

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
SÃO PAULO**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LIDERANÇA VISIONÁRIA:

**Um estudo com executivos no contexto
organizacional brasileiro**

SARA ISABEL BEHMER

SÃO PAULO

2005

SARA ISABEL BEHMER

LIDERANÇA VISIONÁRIA:

**Um estudo com executivos no contexto
organizacional brasileiro**

Dissertação de mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como parte dos requisitos para obter o título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Behmer, Sara Isabel

Liderança Visionária: Um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro. Sara Isabel Behmer – São Paulo: PUC, 2005.

98 p.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para obter o título de Mestre em Administração.

SARA ISABEL BEHMER

**LIDERANÇA VISIONÁRIA:
Um estudo com executivos no contexto
organizacional brasileiro**

BANCA EXAMINADORA

Presidente

Titular

Titular

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em: ____/____/____.

Ao meu marido, Frederico Behmer, que
sempre valorizou minha carreira
profissional e me estimulou a evoluir.

Ao meu pai, Caetano Pinton, que me
inspirou coragem para falar o que penso.

A minha mãe, Helena Ferreira Pinton,
cujo incentivo fez com que eu perseguisse
meus sonhos.

Aos meus filhos, Patrícia e Frederico, que
me fizeram enxergar mais alto e buscar
elevados padrões de excelência.

AGRADECIMENTOS

Ao iniciar esta jornada, meu sonho era mostrar que investir em pessoas agregava valor às organizações.

No decorrer do caminho, embora descobrisse que realizar esse sonho não seria fácil, algumas pessoas contribuíram muito para que eu o atingisse e tornasse tangível aquilo que, à primeira vista, parecia intangível.

Agradeço imensamente à Prof. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, minha orientadora, que com sabedoria me fez refletir e encontrar o caminho. Agradeço a amizade, a disposição, a contribuição e a incansável orientação que muito contribuiu para a qualidade deste trabalho.

Agradeço ao Prof.Dr. Rubens Famá, que me ajudou a dar os primeiros passos para realizar este estudo, sugerindo que o conceito da Teoria de Agência poderia ser um norte.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Claude Machline e Prof. Dr. Sergio Gozzi, pelas valiosas críticas e sugestões.

Agradeço aos sempre amigos e parceiros profissionais, Alexandre Garret e João Honório, que me ajudaram na difícil tarefa de contatar profissionais para responder a pesquisa.

Agradeço aos presidentes, diretores gerais ou gerentes gerais de empresas, que dividiram seu tempo para responder a pesquisa que gerou esta dissertação.

Agradeço a meus queridos líderes, Oswaldo Melantonio Filho, presidente da Ticket Serviços SA; e Amílcar Meléndez, presidente para América Latina da AVON Cosméticos Ltda., pelo apoio no sentido de que este estudo fosse concluído.

Agradeço ao meu amigo Sergio Ferreira, que me orientou nos primeiros passos para a apresentação do projeto de pesquisa deste estudo.

Aos meus familiares agradeço a compreensão pelos momentos de ausência e distanciamento das responsabilidades domésticas enquanto me dedicava a este trabalho.

A Deus agradeço pelo prazer, entusiasmo e alegria durante todo o tempo empenhado neste estudo, desde a pesquisa até a redação final.

“Tudo aquilo que você:
vividamente imaginar,
ardentemente desejar,
sinceramente acreditar,
e sobre o qual entusiasticamente
agir, inevitavelmente acontecerá.”

Paul J. Meyer

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura: _____ Local e Data _____

RESUMO

No mundo contemporâneo, a liderança tem sido considerada uma das questões fundamentais para o sucesso das organizações, haja vista a crescente procura por líderes que garantam o sucesso das agências, aqui entendidas como os profissionais que estão na liderança das organizações, respondendo pelos interesses dos acionistas.

Dentre as muitas teorias de liderança desenvolvidas nos últimos cem anos, há as Teorias Contemporâneas de Liderança e, fazendo parte dessas, chamamos a atenção a abordagem da Liderança Visionária desenvolvida por Burt Nanus em 1992.

Essa abordagem propõe uma forma de liderar que beneficia as organizações de uma forma holística, e os resultados disso se refletem na comunidade como um todo, isto é: funcionários, fornecedores, acionistas e clientes. Sob esse estilo de direção, inevitavelmente as organizações obtêm sucesso.

O propósito deste estudo, portanto, é analisar se líderes de sucesso concordam com a abordagem de Burt Nanus e, em caso afirmativo, como a aplicam. Para tanto, realizamos uma pesquisa com o primeiro líder de várias empresas com fins lucrativos.

Os dados foram coletados por um questionário em que se utilizou uma escala de tipo Likert de 5 possibilidades, e avaliou-se o grau de concordância/discordância com os conceitos da Liderança Visionária. Pesquisou-se, ainda, quais os meios reconhecidos pelos participantes como responsáveis pelo desenvolvimento desse estilo de liderança.

Os resultados obtidos apontam que os líderes pesquisados se consideram visionários, reafirmam o conceito da liderança visionária, e sugerem meios para serem utilizados no seu desenvolvimento. A partir desses dados, pudemos refletir sobre a importância de investir em pessoas para agregar valor ao negócio.

ABSTRACT

Leadership has been considered one of the basic issues for a successful company in the contemporary world since there is an upward demand for leaders that are able to sustain the Agency's success. The concept of Agency has to be understood as professionals that are in leadership positions inside the organization and are working for the stockholders.

Among the many leadership theories developed in the last ten decades there is the group of Contemporary Leadership Theories and in this group there is one theoretical approach that outstands, the Visionary Leadership approach developed by Burt Nanus in 1992.

This approach suggests a way of leadership that holistically benefits the organization which results are reflected in every stakeholder. Organizations inevitably achieve success under this kind of management.

Therefore the purpose of this study is to analyze if nowadays successful leaders agree with the approach suggested by Burt Nanus and if they do so, how this is put into practice. In order to obtain the data for this study, a research was conducted with the first leader of many profit-oriented companies.

Data were collected through a questionnaire using the Likert 5 possibilities scale in order to assess the degree of agreement / disagreement with the Visionary Leadership concepts. Also was researched with those leaders, which were the recognized drivers that lead to the development of this leadership style.

The obtained results point that the researched leaders consider themselves visionary leaders, validating the visionary leadership concept and suggesting ways to be used in its development. From this data was possible to reflect about the importance of investing in people to add value to the company.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 A Importância do Estudo.....	1
1.2 Antecedentes	4
1.3 Formulação e Delimitação do Problema	7
1.4 Apresentação das Hipóteses	8
1.5 Objetivos do Estudo	9
1.6 Sumário dos Capítulos.....	9
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Natureza e Definição da Liderança	11
2.1.1 Características de Gerentes e de Líderes	13
2.1.2 Definição de Liderança.....	14
2.2 Transição das Teorias de Liderança	14
2.2.1 Teoria dos Traços	15
2.2.2 Teorias Comportamentais.....	15
2.2.3 Teorias Contingenciais	16
2.2.4 Abordagem mais Recentes de Liderança – Teorias Contemporâneas.....	19
2.2.4.1 Teoria da Atribuição de Liderança	19
2.2.4.2 Teoria da Liderança Carismática.....	20
2.2.4.3 Liderança Transacional versus Transformacional.....	21
2.3 Liderança Visionária	23
2.3.1 A importância da Liderança Visionária.....	27
2.3.2 Desenvolvimento da Liderança Visionária	29
2.4 Conceito de Agência	34
CAPÍTULO III – PLANEJAMENTO DO ESTUDO	38
3.1 Tipo de Estudo.....	38
3.2 Participantes	38
3.3 Coleta de Dados.....	39
3.4 Questionário de Pesquisa.....	39
3.5 Apresentação e Análise dos Dados	41
3.5.1 Análise Estatística	41
3.5.2 Análise Descritiva dos Entrevistados e das Organizações que Lideram ..	41
3.5.3 Liderança Visionária – Análise Conceitual	46
3.5.4 Confirmação da Abordagem Teórica pela Percepção dos Executivos	47
3.5.4 Meios para o Desenvolvimento da Liderança Visionária.....	55
3.5.5 Comentários Espontâneos dos Respondentes sobre o Estudo	57

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO 61

BIBLIOGRAFIA..... 64

Livros..... 64

Consultas à Internet 68

ANEXOS..... 69

ANEXO A – CARTA CONVITE À PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA 70

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 71

ANEXO C – MODELO DE CARTA DE AGRADECIMENTO 84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição da amostra com relação ao tempo de exercício no cargo de presidência.	42
Gráfico 2 Distribuição da amostra com relação à formação acadêmica	43
Gráfico 3 Distribuição da amostra em relação ao número de funcionários na empresa.	44
Gráfico 4 Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de existência da empresa em que trabalham.	45
Gráfico 5 Distribuição dos entrevistados em relação ao segmento da empresa em que trabalham.	46
Gráfico 6 Distribuição dos entrevistados em relação a enfrentar situações desafiadoras em que a liderança visionária possibilitou conquistar reconhecimento destacado	47
Gráfico 7 Ações e programas para suporte ao desenvolvimento da liderança visionária dos entrevistados.....	56
Gráfico 8 Distribuição dos entrevistados em relação ao número de programas de treinamentos e desenvolvimento realizados por ano	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Características de Gerentes e Líderes.....	13
Quadro 2 Evolução das Teorias de Liderança.....	14
Quadro 3 Características do Líder Carismático	20
Quadro 4 Características do Líder Carismático Distante e Próximo.....	21
Quadro 5 Diferenças entre Gerentes e Líderes.....	26
Quadro 6 Forças Modeladoras das Organizações do Século XXI	28

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O interesse neste estudo vem do fato de que o estilo de liderança é reconhecido como fator de sucesso ou fracasso nas empresas. Na gestão contemporânea, a liderança visionária tem sido destacada como um modelo que abraça todas as questões atuais que corroboram o sucesso das organizações, quais sejam: visão de futuro, prosperidade, motivação e mobilização das equipes. É nesse contexto que estudaremos a liderança visionária e sua importância para o êxito das organizações.

Acreditamos que o treinamento de líderes seja um dos recursos para desenvolver a liderança visionária. Entretanto, o valor gasto em treinamento nas empresas é classificado contabilmente como despesa e, assim sendo, suscetível a cortes para satisfazer as necessidades de redução de custos. Essa situação é explicada por Reichheld (1996), que nos mostra que o modelo de negócios dos dias de hoje conduz as empresas à definição de uma meta de lucro cada dia maior, o que, em contrapartida, demanda crescimento das vendas e redução de custos e despesas, ameaçando, assim, a capacitação de líderes.

Autores como Fitz-enz (1995), Levering (1997), Flamholtz (1999), Friedman (2000) Becker (2001), embora tenham buscado argumentos para demonstrar que o investimento em treinamento de pessoas beneficia as organizações,

ainda não conseguiram convencer os analistas financeiros, os quais também não reconhecem o Balanço Social desenvolvido por várias empresas.

Ainda assim, acreditamos que o resultado da atuação do líder pode ser apresentado e reconhecido por dois aspectos de competência, quais sejam: o Profissional e o da Administração Financeira Corporativa. A propósito destacamos que “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa”. Ferreira (1985)

Ulrich (2000) estudou a liderança voltada para resultados e afirma que empresas bem-sucedidas têm líderes competentes no seu comando. Segundo ele, para que haja sucesso e perenidade, a administração de uma empresa precisa ser realizada por profissionais preparados e competentes para tal, já que têm, sob sua responsabilidade, o controle da empresa.

Ao analisar a atuação do líder quanto ao aspecto da competência da Administração Financeira Corporativa, chegamos à Teoria das Agências apresentada por Ross (1995), que parte do princípio de que a gestão de uma empresa é realizada pela Alta Administração, a qual é chamada de “Agência” e é composta do Presidente ou Gerente Geral e sua equipe direta. A agência tem a responsabilidade básica de gerar retorno para seus acionistas ou proprietários. A Teoria das Agências defende que a relação entre a Agência e os acionistas é contratual e, portanto, os objetivos dos administradores são diferentes dos objetivos dos acionistas; assim sendo, se deixarem os líderes pertencentes à Alta Administração sem controle, eles vão defender apenas seus próprios interesses e não os interesses dos acionistas ou proprietários. A essa condição Ross (1995) chama conflito de agência.

Segundo Ross (1995, p.36), agência é

“mais do que um conjunto de contratos. Um dos direitos contratuais é um direito residual (de propriedade) sobre os ativos e os fluxos de caixa da empresa. Este contrato pode ser definido como uma relação entre principal e agente. Os membros da equipe administrativa são os agentes, e os fornecedores de capital próprio (acionistas) são os principais. Supõe-se que os administradores e os acionistas, deixados por sua conta, procurarão agir segundo seus próprios interesses”.

Uma das maneiras de se reduzirem os conflitos de agência, ainda segundo Ross (1995), é desencorajar a Alta Administração de atuar de maneira contrária aos interesses dos acionistas por meio de programas de incentivos apropriados aos administradores e acompanhar seu comportamento; entretanto, essa solução é complexa e dispendiosa. Assume-se que os problemas de agência nunca podem ser perfeitamente solucionados e que a Alta Administração nem sempre atuará segundo os interesses dos acionistas.

Se considerarmos os aspectos da Teoria das Agências e os da Competência Profissional, a liderança visionária proposta por Nanus (1992) pode ser uma forma de se obter o sucesso das agências, pois, segundo Robbins (1999), as teorias mais recentes sobre liderança fazem referência à liderança visionária como fundamental para o sucesso das organizações.

Neste trabalho, portanto, estudamos a liderança visionária para avaliar sua importância como fator de sucesso da agência. Será analisado o desenvolvimento da liderança visionária em pessoas que trabalham nas agências e se essa variável influencia no sucesso e perenidade das empresas. Toda vez que nos referirmos às pessoas que atuam na Agência, estaremos nos dirigindo à Alta Administração.

