



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

AMANDA CONSTANTINO ALVES

LIDERANÇA E *EMPOWERMENT*
A FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

Assis
2015

AMANDA CONSTANTINO ALVES

LIDERANÇA E *EMPOWERMENT*
A FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis,
como requisito do Curso de Graduação.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Área de Concentração: Ciências Gerenciais

Assis
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

ALVES, Amanda Constantino.

LIDERANÇA E *EMPOWERMENT* - A FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES/

Amanda Constantino Alves. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA --
Assis, 2015.

57p.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
– IMESA

1. Liderança. 2. *Empowerment*.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

LIDERANÇA E *EMPOWERMENT* A FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

AMANDA CONSTANTINO ALVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Dr. Claudiner Buzinaro

Assis
2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho com muito orgulho aos meus pais, Marcos e Rosangela que sempre me incentivaram a estudar e a crescer, acreditando no meu potencial e sonhando com a graduação tanto quanto eu. A professora Maria Beatriz, que acreditou em mim ao aceitar ser minha orientadora e aos futuros profissionais que queiram, como eu, se tornarem grandes Líderes.

AGRADECIMENTOS

Nada é feito ou criado sozinho, pois somos seres humanos dependentes uns dos outros e por isso devemos agradecer aqueles que direta ou indiretamente nos deram apoio.

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me conceder a vida, aos meus pais Marcos e Rosângela e minha irmã Giovana, que são meus pilares e exemplo de força, superação, garra e determinação, responsáveis pela mulher que sou hoje e que acompanharam com orgulho meu período de universitária.

A pessoa que foi essencial para o andamento dessa pesquisa, a professora Maria Beatriz, minha querida orientadora. Sou extremamente grata pela sua prontidão, eficiência, companheirismo, e principalmente paciência, pois não mediu esforços para me atender sempre que precisei, desde o início. Não poderia ter escolhido melhor.

Agradeço também meu noivo Vinicius, que se manteve sempre ao meu lado, compartilhando desse momento comigo, me escutando e aconselhando quando lhe pedia.

A minha amiga Isabella, que desde o primeiro ano da graduação está do meu lado, nos trabalhos, nas provas, nas brigas, nas festas, enfim, temos uma sintonia que nem nós conseguimos explicar.

E por fim, agradeço também a equipe do Grupo Unimaq, da qual me sinto orgulhosa em fazer parte, que me recebeu como colaboradora há quase três anos atrás e que me fez crescer e ter certeza sobre o curso que escolhi.

Os grandes líderes fazem com que seus
liderados se transformem em líderes também.
(Edmar Soriano)

RESUMO

Esta pesquisa tem o intuito principal de comprovar, através de estudos bibliográficos, o quão eficaz é a prática do *empowerment* na capacitação de um novo Líder. Ao longo desta monografia é possível conhecer as principais teorias relacionadas à liderança, bem como ter acesso a diversas definições, acompanhando as mudanças no seu contexto com o passar dos anos até os dias atuais, expondo também o comportamento e características dos Líderes de sucesso da atualidade, levando em consideração o novo ambiente organizacional imposto com a chegada do século XXI e os novos ingressantes no mercado de trabalho, a geração Y. Quanto ao *empowerment*, um assunto atual, porém ainda pouco explorado, é possível compreender seu significado, seus benefícios e como se dá sua implantação. Sabendo de tudo isso, é possível relacionar os assuntos e concluir que a relação entre o *empowerment* e a liderança se encaixam, principalmente quando se percebe que com a implantação do *empowerment* um novo Líder pode nascer.

Palavras-chave: Liderança; *Empowerment*.

ABSTRACT

This work aims to prove, through bibliographic studies, how effective the *empowerment* practice is to enable a new Leader. Throughout this research, it is possible to know the main theories related to leadership as well as to gain access to several definitions, following the changes in its context over the years until nowadays. Furthermore, the behavior and the characteristics of current successful Leaders will be exposed, taking into account the new organizational environment, which was imposed with the beginning of the 21st century, and the new entrants in the job market: the Y generation. In regard to *empowerment*, although it is still little explored, it is a current subject and it is possible to understand its meaning, its benefits and how it is introduced. Being aware of it makes it possible to associate the subjects and to conclude that the connection between the *empowerment* and the leadership fit together, especially when we notice that, with the implementation of *empowerment*, a new leader can arise.

