintomas. Se existe déficit habitacional, vamos construir casas, para fome distribuí-se comida, se o problema é na área produção, buscamos a causa na produção.

Existe uma diferença fundamental entre a realidade dos sistemas complexos e o que pensamos sobre essa realidade. O primeiro passo para corrigir essa incoerência é abandonar a idéia de que causa e efeito estão próximos no tempo e espaço.

2.4.2.2.8 Pequenas mudanças produzem grandes resultados, mas quase sempre não são as mais óbvias

O pensamento sistêmico aponta que pequenas atitudes podem produzir grandes resultados se aplicado no ponto correto. Os pensadores sistêmicos referem-se a esse princípio como alavancagem. A alavanca é usada para mover pesos reduzindo o maior esforço possível. Para isso é necessário aplicá-la no ponto ideal e em geral, essa não uma tarefa tão óbvia.

O princípio da alavancagem é muito usado em sistemas mecânicos, onde o controle principal é em geral uma peça menor, delicada que permite ao condutor mover peças muito maiores e pesadas. No entanto, sua engenharia não é tão simples. Assim, entender como projetar processos que usem o princípio da alavancagem na administração, é aprender ver as estruturas subjacentes, em vez de eventos e pensar em termos de processo de mudança, em vez de considerar uma mudança instantânea (SENGE, 2009).

2.4.2.2.9 Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes

Senge (2009) mais uma vez cita uma parábola mulçumana que conta uma passagem onde homens cegos se deparam no caminho com um elefante. Cada um sem saber o que era aquilo, segura em uma parte do animal na tentativa de descobrirem o que era aquilo. O primeiro passa a mão no corpo e afirma ser um grande tapete, por imenso e áspero. O segundo segurando a tromba afirma ser um tubo reto e oco. Por sua vez o terceiro segurando uma das pernas afirma ser uma coluna sólida.

Certamente isso acontece nas organizações, onde gerentes de departamentos diferentes não agem interligados nas diretrizes da empresa. Cada um tenta resolver os dilemas pensando no seu espaço e não enxergando a organização como um todo. Talvez se os homens cegos tivessem cada qual tateado não só uma parte, mas além das suas as partes dos outros, seria bem provável que a conclusão de estarem deparando com um elefante seria unanime. O modelo de administração convencional propõe essa divisão setorial reforçando as divisões internas e as tornando cada vez mais rígidas com suas fronteiras bem delineadas (SENGE, 2009). Assim:

Quase sempre, as pessoas insistem em dividir um elefante ao meio. O resultado não são dois pequenos elefantes, e sim uma confusão. Quando falo assim, refiro-me a um problema complicado a qual não se consegue identificar pontos de alavancagem, pois ela esta nas interações, que não podem ser identificadas quando se analisa apenas a parte que se esta segurando (SENGE, 2009, p.105).

2.4.2.2.10 Não existem culpados

Nossa tendência é culpar as circunstâncias externas pelos nossos problemas. "Alguém lá fora, os concorrentes, a imprensa, as mudanças de mercado, o governo fez isso ou aquilo a nós. O pensamento sistêmico mostra-nos que não existe lá fora, que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. A cura esta no relacionamento com seu inimigo (SENGE, 2009, p.105).

2.4.2.3 As disciplinas de aprendizagem organizacional e o pensamento sistêmico

Em uma organização que aprende, disciplinas de aprendizagem organizacional dão a sustentação para que ocorra o propósito apresentado. Todo referencial de modelo é apoiado em uma idéia onde o pensamento sistêmico é a idéia central que conduz a organização a aprender sustentavelmente. Todas as ações são idealizadas com visão de resultado que afeta todo o sistema da organização. Diferentemente do modelo tradicional, o indivíduo trabalha não de maneira isolada, mas sim vislumbrando seu trabalho como parte de um sistema interligado, onde sua ação interfere no subsistema vizinho (SENGE, 1990).

O pensamento sistêmico além de interligar todos os indivíduos e processos, também conduz a administração não no sentido de ver o mundo em acontecimentos isolados, mas para uma visão de futuro e sustentabilidade organizacional (SENGE, 2009).

Os conceitos básicos apresentados por Peter Senge (1990) servem para acabar com a ilusão de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si.

Quando desistirmos dessa ilusão, poderemos construir as organizações que aprendem, organizações na quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 2009, p.27-28).

Para construir uma organização que aprende, Senge (1990) apresenta uma proposta de reavaliação dos métodos tradicionais da administração, uma metodologia para a prática da organização que aprende. Em seus princípios básicos, estão dispostas disciplinas que conduzem a organização a aprender.

2.4.2.3.1 A disciplina do domínio pessoal

"As organizações só aprendem através de pessoas que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, porém, sem ela, a aprendizagem organizacional não acontece" (SENGE, 2009, p.178).

Domínio pessoal é a expressão que meus colegas e eu usamos para disciplina do crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende (SENGE, 2009, p.179).

A vida precisa ser conduzida de maneira que não passemos o tempo todo tentando resolver problemas ou tentando acreditar que estamos no caminho certo. Levamos uma vida com ações reativas, ou seja, reagindo conforme o sistema nos envolve. Assim, o indivíduo deveria agir primeiramente descobrindo o que quer e se posicionar diante de uma realidade atual, onde esta com relação ao que se quer. A busca do posicionamento das duas coisas gera uma tensão criativa, uma força que impulsiona a busca de soluções. É a aprendizagem generativa para ávida inteira. A organização que aprende só é possível se houver pessoas em todos os níveis que a pratiquem (SENGE, 2009).

O termo domínio aqui, não sugere o termo dominância sobre algo, mas sim um estado de especial de proficiência. As pessoas que possuem alto nível de domínio pessoal enxergam as a realidade atual como aliadas e não ficam lutando contra ela. Ao contrário, usam-na como aliadas e extraem dela a percepção para cada vez mais aprenderem e conduzir a sua vida de maneira natural (SENGE, 2009).

As práticas da administração tradicional estimulam as pessoas a buscarem o domínio pessoal porque isso as torna indivíduos mais competentes e comprometidos com a organização. Por outro lado, o pensamento sistêmico apóia essa prática na questão de que o indivíduo pode obter sua felicidade pessoal fora do trabalho, mas que a possibilita ser feliz também no ambiente organizacional, afinal é ali que ela passa grande parte de sua vida (SENGE, 2009).

O ponto crucial dessa evolução é quando os líderes assumem o compromisso com o bem estar dos seus funcionários. Tradicionalmente as empresas usam o desenvolvimento pessoal para eficácia organizacional. O que o pensamento sistêmico busca é a condução do desenvolvimento pleno das pessoas no mesmo plano que o sucesso financeiro (SENGE, 2009).

Enxergar o desenvolvimento das pessoas como um meio para os fins organizacionais desvaloriza qualquer relacionamento que possa existir entre o funcionário e a empresa. Deve ocorrer um pacto formal entre a organização e a

empresa, onde ambos possam buscar seus objetivos caminhando em um mesmo plano, diferentemente do contrato tradicional onde ocorre a troca de um salário honesto por um dia de trabalho honesto. (SENGE, 2009).

Percebe-se um sistema funcionando quando pessoas de um setor se sentem a vontade com a responsabilidade de seus cargos e compartilham ideias complexas, ponderam posições diferentes e desenvolvem raciocínios sólidos coletivos. Essas pessoas têm aspirações maiores para a família, a organização, para seu setor e para a sociedade. (SENGE, 2009).

Segundo Senge (2009) a forma para o desenvolvimento do domínio pessoal é abordá-lo como uma disciplina, com práticas e princípios que devem se aplicados para serem eficazes. Algumas delas são:

A visão pessoal é alinhamento de desejos intrínsecos que se tornam propósitos. Esses desejos devem levar os indivíduos a se sentirem felizes em suas vidas, e isso inclui o tempo em que ela fica na empresa.

A tensão criativa é o que ocorre quando se tenta se alinha a realidade natural com os propósitos de cada um. Assim deixa-se de lado atitudes comuns ação reativa para a condução das ações conforme o que acontece.

O comprometimento com a verdade muitas vezes parece às pessoas uma estratégia inadequada. Buscar a verdade é a disposição de descobrirmos as formas pelas quais limitamos e impedimos de ver a realidade. O poder da verdade nos leva a ver a realidade cada vez mais como ela é, nos livrando das distorções que naturalmente aprendemos a imaginar.

Conforme os indivíduos passam a praticar a disciplinado domínio pessoal, várias mudanças graduais ocorrem dentro deles. Muitas delas são bastante sutis e, muitas vezes, passam despercebidas. Além de esclarecer as estruturas que caracterizam o domínio pessoal como uma disciplina (como tensão criativa, tensão emocional e conflito estrutural), à perspectiva sistêmica também ilumina aspectos mais sutis do domínio pessoal, especialmente: integração de razão e intuição; capacidade de ver cada vez mais nossa conectividade com o mundo; compaixão e comprometimento com o todo (SENGE, 2009, p.211).