Nesse sentido, a abordagem aqui refere-se à importância do investimento em pessoas da Alta Administração que atuam nas agências. Segundo Flamholtz (2000), que estudou como construir organizações de sucesso, essas necessitam ser

dirigidas de maneira profissional para beneficiar funcionários, clientes, fornecedores e acionistas.

Arriscando-nos a ir ainda um pouco mais longe, este estudo visa também a colaborar para a criação de agências bem-sucedidas geradoras de resultados que beneficiam a comunidade como um todo, e servir como fonte de referência aos profissionais de recursos humanos na defesa da premissa de que investir na Alta Administração agrega valor ao negócio.

1.2 ANTECEDENTES

Destacamos alguns autores que elucidam nossa proposta.

O Frei Lucas Pacciolo desenvolveu a teoria das partidas dobradas, que é a metodologia mundialmente utilizada para se analisar os resultados de uma organização. Sua obra publicada em 10 de novembro de 1494, em Veneza, intitulada "Summa de Aritmética, Geometría, Proportionati Et Proportionalita", contém a teoria das partidas dobradas, berço das teorias contábeis. Utilizada até os dias de hoje, ela considera o balanço entre ativos (prédios, móveis e utensílio, máquinas, veículos, marcas e patentes, capital, estoques, contas a receber, títulos a receber) e passivos (capital, lucros e perdas, títulos a pagar, impostos a pagar, contas a pagar, dívidas) de uma organização para se controlar o resultado da mesma. Tanto os ativos quanto os passivos são tangíveis e mensuráveis.

Ross estabelece que, por convenção, nos balanços financeiros analisados anualmente compara-se o resultado de um ano contra o resultado do ano anterior e os itens analisados são tangíveis.

“Um dos atributos de mais difícil visualização e mensuração numa empresa é sua rentabilidade. Num sentido geral, os lucros contábeis representam a diferença entre receita e custos. Infelizmente, não existe maneira completa clara de saber quando uma empresa é lucrativa. Na melhor das hipóteses, o que um analista financeiro pode medir é a rentabilidade contábil presente e passada. Muitas oportunidades de negócio, porém, envolvem o sacrifício de lucros correntes para que se obtenha lucros no futuro. Por exemplo, todos os produtos novos exigem custos de introdução elevados e, em consequência disso, geram lucros iniciais reduzidos. Portanto, os lucros correntes podem ser um reflexo muito inadequado da verdadeira rentabilidade futura”. (Ross, 1995, p. 52)

Assim, considerando, por exemplo, a situação do investimento em um programa de treinamento ou desenvolvimento para determinado funcionário, o produto ou benefício desse investimento é o conhecimento adquirido aplicado ao trabalho em uma determinada época, que pode ser imediata ou não. Esse benefício, por sua vez, é intangível, pois o conhecimento adquirido não é algo físico que se possa tocar, armazenar e demonstrar sua rentabilidade financeira para a organização. Logo, se o produto adquirido por meio dos investimentos em treinamento não podem ser considerados ativos para serem contabilizados e sua utilidade não pode ser comprovada dentro dos atuais conceitos contábeis, os valores aplicados em treinamentos são, então, unicamente considerados despesas.

Reichheld (1996), que vem estudando fidelização de clientes há mais de 10 anos, conclui que hoje se tem uma visão radicalmente diferente do que no passado. Ele assegura que o fundamental para se ter sucesso nos negócios é a criação de valor para o cliente, o qual gera energia que mantém o negócio no hoje e no amanhã. A existência e continuidade do negócio, portanto, depende da criação de valor para o cliente. O referido autor mostra que somente os profissionais comprometidos com a perenidade da organização criam valor para os clientes.

Afirma, ainda, que a fidelização do profissional à empresa é fator fundamental para conquistar o cliente e, para fidelizar o profissional, é preciso investir em treinamento e desenvolvimento, fator crítico para se ter produtividade superior. Reichheld ressalta também que o treinamento deve estar atrelado à estratégia do negócio e somado à estratégia para reter os profissionais.

Um líder competente traz sucesso para si e para as empresas sem utilizar subterfúgios que firam os princípios éticos. Krauss (1988) diz que o líder tem poder formal para deliberar sobre a maneira de fazer negócios na organização.

Robbins (2001) identifica as seguintes teorias de liderança: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais, Teorias da Atribuição de Liderança, Teoria da Liderança Carismática e, a mais recente, a Teoria da Liderança Visionária, a qual abordaremos neste trabalho. O diferencial desta última teoria está na sua abrangência ao tratar a liderança considerando ganhos pessoais e para a comunidade de uma forma geral. Identifica-se, na Teoria da Liderança Visionária, uma oportunidade para o desenvolvimento de um líder de sucesso.

Estudos mais profundos sobre liderança visionária foram realizados por Nanus (1992), que considera a na administração contemporânea como o fator mais relevante para se dirigir uma organização com excelência e com sucesso a curto e longo prazo. Ele considera que muitos dos líderes de sucesso não separam seus propósitos pessoais dos propósitos organizacionais. O referido autor relata que esse tipo de líder tem um inato senso de que sua vida é parte de um propósito maior em que interesses organizacionais, sociais e pessoais são um todo.

Nanus (1992, p.3) afirma:

“There is no more powerful engine driving an organization toward excellence and long-range success than an attractive, worthwhile, and achievable vision of the future, widely shared “

Que traduzimos como: não existe força motora mais poderosa para dirigir uma organização em direção à excelência e ao sucesso de longo prazo do que uma visão de futuro atrativa e realista, amplamente compartilhada entre todos.

Ao pesquisarmos sobre o tema, não encontramos registros a esse respeito nas publicações de estudos graduados e pós-graduados da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade São Paulo, e Escola de Administração de Empresas de São Paulo FGV. Também não identificamos outras publicações no Brasil.

1.3 FORMULAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Porter (1986), a organização de sucesso tem crescimento sustentado, ou seja, aquele que acontece baseado na satisfação a curto, médio e longo prazo de: acionistas, funcionários, consumidores, fornecedores e da comunidade.

Ao se analisarem as características do líder de visão, com base na Teoria da Liderança Visionária, nota-se que ela atende à exigência do crescimento sustentado.

Assim sendo, fundamentamos tal idéia através de uma pesquisa com líderes que estão à frente de organizações de sucesso. Buscamos identificar o quanto esses líderes concordam com os conceitos apresentados por Nanus (1992). Convém lembrar que, para fins deste estudo, organizações de sucesso são empresas privadas com fins lucrativos e que não estão em processo de concordata ou falência. Os líderes pesquisados foram os Presidentes ou Gerentes Gerais ou Diretores Presidentes que respondem pela administração dessas organizações.

A questão de pesquisa divide-se em duas partes.

A primeira consiste em entender se esses líderes se consideram líderes visionários na abordagem de Nanus (1992) e qual a percepção que eles têm sobre os conceitos deste estilo de liderança.

A segunda visa a compreender o processo de desenvolvimento da liderança visionária e identificar quais os meios que contribuíram para a formação do líder visionário.

1.4 APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

Com base nas considerações feitas por Nanus (1992), estabelecemos a primeira hipótese: a liderança visionária é fator fundamental para que os profissionais da Alta Administração possam ter sucesso no exercício de suas funções, isto é, construam organizações de alto desempenho e beneficiem também a comunidade.

A segunda hipótese é a de que a liderança visionária pode ser desenvolvida por meio de ações estruturadas de treinamento e desenvolvimento. A sustentação dessa hipótese vem de diversas publicações sobre formação e desenvolvimento de líderes, tais como: Kerr (2004), que comenta que muitos autores concordam que é importante desenvolver líderes no começo de suas carreira e não quando esses já estão em posição sênior; Goldsmith (2003), para quem os recursos para desenvolver a liderança nos candidatos a ocuparem posições na Alta Administração são a participação em programas de treinamento e desenvolvimento do tipo Coaching Executivo, Mentoring, Programas de Gestão Avançada etc.; McCall (2004), que, por sua vez, entende que a liderança pode ser desenvolvida por meio da experiência; e Leider (1996), que em sua obra *A Suprema Tarefa da Liderança* afirma que o líder do futuro precisa trabalhar no seu autodesenvolvimento.

1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO

Entendemos que os presidentes, ou gerentes gerais ou diretores presidentes têm em suas mãos a responsabilidade pelo destino das organizações, e que sua atuação afeta diretamente os funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, e a comunidade.

Fomos buscar nesses líderes a confirmação dos conceitos apresentados por Nanus (1992) sobre liderança visionária. Procuramos ainda identificar na opinião de tais líderes qual foi o caminho realizado por eles para o desenvolvimento desse estilo de liderança, e qual a maneira recomendada por eles para se tornar um líder visionário.

Assim, dois são os objetivos deste estudo:

- entender o papel do líder visionário para alcançar os resultados esperados pela organização; e
- compreender de que maneira esse líder pode ser desenvolvido.

1.6 SUMÁRIO DOS CAPÍTULOS

O conteúdo desta análise compõe-se da seguinte maneira:

- Capítulo I: apresentação do contexto geral da motivação que justificou o desenvolvimento deste estudo;
- Capítulo II: apresentação, em sequência cronológica, das teorias de liderança e teoria de agências, que sustentam esta pesquisa, especialmente a Teoria de Liderança Visionária, que está classificada nas teorias contemporâneas de liderança;

- Capítulo III: descrição e desenvolvimento do estudo; quais as características dos participantes da pesquisa; a forma de coleta de dados; o questionário de pesquisa bem como a escala utilizada para classificar os dados coletados. Estão detalhadas também as informações sobre os dados obtidos e os resultados da análise da pesquisa realizada;
- Capítulo IV: conclusões e considerações finais obtidas a partir das teorias estudadas e comparadas com os dados levantados na pesquisa. Neste capítulo encontram-se ainda as limitações do estudo e a recomendação geral.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Abordaremos aqui a evolução das teorias de liderança até chegar às teorias contemporâneas, dentre elas a Liderança Visionária. Será feito, também, um comparativo entre as características dos gerentes e dos líderes.

2.1 NATUREZA E DEFINIÇÃO DA LIDERANÇA

Embora haja muitas pessoas buscando definir liderança e haja muitas formas de definir esse conceito, há algo em comum em todas as definições. Vejamos.

Robbins apresenta uma visão completa e atual da evolução das teorias de liderança:

“Liderança envolve um processo de influência, as diferenças tendem a centrar-se em torno de se a liderança deve ser não-coercitiva (o oposto de usar autoridade, recompensas e castigo para exercer influência sobre os seguidores) e se é distinta de gerenciamento”. Robbins (1999, p. 219)

Segundo Schermerhorn (1999), a liderança é um caso especial de influência, que faz com que uma pessoa ou grupo façam o que o líder quer que seja feito. Ele se refere a dois tipos básicos de teorias de liderança, a liderança tradicional e a liderança contemporânea. A tradicional inclui a abordagem das características, do comportamento e da contingência situacional; a contemporânea enfatiza a combinação do carisma, da visão e da mudança.

Já Jesuíno, por sua vez, declara que

“Os estudos sobre liderança acham-se repartidos em termos globais entre duas grandes classes. A primeira consiste na identificação dos traços ou comportamentos característicos dos indivíduos de autoridade legal ou formal para dirigir os outros. A designação consagrada na literatura para tais indivíduos é a de líderes formais. A segunda examina os traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência em grupos de tarefa (task groups) para os quais não se procedeu previamente a uma designação formal do líder. Tais indivíduos são designados por líderes emergentes. Jesuíno (1996, p.55)

É oportuno colocar que gerenciamento e liderança são diferentes papéis. Robbins defende que, para uma organização ter sucesso, precisa do exercício dos dois papéis, pois eles apresentam características diferentes, ainda que complementares. O referido autor comenta que *“líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes, eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir”* Robbins (1999 p. 219). O mesmo autor apresenta um estudo de John Kotter em que este defende que muitas organizações são pouco lideradas e muito gerenciadas. Afirma que a característica do gerente é manter o “status quo”.

“Precisamos nos focar mais em desenvolver a liderança nas organizações, porque as pessoas de hoje estão muito preocupadas em manter as coisas no organograma e dentro do orçamento e em fazer o que foi feito ontem, fazendo apenas 5% melhor”. Robbins (1999, p. 219)

Os líderes, por suas características, são fundamentais para dirigir as pessoas em direção à realização de metas, pois, como veremos adiante, eles vão além do usual e trazem resultados que os gerentes não são capazes de produzir.

2.1.1 Características de gerentes e de líderes

Robbins (1999, p. 219) destaca as características que diferenciam gerentes e líderes, esquematizadas no Quadro 1, a seguir.

GERENTES	LÍDERES
• Gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas. • Gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de possibilidades envolvendo algumas combinações de pessoas e idéias, interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. • Gerentes preferem trabalhar com pessoas: eles evitam atividades solitárias porque elas os tornam ansiosos. Eles relacionam-se com as pessoas de acordo com o papel que estão representando numa seqüência de acontecimentos ou um processo de tomada de decisão. • O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetarem planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos.	• Líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas. • Líderes trabalham em posições de alto risco – na verdade, eles estão, em geral, temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e a recompensa parecem altos. • Líderes, que estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia. • Liderança é lidar com mudança. Líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro; então eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e inspirando a vencer obstáculos.

QUADRO 1

CARACTERÍSTICAS DE GERENTES E LÍDERES

2.1.2 Definição de liderança

Para efeito deste estudo, adotaremos a definição de liderança proposta por Robbins (1999, p.219):

“Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.”

2.2 TRANSIÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

Embora Jesuíno (1996) e Schermerhorn (1999) também abordem a evolução das teorias de liderança, consideraremos, neste estudo, por ser a mais atual, a evolução das teorias de liderança apresentada por Robbins (1999), que comenta sobre 4 grupos de abordagens: Teoria de Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais e abordagens mais recentes, referindo-se às Teorias Contemporâneas, em que está incluída a Liderança Visionária. A evolução das teorias de liderança está esquematizada no Quadro 2, a seguir.