Keywords: Leadership; *Empowerment*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Liderança Situacional.....	22
Figura 02 – Pirâmide de necessidades de Maslow.....	29
Figura 03 – Hierarquia de Nível 5.....	43
Figura 04 – Transição dos níveis hierárquicos no <i>empowerment</i>	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Os três estilos de liderança.....	19
Tabela 02 - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade.....	24
Tabela 03 - As cinco práticas da liderança exemplar.....	40
Tabela 04 - Os dois lados da liderança de nível 5.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	LIDERANÇA	13
2.1	DEFINIÇÕES	13
2.2	AS TEORIAS DE LIDERANÇA	15
2.2.1	Teoria dos Traços	15
2.2.2	Teoria do Comportamento	16
2.2.2.1	Funções de Liderança	17
2.2.2.2	Estilos de Liderança	18
2.2.3	Teoria Contingencial ou Situacional	20
2.2.4	Teoria da Liderança Carismática	25
2.2.5	Teoria da Liderança Transacional	28
2.2.6	Teoria da Liderança Transformacional	30
3	A LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA	33
3.1	GERAÇÃO Y: OS FUTUROS LÍDERES	34
3.2	AS MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	37
3.3	A NOVA LIDERANÇA	39
4	EMPOWERMENT	46
4.1	A IMPLANTAÇÃO DO EMPOWERMENT	46
4.2	O EMPOWERMENT NA FORMAÇÃO DE UM NOVO LÍDER	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Em consequência do mundo globalizado em que vivemos, onde toda e qualquer informação é de fácil acesso e transmitida em tempo real, praticamente todos os ramos de atividade tornaram-se mais competitivos. No ambiente empresarial, para onde é direcionada esta pesquisa, é preciso estar atento às mudanças e conseguir acompanhá-las.

O processo para uma empresa manter-se ativa e competitiva no mercado empresarial envolve diversos fatores, internos e externos, porém todos dependem de pessoas que apresentam uma característica importante nesse contexto, a Liderança.

São os Líderes, ou também conhecidos hoje em dia como CEO's, Controllers, Gestores ou Diretores, os responsáveis por colocar em prática os planejamentos estratégicos de uma empresa, envolvendo e guiando toda a equipe, a fim de alcançar sempre melhores resultados.

Com esse pensamento da importância de uma liderança, estudaremos aspectos históricos, tais como definições e principais teorias a fim de acompanhar a evolução dos estudos neste sentido, tentando aproveitar ao máximo as experiências passadas.

Além disso, é abordada a figura do Líder no século XXI, cujo objetivo é entender quais as atitudes e características que fazem dele um profissional de sucesso, considerando também as mudanças culturais na organização em que está inserido, bem como a nova geração a ser liderada: a geração Y.

Por fim, conhecemos de forma detalhada a prática do *empowerment*, expondo seus significados, fundamentações, objetivos e benefícios. Somente com a junção desses dois temas será possível comprovar ou não a tese de que a sua prática é um poderoso meio de se formar novos Líderes.

2 LIDERANÇA

O ato de liderar não é atual, ao contrário, é uma prática milenar, existente na origem da vida e está presente no mundo animal, nas relações familiares, em meio à religião, no mundo empresarial, militar e entre outras centenas de situações relacionadas aos indivíduos.

Ao longo desses milhares de anos, surgiram inúmeros estudos sobre o assunto, e são vários os registros que contribuíram para o entendimento da liderança. Os povos pré-históricos desenhavam em suas cavernas imagens que simbolizavam o seu dia a dia, e nelas pode ser observado, por exemplo, o ato de liderança durante a caça. O general Sun Tzu (a.C) foi de grande importância para o entendimento da arte de liderar através de sua experiência de guerrilha. Podemos citar ainda Maquiavel (1513) em “O Príncipe” que propõem diversas ações de liderança.

No ambiente empresarial, que é o foco desse trabalho, todos os processos que regem um negócio são consequências das decisões de um Líder, daí a importância da formação de bons Líderes.

2.1 DEFINIÇÕES

Mesmo não sendo um termo recente, a palavra LÍDER, entrou para o vocabulário popular a partir da metade do século XIX, derivada da palavra em inglês *Lead*, que significa guiar ou conduzir (Veronese, 2011, p. 33).

Com isso, inúmeras definições sobre liderança surgiram para explicá-la, todas com o mesmo foco, porém vistas por ângulos diferentes.

Com base nos ensinamentos de Sun Tzu e Confúcio, Krause (1999, p.03) define a liderança como “o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que a ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas.”.

Mesmo que Sun Tzu e Confúcio julgassem a liderança uma característica intrínseca ao ser humano, a definição proposta por Krause poderia ter sido aplicada tanto há milhares de anos quanto na atualidade.