O motivo principal ao quais as organizações tradicionais resistem ao estímulo do domínio pessoal é a alegação de que um conceito abstrato, não quantitativo e baseia-se em intuição e visão pessoal. Não se pode expressar em números quanto isso pode refletir em aumento de produtividade e melhoramento financeiro. Outro motivo é de que o domínio pessoal empodera as pessoas e se

essa disciplina não compartilharem de uma visão comum, pode ocorrer o stress organizacional. Para isso é necessário que as disciplinas sejam vistas em conjunto, sistematicamente (SENGE, 2009).

2.4.2.3.2 A disciplina dos modelos mentais

Muitas das melhores ideias não chegam a ser colocadas em prática. As vezes são colocadas em teste, experiência piloto, *insights*, mas a adoção em larga escala nunca ocorre realmente. Acredita-se que isso ocorre devido a imagens internas profundamente arraigadas que conflitam e limitam a ação. São modelos mentais pré-adquiridos sobre a visão das coisas. (SENGE, 2009).

Os modelos mentais podem ser generalizações simples, ou ser teorias complexas. A verdade é que modelos mentais afetam fortemente o que fazemos. Se tivermos conosco que não se deve confiar nas pessoas, nossas ações sempre serão direcionadas de maneira que não confiemos nas pessoas, isso está enraizado dentro de cada um, são modelos mentais. Pessoas com modelos mentais diferentes descrevem o mesmo evento diferentemente, segundo aquilo que acreditam. Então, assim como os modelos mentais moldam nossas percepções tem também grande importância no mundo dos negócios (SENGE, 2009).

Conforme as mudanças ocorrem no mundo, aumenta-se a defasagem entre os modelos mentais e a realidade. A percepção das coisas baseadas em modelos mentais impedem a aprendizagem, congela as empresas e setores nas práticas obsoletas (SENGE, 2009).

O pensamento sistêmico é igualmente importante abordar de forma eficaz os modelos mentais. Pesquisas atuais revelam que a maioria dos modelos mentais é sistematicamente incorretos. A compreensão desses erros pode ajudar a entender onde os modelos mentais são mais vulneráveis e onde existe maior necessidade de se colocar o algo a mais do simplesmente basear-se em modelos mentais dos gerentes para a tomada de decisões eficazes (SENGE, 2009). Portanto:

Os gerentes precisam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais. Se os gerentes acreditarem que suas visões do mundo são fatos, e não um conjunto de premissas, não estarão abertos a desafiar essas visões do mundo. Se não tiverem habilidades em indagar sobre as próprias formas de pensamento e as das outras pessoas, ficarão limitados na experimentação coletiva de novas formas de pensamento (SENGE, 2009, p.251-252).

2.4.2.3.3 A disciplina da visão compartilhada

Poucas forças, e se é que existe alguma, são tão poderosas quanto a visão compartilhada. Não se trata de uma idéia em comum. É uma força de impressionante poder que está no coração das pessoas. Ao evoluir muitas vezes de uma idéia, deixa de ser algo abstrato e transforma-se palpável. Senge (2009) cita a história de Spartacus, um gladiador romano, que liderou uma revolução e comandou um exército de escravos contra o exército romano. Saíram vencedores de duas batalhas, até que por fim foram capturados pelo general Marcus Crassus. Este, ao se dirigir aos sobreviventes capturados, informou que os poupariam se denunciassem o tal de Spartacus. Subitamente, Spartacus se levanta e se declara, porém a seguir, um a um foram se levantando e se declarando Spartacus.

Ao se levantarem, todos escolheram a morte, a lealdade do exército não era a figura de Spartacus, mas sim a visão compartilhada, o ideal de liberdade dos escravos. A visão compartilhada é mais que uma idéia. Em um nível mais simples é a resposta ao que queremos criar. São imagens que a pessoas tem no coração e fazem parte de uma organização. Elas desenvolvem um senso comunitário que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades (SENGE, 2009).

A visão é realmente compartilhada quando indivíduos têm a mesma imagem e assumem o compromisso mantendo essa aspiração em comum. As pessoas sentem o desejo de se manterem conectadas a um empreendimento comum. O que se percebe nas organizações é uma aceitação das visões de alguém, não um comprometimento. Uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de várias pessoas, pois se reflete assim, a visão pessoal de cada uma (SENGE, 2009).

O compartilhamento dos propósitos, visão e valores de uma empresa, são os níveis básicos de visão compartilhada. Esse comportamento muda o relacionamento entre empresa e empregado. A empresa passa a ser vista como a empresa de cada um. Assim, deixa-se de existir o eu e passa-se a compartilhar propósitos. A inércia dá lugar à experimentação, promove o pensamento sistêmico e o compromisso é com o longo prazo (SENGE, 2009).

Gerentes bem sucedidos afirmam que é mais difícil ouvir do que falar. Nesse sentido, é necessária uma abertura extraordinária que visa lidar com uma diversidade de ideias. Não temos a obrigação de sacrificarmos nossa visão em prol

de uma causa maior. É preciso que ocorra a coexistência de múltiplas visões, mas que o curso de ações corretas seja conduzido para a unificação das visões individuais (SENGE, 2009).

2.4.2.3.4 A disciplina da aprendizagem em equipe

Uma equipe de especialistas depende tanto do talento individual quanto da capacidade de trabalho em conjunto. Na maioria das equipes, energia de cada um dos membros trabalha em sentido cruzado. Isso provoca desperdício de energia, mesmo que cada indivíduo dê tudo de si. Por outro lado, quando existe o alinhamento das energias, ocorre a sinergia, que evita desperdícios e a compreensão de como complementar os esforços dos outros. Ao contrário do que se possa imaginar, os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão do grupo, apenas ocorre uma expansão de suas visões (SENGE, 2009).

A disciplina da aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação entre as equipes. No diálogo existe a exploração livre da criação das outras pessoas, que envolve profunda atenção e suspensão dos pontos de vista pessoais. Por outro lado, a discussão ocorre a busca da melhor visão apresentadas que sustentem a decisões a serem tomadas. Diálogo e discussão se complementam, mas na maioria das equipes, não se distingue uma coisa da outra (SENGE, 2009).

Assim como em qualquer disciplina, a aprendizagem em equipe demanda muita prática. Não se pode imaginar uma equipe de esporte, uma peça de teatro ou a apresentação de uma orquestra sinfônica sem que haja muito ensaio. Ocorre que o desenvolvimento dessa disciplina é um ponto crítico para o processo das organizações que aprendem. Estudiosos ainda tentam desenvolver um melhor entendimento desse fenômeno. Enquanto isso se tenta distinguir inteligência do grupo de pensamento em grupo. Até que haja métodos confiáveis pra formar equipes capazes de aprender em conjunto, sua ocorrência continuará sendo fruto do acaso (SENGE, 2009).

Diálogo e discussão são as bases do aprendizado que gera conhecimento, porém seu poder reside em sua sinergia, mas que se perdem quando não se considera as diferenças entre eles. A palavra discussão tem origem em sentidos que sugerem um jogo pingue-pongue. Ocorre a troca de ideias,

informações, ponto de vistas, mas no final alguém quer vencer e nesse caso a ideia de alguém prevalecerá no grupo. Nesse sentido, essa prática isolada não é compatível com a disciplina de aprendizagem em equipe. No diálogo então ocorre o acesso de um grande conjunto de significados comuns que não podem acessados individualmente. As pessoas saem de um estado de competição para um estágio de interação e exploram as experiências das pessoas, podendo ainda assim, poder ia além de suas visões individuais (SENGE, 2009). Entretanto:

Nunca é demais reafirmar que a aprendizagem em equipe é uma habilidade de equipe. Um grupo de pessoas talentosas dispostas a aprender não produzirá necessariamente uma equipe que aprende, assim como um grupo de atletas talentosos não formará necessariamente um grande time. As equipes que aprendem costumam aprender em conjunto (SENGE, 2009, p. 315).

2.4.2.4 O pensamento sistêmico

É essencial que as disciplinas de aprendizagem organizacional sejam desenvolvidas em conjunto. Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela de integra as demais, fundido-as em um corpo coerente de teoria e prática. Se aplicadas separadamente, os propósitos que sustentam o modelo das organizações que aprendem não podem ser alcançados. O pensamento sistêmico, integrador das disciplinas, mostra claramente que a soma das partes pode ser maior que o todo. Ou seja, ocorre um aumento da massa quando as disciplinas se juntam (SENGE, 2009). Desse modo, pode-se afirmar, conforme o esse autor, que:

O pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende, a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo. No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade em vez de vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados a ele, no lugar de considerados problemas como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar em que as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade (SENGE, 2009, p.40).

2.4.2.5 O novo trabalho do líder

Para realizar as mudanças necessárias para o estabelecimento de uma organização que aprende, é exigida a condução de um verdadeiro líder. No entanto essa não é uma tarefa tão fácil. Apesar da resposta positiva das pessoas a respeito

das organizações que aprendem, atingir o entendimento e a compreensão sobre os compromissos necessários para esse modelo de administração ainda é um desafio. E sem dúvida, a liderança tem papel importante para que os propósitos se estabeleçam (SENGE, 2009). Assim:

Para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um ser humano, disse Confúcio, há mais de 2500 anos. Em seus famosos grandes ensinamentos, Confúcio propõe uma teoria de desenvolvimento em termos de sete espaços mediativos de cultivo de liderança. Essas idéias encontram paralelo nas tradições de sabedoria no mundo inteiro. Aliás, a sabedoria em si é uma das idéias mais associadas à liderança (SENGE, 2009, p.409-410).