1900	Teoria dos Traços ou das Características Líder possui características inatas
1940	Teorias Comportamentais Líder tem determinados comportamentos específicos (voltado para tarefas X voltado para pessoas)
1960	Teorias Contingenciais Liderança dependendo da situação (Liderança Situacional) Delegar participar vender mandar
1990	Teorias Contemporâneas

QUADRO 2
EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

2.2.1 Teoria dos traços

A Teoria dos Traços ou Teoria das Características, segundo Robbins (1999), é a primeira abordagem para estudar a liderança e foi desenvolvida por volta dos anos 1900; aborda as características intrínsecas de cada pessoa e busca identificar atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais, comuns nas pessoas que são consideradas líderes. Ela defende que as características de um líder são inatas, e que, portanto, a pessoa nasce ou não com ela. Schermerhorn,(1999) refere que a Teoria dos Traços identifica características para diferenciar o “*grande homem*”, das massas, através de atributos como inteligência, altura, dentre outros; uma vez identificados, tentar-se-ia relacioná-los com o sucesso do líder e serviriam de critério para escolher os líderes.

Essa teoria não se sustentou ao longo dos anos, pois, em pesquisas realizadas, não se conseguia evidenciar que os traços estavam consistentemente associados aos líderes.

2.2.2 Teorias comportamentais

De acordo com Schermerhorn (1999), as Teorias Comportamentais, realizadas entre o fim de 1940 e início de 1960, foram o passo seguinte para explicar o sucesso do líder; essa teoria baseia-se na observação do comportamento em vez de tratar dos traços subjacentes específicos que os líderes apresentam.

Segundo Jesuíno (1996), o mais conhecido dos exemplos das teorias comportamentais é a Grade Gerencial de Blake e Mouton (1964), que apresenta o estilo gerencial baseado na combinação de duas variáveis de comportamento observáveis: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Essa teoria

teve relativo sucesso, pois alguns estudos fortaleceram o conceito, entretanto o estilo do líder poderia não ser eficaz dependendo da situação.

Robbins (2001) afirma que houve um sucesso modesto na identificação das relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho de grupos, pois as situações mudam e o estilo de liderança precisa mudar. Comenta que as abordagens comportamentais não reconhecem mudanças nas situações.

2.2.3 Teorias contingenciais

As Teorias Contingenciais ou Teoria de Contingência Situacional foi desenvolvida no fim dos anos 60. Conforme Schermerhorn (1999, p.228),

“As principais contribuições para essa segunda perspectiva tradicional de liderança incluem o trabalho de Fred Fiedler, Robert House, Paul Hersey e Kenneth Blanchard, e Steven Kerr e John Jermier.”

Essa teoria defende que os estilos de liderança têm efeitos diferentes dependendo da situação; então, para um líder ter sucesso, ele deveria apresentar a característica ideal para determinado tipo de situação.

Segundo Robbins, o primeiro modelo de liderança contingencial foi desenvolvido por Fred Fieldler, este modelo

“propõe que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influencia ao líder”. Robbins (1999, p 222)

A teoria de Fieldler está sustentada no instrumento que ele próprio desenvolveu chamado (CTMP), questionário do colega de trabalho menos preferido, que pretende medir se uma pessoa é orientada para tarefas ou para relacionamentos. A esse estilo de liderança ele fazia estudos combinando com a situação.

“Fieldler identificou três dimensões contingenciais que, argumenta ele, definem os fatores situacionais chave que determinam a eficácia da liderança. São elas relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder da posição. Elas são definidas como:

1. Relações líder-membro: o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder.

2. Estrutura da tarefa: o grau de procedimento que as missões de trabalho têm (isto é estruturadas ou desestruturadas).

3. Poder da posição: o grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salários “. Robbins, (1999, p 222)

O modelo de Fieldler avalia também a qualificação das três variáveis.

“Relações líder-membro são boas ou más, a estrutura da tarefa é alta ou baixa, é o poder da posição e alto ou baixo”. Robbins (1999, p 222)

Esse modelo obteve relativo sucesso pela sua dificuldade de mensuração na prática.

A teoria da liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard (1977), é um modelo muito aplicado até hoje para o desenvolvimento de líderes.

”A liderança situacional usa as mesmas dimensões de liderança que Fieldler identificou: comportamentos de tarefas e

relacionamentos. Entretanto Hersey e Blanchard dão um passo além considerando cada uma como alta ou baixa e, então, combinando-as em quatro comportamentos específicos de líder: narrar, vender, participar e delegar. Eles estão descritos como se segue:

Narrar (tarefa alta – relacionamento baixo) O líder define papeis e diz às pessoas o quê, como quando, e onde fazer várias tarefas. Dá ênfase ao comportamento diretivo.

Vender (tarefa alta - relacionamento alto). O líder fornece tanto comportamento diretivo como comportamento de apoio.

Participar (tarefa baixa – relacionamento alto). O líder e o seguidor partilham da tomada de decisão, e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar.

Delegar (tarefa baixa – relacionamento baixo). O Líder fornece pouca direção ou apoio”. Robbins (1999, p 225)

A teoria da liderança situacional propõe que não há uma única forma melhor de liderar.

“Mais especificamente, a teoria da liderança situacional identifica quatro estilos de liderança: delegar, participar, vender e mandar. Cada um deles destaca uma combinação diferente de comportamentos de tarefa e de relacionamento, de acordo com liderados situados em cada um dos quatro níveis de maturidade.” Schermerhorn (1999, p.230)

Segundo essa teoria, o líder desenvolve a capacidade de diagnosticar a situação dos seus liderados em termos de maturidade para realizar a tarefa a ser executada e escolher a melhor forma de se posicionar enquanto líder.

2.2.4 Abordagens mais recentes de liderança – teorias contemporâneas

Robbins (1999) comenta que temos quatro abordagens recentes sobre liderança, são elas: a Teoria da Atribuição de Liderança, a Teoria da Liderança Carismática, a Liderança Transacional Versus Transformacional e a Liderança Visionária. Vamos fazer uma rápida explanação de cada uma delas e nos aprofundarmos na liderança visionária, objeto deste estudo.

2.2.4.1 Teoria da atribuição de liderança

Schermerhorn (1999) coloca que a Teoria da Atribuição de Liderança foi a fase posterior às da identificação das características do líder e seus efeitos, pois na teoria anterior concluiu-se que nem sempre as características do líder podiam ser identificadas e mensuradas. A Teoria da Atribuição de Liderança defende que a liderança é meramente uma questão de atribuição do papel de líder.

A Teoria da Atribuição de Liderança define que:

”liderança é meramente uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos”. Robbins (1999, p.232)

Sendo assim, ela defende que a liderança é uma mera atribuição de poder, o qual interfere na percepção de que se tem do líder.

”Isso ajuda a responder sobre a vulnerabilidade dos CEOs (Chief Executive Officer - primeiro responsável por uma organização), quando suas organizações sofrem um grande golpe financeiro, independente de eles terem ou não muito a ver com isso. Também responde por que se tende a dar crédito a esses CEOs por resultados financeiros extremamente positivos – de novo, independentemente de quanto eles tenham contribuído para isto”.

Essa teoria mostra que o julgamento que se tem de um líder é facilmente influenciado pela percepção ou pela imagem mental que se faz do bom líder e que pode ser diferente do que o verdadeiro líder seria; como consequência, não se consegue correlacionar com precisão ação e resultados do líder.

2.2.4.2 Teoria da liderança carismática

Robbins (1999) comenta que a Teoria da Liderança Carismática é uma continuidade da Teoria da Atribuição na medida em que se atribuem ao líder de sucesso capacidades heróicas pelos seus feitos extraordinários. Destaca, ainda, que estudos mostram que os líderes carismáticos apresentam quatro características básicas, as quais também são citadas por Schermerhorn (1999) (ver Quadro 3, a seguir).

ROBBINS (1999)	SCHERMERHORN (1999)
• Visão ou sentido de objetivo muito atraente • Capacidade de comunicar essa visão em termos claros • Coerência e foco na busca dessa visão • Conhecimento de seus pontos forte e capitalização em cima deles.	• Autoconfiança • Honestidade • Autoridade • Sacrifício

QUADRO 3

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER CARISMÁTICO

Schermerhorn (1999), além de identificar quatro características do líder carismático, descreve ainda que ele pode ser classificado entre carismático distante, aquele que tem pouco ou nenhum contato físico; e carismático próximo, aquele que tem contato físico próximo em reuniões, por exemplo (ver Quadro 4, a seguir).

LÍDER CARISMÁTICO DISTANTE	LÍDER CARISMÁTICO PRÓXIMO
• Persistência • Habilidades Retóricas • Coragem • Ênfase na coragem social (expressar opiniões, não se conformando com as pressões). • Orientação ideológica	• Sociabilidade • Experiência • Humor • Dinamismo, atividade • Aparência física • Inteligência • Definição de altos padrões • Originalidade

QUADRO 4

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER CARISMÁTICO DISTANTE E PRÓXIMO

Esses estudos sobre a liderança carismática mostram que existe correlação entre líderes carismáticos, alto desempenho e alta satisfação dos seguidores. Demonstram, ainda, que a liderança carismática pode ser desenvolvida.

2.2.4.3 Liderança transacional versus transformacional

Outra abordagem sobre liderança defende que podemos classificar os líderes em transacionais e transformacionais. Segundo Schermerhorn (1999, p 234),

“Com base nas idéias de James Mac Gregor Burns bem como nas idéias do trabalho de House, Bernard Bass desenvolveu uma abordagem que focaliza tanto a liderança transformacional quanto a transacional.” Segundo ele, “A liderança transacional envolve trocas diárias entre os líderes e os subordinados e é necessária para que se consiga um desempenho de rotina de comum acordo entre líderes e subordinados.”

Essas trocas envolvem 4 dimensões:

- *recompensas contingenciais* (prêmios em troca do atingimento de metas);
- *administração ativa* (observar desvios de regras e padrões e tomar medidas corretivas);
- *administração passiva* (intervenção apenas se os padrões não forem alcançados);
- *laissez-faire* (abdicar das responsabilidades e não acompanhar o subordinado).

Segundo Schermerhorn (1999, p 235), a liderança transformacional é muito mais atuante, pois:

“ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus liderados, quando geram a conscientização e a aceitação dos propósitos e da missão do grupo e quando incentivam os liderados a olhar além do seu próprio interesse, vendo o bem dos demais.

A liderança transformacional tem 4 dimensões:

- *Carisma;*
- *Inspiração;*
- *Estímulo Intelectual;*
- *Consideração Individualizada”.*

Robbins (2001) considera, sobre essa abordagem, que, de uma forma genérica, os gerentes são transacionais, pois motivam seus seguidores apenas na direção das metas estabelecidas; já o líder é transformacional e também carismático, quando inspira os seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização. Exemplos de líderes transformacionais citados na obra de Robbins (2001, p.234):

“Leslie Wexner da cadeia de lojas de varejo The Limited e Jack Welch da General Electric”.

Robbins (1999, p. 235) conclui que:

”A evidência geral indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que liderança transacional a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade alta e satisfação de empregados mais alta”.

2.3 LIDERANÇA VISIONÁRIA

A liderança visionária tem sido estudada desde 1990, sendo a primeira publicação específica a de Nanus (1992), que foi seguida por outros autores, os quais reforçam que o líder visionário contribui destacadamente para o sucesso e a perenidade da organização e do mundo de uma forma geral. A liderança visionária vai além da liderança carismática.

Nanus(1992) pesquisou centenas de líderes levantando informações sobre o tema liderança e visão. Como professor emérito de gerenciamento da Scholl of Business Administration at University of Southern Califórnia (USC) e diretor de pesquisas da USC Leadership Institute, teve a oportunidade de se dedicar ao estudo da liderança visionária e de ajudar líderes, em vários tipos de organização, a desenvolver suas habilidades como líderes visionários. Essa atividade trouxe muitas contribuições que estão incorporadas na obra de Nanus; entretanto, todas as contribuições apenas fortaleceram a tese sobre liderança visionária. Ele considera que *“A visão é indispensável para o sucesso do mundo de hoje”*.

Relacionamos, a seguir, a definição de liderança visionária segundo alguns autores:

Nanus (1992, p. 8) define liderança visionária como:

“Criar uma visão realista, crível, atrativa do futuro para a organização”.

Robbins (1999, p. 235) refere em sua obra que:

“Liderança Visionária é a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente. Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que na verdade dá partida para o futuro clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer”.

Jones (1995) refere-se a estudos que demonstram que, quando a visão é comunicada, ela provoca um aumento de produtividade. O referido autor defende em sua obra que a visão traduzida em um propósito maior é um ingrediente vital para a psique humana mobilizar-se para a ação. Comenta sobre estudos que mostram que as pessoas irão trabalhar com mais afinco e por mais tempo em projetos, quando elas entendem o significado completo da sua contribuição individual. Apresenta um exemplo de uma fábrica de aviões onde os trabalhadores foram divididos em dois grupos. Para o primeiro grupo, o líder simplesmente informou aos trabalhadores sobre a tarefa que deveria ser realizada. Já os trabalhadores do segundo grupo foram levados para o laboratório de engenharia e lhes foi mostrado como cada peça iria montar um fantástico avião, o qual iria voar mais rápido, e como a contribuição de cada trabalhador seria importante para o sucesso do avião. Sem qualquer incentivo adicional, o segundo grupo apresentou produtividade superior. Isso evidencia a força que uma visão ganha ao ser comunicada.

Fritz (1996) define que líderes visionários são construtores de novas possibilidades, trabalhando com imaginação, intuição e ousadia. Eles apresentam o desafio para as pessoas de forma a envolvê-las e motivá-las para a conquista da meta. Comenta sobre a necessidade de o líder visionário possuir visão e destaca que a

organização evolui quando é criada uma visão clara, largamente entendida entre a situação real e a ideal, de tal forma que se estimulam as pessoas a trabalhar juntas para reduzir a distância entre elas. Refere ainda que existe uma profunda ligação entre o líder e o desempenho, e que o verdadeiro líder visionário leva as pessoas a darem o melhor de si. O líder visionário reconhece que existem verdades diferentes em muitas situações de conflito na nossa sociedade atual. Então ele procura soluções que transcendem as soluções clássicas e busca o melhor para todos, a partir de uma análise profunda das causas do conflito ou problema, quebrando paradigmas e encontrando novas formas de atuação.