Yuki (1989, apud Bergamini, 1994, p. 14) aborda diversas definições de Liderança, de autores diferentes e em ordem cronológica:

1. Liderança é 'o comportamento de um individuo quando esta dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum' (Hemphill & Coons, 1957, p.7).
2. Liderança é 'um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo' (Janda, 1960, p.35).
3. Liderança é 'influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos' (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p.24).
4. Liderança é 'uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada' (Jacobs, 1970, p. 232)
5. Liderança é 'o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação' (Stogdill, 1974, p. 411)
6. Liderança é 'o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização' (Katz & Kahn, 1978, p. 528)
7. Liderança é ' o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo' (Rouch & Behling, 1984, p. 46).

Como se pode observar, não importa quão antigas sejam as definições, todas giram em torno de um mesmo pensamento, que sugere a interação de pessoas em prol de um objetivo e a existência de Líder e liderados.

De uma forma mais abrangente, Hollander (1978, apud Bergamini 1994, p. 15-16) propõe que:

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

A importância de se conhecer essa variedade de definições de liderança está em toma-las referências para a formação de um novo Líder.

Chiavenato (2003) afirma que a liderança é essencial para a administração, seja ela empresarial ou de qualquer outra natureza, e por esse motivo, o administrador precisa estar apto a conduzir e conhecer pessoas.

Assim, o administrador que pretende tornar-se um bom Líder, precisa não só conhecer a si mesmo como também o ambiente e pessoas que o cercam, bem como a cultura da empresa em que estão inseridos.

2.2 AS TEORIAS DE LIDERANÇA

O tempo não modificou significativamente as definições de liderança, pois em sua maioria elas permanecem sendo consideradas até os dias atuais. O que sofreu maior impacto foi a forma de se justificar a sua origem. Vários estudos giraram em torno de saber de onde vem a liderança, ou quais aspectos influenciam na formação de um Líder, e foi ao longo de tais estudos que surgiram as teorias.

Veremos a seguir, algumas das principais teorias de Liderança, tais como: Teoria dos Traços, Teoria do Comportamento ou dos Estilos de Liderança e a Teoria Situacional, porém, não tão conhecidas, mas relevantes ao estudo, temos a Teoria da Liderança Transacional, Teoria da Liderança Transformacional, Teoria da Atribuição e Teoria da Liderança Carismática.

2.2.1 Teoria dos Traços

Os primeiros estudos sobre Liderança foram baseados em defini-la e em detectar as características presentes na personalidade dos Líderes, sendo algumas delas a inteligência, honestidade, pró-atividade e ambição. Assim, eram considerados Líderes, aqueles que apresentassem tais características.

Porém tais características foram identificadas como intrínsecas aos indivíduos, não podendo ser adquiridas, aprendidas ou ensinadas.

Bergamini (1994, p. 28) afirma que:

[...] pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel da liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições.

Sendo assim, a Teoria dos Traços defende que a liderança é uma característica inata ao indivíduo sendo única e intrasferível.

Ainda sobre as pesquisas realizadas neste período, Bass (1978 apud Bergamini 1994, p. 15-16) defende:

Caso a ordenação das frequências dos fatores seja significativa, parece que a liderança bem-sucedida deva envolver certas habilidades e capacidades – interpessoais, técnicas, administrativas e intelectuais – que capacitam os líderes a serem valorizados pelo seu grupo ou organização. Essas habilidades permitem aos líderes manter níveis satisfatórios de coesão grupal, energia e produtividade. [...] Em suma, os estudos dos fatores parecem oferecer um quadro bem balanceado de habilidades, funções e características pessoais dos líderes numa ampla gama de situações.

Segundo Bergamini (1994), tal pensamento prevaleceu até a década de 1940, quando posteriormente apareceram dúvidas quanto a sua eficácia, pois até então não havia estudos que correlacionassem os traços com a eficácia do líder diante de uma adversidade, por exemplo, tornando-a falha e obsoleta.

Apesar de ter sido considerada por anos, a Teoria dos Traços não abrangeu outros fatores, como por exemplo, equipe, ambiente organizacional ou tipo de atividade, sendo que o foco ficou apenas na “pessoa” do Líder, nesse caso a possibilidade da liderança ser aprendida era impossível.

2.2.2 Teoria do Comportamento

Tendo como referência a importância de abranger novos pontos sobre a liderança após a evidente ineficácia da Teoria dos Traços, Cavalcanti et al (2009) explicam que novas respostas foram encontradas na teoria comportamental, sendo estas mais conclusivas que a anterior.