Nos dias de hoje, a palavra líder esta ligada a autoridade, e as mudanças só podem acontecer se guiadas pelos líderes. Essa ideia aponta para as pessoas nos níveis mais altos nas empresas, e as chamam de líderes. Pensando assim, apenas as pessoas nos topos das hierarquias serão capazes de conduzir as mudanças e não aquelas mais abaixo. Cria-se então a conclusão que não existem outros líderes a não ser hierárquicos e simplifica o assunto complexo de entender os diversos papéis dos líderes nos vários níveis na empresa e como se podem desenvolver redes de pessoas capazes para sustentar mudanças profundas (SENGE, 2009).

Quando se analisam os diversos esforços em criar culturas de aprendizagem dentro de uma estrutura organizacional que aprende, os líderes de linhas de frente, das redes internas e os líderes executivos, são vitais ainda que de maneira diferente. Os líderes locais são vitais para integrar práticas inovadoras no trabalho diário. Sem os líderes locais na linha de frente, as novas ideias não se traduzem em ações, e as intenções por trás das iniciativas vindas do topo podem ser obstruídas. Os líderes de rede trabalham próximos dos líderes locais e são espalhadores de sementes, de ideias e práticas entre um grupo e outro e também entre líderes inovadores. Eles criam redes mais amplas que difundem as inovações bem sucedidas, conhecimento e aprendizados importantes. Líderes executivos lideram ideias guias sobre os propósitos da organização. Também são vitais para lidar com os impedimentos a inovação (SENGE, 2009).

A visão tradicional do líder é de pessoas especiais que direcionam e tomam as decisões mais importantes, energizam as pessoas e esta arraigada e uma concepção individualista e não sistêmica. O líder reflete a imagem do herói, daquele que salva e soluciona os grandes problemas. Enquanto esse mito prevalecer,

continuará a imagem do herói carismático com foco nos acontecimentos de curto prazo e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo. A visão tradicional do líder reforça a pressuposição de que as pessoas não têm poder, que não tem visão pessoal e não podem dominar as mudanças, fraquezas que só podem ser conduzidas por poucos grandes líderes. Em contraponto:

A nova visão da liderança nas organizações que aprendem se centra em tarefas mais sutis e mais importantes. Numa organização que aprende, os líderes são designers, professores e navegadores. Nos dias de hoje, vejo esses papéis fundamentais como mais importantes do que nunca, mas também vim a apreciar as dificuldades e os desafios pessoais que eles impõem (SENGE, 2009, p.412).

Para Senge (2009), o líder deve ser um grande professor. As pessoas ao seu lado aprendem. Ele abre espaços para a aprendizagem chamam as pessoas para esse espaço. A motivação central dos grandes líderes é o desejo de servir. A melhor maneira de saber se o líder é um servidor é perceber se as pessoas a quem ele serve estão crescendo, se tornando mais saudáveis, sábias, livres, mais autônomas e por sua vez se tornando também servidoras. A ideia de líderes que servem àqueles que lideram pode parecer idealista, mas Senge (2009) afirma que estar convencido de que esta é uma realidade pragmática. A confiança das pessoas nos líderes é proporcional ao interesse desses no bem estar dos liderados.

Para exercer a liderança no pensamento sistêmico, é preciso ser antes de tudo um aprendiz. A paixão pela aprendizagem contagia os aprendizes. O aprendizado é a verdadeira fonte da liderança (SENGE, 2009).

A realidade da liderança pode trazer a tona exemplos do poder e da natureza da ambição. O abuso de poder pode comprometer um dos pilares de sustentação da liderança sistêmica. A quantidade de poder e riqueza aumentam gradativamente nas mãos de cada vez menos pessoas. Isso pode levar a uma disputa que transcenda o propósito do pensamento sistêmico. Energias são despendidas na busca para o estabelecimento de líderes sobre outros líderes. Assim, o líder sistêmico é aquele tem uma vida ampla, que não tenha como objetivo apenas o sucesso profissional e a busca do crescimento organizacional. Ele tem seus propósitos pessoais e alinha as demandas profissionais para a sua felicidade pessoal e daqueles que estão a sua volta (SENGE, 2009).

3 PESQUISA DE CAMPO

A coleta de dados para a pesquisa de campo foi realizada na empresa Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), situada na Rua Wenceslau Braz 8-8, município de Bauru.

A empresa conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 300 colaboradores; como população de interesse, buscou-se definir uma amostra de 20% do quadro de funcionários, ou seja, 60 colaboradores liderados, sendo, portanto utilizado amostra probabilística estratificada que seleciona a amostra de cada subgrupo da população considerada de interesse (GIL, 1999).

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi dividida em duas etapas, sendo:

- 1ª Etapa: Pesquisa bibliográfica e documental

“Através da pesquisa bibliográfica procura-se explicar o problema de pesquisa a partir de referências teóricas publicadas em documentos” (Gil, 1999, p.65).

- 2ª Etapa: Pesquisa de Campo, análise descritiva quantitativa.

Segundo Cervo (1996), a pesquisa de campo tem por finalidade recolher e registrar ordenadamente os dados relativos ao assunto escolhido como objeto de estudo.

3.1.1 Tipo de pesquisa

Para elaboração do projeto foram utilizados tipos de pesquisa bibliográfica e descritiva.

As pesquisas bibliográficas têm como principal finalidade “desenvolver a partir de materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p.65). A pesquisa bibliográfica permite ao investigador uma abrangência muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente. “Através da pesquisa bibliográfica procura-se explicar o problema de pesquisa a partir de referencias teóricos publicada em documentos” (CERVO, 1996, p.48).

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de uma determinada população, fenômeno, ou estabelecimento de relação entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizada de coleta de dados.

3.1.2 Coleta de dados

O tipo de técnica proposto para a coleta de dados foi a de questionário, que segundo Gil (1999) é uma técnica de investigação composta por um número expressivo de questões que são apresentadas por escrito para as pessoas, tendo por objetivo o conhecimento das opiniões, crenças, sentimento, interesses, expectativas e situações variadas, de forma que possa atender ao questionamento do objetivo proposto de verificando a influência da satisfação no trabalho com o desempenho profissional.

O uso do questionário, segundo o mesmo autor, possibilita atingir grande número de pessoas, implica menor gasto com pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas respondam no momento em que acharem mais convenientes e também não expõe os pesquisados á influência dos pesquisadores.

O questionário aplicado foi composto por questões fechadas, apresentando ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que fosse escolhida a que melhor representasse a situação ou o seu ponto de vista. Segundo Cervo; Bervian (2002) as perguntas fechadas permitem obter respostas mais precisas, são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar.

3.1.3 Tabela de dados

Em seguida, após a coleta de dados, foi utilizado o método estatístico. Segundo Gil (1999) “mediante a utilização do método estatístico, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão”.

3.1.4 Resultados e interpretação

Através dos questionários aplicados na empresa CPFL busca-se identificar práticas e modelos de gestão aplicados, com o objetivo de avaliar a incidência de políticas de gestão inovadoras no comportamento dos líderes frente à condução de seus liderados.

Os resultados obtidos e a sua interpretação são apresentados a seguir, na forma de análise descritiva e interpretativa.

3.1.4.1 Análise descritiva e interpretativa

Tabela 1 - Em seu ambiente de trabalho, qual o método mais usado para estimular a sua motivação?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Incentivo financeiro para que eu produza mais	07	12%
Reconhecimento profissional em forma de promoções de cargos	10	17%
Você é recompensado proporcionalmente ao esforço que faz para atingir resultados	32	53%
A construção de um ambiente que proporcione sinergia entre seu líder e seu grupo de trabalho	05	8%
A minha participação nos processos decisórios	06	10%
Total	60	100%

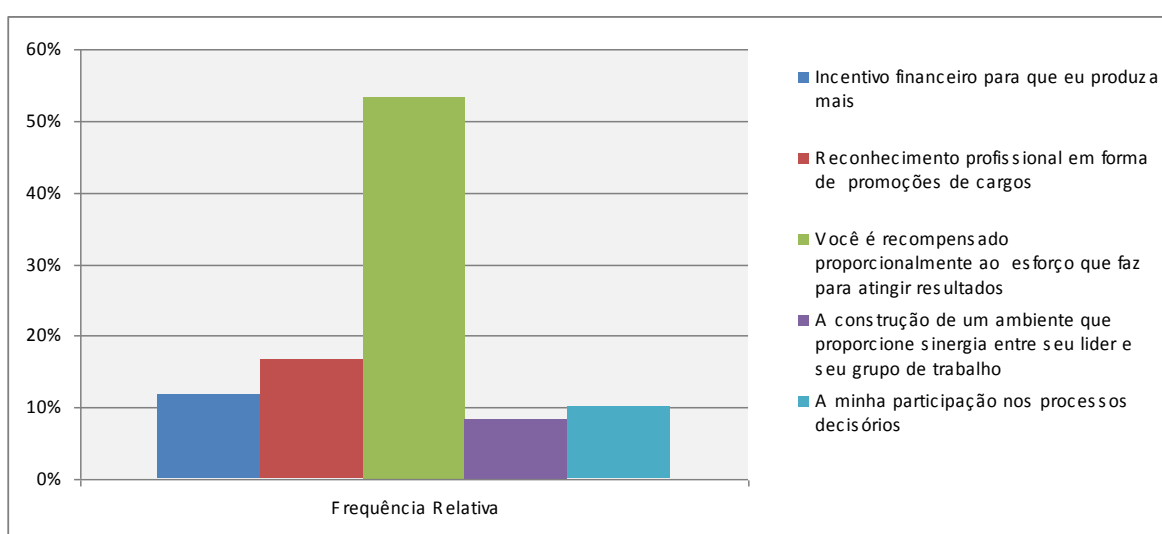


Gráfico 1: Em seu ambiente de trabalho qual o método mais usado para estimular a sua motivação?