McLaughlin (2001) define que liderança visionária está baseada no equilíbrio entre expressão espiritual, mental, emocional e dimensão física. Para tal são necessários valores universais, visão clara, relacionamento que estimule o sentimento de posse das pessoas e uma ação inovadora. Todas essas dimensões precisam ser atendidas para que se tenha uma liderança visionária. De acordo com o referido autor, os líderes visionários são especialmente dotados para transformar velhos paradigmas e criar estratégias fora dos pensamentos convencionais. Esses líderes fazem uso tanto da razão quanto da intuição.

O consultor americano Ben Gill¹ pesquisou características de 55 líderes de companhias americanas e, a partir daí, identificou a liderança visionária como um diferencial dos líderes. Gill ensina que *“o papel que o Presidente de uma organização jamais pode delegar é o papel de Visionário da Organização”*. Para ele, a definição de líder visionário é *“uma pessoa que influencia pessoas a atingir um propósito”*, ele nos convida a pensar sobre a profundidade dessa afirmação, pois, se nós lembrarmos dos grandes feitos na humanidade, vamos perceber que foram líderes visionários que levaram pessoas a realizar grandes conquistas.

¹ Fonte: Pesquisa Internet. Jan/2004

Nanus (1992) afirma que visão é a chave da liderança, e que o trabalho do líder visionário é composto de quatro tarefas:

- estabelecer uma visão;
- ser agente de mudanças;
- negociar e defender essa visão; e
- treinar e inspirar a equipe a seguir a visão.

Considerando-se que o líder visionário sempre promove mudanças, a visão precisa estar presente não apenas no início do processo de mudança, mas também durante todo o ciclo, para que se garanta o sucesso da implantação da mudança.

Nanus (1992, p.10) refere diferenças entre gerentes e líderes, as quais esquematizamos no Quadro 5:

GERENTES	LÍDERES
Administram Repetem processos São focados em sistemas e estruturas Exercem controles Visão restrita Perguntam como e quando Preocupam-se com o resultado financeiro Imitam outros Aceitam o “status quo” São um bom soldado Fazem certo as coisas	Inovam São originais, têm suas próprias idéias São focados em pessoas Estimulam confiança Visão holística Perguntam o que e por quê Preocupam-se com as oportunidades Criam Desafiam o “status quo” Seguem suas próprias idéias Fazem as coisas certas

QUADRO 5

DIFERENÇAS ENTRE GERENTES E LÍDERES

Goldsmith (2003) confirma a importância de se estabelecer a visão, ao destacar que: criar e compartilhar a visão é um papel fundamental dos líderes do

futuro. Coloca, ainda, que essa visão precisa ser clara e inspiradora para levar as pessoas a superarem todas as expectativas de metas a serem atingidas.

Conley (1996) coloca que a visão existe quando pessoas em uma organização compartilham um acordo explícito de valores, crenças, propósitos e metas que irão guiar seus comportamentos, ele chama isso de “compasso interno”.

2.3.1 A importância da liderança visionária

Vários autores como Nanus (1992), Leider (1996), Hill (2004) comentam sobre as organizações do século XXI, as quais são afetadas por forças que levam tais organizações a um elevado nível de complexidade. Essas forças foram relacionadas por Nanus e estão apresentadas no Quadro 6.

1	Explosiva mudança tecnológica causada simultaneamente e mutuamente por novos e revolucionários materiais, alterações genéticas, informação científica, tecnologia espacial, automação e instrumentação.
2	A dominância de economias pós-industriais baseadas na informação, conhecimento, educação e serviços.
3	A globalização dos negócios, aspectos políticos, culturais e ambientais.
4	A reestruturação da econômica nacional para acomodar intensa competição internacional, e a gradual transição da dominância militar para a dominância da economia global.
5	A erosão da confiança em todas as instituições, incluindo governos, famílias e religião, e o resultado da procura por auto-suficiência e significado do trabalho e da origem do ativismo.
6	Alta exigência econômica ocasionada por pesadas dívidas de empréstimos, competidores globais, vulnerabilidade no sistema bancário, e custos diferidos da infraestrutura decaída e da recuperação do meio ambiente.
7	Demográficas e socioculturais – diferenças aumentando a diversidade e fragmentação de valores, estilos de vida e preferências.
8	Redução da procura por bens somada a novas carências (por exemplo, segurança no emprego e tempo para cuidar das crianças) e aumento dos riscos pessoais de crime e poluição ambiental.

QUADRO 6

FORÇAS MODELADORAS DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI

Além de apresentar as forças que modelam as organizações (Quadro 6) Nanus (1992) descreve quais são as características das organizações do século XXI:

1. a força de trabalho consiste principalmente de pessoas altamente capacitadas. A atividade de cada pessoa depende da inteligência para fazer o uso de materiais, equipamentos;
2. os produtos e serviços têm atributos provenientes de conhecimento agregado. A competição exige a sofisticação dos produtos;
3. as organizações tendem a ter um escopo global. Os clientes estão distribuídos em toda parte do mundo;
4. as organizações tendem a ser dirigidas pela tecnologia ou, no mínimo, ser altamente influenciadas pela tecnologia. A cada nova tecnologia, existem novas possibilidades que alteram o funcionamento das organizações;

5. as organizações tendem a ser caracterizadas por rápidas mudanças e por complexidade. A inovação em produtos e serviços provoca mudanças constantes;
6. as atividades são distribuídas sem se considerar espaço e tempo. O trabalho gerado pela forte demanda não é possível de ser feito apenas nas horas reservadas para o trabalho;
7. as organizações tendem a ter mais de um propósito, atendendo muitos interesses. Esses interesses são tais como: dos acionistas, da comunidade, da preservação do meio ambiente;
8. as organizações tendem a ter barreiras frágeis. As organizações estão abertas a influências sem controle e mesmo assim têm que atender seus objetivos.

Segundo Nanus (1992), essas oito características das organizações do século XXI são uma oportunidade para a atuação dos líderes visionários, como uma maneira de essas organizações atingirem o sucesso.

2.3.2 Desenvolvimento da liderança visionária

Para preparar novos líderes, é fundamental o desenvolvimento da liderança, pois, segundo Hill (2004), as organizações evoluíram e tornaram-se mais ágeis e demandam que os líderes tenham a necessidade de lidar com grandes responsabilidades em suas carreiras. Os subordinados diretos, às vezes, são mais de vinte pessoas, e essas mesmas pessoas, às vezes, são lideradas por vários líderes, formando uma rede matricial de relações. Essa nova estrutura de relações nas organizações oferece serviços e produtos mais integrados, os quais trazem vantagem competitiva às organizações, porém exige que os líderes tenham responsabilidade por equipes e pessoas que não são subordinados diretos, exigindo o desenvolvimento de habilidades como: desenvolvimento de poder, influência sobre pessoas, gerenciamento de conflito e negociação.

Ainda, segundo Hill (2004), graças à globalização as organizações também demandam a liderança de pessoas de formação variada e em várias localidades. Essa nova realidade exige que os líderes tenham habilidade para inspirar e motivar pessoas de diferentes condições. O autor exemplifica um líder que está conduzindo uma equipe virtual composta de argentinos e russos que trabalham no desenvolvimento de software. Comenta o quanto desafiante é essa situação para um líder e o quanto exige a presença de líderes mais preparados. Defende ainda que os líderes precisam receber uma preparação conceitual para estarem aptos a exercer suas funções, principalmente pensar estrategicamente e estabelecer prioridades.

As organizações atuais, em função da globalização e das estruturas matriciais criadas, apresentam um aumento da necessidade de influência sobre pessoas sem o proporcional aumento da autoridade; então a habilidade de lidar com questões comportamentais torna-se especialmente importante. Hill (2004) afirma que no século XXI o líder precisa atuar como um visionário para criar um contexto no qual as pessoas possam criar e inovar continuamente para atender as demandas da economia global.

A liderança visionária tem como características essenciais: o estabelecimento de uma visão, a influência e mobilização de pessoas. Considerada a importância da liderança visionária para o desenvolvimento do líder para o século XXI, temos a seguir propostas para o desenvolvimento desse líder.

A analista financeira Schlieckert² faz apresentações nos Estados Unidos da América sobre inovação no local de trabalho e propõe 4 fatores-chave para o desenvolvimento da liderança visionária, são eles:

² Fonte: consulta a Internet. Jan/2004

- ser profundo conhecedor no seu campo de atuação. Recomenda a leitura de publicações e estudos constantes para atualização no seu campo de atuação de forma a estar informado de todas as tendências;
- fortalecer suas habilidades na área em que atua. Recomenda participar em seminários, leitura de livros técnicos para aprofundar o conhecimento na sua especialidade;
- ler para estar motivado. A leitura favorece a imaginação e a criatividade e oferece uma auto-renovação;
- expandir sua imaginação. Permitir que sua mente tenha muitas idéias e acreditar que é possível fazer negócios de forma diferente. Schlieckert comenta que, quando o fundador da Federal Express propôs a idéia do seu negócio em um papel na universidade de YALE nos Estados Unidos da América, recebeu uma nota muito baixa dos seus professores.

Para Schlieckert, *“implementar estas quatro chaves no estilo de vida ajudará a criar os líderes visionários necessários para o século XXI”*.

Leider, aborda o conceito da autoliderança e defende que:

A autoliderança é o núcleo em torno do qual um novo contrato profissional é elaborado. Ele consiste em objetivo, valores, visão e coragem pessoal. É o caráter que cada pessoa traz para o papel de liderança.

A autoliderança é a essência da liderança. Ela se baseia no autoconhecimento e na busca de conselhos confiáveis. Os líderes de um mundo mutável precisam preparar um inventário de atributos pessoais que abracem ou detenham a mudança. A menos que compreendam a visão que os motiva a liderar, o objetivo que os entusiasma e os valores que os investem de poder, como podem fazer escolhas corajosas em um mundo caótico?

A autoliderança é a essência de toda pessoa, equipe e mudança organizacional. A liderança visionária requer coragem. Leider (1996, p 1996)

McCall (2004) estudou o desenvolvimento dos executivos corporativos por meio da experiência. Realizou pesquisas qualitativas com executivos de sucesso ou com alto potencial em grandes corporações e identificou que um meio para o desenvolvimento de executivos é a experiência. Sua meta na pesquisa foi entender quais experiências influíam no desenvolvimento do talento dos executivos, o que essas experiências ensinavam e qual o processo que fazia com que elas de fato ocasionassem o desenvolvimento do talento dos líderes. Ele conclui que a experiência é um recurso primário para se aprender a ser líder. Explica que existem pessoas que não aprendem automaticamente com as experiências, que algumas pessoas aprendem parte do que deveriam aprender, algumas chegam a conclusões erradas e outras nem aprendem.

Hill (2004) apresenta, em seu artigo, que os gerentes precisam aprender a aprender com as lições proporcionadas pelas experiências de liderança. Ele comenta que os gerentes precisam atuar como visionários e ser agentes de mudança. Ele comenta que na economia global nós precisamos cada vez mais de pesquisas para entender como os gerentes podem inspirar outras pessoas a comprometer-se em uma contínua jornada de aprendizagem e liderança.

Raelin (2004) comenta que o investimento em treinamento não é o único fator de sucesso no desenvolvimento do líder. Ele explica que toda a teoria sobre liderança aprendida nas salas de aula, por melhor que sejam apresentadas, nem sempre combinam com a realidade das organizações. A combinação entre os conhecimentos técnicos adquiridos e a experiência da atuação no próprio local de trabalho oferece muitas oportunidades para o desenvolvimento do líder. Entretanto, é preciso que a pessoa em desenvolvimento esteja atenta à experiência que está vivendo e faça reflexões sobre os ensinamentos que a situação lhe oferece.

Nanus (1992) sugere que o desenvolvimento do líder visionário é um processo educacional. Ele apresenta que, inicialmente, existe um esforço pessoal de autodesenvolvimento, uma vontade de evoluir, e uma capacidade de aprender a partir das experiências.

Ele afirma que vamos precisar de muitos líderes visionários no século XXI, e que os jovens necessitam ser preparados para liderar com sucesso. O citado autor sugere:

Que os pais desenvolvam muito cedo a auto-estima de seus filhos.

Que as crianças sejam encorajadas a experimentar muitas coisas e a assumir responsabilidade por elas.

Que as crianças sejam estimuladas para ter imaginação e criatividade.

Seja desenvolvida a habilidade de comunicação global e escrita.

Que a maior prioridade seja ensinar a criança como aprender.

Ajudar a criança a descobrir do que gosta e encorajá-la a atuar e explorar aquilo que a faz feliz.

Ensinar as crianças a admirar a história dos grandes líderes, aqueles líderes que fizeram grandes diferenças no nosso mundo, independente de quem eles sejam, líderes políticos, religiosos, esportistas etc.

Comenta ainda que:

As escolas têm seu papel na formação das crianças a fim de criar líderes visionários. As escolas não podem só ensinar o passado, mas estimular as crianças a idealizar um futuro melhor.

Todas as escolas deveriam incluir em seus programas uma matéria de liderança e também como as organizações funcionam.

As empresas podem fazer muito para o estímulo ao desenvolvimento de líderes visionários. Sugestões apresentadas por Nanus (1992): descentralizar a organização, atribuir muita responsabilidade às pessoas de menor nível, estimular no indivíduo a criação de visões e estratégias e recompensá-lo por isso. Reconhecer as pequenas conquistas. Contratar pessoas com potencial de liderança e proporcionar oportunidade de trabalho em diferentes atividades, gerando muitas experiências. Estimular a habilidade de aprender. Designar um mentor para os futuros líderes, e acompanhar os desenvolvimento dos mesmos para orientar e reconhecer sua evolução.