Sobre a Teoria Comportamental Chiavenato (2004, p.104) explica:

[...] estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

Foi a partir desta época, que o fator humano, ou seja, a preocupação com o subordinado passou a ganhar importância, apesar do Líder ainda estar em evidência, pois a análise passou a ser feita de acordo com a interação entre ambas as partes.

A partir dessa premissa, apresentaremos a seguir os rumos tomados pela pesquisa, separando-os, segundo sugerido por Faccioli (2008), em Funções da Liderança e Estilos da Liderança.

2.2.2.1 Funções de Liderança

Levando em consideração que os Líderes agem de forma diferente comparados uns aos outros, Bergamini (1994) explica que a execução do trabalho foi estudada levando em consideração duas funções primordiais, sendo elas as orientações dos Líderes orientados para tarefas e para pessoas, para assim, saber qual desses dois grupos seria o mais eficaz.

Enquanto o Líder orientado para a tarefa busca sempre o alto desempenho, não se importando com o bem-estar de seus subordinados e sempre em busca da maior lucratividade, o Líder orientado para as pessoas se preocupa com a satisfação das necessidades de seus subordinados, aceitando opiniões e criando vínculos para com eles.

Considerando o resultado da referida pesquisa, Bergamini (1994, p. 42) propõe que “quanto mais o comportamento do líder tender para o extremo da participação, tanto maior será a possibilidade de vir a ser avaliado positivamente pelos seus subordinados.”

A partir da análise de tal situação, podemos constatar que o Líder eficaz foi aquele cujo gerenciamento está voltado para as pessoas, pois existe maior cooperação entre todos para a conquista do objetivo, apesar de que na visão do superior, o mais

vantajoso “parece” ser o Líder orientado para a tarefa, porém, segundo Faccioli (2008), o Líder mais eficaz será sempre aquele que desempenha as duas funções com sucesso.

2.2.2.2 Estilos de Liderança

Após a constatação das funções, surgiram os chamados estilos de Liderança, que segundo Robbins e Coulter (1998, apud Cavalcanti et al 2009, p. 40) foi proposto pelos estudos de Lewin e são assim identificados:

O estilo *autocrático* está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no sentido *democrático*, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo *laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

Ao que se percebe, diferentemente da teoria anterior, o Líder é uma pessoa dotada de conhecimento que adequa sua característica conforme as necessidades e as situações em que se vê inserido.

A tabela a seguir proposta por Chiavenato (2003) apresenta os estilos de liderança de forma mais detalhada.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O Líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo Líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do Líder.
O Líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento ao Líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do Líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O Líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do Líder.
O Líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O Líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O Líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O Líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Tabela 01 - Os três estilos de liderança. (Chiavenato, 2003, p. 125).

Apenas conhecendo as definições dos estilos não é possível saber se tal teoria seria relevante ou não, ou seja, é necessário que existam evidências, ou melhor, estudos que levem a algum resultado.

A fim de identificar qual dos três estilos é o mais eficaz, Chiavenato (2004), propõe uma pesquisa realizada por White e Lippitt (1939), que submeteu um grupo de meninos aos três estilos de liderança para observar qual seria o mais eficaz. Após os testes com cada estilo, puderam constatar que diante da Liderança Autocrática a produção foi maior, porém a qualidade foi baixa devido à frustração e tensão às

quais o grupo foi submetido. No caso da Liderança Democrática, a produção foi parecida com a obtida na liderança anterior, porém, o quesito qualidade se destacou, pois, as necessidades pessoais do grupo foram supridas, e o trabalho se tornou prazeroso. Já na Liderança Liberal, a situação se tornou descontrolada, e tanto quantidade e qualidade foram baixas.

Diante dessas afirmações, Chiavenato (2003) sugere que os três estilos de liderança podem ser praticados pelo Líder, pois ele pode impor sua ordem, pedir a opinião dos liderados antes de tomar uma decisão ou fazer sugestões ao grupo. Cabe a ele identificar qual estilo utilizar, analisando as pessoas e as situações nas quais estão inseridas.

Para complementar essa ideia, Possi et al (2006, p. 04) sugerem:

No que diz respeito ao estilo de liderança, o líder tem como desafio identificar com precisão as necessidades do subordinado com relação ao trabalho designado, bem como adaptar seu estilo de liderança à medida que o subordinado se torna mais apto a desempenhar o trabalho de modo independente.