Fonte: Crédito dos autores

A pesquisa revelou que mais da metade dos liderados (32-53%), afirmam que são recompensados proporcionalmente ao esforço que despendem para atingirem os objetivos. Entende-se então que o estímulo para motivar o indivíduo é a recompensa, que é proporcional a esse esforço. Desse modo, percebemos uma visão de liderança de que o esforço despendido está ligado ao atingimento de metas. E devido a maioria absoluta das respostas, acredita-se que essa percepção esta enraizada na cultura de liderança do ambiente pesquisado. Nota-se que não está indicado o tipo de recompensa, mas ela está ligada a o esforço do indivíduo, seja qual for a recompensa.

Vários autores identificam essa percepção e a citam quando descrevem a teoria da expectativa. Victor Vroom (1964 apud CHIAVENATO, 1994, p.172) “salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores fundamentais: expectativa, recompensa e a relação entre expectativa e recompensa”.

Já Faccioli (2008), aponta o esforço como variável dependente do valor percebido da recompensa.

Stoner; Freeman (1982) torna mais claro a questão do esforço. A teoria da expectativa especifica que o esforço para se atingir maior desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado e se alcançado, que a recompensa valerá o esforço despendido.

Faccioli (2008) afirma que a teoria associa recompensa, esforço e desempenho, em que a recompensa é o resultado final na cadeia de causa e consequência, tendo valor atribuído pelo indivíduo, que acredita alcançá-lo através do seu desempenho aplicando assim seus esforços no mesmo sentido.

Se considerarmos a soma das demais respostas, nota-se que, ainda mesmo que os respondentes afirmando que são recompensados dessa ou daquela forma, a política de que a recompensa esta ligada ao esforço ainda é fortemente notada e que não é apenas o incentivo financeiro que é usado como fator motivador.

Tabela 2 – Qual a característica mais marcante em seu líder?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Um chefe controlador de resultados	22	37%
Uma pessoa que motiva as relações pessoais no ambiente de trabalho	07	12%
Uma pessoa que se preocupa com as necessidades pessoais do subordinado	08	13%
Uma pessoa que se adapta conforme a situação, tanto da organização quanto as características do subordinado	13	22%
Meu líder esta atento ao desenvolvimento da maturidade de cada subordinado	10	17%
Total	60	100%

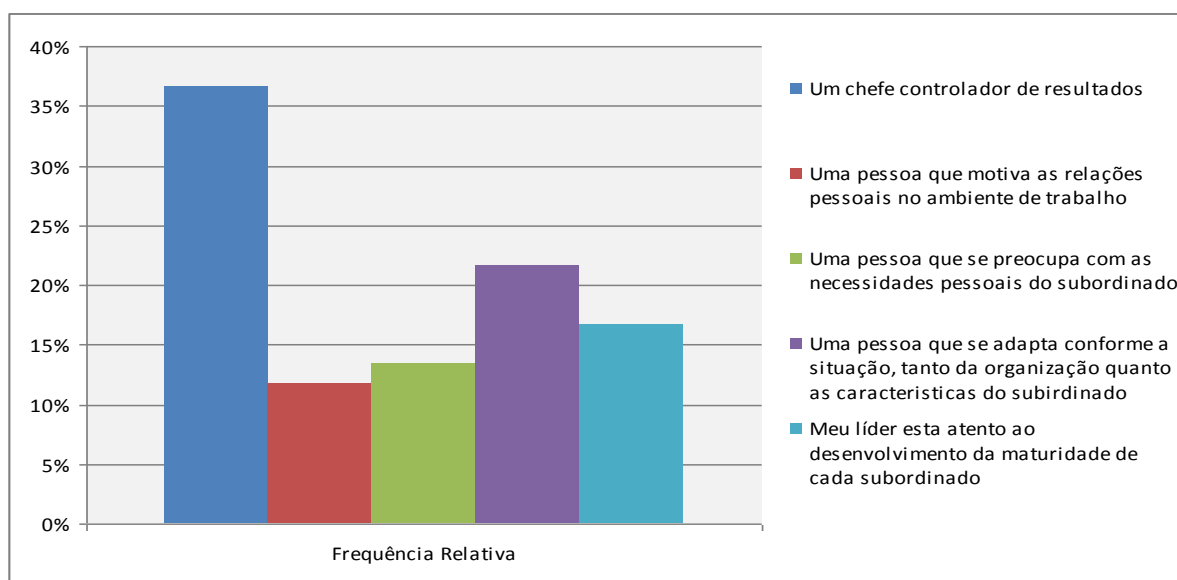


Gráfico 2: Qual a característica mais marcante em seu líder?
Fonte: Crédito dos autores

Analisa-se através da disposição dos resultados apresentados, que ainda é possível notar a ocorrência significativa dos métodos usados pelos primórdios da administração científica. A ocorrência, na pesquisa, da maioria de líderes (22-37%) que exercem o poder pelo controle ratifica essa idéia. Embora não seja um resultado que apresente absoluta tendência de comportamento, percebe-se ainda um razoável distanciamento das práticas de gestão participativa.

“Na teoria da administração científica ou da clássica, a função do líder era o de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.106). O controle e a cobrança por resultados era uma das características adotadas pelo estilo primórdio dos estudos sobre a administração.

Em uma fase mais aguda e de menor intensidade de relações humanas, a cobrança por resultados não considera as emoções do indivíduo enquanto pessoa, mas visa a eficácia de uma gerência racional na busca de maior produção (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Por outro lado, a pesquisa também revelou um movimento significativo de personalidades de líderes que estão se engajando em práticas que promovem a adoção de políticas que visam a interação entre líderes e liderados, ainda que essa ocorrência esteja fortemente baseada em políticas de recompensa, como mostrou o gráfico anterior.

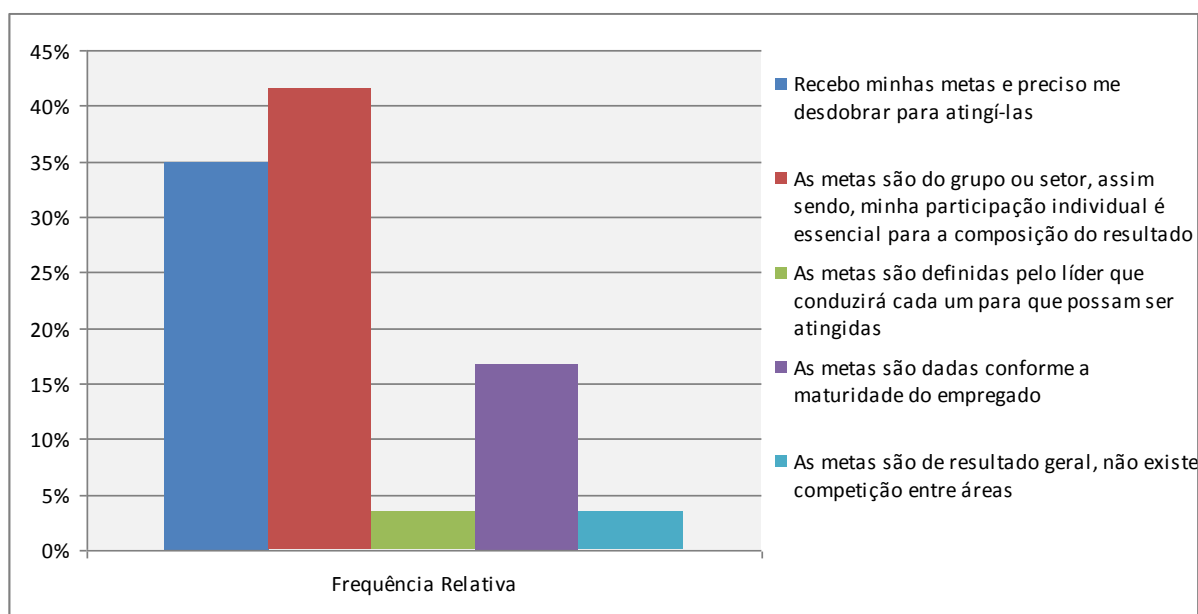
Essa diversidade apresentada nos resultados, com tendência para o controle como forma de se manter a busca dos objetivos, também pode ser entendida quando se analisa os quadrantes de Hersey; Blanchard (1986), o estilo de liderança depende da maturidade do subordinado. O universo da pesquisa realizada envolve indivíduos de maturidade que vão de baixa a alta, segundo a classificação defendida por Hersey; Blanchard (1986).