2.4 CONCEITO DE AGÊNCIA

No início deste estudo, comentamos sobre a Teoria de Agência, a qual vamos nos aprofundar a seguir.

Atualmente, em grande parte das organizações, a propriedade está separada da gestão. Assim, o controlador (principal) nomeia uma diretoria profissional (agente) para gerir a empresa. Esse modelo de gestão acaba por criar uma assimetria informacional entre as partes, o gestor possui informações que o proprietário desconhece. Como na maioria das vezes os interesses das partes são distintos, existe a possibilidade de uma ação oportunista por parte do administrador, configurando o chamado conflito de agência. Essa situação pode ser analisada na prática com um dos muitos escândalos recentes envolvendo companhias norte-americanas. A Tyco International³, grande conglomerado que produz desde peças

³ *Fonte (Jornal Folha de São Paulo, 05/06/2002, p.B9)

plásticas a equipamentos de segurança, teve seu principal executivo acusado de usar recursos da empresa para comprar obras de arte para sua galeria pessoal.

Essa situação é explicada por Gitman (1997) ao analisar que, teoricamente, a maioria dos administradores concorda com o objetivo de maximização de riqueza do proprietário, porém, na prática, estão preocupados com sua riqueza pessoal, segurança no emprego, estilo de vida e outras vantagens.

Na visão de Ross (1995), a sociedade por ações é um ser artificial, e não uma pessoa natural. Existe apenas “na contemplação da Lei”. A sociedade por ações visa a maximizar a riqueza dos acionistas na empresa.

Ross (1995; p. 35) acrescenta que :

“As sociedades por ações podem ser encaradas como um conjunto complexo de relações contratuais entre pessoas. A sociedade por ações é um artifício legal que serve como centro de relações contratuais. A sociedade não é um indivíduo, e sim uma maneira de integrar os objetivos conflitantes dos indivíduos num equilíbrio dentro de um contexto contratual legal”.

Portanto, considerando todos os conceitos comentados até aqui, identificamos que o líder é um membro dessa agência e terá atitudes diferentes dependendo de suas competências e interesses. O líder que atua segundo os conceitos da liderança visionária pode agregar muito mais à nossa sociedade exercendo seu papel com maestria, pois, como vimos anteriormente, para o líder visionário, os interesses organizacionais, sociais e pessoais são um todo.

Dentro desse contexto, Ulrich (2000, p.67) comenta que:

“A verdadeira liderança não consiste em superar os colegas no próximo degrau da escada hierárquica. Significa, ao contrário, atingir resultados que beneficiam toda a organização e produzir

esses resultados de forma a construir capacidades mais poderosas. A verdadeira liderança geralmente envolve um alto grau de colaboração, tanto com os demais líderes como com os seguidores, de modo a exercer opções excludentes que de fato impulsionem para frente toda a organização. A liderança exige resultados altruístas, que são atingidos apenas mediante o uso do poder de forma apropriada e somente quando o todo é maior do que a soma das partes.

(Ross, 1995, p. 36) complementa que:

“Os acionistas podem desencorajar os administradores de atuar de maneira contrária aos interesses dos acionistas graças à criação de incentivos apropriados para os administradores e em seguida acompanhando seu comportamento. Fazer isso infelizmente é complicado e dispendioso. Os custos da resolução do conflito de interesses entre administradores e acionistas são tipos especiais de custos denominados custos de agency. Estes custos são definidos como a soma de:

Custos de acompanhamento assumidos pelos acionistas e Incentivos pagos aos administradores.

É de se esperar que sejam concebidos contratos que forneçam aos administradores os incentivos apropriados para maximizar a riqueza do acionista. Assim, a existência de problemas de agency não significa que a sociedade por ações não atuará para melhor atender os interesses dos acionistas e sim que há certo custo em fazer isto. Entretanto os problemas de agency nunca podem ser perfeitamente resolvidos, e os administradores nem sempre atuarão segundo os interesses dos acionistas. Haverá assim uma perda residual, que é a riqueza perdida pelos acionistas em consequência do comportamento divergente, nesse sentido, pelos administradores”.

Para ter-se uma idéia da situação das agências no Brasil seguem alguns dados:⁴

“O consultor Lisboa³ estima que o Brasil perde anualmente 1% do seu Produto Interno Bruto (PIB) com fraudes corporativas. Normalmente as fraudes dentro das empresas nascem justamente de quem foi contratado para cuidar bem dos negócios. Muitas vezes, o famoso 'homem de confiança' joga contra o patrimônio da companhia, sentencia o diretor-geral da multinacional Kroll Associates no Brasil, Sampaio. Segundo Oliveira³, vice-presidente da Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), esse tipo de problema vem assustando o empresariado”.

Diante do exposto, entendemos que líderes têm atuações que podem ou não atender os interesses das organizações e, por consequência, a mesma consideração se aplica aos acionistas; caso não atendam, a tendência é o fracasso das organizações, podendo inclusive comprometer sua existência no futuro.

⁴ *Fonte (Gazeta Mercantil-25/04/01

CAPÍTULO III – PLANEJAMENTO DO ESTUDO

3.1 TIPO DE ESTUDO

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, na qual temos uma análise a partir da opinião de executivos sobre a competência da liderança visionária, suas características, e sua forma de aprendizagem e desenvolvimento.

3.2 PARTICIPANTES

A amostra é constituída por 32 Presidentes ou Gerentes Gerais ou Diretores Gerais com mais de 1 ano no exercício da função em organizações no Brasil, com fins lucrativos. Entende-se que um líder seja contratado por uma organização para trazer resultados, assim, sendo sua permanência maior que 1 ano no cargo, significa que o profissional está atendendo as exigências da função.

Os profissionais convidados atuam em empresas com destaque público por seus produtos ou serviços. Além disso, a amostra contém apenas profissionais atuando em empresas que não estão em processo de falência ou concordata, como uma forma de buscar líderes que pudessem apresentar o estilo de liderança visionário, ou que pudessem reconhecê-lo.

3.3 COLETA DE DADOS

Os participantes foram contatados pelo pesquisador durante encontros profissionais ou sociais de executivos promovidos por associações ou empresas de consultoria. Nessas ocasiões, o pesquisador fez pessoalmente um convite ao executivo para que participasse da pesquisa. Além do convite, o pesquisador apresentou verbalmente o propósito do estudo, a importância do projeto no sentido de motivar o profissional a responder a pesquisa e obter o compromisso da participação. Após essa breve explanação sobre o projeto, os questionários eram entregues em mãos, e o executivo teve liberdade para optar se faria o autopreenchimento dos questionários de pesquisa ou uma reunião com o pesquisador. O pesquisador comprometeu-se com todos os participantes a encaminhar um volume do trabalho concluído.

O principal instrumento de coleta de dados foi o questionário de pesquisa, e a grande maioria preferiu o autopreenchimento. Foram distribuídos 32 questionários, dos quais 32 retornaram respondidos.

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de dezembro de 2004 e maio de 2005.

3.4 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Foi desenvolvido a partir do objetivo do estudo e dos conceitos teóricos encontrados na pesquisa bibliográfica realizada. Está estruturado em 5 partes, sendo:

- primeira parte: a apresentação do projeto de pesquisa;
- segunda parte: as instruções sobre como responder ao questionário;

- terceira parte: 6 questões conceituais, extraídas das fontes teóricas deste estudo. Conceitos de Liderança proposto por Robbins (1999), Liderança Visionária proposta por Nanus (1992); e desenvolvimento de liderança proposto por Schlieckert, e por Goldsmith (2003).

As seis questões pesquisadas são: Liderança, Liderança Visionária, Trabalho do Líder Visionário, Habilidades do Líder Visionário, Importância do Líder Visionário, e Meios para se Desenvolver a Liderança Visionária, sobre as quais pesquisamos o grau de concordância apresentados neste estudo.

As seis questões conceituais estão desdobradas em 45 itens que foram respondidos através de uma escala tipo Likert, foi proposta por Rensis Likert em 1932, na qual os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância sobre o assunto tratado.

Cada resposta tem 5 possibilidades:

- 1 – concordo totalmente;
- 2 – concordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – discordo;
- 5 – discordo totalmente.

A resposta é marcada no próprio instrumento, evitando-se assim possíveis erros no preenchimento de uma folha de respostas.

- Quarta parte; contém um inventário de questões pessoais visando a pesquisar a correlação entre a liderança visionária e a trajetória profissional do respondente; e, por último,

- a quinta parte; dados de identificação do respondente e da empresa onde ele atua visando a correlacionar o tempo do profissional na função e o sucesso da empresa. Pesquisas empíricas junto a empresas de contratação de executivos sobre o sucesso de um presidente de empresa apontam que um presidente sem sucesso na função consegue se manter no cargo no tempo de máximo de dois anos.

3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 Análise estatística

Primeiramente, realizou-se uma análise descritiva das características pessoais e de identificação.

Em seguida, para cada questão sobre liderança visionária, será calculada a pontuação média e o desvio padrão.

Finalmente, será verificada a influência das características de identificação na liderança visionária através de cálculo das pontuações médias para cada agrupamento da característica de identificação e da comparação desses agrupamentos utilizando testes de análise de variância (ANOVA).

3.5.2 Análise descritiva dos entrevistados e das organizações que lideram

Inicialmente apresentaremos o perfil dos entrevistados e das organizações em que trabalham por meio de análises descritivas.

Avaliando o tempo de exercício dos entrevistados no cargo de presidente, verifica-se maior concentração na faixa de 4 a 7 anos de cargo, como podemos observar no histograma abaixo:

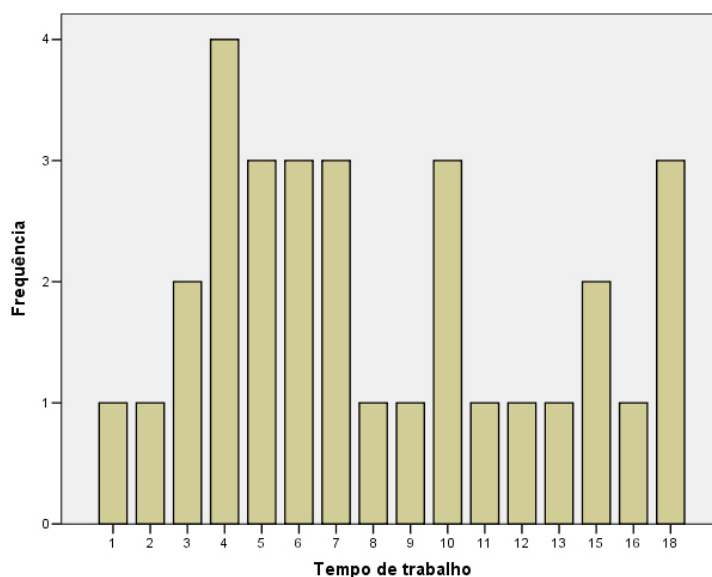


GRÁFICO 1

**DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA COM RELAÇÃO AO TEMPO DE EXERCÍCIO
NO CARGO DE PRESIDÊNCIA.**

Quanto à formação acadêmica, a maioria dos profissionais é formado em Engenharia (43,8%), seguida pelos Administradores de Empresa que representam 34,4%, de acordo com o Gráfico 2:

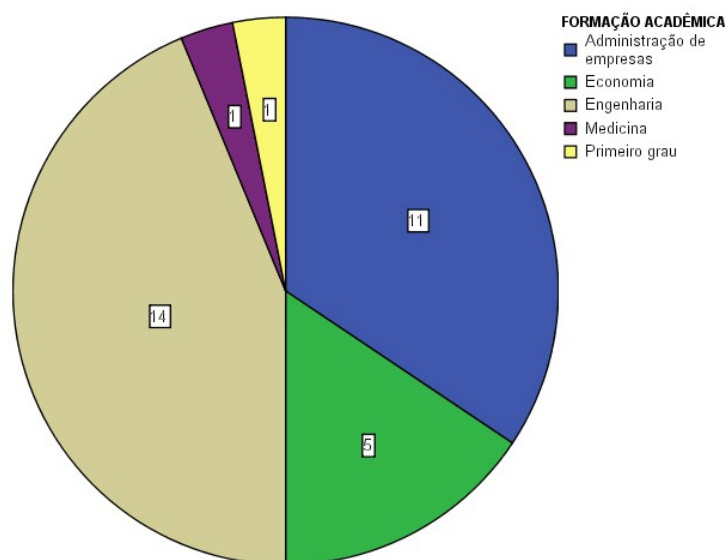


GRÁFICO 2

DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA COM RELAÇÃO À FORMAÇÃO ACADÊMICA

Avaliando o porte das empresas através do número de funcionários, verificamos que a maioria dos entrevistados é líder em empresas de médio porte, com até 2.000 funcionários, mas também temos líderes de empresas de grande porte, dentre essas, há duas empresas com mais de 8.000 funcionários, conforme histograma a seguir:

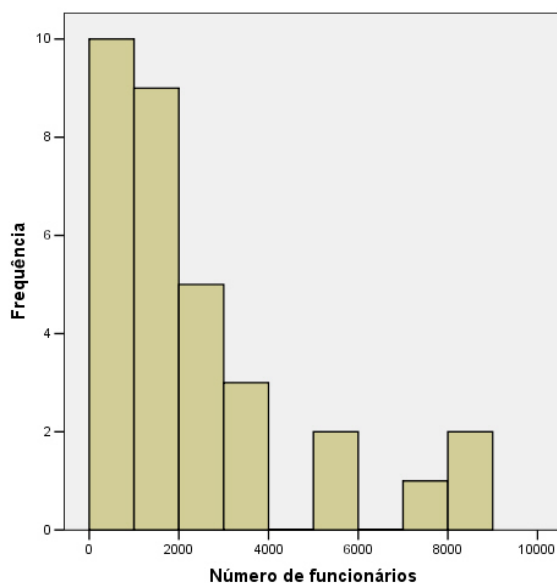


GRÁFICO 3
DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE
FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