Mesmo proposta há vários anos atrás, ainda hoje se ouve falar em estilos de Liderança. Na verdade, o que se vê são Líderes que se enquadram ou que possuem os mesmos perfis sugeridos nos três estilos, sendo assim, pode-se dizer que tal teoria não foi totalmente abolida, apenas surgiram novas hipóteses.

2.2.3 Teoria Contingencial ou Situacional

Como o próprio nome já sugere, a teoria contingencial ou situacional aborda a Liderança diante de diversas possibilidades ou ocasiões, onde segundo Cavalcanti et al (2009, p. 50), o “foco está voltado para os seguidores.”

Sobre a teoria, a visão de Bergamini (1994, p. 47) apresenta-se da seguinte forma:

As teorias contingenciais, também conhecidas como situacionais, exploram aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior

grau possível de eficácia em cada diferente situação. O objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado.

Dentro dessa teoria, vale ressaltar, existem outras que foram sugeridas e estudadas, porém, exploraremos a mais popular, a Liderança Situacional, baseando-nos principalmente na obra dos pioneiros da teoria, Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1986), que servem de referência para outros autores.

Para Hersey; Blanchard (1986, p. 188),

De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar [...]

Aperfeiçoando a Teoria Comportamental, a Liderança Situacional considera, além do comportamento dos Líderes, a maturidade dos seus liderados, procurando observar qual a melhor maneira de liderá-los de acordo com seus comportamentos e reações diante das tarefas.

Em uma abordagem mais detalhada, Hersey e Blanchard (1986, p. 186) conceituam a Liderança Situacional como a:

[...] inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Esse conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente do seu papel, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros. Oferece aos líderes mais compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

A partir desse momento, o fato da liderança poder ser aprendida é apresentado como possível, pois a teoria oferece um estudo mais completo para aqueles que pretendem tornar-se Líderes, além de defender a tese de que esses são adaptáveis.

Como a “maturidade” está ligada a essa teoria, é preciso entender o quão significativa ela é, sendo assim, Hersey e Blanchard (1986, p.187) definem-na como “(...) a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. ”.

Os mesmos autores (idem) completam afirmando que “essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.”. Isso porque a maturidade de um indivíduo pode depender do ambiente no qual está inserido.

De acordo com os estudos de Hersey e Blanchard (1986), o esquema que representa a liderança situacional relaciona o nível de maturidade dos subordinados diante de certa tarefa específica com os estilos de liderança a serem adotados, ou seja, é através da análise do nível de maturidade que o Líder determina qual estilo deve seguir, levando em consideração a chamada curva prescritiva, que corta os quatro quadrantes do esquema.

Para um melhor entendimento sobre como se dá a Liderança Situacional, analisemos o esquema a seguir:



Figura 01 – Liderança Situacional. (Hersey e Blanchard, 1986, p. 189).

Cada estilo de liderança, na teoria em questão, foi definido como consequência da combinação do comportamento na tarefa e no relacionamento, assim explicados por Hersey e Blanchard (1986, p. 189):

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

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

Sendo assim, os autores (1986) sugeriram que existiam quatro opções de estilos de Liderança que correspondiam a outros quatro níveis de maturidade, sendo eles: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

Para que pudéssemos conhecê-los individualmente e ao mesmo tempo entender o esquema proposto, Hersey e Blanchard (1986, p. 190) explicam-no da seguinte maneira:

“Determinar”: para maturidade baixa. Pessoas que não têm nem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer algo que não são competentes nem seguras de si. [...] Consequentemente, um estilo diretivo “determinar” (E1), que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade. [...].

“Persuadir”: para maturidade entre baixa e moderada. As pessoas que não têm capacidade mas sentem disposição (M2) para assumir responsabilidades têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo “persuadir” (E2), que adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para esse nível de maturidade. [...].

“Compartilhar”: para maturidade entre moderada e alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas (M3) a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas ou insegurança. [...] Em qualquer hipótese, o líder precisa abrir a porta (comunicação bilateral e escuta ativa) no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que já possuem. É um estilo participativo (E3), de apoio não-diretivo, que tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas que se encontram nesse nível de maturidade. [...].

“Delegar”: para maturidade alta. As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de “delegação” (E4), que dê pouca direção e pouco apoio, apresenta maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas.