Considera-se a soma das outras repostas, principalmente a quarta e quinta alternativas, que juntas somam 39%, sendo assim é possível afirmar que novas personalidades de liderança, ligadas a uma forma inovadora de gestão, esta fortemente estabelecida no universo pesquisado. Para Senge (2009), o líder deve ser um grande professor, onde as pessoas ao seu lado aprendem. Ele abre espaços para a aprendizagem chamam as pessoas para esse espaço. A motivação central dos grandes líderes é o desejo de servir.

Diferentemente de um conceito tradicional, onde o líder é centralizador de conhecimento, uma parte dos entrevistados (10-17%) afirmam que a liderança se preocupa com a desenvolvimento do liderado. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções apenas na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do de um único estrategista (SENGE, 2009).

Tabela 3 – Como são discutidas as metas no ambiente de trabalho?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Recebo minhas metas e preciso me desdobrar para atingí-las	21	35%
As metas são do grupo ou setor, assim sendo, minha participação individual é essencial para a composição do resultado	25	42%
As metas são definidas pelo líder que conduzirá cada um para que possam ser atingidas	02	3%
As metas são dadas conforme a maturidade do empregado	10	17%
As metas são de resultado geral, não existe competição entre áreas	02	3%
Total	60	100%

**Gráfico 3: Como são discutidas as metas em seu ambiente de trabalho?**

Fonte: Crédito dos autores

Fica claro ao analisar os resultados obtidos no gráfico, que no ambiente pesquisado, a busca para se atingir as metas é a diretriz que norteia as ações dos indivíduos. O sucesso de cada um é essencial para o sucesso do grupo, e por isso cada um deve-se desdobrar para atingí-las (21-35%).

Quase que a metade (25-42%) dos entrevistados tem consciência de que sua participação é essencial para o bem comum, o bem do grupo na organização. A soma dos dois resultados citados são traços de profundo comportamento de liderança transformacional. O líder procura agir de forma a aumentar o conhecimento do seguidor sobre aquilo que é considerado como certo e importante e aumentar a maturidade motivacional dos seguidores, bem como procurar levar os

seguidores a ultrapassarem seus próprios interesses em favor do grupo, da organização e da coletividade (BERGAMINI, 2005).

Bass (1985), afirma que o líder transformacional busca o entendimento do liderado sobre sua importância nos resultados do trabalho e ele mesmo se faz entender provocando a sensação de necessidade da busca dos resultados positivos.

Essa característica é também demonstrada quando (21-35%) respondem que precisam se desdobrar para atingirem as metas, muito provavelmente pela participação ativa do líder em promover ações de transformação.

Por outro lado, uma parcela significativa dos entrevistados (10-17%) e (02-03%) dão mostra que ocorre uma evolução na política de distribuição de metas e que essas não estão apenas alinhadas a recompensas.

Tabela 4 – Como são conduzidos os processos para soluções dos problemas ocasionais?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
O líder geralmente identifica os problemas e apresenta as soluções	10	17%
O grupo é estimulado a apresentar as soluções dos problemas	07	12%
O líder nunca apresenta as soluções	07	12%
A intervenção do líder depende da maturidade do grupo liderado	26	43%
Existe uma preocupação para que a resolução de um problema atual não possa gerar um problema futuro	10	17%
Total	60	100%

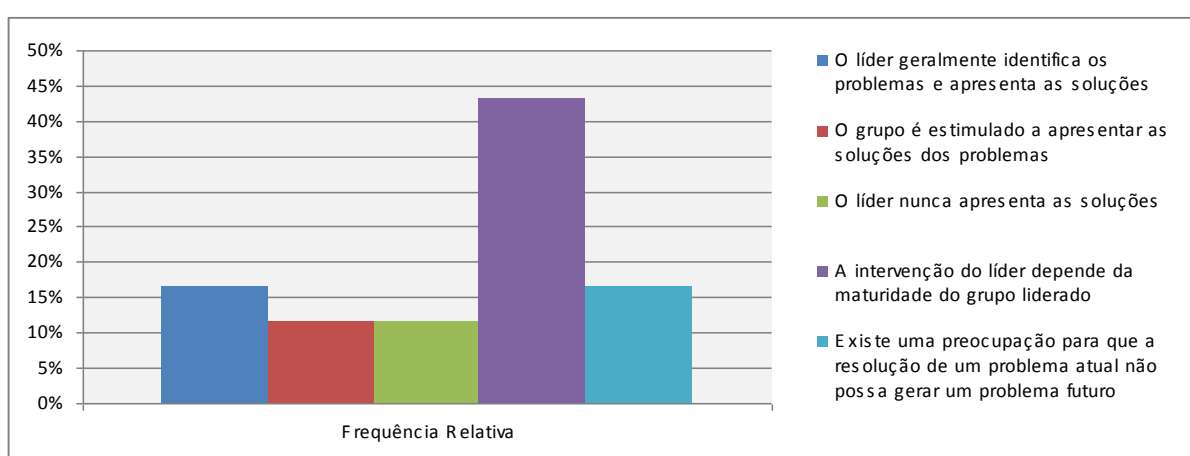


Gráfico 4: Como são conduzidos os processos para as soluções dos problemas ocasionais?
Fonte: Crédito dos autores

Os resultados demonstrados na tabela e no gráfico 4, demonstram uma significativa percepção (26-43%) de que a intervenção do líder na resolução de problemas pontuais ocorre em decorrência do nível de maturidade do empregado. Quanto menor a maturidade, maior a intervenção do líder.

Isso reflete forte influência da teoria da liderança situacional no que tange à intervenção do líder sobre os liderados. A liderança situacional criada por Hersey e Blanchard, objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento do indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa (CAVALCANTI, 2002).

A liderança situacional se preocupa com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa. A evolução do estilo de liderança ainda é percebida quando se demonstra que (07-12%) estimulam os liderados a buscarem soluções dos problemas e (10-17%) dos liderados afirmam uma preocupação ainda mais criteriosa do líder em seu setor, considerando os impactos das decisões sobre o futuro.

Tabela 5– Como minhas realizações pessoais influem no ambiente de trabalho?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
No meu trabalho há uma política de não se misturar vida pessoal com vida profissional	07	12%
A minha realização profissional compõe grande parte das minhas realizações pessoais	10	17%
Quanto mais me realizo profissionalmente, mais resultados busco na empresa	23	38%
Os líderes não se importam com a satisfação de pessoal de funcionários de menor escalão	10	17%
Para mim não existe separação entre satisfação profissional e pessoal	10	17%
Total	60	100%

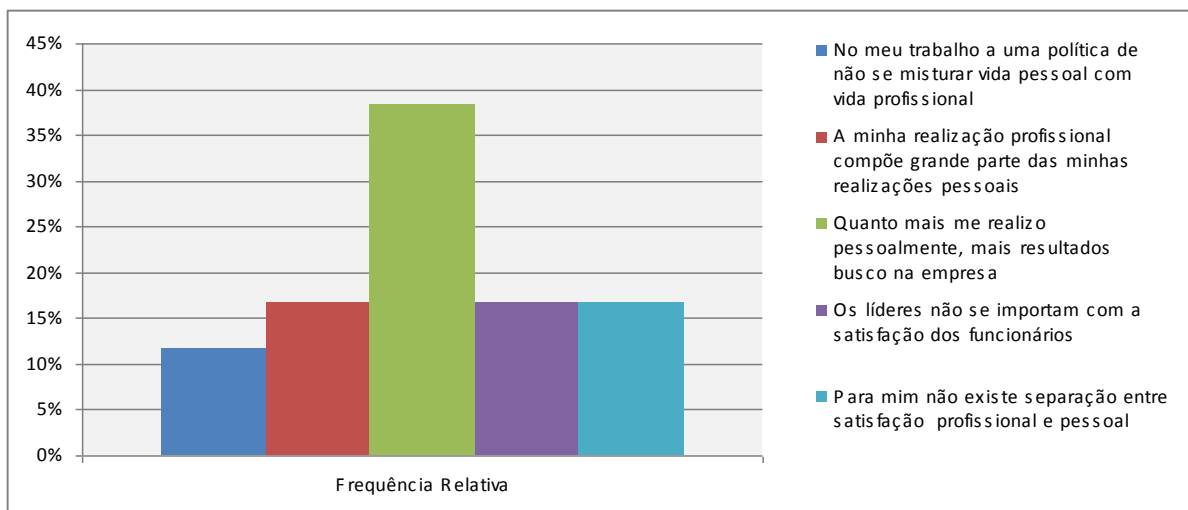


Gráfico 5: Como minhas realizações pessoais influem no ambiente de trabalho?
Fonte: Crédito dos autores

A tabela e o gráfico 5, mostra que maioria dos indivíduos representados na pesquisa sobre a influência de suas realizações pessoais no ambiente de trabalho (23-38%), entendem que quanto mais se realizam pessoalmente, mais buscam resultados na empresa. As demonstrações de que as realizações profissionais fazem parte do sucesso pessoal (10–17%) e num modelo de sentimento mais avançado onde não existe essa distinção (10-17%), pode ser entendido quando Maslow escreveu sobre a teoria das necessidades. A Teoria das Necessidades de Maslow classifica as “necessidades humanas de modo lógico e conveniente, afirmando que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas em uma hierarquia” (STONER; FREEMAN, 1982, p.324).