Quanto ao tempo de existência empresa, a maioria trabalha em empresas que possuem continuidade, ou seja, mais de 10 anos no mercado, com uma grande concentração de empresas entre 40 e 50 anos de existência, de acordo com histograma abaixo:

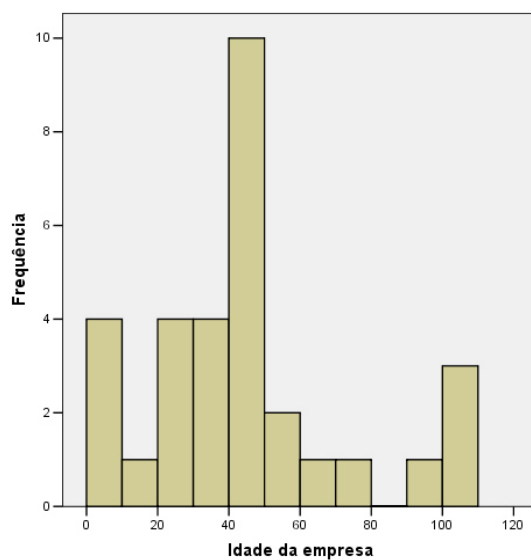


GRÁFICO 4

**DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO TEMPO DE EXISTÊNCIA
DA EMPRESA EM QUE TRABALHAM**

Avaliando o segmento da empresa que os entrevistados trabalham, verifica-se que a maioria trabalha em indústrias (81,3%), conforme o gráfico a seguir:

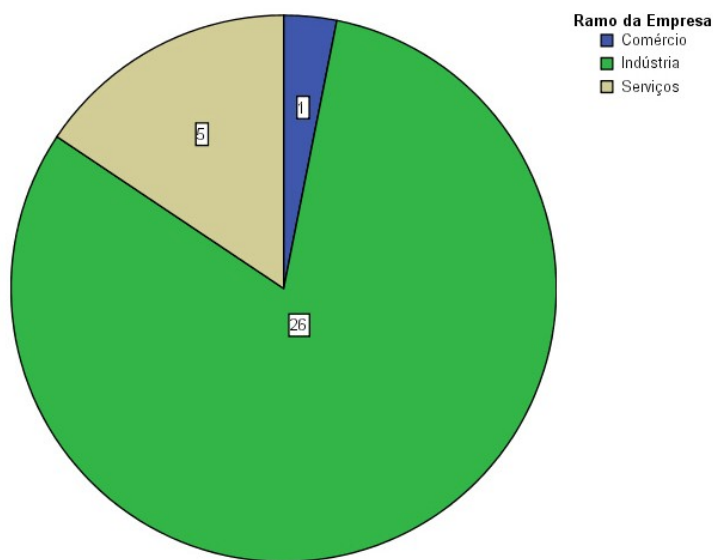


GRÁFICO 5
DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO AO SEGMENTO DA
EMPRESA EM QUE TRABALHAM

3.5.3 Liderança visionária – análise conceitual

A pesquisa visava a pesquisar apenas líderes com grande possibilidade de apresentarem características de líderes visionários, por isso selecionaram-se Presidentes com mais de 1 ano no cargo, para comprovar a hipótese de que esses profissionais eram líderes visionários, perguntou-se no estudo se os entrevistados se consideravam líderes de sucesso; em seguida, perguntou-se se esses se consideravam líderes visionários de acordo com a definição de Nanus (1992); através dessas perguntas, comprovou-se que todos os entrevistados se consideram líderes visionários e de sucesso.

Além disso, todos os profissionais afirmaram ter enfrentado situações desafiadoras, em que a liderança visionária possibilitou que atingissem metas ousadas.

O Gráfico a seguir mostra que grande parte dos entrevistados (93,8%) já enfrentou situações desafiadoras em que a liderança visionária possibilitou que eles conquistassem reconhecimento destacado:

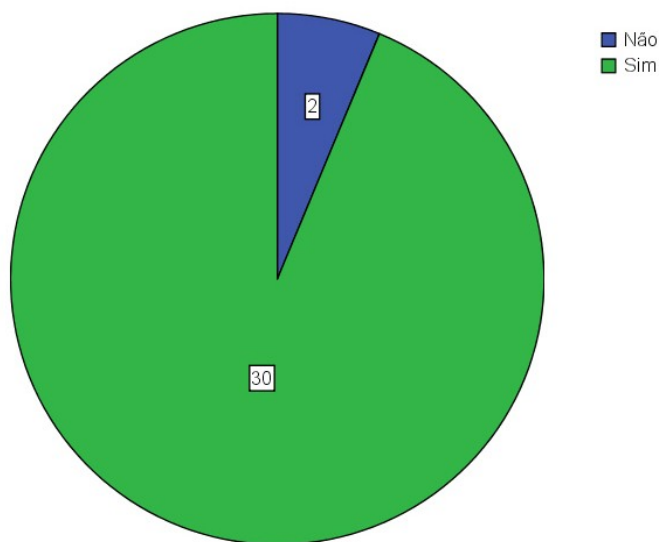


GRÁFICO 6
DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO A ENFRENTAR
SITUAÇÕES DESAFIADORAS EM QUE A LIDERANÇA VISIONÁRIA
POSSIBILITOU CONQUISTAR RECONHECIMENTO DESTACADO

3.5.4 Confirmação da abordagem teórica pela percepção dos executivos

Verificaremos a concordância dos executivos entrevistados com os conceitos apresentados por Nanus (1992) sobre liderança visionária, ou seja, analisaremos a relação entre a prática da liderança visionária e a teoria apresentada pelo autor.

Avaliaremos os dados através das pontuações médias e seus desvios padrões, de acordo com a escala abaixo:

- 1 – concordo totalmente;
- 2 – concordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – discordo;
- 5 – discordo totalmente.

Portanto, uma pontuação média próxima de 1 indicará um alto grau de concordância dos entrevistados com as afirmações do autor, e uma pontuação média próxima de 5 indicará que os entrevistados discordam da afirmação do autor.

Analizando o primeiro grupo de afirmações (Grupo A), que são afirmações sobre liderança, verificamos uma tendência dos entrevistados em concordar totalmente ou concordar com as afirmações. A questão com menor nível de concordância e com maior variabilidade de respostas é a questão A.2, que afirma que líderes trabalham em posição de alto risco, conforme podemos observar na tabela abaixo:

TABELA 1
AVALIAÇÃO DAS AFIRMAÇÕES SOBRE LIDERANÇA

A	AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
A.1	Líderes têm uma atitude pessoal e ativa perante as Metas.	1,38	0,79
A.2	Líderes trabalham em posições de alto risco – eles estão em geral temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e recompensa parecem altas.	2,19	1,20
A.3	Líderes estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia.	1,59	0,76
A.4	Liderança é lidar com mudança.	1,59	0,80

No segundo grupo de afirmações (Grupo B), no qual o tópico abordado é liderança visionária, observa-se que em todas as questões há uma tendência dos entrevistados em concordar totalmente ou concordar. As duas primeiras questões (B.1 e B.2), relativas aos conceitos básicos de liderança visionária, têm um nível de concordância um pouco maior que as demais, de acordo com a tabela a seguir:

TABELA 2
AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA VISIONÁRIA

B	AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
B.1	O líder visionário tem a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.	1,25	0,44
B.2	Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que na verdade dá partida para o futuro chamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer.	1,25	0,44
B.3	O líder visionário tem equilíbrio entre a dimensão espiritual, mental, emocional e física.	1,56	0,80
B.4	O líder visionário possui valores universais, visão clara e inspiradora, e uma forma de relacionar-se que estimula o sentimento de posse das pessoas com relação à visão.	1,66	0,83
B.5	O líder visionário constrói novas possibilidades, trabalhando com imaginação intuição e ousadia.	1,66	0,83
B.6	O líder visionário faz uso tanto da razão quanto da intuição.	1,48	0,81

Avaliando o terceiro grupo de afirmações (Grupo C), que faz afirmações a respeito do trabalho de um líder visionário, nota-se um comportamento semelhante entre as afirmações, com um alto nível de concordância para todas as afirmações, conforme podemos observar na tabela abaixo:

TABELA 3
AVALIAÇÃO DAS AFIRMAÇÕES SOBRE O TRABALHO DO LÍDER
VISIONÁRIO

C	AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
C.1	Estabelecer a visão.	1,41	0,50
C.2	Ser agente de Mudança.	1,47	0,67
C.3	Negociar e defender essa visão.	1,69	0,74
C.4	Treinar e inspirar a equipe a seguir essa visão.	1,53	0,67

No quarto grupo de afirmações (Grupo D), sobre as habilidades do líder visionário, verifica-se que as duas últimas questões são as com maior nível de concordância e menor variabilidade, mostrando que os líderes visionários reconhecem a importância das pessoas que trabalham com eles e da mobilização dessas para resultados. Para as demais questões o nível de concordância também é alto. A questão com o menor nível de concordância é a 7, como podemos verificar na tabela a seguir:

TABELA 4
AValiação das Habilidades do Líder Visionário

4.3 D	AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
D.1	Responder a situações com muita flexibilidade.	1,88	0,87
D.2	Identificar oportunidades.	1,41	0,56
D.3	Decodificar mensagens contraditórias ou ambíguas.	1,75	0,88
D.4	Reconhecer a importância de diferentes elementos em uma mesma situação.	1,72	0,63
D.5	Encontrar similaridades entre situações apesar das diferenças que podem separá-las.	1,91	0,82
D.6	Identificar distinções entre situações apesar das similaridades que elas possam ter.	1,88	0,71
D.7	Desenvolver novos conceitos através de juntar velhos conceitos e reorganiza-los de uma nova forma.	2,22	0,94
D.8	Aparecer com idéias inovadoras.	1,84	0,72
D.9	Ser otimista e mobiliza pessoas para resultados.	1,16	0,37
D.10	Saber que as pessoas podem fazer uma grande diferença no resultado das organizações.	1,06	0,25

Analizando o quinto grupo de afirmações (Grupo E), que aborda a importância do líder visionário, nota-se um alto grau de concordância com pontuações e desvios padrões semelhantes para todas as questões, a afirmação com melhor pontuação é a que considera a busca pela excelência como uma característica importante, conforme tabela abaixo:

TABELA 5
AValiação da Importância do Líder Visionário.

E	AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
E.1	Ele identifica oportunidades para alavancar a organização em momentos de crise.	1,63	0,98
E.2	Ele dá direção para modernizar a organização.	1,53	0,84
E.3	Ele proporciona o crescimento da organização.	1,66	0,87
E.4	Ele desafia o “status quo”.	1,34	0,65
E.5	Ele estimula as pessoas a trabalharem juntas para reduzir a distância entre a situação real e ideal.	1,44	0,91
E.6	Ele é dotado para transformar velhos paradigmas e criar estratégias fora dos pensamentos convencionais.	1,56	0,56
E.7	Ele leva as pessoas a superarem todas as expectativas de metas a serem atingidas.	1,59	0,98
E.8	Ele tem atitudes éticas.	1,47	0,88
E.9	Ele busca a excelência sempre.	1,34	0,60

Para avaliar a influência de algumas características dos entrevistados e de suas organizações na concordância com as afirmações sobre liderança e liderança visionária, dividiu-se o tempo de exercício no cargo, o número de funcionários e o tempo de existência da empresa, da seguinte forma:

TABELA 6
DIVISÃO DAS VARIÁVEIS EM INTERVALOS

VARIÁVEL	INTERVALOS
Tempo de Exercício no Cargo	2 a 4 anos, 5 a 10 anos e mais de 10 anos
Número de Funcionários	Menos de 1.000, entre 1..000 e 3000 e mais de 3.000
Tempo de Existência da Empresa	Até 30 anos, de 30 a 50 anos e mais de 50 anos

Para cada uma dessas variáveis, verificamos se existe diferença estatisticamente significativa ao nível de 5% entre as pontuações dos intervalos para cada grupo de questões sobre liderança.

Para simplificar, serão exibidos apenas os resultados para os casos em que houve diferença significativa estatisticamente, ou seja, com nível de significância menor ou igual a 5%.

Verificou-se a existência de diferenças significantes para a afirmação A3 de acordo com o número de funcionários na empresa. Os líderes que trabalham em empresas com maior número de funcionários têm um menor nível de concordância com a afirmação de que: “líderes estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia”. A tabela a seguir mostra esses resultados:

TABELA 7
ANÁLISE DE VARIÂNCIA DA VARIÁVEL A3 EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE
FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Menor que 1.000	1,20	0,42
Entre 1.000 e 3.000	1,56	0,63
Mais de 3.000	2,33	1,03
P-valor = 0,010		

Observou-se também que há diferenças significantes de acordo com o número de funcionários na empresa para duas afirmações do grupo *D* (D3 e D6). Os gestores de empresas com menos de 1.000 funcionários tendem a ter maior nível de concordância com essas afirmações:

Uma das habilidades do líder visionário é decodificar mensagens contraditórias ou ambíguas.

Uma das habilidades do líder visionário é identificar distinções entre situações apesar das similaridades que elas possam ter.

De acordo com as tabelas a seguir:

TABELA 8
ANÁLISE DE VARIÂNCIA DA VARIÁVEL D3 EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE
FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Menor que 1.000	1,10	0,32
Entre 1.000 e 3.000	1,94	0,85
Mais de 3.000	2,33	1,03
P-valor = 0,008		

TABELA 9
ANÁLISE DE VARIÂNCIA DA VARIÁVEL D6 EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE
FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Menor que 1.000	1,30	0,48
Entre 1.000 e 3.000	2,13	0,72
Mais de 3.000	2,17	0,41
P-valor = 0,005		

3.5.4 Meios para o desenvolvimento da liderança visionária

Nesta seção identificamos os meios que os executivos recomendam para o desenvolvimento da liderança visionária, e quais foram os meios que os entrevistados reconheceram como responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento como líderes visionários, também apresentaremos alguns depoimentos espontâneos dos entrevistados sobre outras oportunidades para o desenvolvimento dos líderes visionários bem como algumas características importantes dos mesmos.