Para um melhor entendimento da relação entre a maturidade e o estilo de liderança, proposta no esquema, vejamos a tabela abaixo que sugere qual o estilo mais eficaz para cada nível de maturidade:

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
<p style="text-align: center;">Maturidade Baixa</p> <p>Pessoas que não possuem capacidade, nem disposição e são inseguras.</p>	<p style="text-align: center;">Determinar</p> <p>Nível de comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo, onde o Líder deve fornecer as informações necessárias para a execução da tarefa, bem como acompanhar o seu progresso.</p>
<p style="text-align: center;">Maturidade Baixa/Moderada</p> <p>Pessoas que não possuem capacidade, mas possuem disposição ou confiança em si.</p>	<p style="text-align: center;">Persuadir</p> <p>Nível de comportamento de tarefa alta e relacionamento alto, onde o Líder deve abrir espaço para opiniões antes da tomada de decisão.</p>
<p style="text-align: center;">Maturidade Moderada/Alta</p> <p>Pessoas que possuem capacidade, porém não possuem disposição ou são inseguras.</p>	<p style="text-align: center;">Compartilhar</p> <p>Nível de comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa, onde o Líder deve manter uma relação bilateral com seus subordinados, aceitando ideias que facilitem na tomada de decisão.</p>
<p style="text-align: center;">Maturidade Alta</p> <p>Pessoas capazes, competentes, dispostas e seguras.</p>	<p style="text-align: center;">Delegar</p> <p>Nível de comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa, onde o Líder apenas “supervisiona” a equipe e não possui responsabilidades pelas decisões.</p>

Tabela 02 - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade. (Adaptada de Hersey e Blanchard, 1986).

Quanto a importância da Teoria Situacional, mais especificamente sobre os estilos nela descritos, Novo et al (2008, p. 60) defendem que:

Os estilos da liderança situacional ajudam o líder para que ajuste seu estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade e desenvolvimento de seus liderados, levando em conta a experiência de cada um, suas competências e a disposição em aceitar responsabilidades.

Vale ressaltar ainda, que segundo os estudos de Hersey e Blanchard (1986), o Líder pode passar de um estilo para o outro, desde que as carências existentes em sua equipe deixem de existir, através do acúmulo de experiência, tornando-os mais maduros.

Com relação à teoria situacional, sua aceitação foi bem maior e mais notória do que as demais teorias, pois como podemos perceber em sua complexidade, ela aborda toda uma sistemática que interfere na atitude do Líder, sugerindo um verdadeiro guia para os aprendizes.

2.2.4 Teoria da Liderança Carismática

A teoria da liderança carismática faz parte das teorias conhecidas como contemporâneas, sendo grande exemplo de como os costumes, as visões, as preocupações mudaram, ou melhor, evoluíram com o tempo. A julgar apenas pelo nome, um Líder carismático poderia ser pré-identificado como um indivíduo dotado de certas qualidades como: simpatia, presteza, atividade, persuasão, reconhecido e respeitado.

Sobre as pesquisas realizadas em torno da teoria, Jackson e Parry (2010, p. 58) afirmam que “Boa parte da pesquisa sobre liderança carismática ficou centralizada na liderança comunitária ou política (isto é, as abordagens sociológica, psicanalítica e política), em vez de na liderança em organizações”, exemplos dados pelos autores de grandes Líderes Carismáticos incluem Hitler, Gandhi, Mandela e candidatos à presidência norte americana.

Cavalcanti et al (2009, p. 112 e 113) explicam que “A liderança carismática baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos. ”, ou seja, a identificação de um Líder carismático está em suas atitudes no ambiente de trabalho. Chiavenato (2003, p. 260) acrescenta que “A legitimação da autoridade carismática provém das características

personais carismáticas do líder e da devoção e arrebatamento que impõe aos seguidores.”

Pode-se notar que a relação entre Líder e subordinado nessa teoria caminha em harmonia, pois enquanto o Líder se mostra um profissional seguro, prestativo e convincente, seus subordinados desempenham suas atividades com maior motivação e eficiência, tratando-o com respeito e admiração.

Em artigo para o site O Portal da Administração, Leite (<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/lideranca-carismatica/83465/>) descreve-os:

[...] os líderes carismáticos são sensíveis tanto as limitações ambientais quanto às necessidades de seus liderados e demonstram comportamentos diferenciados dos comuns. Os líderes carismáticos iniciam articulando uma visão atrativa. Ele comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa total confiança sobre seus liderados que certamente irão conseguir alcançá-las.

Diferente de todos os Líderes vistos até o momento, ele representa uma pessoa que sente prazer em motivar os que estão ao seu redor. Nesse sentido, as metas são alcançadas com maior facilidade devido à força de vontade despertada em sua equipe.