Assim, ao passo que o indivíduo vai conquistando a realização de cada nível de necessidade, esse busca no trabalho a fonte de riqueza para buscar realizar níveis mais elevados. A idéia de hierarquizar os motivos humanos foi uma solução inovadora para que pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo esta sendo perseguido pelo indivíduo, ou seja, que necessidade energiza a sua ação (BERGAMINI, 2005).

Porém, é possível identificar focos de um estilo arcaico onde a liderança e a política administrativa não se importam com a satisfação pessoal do liderado. As respostas da primeira pergunta (07-12%) e da quarta pergunta (10-17%) demonstram essa posição. Segundo Hersey; Blanchard (1986), nos primeiros anos

do século XX, um dos teóricos da administração, Frederick Winslow Taylor, tinha como base de sua administração científica a natureza tecnológica, julgava-se que a melhor maneira de aumentar a produção era melhorar as técnicas e métodos utilizados pelos trabalhadores; sendo assim, Taylor foi interpretado no sentido de considerar as pessoas como instrumentos ou máquinas a serem manipulados pelos seus líderes.

Tabela 6 - Existe uma preocupação de seu líder para que você possa cada vez mais tomar suas próprias decisões?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não, quando surgem dúvidas devo me dirigir exclusivamente ao líder	31	52%
Sim, sou motivado a ser decisivo	29	48%
Total	60	100%

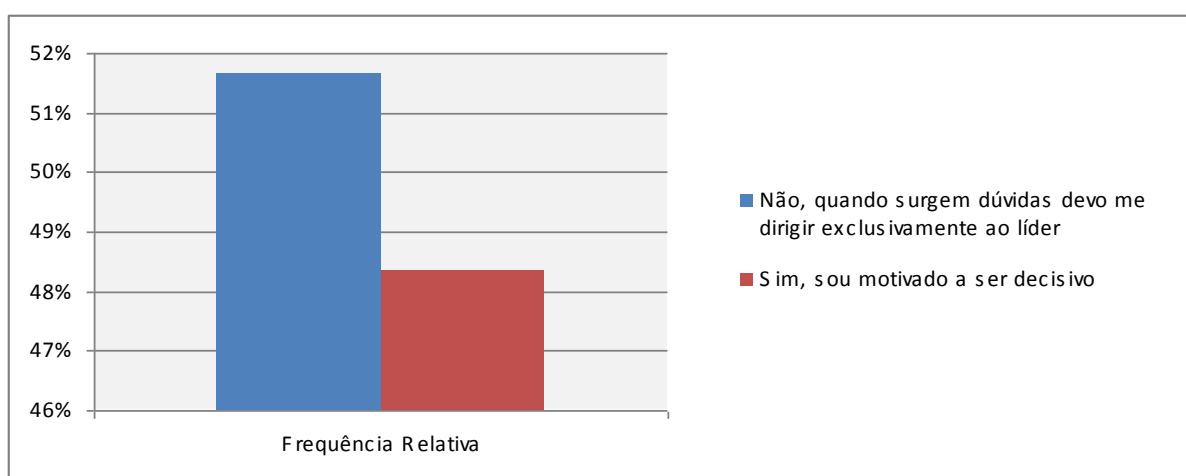


Gráfico 6: Existe uma preocupação de seu líder para que você possa cada vez mais tomar suas próprias decisões?
Fonte: Crédito dos autores

O equilíbrio demonstrado nos resultados da amostra pesquisada aponta que não existe um alinhamento de políticas de liderança no sentido de transferir ao indivíduo a capacidade decisória. Grande parte das decisões ainda é concentrada nas mãos dos comandantes. A diferença apresentada pode ser explicada em decorrência da pesquisa ter sido realizada em um universo com vários setores diferentes da organização. Sendo assim, nota-se que (31-51%) dos entrevistados alegam não assumirem condições decisórias e enxergam no líder a fonte para a solução de problemas e dúvidas.

Nesse perfil de resultado podemos perceber vários traços teóricos de pensamentos anteriores aos novos modelos de gestão administrativa. Em 1985 Bass defendeu que os líderes carismáticos são algo mais do que confiantes em suas crenças, vêem como tendo propósito e destino acima do comum; os seguidores por sua vez não só confiam no líder, mas também podem idolatrá-lo e adorá-lo (BERGAMINI; CODA, 1997).

Nota-se que o termo carisma não está relacionado diretamente com a sensação de boa pessoa, amigo, companheiro, mas sim o poder centralizador onde o líder toma pra si essa posição, de ser notado com única fonte de sabedoria.

Por outro lado, nota-se nos resultados, que uma parte igualmente significativa de pesquisados, afirmam serem motivados a tomarem suas próprias decisões (29-48%).

Novamente percebem-se traços dos estudos de (HERSEY; BLANCHARD, 1986), onde liderança situacional se preocupa com a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa. O que se pode entender é que no universo pesquisado, os indivíduos estão separados em classes de maturidade. Isso se dá em devido a exigência de maturidade para cada função e conseqüentemente um estilo adequado a cada grupo de indivíduos.

Tabela 7 – O seu líder pondera a situação para que possa exercer seu poder?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
A maioria das vezes é firme e rígido independente da situação	23	43%
A maioria das vezes é flexível seja qual for a sua intervenção	10	19%
Pondera sobre como agir conforme o quadro da situação	27	39%
Total	60	100%

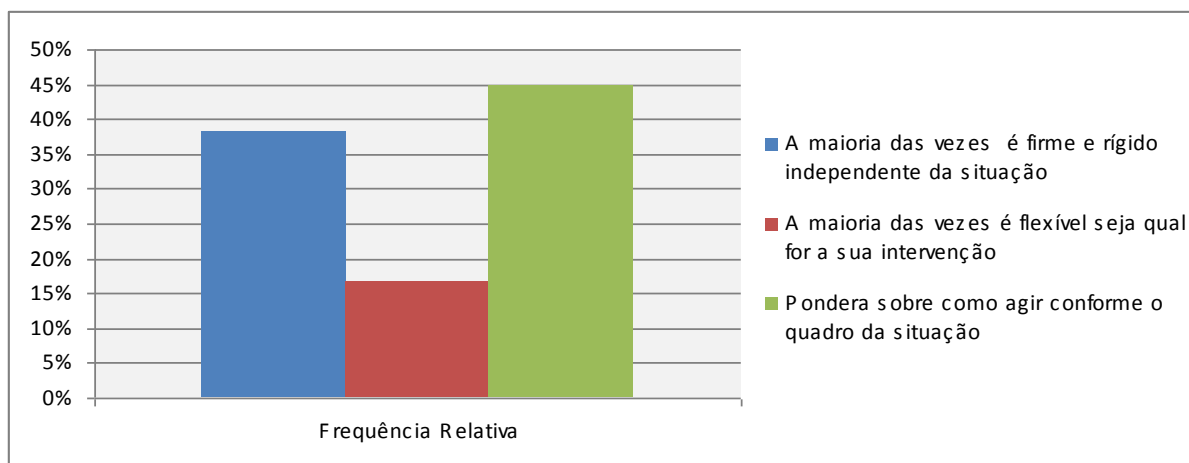


Gráfico 7: Em seu ambiente de trabalho qual o método mais usado para estimular a sua motivação?

Fonte: Crédito dos autores

Considerando os resultados demonstrados na tabela e gráfico 7, percebe-se a influência de políticas que se contrapõem no que se refere aos estilos de liderança. Enquanto uma parte considerável dos entrevistados afirma serem conduzidos de forma rígida (23-43%), outra parcela não menos significativa, afirma que seus líderes são flexíveis quando agem (21-39%). O conceito de uma gestão onde se deve considerar a situação para que se exerça uma determinada ação, não é totalmente percebida no universo pesquisado.

Segundo (STONER; FREEMAN, 1982), o modelo de Fiedler promove a ideia de que o líder deve ser flexível a fim de ajustá-lo à situação.

Por outro lado, ainda percebemos estilos de liderança que se apóiam fortemente nos primeiros estudos científicos da administração. “Na teoria da administração científica ou da clássica, a função do líder era o de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.106).