No grupo F de afirmações, sobre os meios recomendados para desenvolver o líder visionário, observa-se um alto grau de concordância com todas as afirmações. Nota-se que as afirmações com menor nível de concordância são os programas de *mentoring* (F.8) e o fortalecimento da auto-estima (F.11), de acordo com a tabela a seguir:

TABELA 10
AValiação dos Meios para Desenvolver o Líder Visionário.

F	AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO MÉDIA	DESVIO PADRÃO
F.1	Visitas técnicas a outras empresas.	1,97	0,90
F.2	Cursar Programas de Gestão Avançada	1,94	0,95
F.3	Participação em grupos informais	1,97	0,74
F.4	Viagens profissionais para outras cidades	2,13	1,06
F.5	Viagens profissionais para outros países	1,81	1,01
F.6	Treinamentos para aperfeiçoamento	1,81	0,84
F.7	Cursar MBA	1,94	0,87
F.8	Programas de Mentoring	2,34	0,63
F.9	Programas de Coaching e Feedback	2,00	0,72
F.10	Participação em Congressos e Seminários	1,75	1,03
F.11	Fortalecer a auto-estima	2,31	0,83
F.12	Leitura técnica	2,03	1,09

Analisando-se os meios que ajudaram os entrevistados a desenvolver a própria liderança visionária, dentre as opções apresentadas, as mais importantes foram as viagens profissionais para outras cidades ou países, contribuindo para o desenvolvimento de 84,4% dos entrevistados. Os treinamentos para aperfeiçoamento, as visitas técnicas a outras empresas e os programas de *coaching* e *feedback* contribuíram no desenvolvimento da liderança visionária de cerca de metade dos entrevistados. Os demais meios apresentados (participação em grupos informais, cursar programas de gestão avançada e participação em congressos e seminários), não tiveram grandes contribuições no desenvolvimento da liderança visionária para a maioria dos entrevistados, conforme o Gráfico:

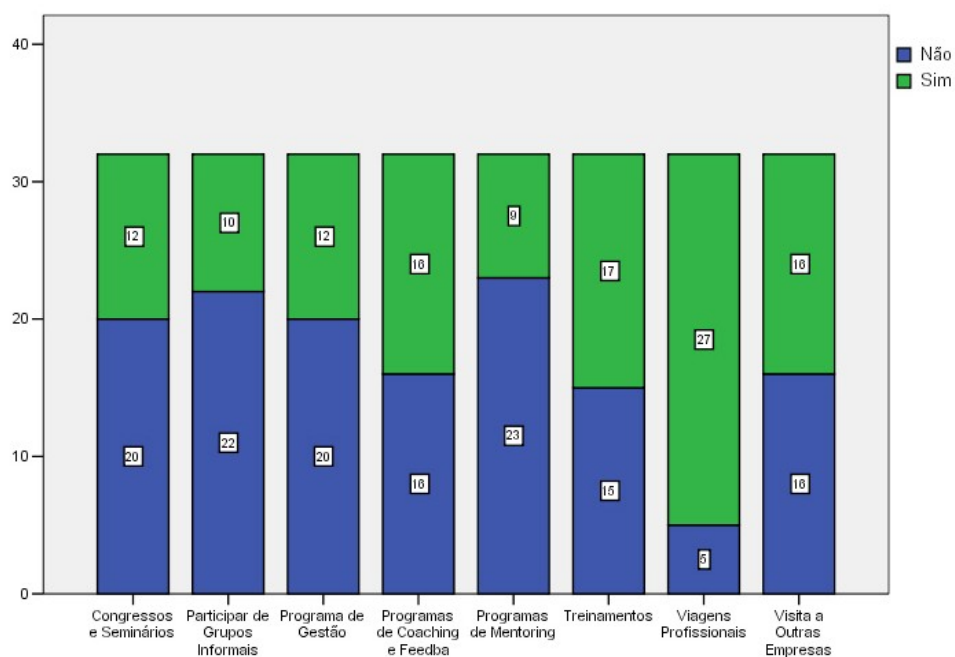


GRÁFICO 7

**AÇÕES E PROGRAMAS PARA SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO DA
LIDERANÇA VISIONÁRIA DOS ENTREVISTADOS.**

Em relação aos programas de treinamento ou desenvolvimento, a maioria participa de 2 ou 3 treinamentos por ano, conforme observa-se no Gráfico 8:

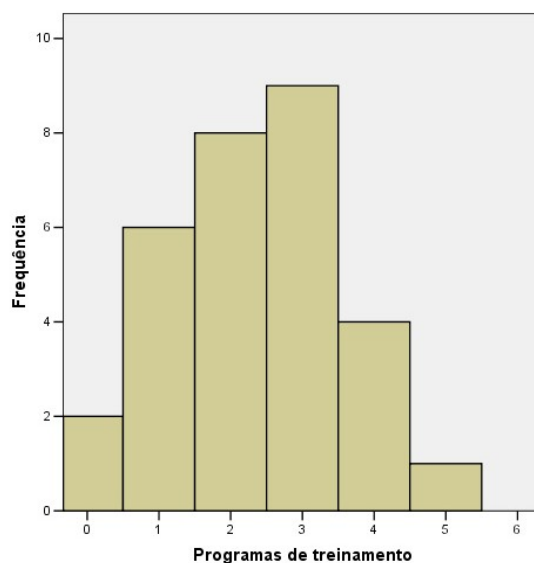


GRÁFICO 8
DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE
PROGRAMAS DE TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO REALIZADOS
POR ANO

3.5.5 Comentários espontâneos dos respondentes sobre o estudo

Além das questões propostas no estudo, os participantes relacionaram espontaneamente outras ações ou recursos que os sustentaram para desenvolver a Liderança Visionária e que estão descritas a seguir:

- benchmarking do setor/desafio de ser o melhor;
- leitura;
- escolher um staff competente;
- programas focados no autoconhecimento e desenvolvimento pessoal;
- personalidade voltada para resultados;
- adoção do conceito de melhoria contínua;

- desenvolvimento “on the job”;
- equilíbrio profissional/pessoal;
- vontade/desafio/paixão;
- aberto (a) a mudanças? Entendê-las como oportunidade;
- simplicidade e disposição para aprender o novo;
- criatividade.

Alguns dos participantes também fizeram espontaneamente comentários relacionados a liderança, os quais apresentam -se a seguir:

Participante no. 2

“Alguns outros aspectos para desenvolver o líder:

- *acreditar na força da equipe;*
- *celebrar vitórias com todos que atingem os resultados;*
- *assumir erros e aceita-los – ter humildade;*
- *sair da zona de conforto;*
- *liderar pelo exemplo.”*

Participante no.10

*“O Líder Visionário tem que acreditar sempre e fazer acontecer.
“Quem sabe faz a hora não espera acontecer” – Geraldo Vandré.*

Participante n. 16

“O líder legítimo não teme o conflito, por exemplo, de mudar radicalmente uma cultura empresarial se essa mudança vier acompanhada de resultados em médio prazo. Não teme expor a si e a sua empresa, se isso agregar valor percebido ao negócio em si e ao setor que pertence. Por fim, líder não é uma planilha de excelência ambulante: pensa, sente, ouve e respeita seus colegas.”

Participante n. 17

“A liderança tem fatores genéticos e pode ser considerada um dom que pode ser desenvolvido. Destaco a sensibilidade, a vontade de se superar, a capacidade de se comunicar e articular pessoas como as principais virtudes do líder.

A visão do líder é algo que ele constrói a partir do compartilhamento e desenvolvimento de idéias dele e do próprio grupo. O grande líder é alguém que consegue transformar boas idéias em grandes resultados por meio de pessoas e com sustentabilidade. O legado dos grandes líderes são: resultados e sucessores”.

Participante n. 18

“Líder Visionário deve ser capaz de se renovar constantemente e por consequência renovar a visão do negócio da empresa.

Extremamente importante é desenvolver um time que o ajude a desenvolver e disseminar a visão”.

Participante n. 22

“O líder deve saber genuinamente identificar os talentos em cada pessoa, posterior, valorizar estes talentos, trabalhando a auto-estima da pessoa, impulsionando-a para o desenvolvimento”.

Participante n. 25

“As possibilidades para desenvolver liderança visionária, no meu entender, vêm do encontro com pessoas com estas características, o sucesso no enfrentamento de desafios e a auto-estima oriunda do autoconhecimento”.

Tais comentários, além de reforçarem a premissa de que a liderança pode ser desenvolvida, mostram que esses líderes acreditam na força de líderes competentes e contribuem para o entendimento de que a abordagem da liderança visionária proposta por Nanus (1992) é factível e pode ser observada nas organizações.

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Verificamos que o perfil dos gestores entrevistados é possuir formação acadêmica em Engenharia, Administração de Empresas ou Economia, e ter entre 1 e 18 anos no cargo de Gerente Geral.

Além disso, o perfil das empresas que os entrevistados trabalham é possuir até 9.000 funcionários e ter até 110 anos; a maioria dessas empresas é do setor industrial.

Os profissionais pesquisados estão todos há mais de 1 ano no cargo em empresas de atuação expressiva no mercado brasileiro, portanto conclui-se que têm sucesso em suas atividades.

Todos os entrevistados se consideram líderes visionários e apresentam alto grau de concordância com as afirmações que definem o perfil do líder visionário, sua forma de trabalho, suas habilidades, sua importância e com os meios para desenvolvimento desses líderes.

Quanto aos meios apresentados para desenvolvimento da liderança visionária, o que o maior número de entrevistados identificou como importante foram as viagens de trabalho a outras cidades e países.

O estudo também mostra que o número de funcionário na empresa influi na resposta de algumas afirmações; os líderes de empresas com menor número de funcionários tem maior tendência para concordar com as frases a seguir:

- líderes estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia;
- uma das habilidades do líder visionário é decodificar mensagens contraditórias ou ambíguas;
- uma das habilidades do líder visionário é identificar distinções entre situações apesar das similaridades que elas possam ter.

As demais variáveis de identificação (tempo de exercício no cargo de gerente geral e tempo de existência da empresa) não influenciam na resposta às afirmações.

Conclui-se, neste estudo, que podemos desenvolver agências bem-sucedidas, as quais geram resultados que beneficiam a comunidade como um todo.

Podemos afirmar que a abordagem da liderança visionária proposta por Nanus (1992) é reconhecida por todos os executivos pesquisados como importante para o desempenho da função do líder na direção da empresa para atingir de suas metas.

Existe um reconhecimento por parte dos executivos de que esse estilo de liderança pode ser desenvolvido. Os investimentos em viagens profissionais são o grande destaque na formação do líder visionário, os treinamentos para aperfeiçoamento, as visitas técnicas a outras empresas e os programas de *coaching* e *feedback* também foram considerados e recomendados para a formação do mesmo.

Dessa forma o desenvolvimento da liderança visionária, em pessoas que trabalham nas agências, influencia no sucesso e perenidade das empresas; portanto, podemos concluir que investir em pessoas agrega valor ao negócio.

Esse estudo apresenta algumas limitações. Nas pesquisas sobre o tema apenas identificamos publicações de autores americanos, portanto não encontramos

referencial brasileiro sobre o tema. Essas pesquisas foram realizadas em bibliotecas e na internet.

Outra limitação é a de que os executivos pesquisados responderam o questionário baseados na sua autopercepção, isso significa que não sabemos se seus superiores ou pares ou subordinados, ou até os próprios acionistas os consideram líderes visionários. Dessa forma uma oportunidade de pesquisa é quanto à percepção da liderança visionária por parte dos subordinados desses líderes.

Como sugestão de continuidade deste estudo poderíamos pesquisar como os gerentes reagem a essa abordagem. Se considerarmos que nem todos os gerentes são preparados para serem líderes, poderíamos trabalhar com dois grupos: um grupo treinado dentro dos conceitos da liderança visionária, e outro sem receber o treinamento, poderíamos acompanhá-los e observar sua evolução profissional.

Por fim, entendemos que a liderança visionária é uma fonte de esperança para realizarmos a gestão de empresas de maneira sadia na busca de um crescimento sustentado. Portanto, podemos dizer que a liderança visionária é um tesouro a ser explorado.

BIBLIOGRAFIA

Livros

BECKER, Brian. E; HUSELID, Mark, A.; ULRICH, Dave. **The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.

CONGER, Jay A. **Inspiring Others: the language of leadership.** Academy of Management Executive. 1991 Vol.5 No.1

CONLEY, David T. **Are You Ready to Restructure? A Guidebook for Educators, Parents, and Community Members.** Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1996.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa.** Editora Nova Fronteira, 1985. 1ª. Edição, 2ª. Reimpressão.

FLAMHOLTZ, Eric G.; RANDLE, Yvonne. **Changing the Game :Organizational Transformations of the first, second and third kinds.** New York, New York: Oxford University Press, 1998.

FLAMHOLTZ, Eric G. **Human Resources Accounting – Advances in Concepts, Methods, and Applications.** 3o edition, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1999.

FLAMHOLTZ, Eric G.; RANDLE, Yvonne. **Growing Pains: Transforming from an entrepreneurship to a professionally managed firm.** San Francisco: CA, Jossey Bass Inc, Publishers, 2000.

FITZ-enz, JAC. **How to measure human resources management**. USA : McGraw-Hill,1995.

FITZ-enz, JAC. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FITZ-enz, JAC. **The 8 practices of exceptional Companies: how great organizations make the most of their human assets**. USA : Amacon,1997.

FREITAG, Bárbara. **Itinerários de Antígona: A Questão da Moralidade**. 3a ed., Campinas, São Paulo :Papirus, 1992.

FRIEDMAN, Brian; JAMES, Hatch; DAVID, M. Walker. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade**. 2ª ed., São Paulo : Futura 2000.

FRITZ, Robert. **Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organization**. San Francisco: Jossey- Bass, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª. ed., São Paulo : Editora Harba, 1997.

GOLDSMITH, Marshall ; GREENBERG, Cathy L. ; ROBERTSON, Alastair ; HUCHAN, Maya. **Global Leadership: The Next Generation**. New Jersey : Financial Times Prentice Hall Books ,2003.