Com as palavras de Cavalcanti et al (2009, p. 113 e 114) podemos complementar:

[...] os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que desejam atingir, são fortemente envolvidos com ela, são percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança. Com esse comportamento arrojado e atitudes envolventes, tendem a levar as pessoas a exercerem esforço extra no trabalho.

A relação entre Líder e liderados nesse caso não é algo complexo, pois esses reconhecem as qualidades do Líder, promovendo melhorias nos relacionamentos, nas atividades a serem desenvolvidas e conseqüentemente no desenvolvimento da empresa.

Para os futuros Líderes que pretendem ser notados como carismáticos, Robbins (2002, apud Cavalcanti et al, 2009, p. 114) propõe três passos a serem seguidos:

Primeiro, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se, não só com palavras, mas com todo o corpo. [...]

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

O carisma, há tempos atrás, era considerado uma qualidade intrínseca ao indivíduo, não podendo ser adquirido. Porém, com os estudos do comportamento humano, avanços tecnológicos e da comunicação, considera-se que pode ser desenvolvido e aperfeiçoado, se houver disposição e abertura a mudanças.

Em uma visão geral, esse estilo de liderança é eficiente, Boas e Shamir (1992, apud Jackson e Parry, 2010, p. 59) argumentam que:

[...] a liderança carismática gera maior autoestima e autovalorização, crescente eficiência individual e eficiência coletiva, identificação pessoal com o líder, identificação com um grupo social prestigiado e distintivo, e a internalização dos valores do líder.

A prática da Liderança Carismática promove vários progressos nos profissionais subordinados, refletindo, por exemplo, na eficiência, no humor e no ambiente de trabalho. A partir de sua popularização, tornou-se ainda mais difícil definir um Líder, pois os estudos que até então ditavam “regras” de como os Líderes deveriam ser ou agir, consideram apenas o desenvolvimento de uma característica, o carisma.

Apesar de ser um tipo de Liderança ótimo para se inspirar, deve-se ter ciência de que Líderes também têm a obrigação de manter-se motivados. Segundo Cavalcanti (2009), não basta apenas ser um exemplo que todos almejam, o Líder deve acreditar e amar cada vez mais o que faz, para que assim, continue obtendo os melhores resultados dos seus subordinados.

Para manter-se ativo em seu posto, o Líder Carismático necessita de mudanças na empresa, evitando uma rotina que desmotive as pessoas envolvidas no contexto. Por esse motivo, muitas vezes a liderança carismática está associada à teoria da Liderança Transformacional, que será vista a diante.

2.2.5 Teoria da Liderança Transacional

Praticamente todos os autores tratam a Liderança Transacional em conjunto com a Transformacional, geralmente comparando-as, porém nesta pesquisa, trataremos cada uma separadamente.

Chiavenato (2003) afirma que foi Burns (1978) quem nomeou esse estilo de liderar. Burns (1978, apud Chiavenato, 2003. p. 357) defende que a Liderança Transacional “envolve líderes extremamente eficientes em dar às pessoas algo em troca de seu apoio ou trabalho, fazendo com que seus seguidores sejam valorizados, apreciados e recompensados.”.

A atuação do Líder transacional é exatamente como descrita por Burns (1978), onde os subordinados só desempenham seu trabalho rumo à meta e a excelência em troca de algo atrativo que supra suas necessidades enquanto colaborador, sendo que geralmente tais recompensas já são acordadas antes da contratação, cujos meios utilizados são descritos por Jackson e Parry (2010. p. 51):

[...] envolve uma troca entre o líder e o seguidor, na qual o líder oferece recompensas em troca de obediência e desempenho. Essa transação é normalmente representada em contratos formais, acordos de trabalho, sistemas de gestão de desempenho e acordos de níveis de serviços.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Cavalcanti et al (2009, p. 119) descreve com maiores detalhes a relação entre Líder e liderado:

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

Conforme dito por Cavalcanti et al (2009), são as necessidades primárias dos indivíduos que os líderes transacionais prometem suprir através de suas recompensas. Mas parando para pensar, quais seriam essas necessidades?