Tabela 8 – Seu líder se preocupa com o seu amadurecimento profissional?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não, apenas se impõe cobrando os resultados	20	33%
Existe a cobrança para que eu me desenvolva, mas não me proporciona a ajuda necessária	25	42%
Promove minha maturidade dando suporte para que eu possa me desenvolver	15	25%
Total	60	100%

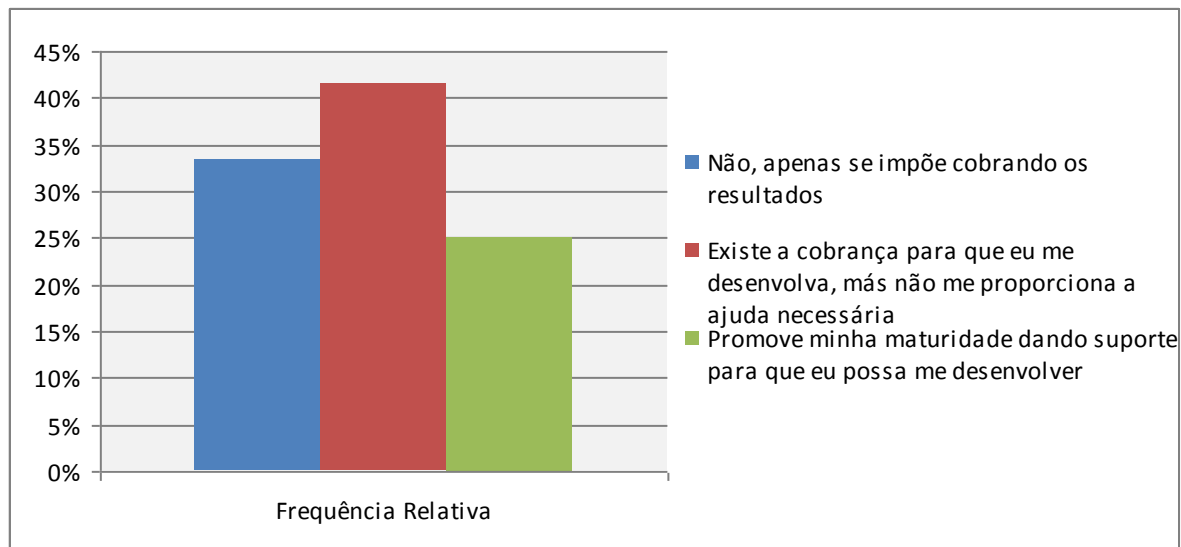


Gráfico 8: Seu líder se preocupa com seu amadurecimento profissional?
Fonte: Crédito dos autores

A proposta de uma gestão inovadora apresenta uma política de desenvolvimento e maturação das pessoas. O conceito da “Quinta Disciplina” é exatamente estimular a prática do aprendizado em grupo. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções apenas na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens de um único estrategista (SENGE, 2009).

Os resultados obtidos na amostra pesquisada (25-42%), onde o líder cobra, mas não disponibiliza meios para o desenvolvimento do indivíduo pode ser um sinal de aprimoramento onde o desenvolvimento pessoal é importante.

Senge (2009) propõe um modelo de equipes cujo seus membros aprendem coordenadamente, não só geram resultados eficazes, como promovem o crescimento individual de seus integrantes. A organização só aprende se suas equipes tiverem a capacidade de aprender. Esse conceito é percebido apenas na minoria da população pesquisada (15-25%).

A liderança situacional criada por Hersey; Blanchard, objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho através da liderança eficaz de um a um, baseando-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento do indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa (CAVALCANTI, 2002).

Tabela 9 – Como o seu líder conduz os processos no ambiente de trabalho?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Conduz os processos usando principalmente de sua autoridade que o cargo lhe confere	23	38%
Centraliza em si a condução das mudanças necessárias	23	38%
Esta sempre direcionando ações para o crescimento dos liderados, descentralizando questões menos importantes	14	23%
Total	60	100%

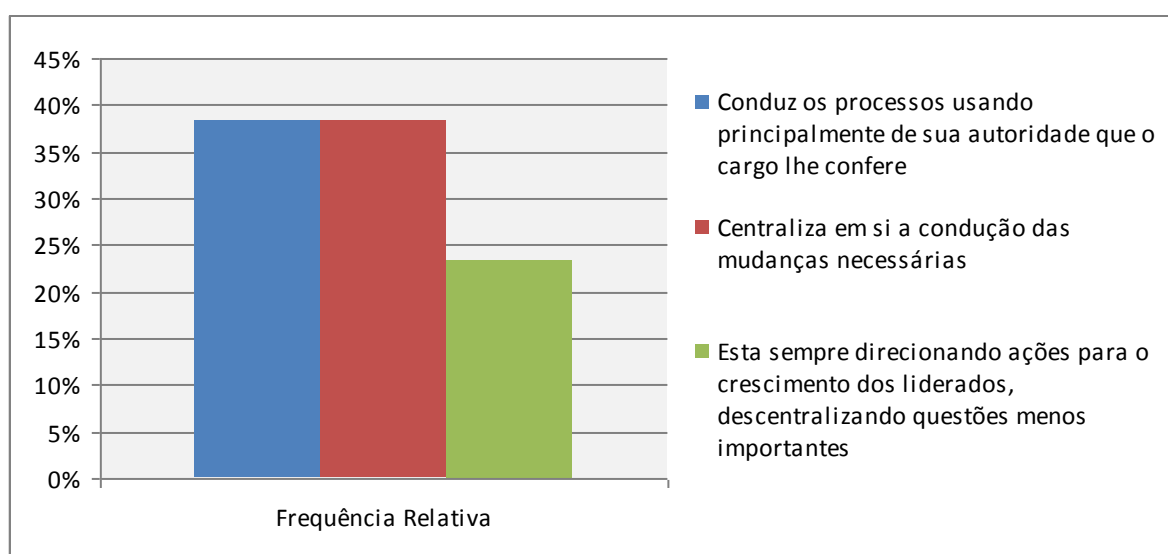


Gráfico 9: Como o seu líder conduz os processos no ambiente de trabalho?
Fonte: Crédito dos autores

Os resultados demonstrados no gráfico 9, revelam vários estilos de liderança. A figura de um líder que mais se encaixa na figura de um chefe controlador (23-38%) e de que as pessoas são conduzidas para que ajam segundo diretrizes determinadoras e que recorram ao superior quando necessitem promover mudanças (14-23%).

House, sobre a teoria carismática afirma que os líderes carismáticos apresentam grande probabilidade de ter forte necessidade de poder, grau elevado de autoconfiança e grandes convicções em suas crenças e ideais próprios (BERGAMINI; CODA, 1997). O que se nota aqui mais uma vez é que o termo carismático não promove uma idéia de um sujeito que está sempre pronto a ajudar, de pessoa amável, mas sim de centralizador, que faz questão de mostrar força e poder.

As práticas de gestão inovadoras contrapõem este estilo percebido (14-23%). Para Senge (2009), o líder reflete a imagem de um grande professor. Os indivíduos ao seu redor aprendem. Ele promove a aprendizagem e envolve as pessoas nessa realidade. A motivação central dos grandes líderes é o desejo de servir. Percebe-se um líder servidor quando as pessoas a quem ele serve estão crescendo, se tornando mais saudáveis, sábias, livres, mais autônomas e por sua vez se tornando também servidoras. A idéia de líderes servos pode parecer idealista, mas Senge (2009) afirma que está convencido de que esta é uma realidade pragmática. A confiança das pessoas nos líderes é proporcional ao interesse desses no bem estar dos liderados.

Tabela 10 – Como o seu líder lida com o poder e a autoridade?

Opções	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Na maioria das vezes faz questão de demonstrar sua autoridade	28	47%
Sua autoridade é demonstrada por tomar a frente em todos processos decisórios	19	32%
A autoridade é exercida através de seu empenho em servir as pessoas	13	22%
Total	60	100%

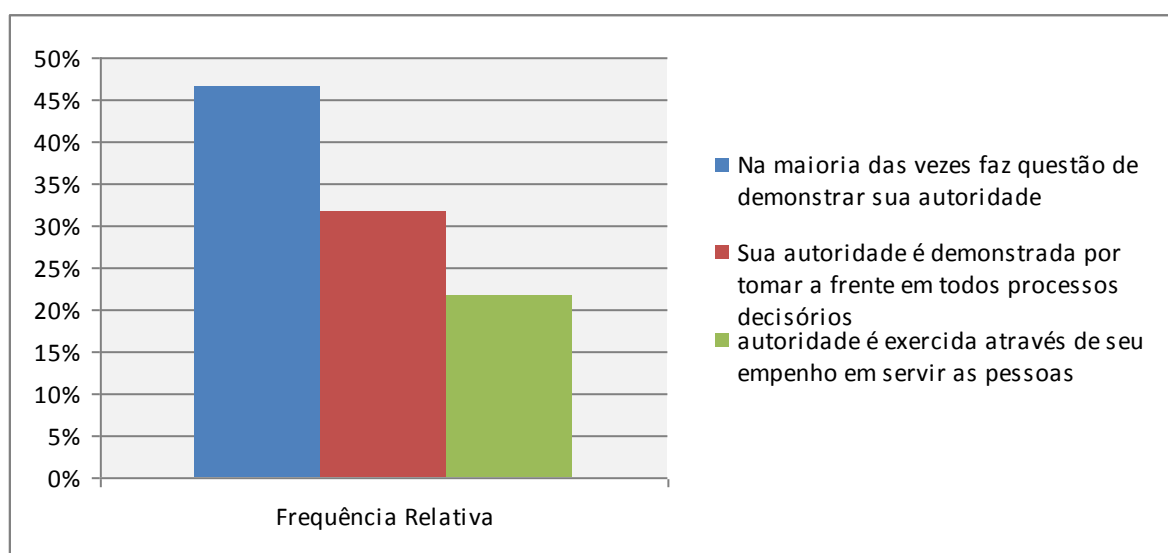


Gráfico 10: Como o seu líder lida com o poder e a autoridade?
Fonte: Crédito dos autores