HAX, Arnold C. ; MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process: a pragmatic Approach**. New Jersey: IMC, 1996.

HESKETT, J. L.; SASSER Jr., W. Earl. ; SCHLESINGER, Leonard A. **The Service Profit Chain : How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value**. Harvard Business School Press,1997.

HILL, Linda A. **New Manager Development for the 21st Century**. Academy of Management Executive, 2004 vol.18 no. 3.

KRAUSS, Rosa R. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1988.

- JESUÍNO, Jorge C. **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1996.
- JONES, Laurie B. **Jesus, CEO: using ancient wisdom for visionary leadership**. New York : Hyperion, 1995.
- LEIDER, Richard J. **A Suprema Tarefa da Liderança: O líder do Futuro**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed.,1997.
- NANUS, Burt. **Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization**. United States of America: Jossey-Bass, 1992.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. 18a ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RAELIN, Joseph A. **Don't Bother Putting Leadership into People**. Academy of Management Executive, 2004 vol.18 no. 3.
- REICHHELD, Frederich F. **The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value**. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press,1996.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Editora LTC. Oitava Edição, 1999.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD R. W.; JAFFE J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo :Atlas, 1995.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. Lorena, SP : Stiliano, 1999.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena, SP : Stiliano ,2000.

SCHERMERHORN, JR, John R. ; HUNT, James G. ; OSBORN, Richard N.
Fundamentos do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho Científico.** 22a ed. rev. e ampl.
de acordo com a ABNT, São Paulo :Cortez, 2002.

SOLOMON, R.C. **A melhor maneira de fazer negócios. Como a integridade
pessoal leva ao sucesso corporativo.** São Paulo: Negocio Editora.

TICHY, Noel. M.; COHEN, Eli. **O motor da liderança: como as empresas
vencedoras formam líderes em cada nível da organização.** São Paulo: Educator,
1999.

ULRICH, Dave ; ZENGER, Jack ; SMALLWOOD, Norm. **Liderança Orientada
para Resultados: Como os Líderes Constroem Empresas e Aumentam a
Lucratividade.** Rio de Janeiro : Editora Campus ,2000.

Consultas à Internet

CASTRO, Aldemar Araújo. **Planejamento da Pesquisa.**

http://www.evidencias.com/planejamento/pdf/lv4_00_pesquisa.PDF. Acesso Jan/2005

ERIC Digest, Number 110. **Visionary Leadership.** <http://www.ericdigest.com>. Acesso Jan/2004

FRIZ, Robert. **Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organizational Structure.** San Francisco: Berret-Koehler, 1996 – : <http://home.ubalt.edu>. Acesso Jan/2004

GILL, Ben. **Leadership Training.** Dallas Texas : <http://www.bengill.com> Acesso Jan/2004

MC GLAUHLIN, Corinne. **The center for visionary leadership in Washington D.C.:** <http://www.visionarylead.org>. Acesso Jan/ 2004

PACCIOLO, Lucas. **Monografia de Fray Lucas Pacciolo. Escrita por Raul Méjia Chávez – Universidad Nacional Del Callao en Peru. :** <http://www.monografias.com/trabajos11/vidpaccio.shtml#datos>. Acesso nov./ 2004

SCHLIECKERT, Rebecca ; LEHNER, Ed. **The Four Keys To Visionary Leadership :** <http://www.successfactors.org/default2.html>. Acesso Jan/2004

ANEXOS

ANEXO A – Carta-convite apara a participação na pesquisa

São Paulo, de novembro de 2004.

Ao Sr.

Gostaria de convidá-lo a participar do projeto de pesquisa. “Líder de Visão, agentes de sucesso nas empresas” que será desenvolvido por mim como exigência à obtenção do título de mestre em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos.

Neste estudo estarei pesquisando somente respostas de Presidentes ou Gerentes Gerais ou Chief Ecxecutive Officers (CEO) de empresas privadas.

Todas as respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade. As informações obtidas serão exclusivamente de uso acadêmico, e a identificação do participante e da empresa para a qual trabalha será mantida em absoluto sigilo.

Tão logo este projeto esteja concluído, enviarei uma cópia do trabalho realizado.

Agradeço antecipadamente sua participação,

Atenciosamente,

Sara Isabel Behmer
Rua Pascal, 600 apto.92
São Paulo, SP 04616-002
Fone: 5531-2070
E-mail: sara.behmer@terra.com.br

ANEXO B – Questionário de pesquisa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**PROJETO:
LÍDERES DE VISÃO,
AGENTES DE SUCESSO NAS EMPRESAS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

2004

APRESENTAÇÃO

Este questionário faz parte do projeto de pesquisa. “Líder de Visão, agentes de sucesso nas empresas” desenvolvido pela aluna Sara Isabel Behmer, sob orientação da *Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos*.

Nosso objetivo é entender a importância do Líder Visionário e como ele pode ser preparado.

Estão sendo pesquisadas respostas apenas de Presidentes ou Gerentes Gerais ou Chief Executive Officers (CEO) de empresas privadas.

O(a) Sr.(a) foi identificado aleatoriamente como um potencial participante. Suas respostas são muito importantes e serão tratadas com absoluta confidencialidade.

Este material é exclusivamente de uso acadêmico. A identificação do participante e da empresa para a qual trabalha será mantida em absoluto sigilo.

Tão logo este projeto esteja concluído, enviarei uma cópia do trabalho realizado.

Agradeço imensamente o seu tempo dedicado.

Obrigada pela sua participação!

Sara Isabel Behmer

INSTRUÇÕES

As respostas poderão ser coletadas de duas formas: por meio de entrevista ou o participante poderá responder livremente.

A escolha é do participante.

Encaminhamento das respostas:

E-mail: sara.behmer@terra.com.br

Correio: Sara Isabel Behmer

Rua Pascal, 600 ap.92

CEP 04616-002 – São Paulo - SP

Este questionário é composto de 12 questões. Pedimos o favor de ler cuidadosamente as instruções apresentadas para orientar sua resposta.

Sua primeira resposta é sempre a melhor, portanto ao responder as questões não gaste muito tempo tentando interpretar a questão. Lembre-se de que não existem repostas “certas ou erradas”.

QUESTÕES CONCEITUAIS

Qual a sua opinião em relação às afirmações abaixo:

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo totalmente

A	1 – LIDERANÇA (ASSINALE UMA ÚNICA RESPOSTA A CADA AFIRMAÇÃO)					
A.1	Líderes têm uma atitude pessoal e ativa perante as Metas.	1	2	3	4	5
A.2	Líderes trabalham em posições de alto risco – eles estão em geral temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e recompensa parecem altos.	1	2	3	4	5
A.3	Líderes estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia.	1	2	3	4	5
A.4	Liderança é lidar com mudança.	1	2	3	4	5

Qual a sua opinião em relação às afirmações abaixo:

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo totalmente

B	2 - LIDERANÇA VISIONÁRIA (ASSINALE UMA ÚNICA RESPOSTA A CADA AFIRMAÇÃO)					
B.1	O líder visionário tem a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.	1	2	3	4	5
B.2	Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que na verdade dá partida para o futuro chamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer .	1	2	3	4	5
B.3	O líder visionário tem equilíbrio entre a dimensão espiritual, mental, emocional e física.	1	2	3	4	5
B.4	O líder visionário possui valores universais, visão clara e inspiradora, e uma forma de relacionar-se que estimula o sentimento de posse das pessoas com relação a visão.	1	2	3	4	5
B.5	O líder visionário constrói novas possibilidades, trabalhando com imaginação intuição e ousadia.	1	2	3	4	5
B.6	O líder visionário faz uso tanto da razão quanto da intuição.	1	2	3	4	5

Qual a sua opinião em relação às afirmações abaixo:

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo totalmente

C	3 - O TRABALHO DO LÍDER VISIONÁRIO É (ASSINALE UMA ÚNICA RESPOSTA A CADA AFIRMAÇÃO)					
C.1	Estabelecer a visão.	1	2	3	4	5
C.2	Ser agente de mudança.	1	2	3	4	5
C.3	Negociar e defender esta visão.	1	2	3	4	5
C.4	Treinar e inspirar a equipe a seguir esta visão.	1	2	3	4	5

Qual a sua opinião em relação às afirmações abaixo:

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo totalmente

D	4 - HABILIDADES DO LÍDER VISIONÁRIO (ASSINALE UMA ÚNICA RESPOSTA A CADA AFIRMAÇÃO)					
D.1	Responder a situações com muita flexibilidade.	1	2	3	4	5
D.2	Identificar oportunidades.	1	2	3	4	5
D.3	Decodificar mensagens contraditórias ou ambíguas.	1	2	3	4	5
D.4	Reconhecer a importância de diferentes elementos em uma mesma situação.	1	2	3	4	5
D.5	Encontrar similaridades entre situações apesar das diferenças que podem separá-las.	1	2	3	4	5
D.6	Identificar distinções entre situações apesar das similaridades que elas possam ter.	1	2	3	4	5
D.7	Desenvolver novos conceitos através de juntar velhos conceitos e reorganiza-los de uma nova forma.	1	2	3	4	5
D.8	Aparecer com idéias inovadoras.	1	2	3	4	5
D.9	Ser otimista e mobiliza pessoas para resultados.	1	2	3	4	5
D.10	Sabe que as pessoas podem fazer uma grande diferença no resultado das organizações.	1	2	3	4	5

Qual a sua opinião em relação às afirmações abaixo:

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo totalmente

E	5 - IMPORTÂNCIA DO LÍDER VISIONÁRIO (ASSINALE UMA ÚNICA RESPOSTA A CADA AFIRMAÇÃO)					
E.1	Ele identifica oportunidades para alavancar a organização em momentos de crise.	1	2	3	4	5
E.2	Ele dá direção para modernizar a organização.	1	2	3	4	5
E.3	Ele proporciona o crescimento da organização.	1	2	3	4	5
E.4	Ele desafia o “status quo”.	1	2	3	4	5
E.5	Ele estimula as pessoas a trabalharem juntas para reduzir a distância entre a situação real e ideal.	1	2	3	4	5
E.6	Ele é dotado para transformar velhos paradigmas e criar estratégias fora dos pensamentos convencionais.	1	2	3	4	5
E.7	Ele leva as pessoas a superarem todas as expectativas de metas a serem atingidas.	1	2	3	4	5
E.8	Ele tem atitudes éticas.	1	2	3	4	5
E.9	Ele busca a excelência sempre.	1	2	3	4	5

Qual a sua opinião em relação às afirmações abaixo:

1 Concordo Totalmente

2 Concordo

3 Indiferente

4 Discordo

5 Discordo totalmente

F	6 - MEIOS PARA DESENVOLVER O LÍDER VISIONÁRIO (ASSINALE UMA ÚNICA RESPOSTA A CADA AFIRMAÇÃO)					
F.1	Visitas técnicas a outras empresas.	1	2	3	4	5
F.2	Cursar Programas de Gestão Avançada	1	2	3	4	5
F.3	Participação em grupos informais	1	2	3	4	5
F.4	Viagens profissionais para outras cidades	1	2	3	4	5
F.5	Viagens profissionais para outros países	1	2	3	4	5
F.6	Treinamentos para aperfeiçoamento	1	2	3	4	5
F.7	Cursar MBA	1	2	3	4	5
F.8	Programas de Mentoring	1	2	3	4	5
F.9	Programas de Coaching e Feedback	1	2	3	4	5
F.10	Participação em Congressos e Seminários	1	2	3	4	5
F.11	Fortalecer a auto-estima	1	2	3	4	5
F.11	Leitura técnica	1	2	3	4	5

QUESTÕES PESSOAIS

Considerando sua trajetória pessoal, responda as questões abaixo:

1. Você se considera um Líder de Sucesso ?

Sim () Não ()

Segundo Burt Nanus, autor do livro “Visionary Leadership” **o líder visionário é:**
“aquele que é capaz de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente”.

2- Sendo assim, você se considera um Líder Visionário ?

Sim () Não ()

Se você respondeu sim a esta questão por favor responda as questões 3, 4 e 5

3. Você enfrentou situações desafiadoras em que sua liderança visionária lhe possibilitou atingir metas ousadas?

Sim () Não ()

4. Você enfrentou situações desafiadoras em que sua liderança visionária lhe possibilitou conquistar reconhecimento destacado?

Sim () Não ()

5. Quais foram os meios que o ajudaram a desenvolver a Liderança Visionária?

Assinale com um X as alternativas mais apropriadas

	Visita técnica a outras empresas
	Cursar Programas de Gestão Avançada
	Participação em grupos informais
	Viagens profissionais para outras cidades ou países
	Treinamentos para aperfeiçoamento
	Programas de Mentoring
	Programas de Coaching e Feedback
	Participação em Congressos e Seminários
	Outros Especificar

6 - Faça qualquer comentário que julgue interessante para enriquecer este estudo.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Seu cargo atual
Tempo de trabalho como Gerente Geral, Presidente ou CEO anos
Sua formação acadêmica
Em média, em quantos programas de treinamento ou desenvolvimento você participa por ano
Número de funcionários de sua empresa
Idade da sua empresa

Muito Obrigada pela sua participação !

Sara Isabel Behmer

Fone: (011) 9613-6861

E-mail: sara.behmer@terra.com.br

Endereço: Rua Pascal, 600 ap.92

CEP 04616-002 – São Paulo - SP

ANEXO C – Modelo de carta de agradecimento

São Paulo, de outubro de 2005.

Ao Sr.

Agradeço imensamente sua inestimável contribuição à realização do estudo sobre Liderança Visionária, que foi desenvolvido por mim como exigência à obtenção do título de mestre em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e sob a orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

Segue com esta um exemplar do estudo realizado, assim como meus endereços para contato, caso tenha interesse em outras informações sobre o estudo.

Atenciosamente,

Sara Isabel Behmer
Rua Pascal, 600 apto.92
São Paulo, SP 04616-002
Fone: 5531-2070
E-mail: sara.behmer@terra.com.br

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.