Essa questão demonstrada na tabela 10 foi formulada para ratificar os resultados da questão da tabela anterior. O que se obteve como resposta é a

confirmação de que existe mais de um estilo de liderança e que nenhum é exercido com supremacia. Ao considerarmos que (28-47%) impõem a autoridade como ferramenta de poder, percebe-se um estilo que segundo Senge (2009) só contribui para o enfraquecimento da capacidade de desenvolvimento do indivíduo e conseqüentemente emperra a disseminação da cultura de aprendizagem organizacional. Índícios de práticas centralizadoras percebidas nas respostas da segunda questão (19-32%), também demonstram um estilo tradicional de liderança e reforça a pressuposição de que as pessoas não têm poder, que não tem visão pessoal e não podem dominar as mudanças, fraquezas que só podem ser conduzidas por poucos grandes líderes (SENGE, 2009).

A proposta de um modelo novo de administração define que o líder deve-se concentrar em tarefas mais sutis. Por outro lado isso obriga a descentralização do poder, o que exige o desprendimento de esforços no sentido de se obter cada vez mais equipes qualificadas e capazes de tomarem para si a prática da tomada de decisão (SENGE, 2009). Traços desse estilo inovador são demonstrados quando os liderados que responderam a última pergunta (13-22%) enxergam em seu líder uma pessoa que se importa em servir as pessoas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos realizados apontaram a disposição das teorias da administração e os estilos de liderança ao longo dos tempos. Em uma ordem cronológica, partindo do início do século passado, os estudos científicos sobre como administrar os elementos empresariais apresentam-se de forma a buscar o aprimoramento das práticas administrativas. A figura da liderança na condução das políticas administrativas apresenta-se como questão essencial na consolidação de cada estilo estudado.

A pesquisa de campo foi realizada com objetivo de identificar as práticas de liderança e revelou que não existem estilos predominantes de liderança na empresa pesquisada. Percebeu-se a evidência de práticas que remetem ainda aos primeiros estudos da administração científica e outras que valorizam o que se entende por práticas de gestão inovadoras.

Mesmo com o mercado cada vez mais acirrado e com o aumento da demanda por profissionais, ainda praticam-se determinados estilos de liderança que visam apenas o atingimento das metas sem a devida consideração do elemento humano. Essa questão é de suma importância considerando que cada vez mais os indivíduos buscam condições onde possam ser valorizados e que possam demonstrar melhor seu potencial. Por outro lado, a pesquisa também revelou que estão sendo praticadas algumas formas de gestão inovadora, aonde a liderança conduz o crescimento pessoal e valoriza as necessidades individuais das pessoas.

No entanto, o referencial teórico aponta que uma organização moderna deve ter disseminada uma política contagiante no que tange a importância que cada indivíduo tem para o sucesso sustentável de uma empresa. Necessita-se da homogeneidade das práticas administrativas inovadoras. Sendo assim, não é possível que apenas parte das pessoas que conduzem os processos estejam engajadas nas mudanças.

É possível afirmar que uma organização que busca a consolidação no mercado pratique os modelos apresentados como gestão inovadora e que evoluam no mesmo ritmo que as dificuldades oriundas da globalização. O novo papel da liderança é justamente conduzir com excelência e agilidade os processos de mudança empresarial necessários, demonstrando a cada indivíduo a sua importância no contexto geral. Neste sentido, fortalece a idéia de que a liderança

deve cada vez menos se parecer com uma governança e cada vez mais se assemelhar a uma aliança ou parceria.

REFERÊNCIAS

- BASSI, E. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura, 1997.
- BENNIS, W.; BURT, N. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORGES, V. E. Sumaré Revista Acadêmica eletrônica, 2010. **A evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico**. Disponível em: http://www.sumare.edu.br/raes/edicoes/ed02/evolucao_lider_vanessa.pdf. Acesso em: 11 fev. 2011.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- CAVALCANTI, V. L. **Desenvolvimento de equipes estratégicas**. Rio de Janeiro, 2002.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. Editora S/A, 1999.

DUBRIN A. J., **Princípios de administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

DRUCKER P. F. **O líder do futuro**. 8.ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

FACCIOLI, C. **Teorias motivacionais**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-motivacionais/22665/>. Acesso em: 6 jun. 2011.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2006.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1977.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: as teorias e as técnicas da liderança situacional. 11.ed.. São Paulo: EPU, 1986.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MCCOOL, J. D. **Escolhendo líderes**: como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam na busca global por talentos. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: de revolução urbana à revolução digital. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 25.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SPRICIGO, M. J. **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional**. 1999. (Mestrado) - UFSC.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO APLICADO

Assinale somente uma alternativa

1. Em seu ambiente de trabalho qual o método mais utilizado para estimular sua motivação?

- a) Incentivo financeiro para que eu produza mais
- b) Reconhecimento profissional em forma de promoções de cargos
- c) Você é recompensando proporcionalmente ao esforço que faz para atingir resultados
- d) A construção de um ambiente que proporcione sinergia entre seu líder e seu grupo de trabalho
- e) A minha participação nos processos decisórios

2. Qual a característica mais marcante em seu líder?

- a) Um chefe controlador de resultados
- b) Uma pessoa que motiva as relações pessoais no ambiente de trabalho
- c) Uma pessoa que se preocupa com as necessidades pessoais do subordinado
- d) Uma pessoa que se adapta conforme a situação, tanto da organização quanto as características do subordinado
- e) Meu líder esta atento ao desenvolvimento da maturidade de cada subordinado

3. Como são discutidas as metas no seu ambiente de trabalho?

- a) Recebo minhas metas e preciso me desdobrar para atingi-las
- b) As metas são do grupo ou setor, assim sendo, minha participação individual é essencial para a composição do resultado
- c) As metas são definidas pelo líder que conduzirá cada um para que possam ser atingidas
- d) As metas são dadas conforme a maturidade do empregado
- e) As metas são de resultado geral, não existe competição entre áreas

4. Como são conduzidos os processos para soluções dos problemas ocasionais?

- a) O líder geralmente identifica os problemas e apresenta as soluções
- b) O grupo é estimulado a apresentar as soluções dos problemas
- c) O líder nunca apresenta as soluções
- d) A intervenção do líder depende da maturidade do grupo liderado
- e) Existe uma preocupação para que a resolução de um problema atual não possa gerar um problema futuro

5. Como minhas realizações pessoais influem no ambiente de trabalho?

- a) No meu trabalho há uma política de não se misturar vida pessoal com vida profissional
- b) A minha realização profissional compõe grande parte das minhas realizações pessoais
- c) Quanto mais me realizo profissionalmente, mais resultados busco na empresa
- d) Os líderes não se importam com a satisfação de pessoal de funcionários de menor escalão
- e) Para mim não existe separação entre satisfação profissional e pessoal

6. Existe uma preocupação de seu líder para que você possa cada vez mais tomar suas próprias decisões?

- a) Não, quando surgem dúvidas devo me dirigir exclusivamente ao líder
- b) Sim, sou motivado a ser decisivo

7. O seu líder pondera a situação para que possa exercer seu poder?

- a) A maioria das vezes é firme e rígido independente da situação
- b) A maioria das vezes é flexível seja qual for a sua intervenção
- c) Pondera sobre como agir conforme o quadro da situação

8. Seu líder se preocupa com seu amadurecimento profissional?

- a) Não, apenas se impõe cobrando os resultados
- b) Existe a cobrança para que eu me desenvolva, mas não me proporciona a ajuda necessária
- c) Promove minha maturidade dando suporte para que eu possa me desenvolver

9. Como seu líder conduz os processos no ambiente de trabalho?

- a) Conduz os processos usando principalmente de sua autoridade que o cargo lhe confere
- b) Centraliza em si a condução das mudanças necessárias
- c) Esta sempre direcionando ações para o crescimento dos liderados, descentralizando questões menos importantes

10. Como seu líder lida com o poder e a autoridade?

- a) Na maioria das vezes faz questão de demonstrar sua autoridade
- b) Sua autoridade é demonstrada por tomar a frente em todos processos decisórios
- c) A autoridade é exercida através de seu empenho em servir as pessoas