Para responder tal questão, podemos voltar às aulas do primeiro ano da graduação, quando aprendemos sobre a pirâmide sugerida por Maslow, que é dividida em cinco

necessidades dos seres humanos que são classificadas em necessidades básicas, psicológicas e de auto realização, como se pode ver abaixo:

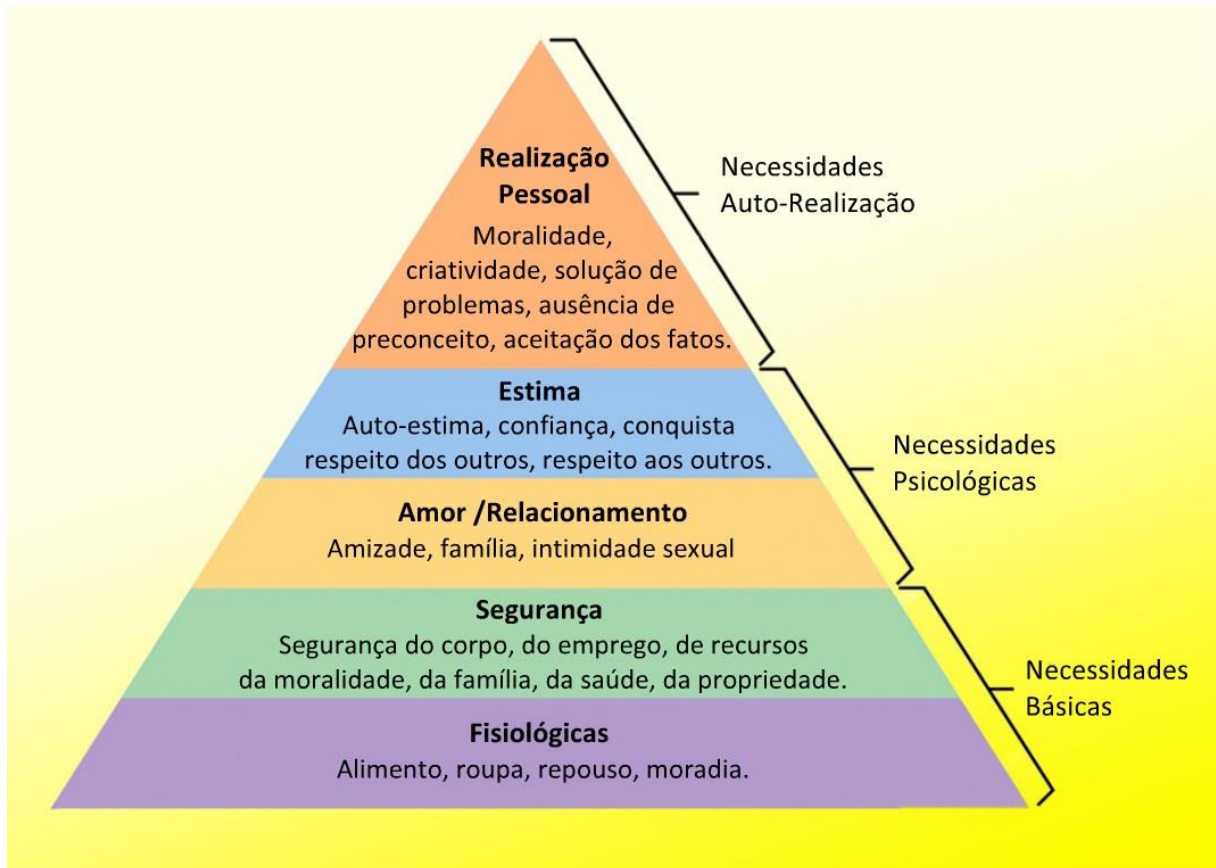


Figura 02 – Pirâmide de necessidades de Maslow. (Foto: Reprodução/Internet).

Relacionando-a com a liderança transacional, pode-se dizer que as recompensas oferecidas aos colaboradores têm por objetivo atender as suas necessidades básicas, ou seja, Fisiológicas e de Segurança, em curto prazo e é através do salário, das bonificações, das promessas de promoções e planos de carreira que os indivíduos conseguem obtê-las.

Outra constatação que se pode extrair, e que talvez seja um ponto negativo, é que através dessa liderança as demais necessidades não são alcançadas de imediato, profissionalmente falando. Esse tipo de liderança não oferece recursos que atingem os demais níveis, diferentemente da liderança transformacional, vista no subcapítulo a seguir.

Esse tipo de liderança, como todas as outras, possui seus pontos positivos e negativos. Além do que já foi visto, através dela podem-se manter os colaboradores motivados, impondo respeito, obtendo credibilidade e praticando a justiça sob penalidade, conforme as palavras de Baldwin et al (2008), ou seja, caso o desempenho não seja suficiente, haverá penalidades.

2.2.6 Teoria da Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional, também chamada de “nova liderança”, segundo Jackson e Parry (2010), começou a ser abordada nos anos de 1980 e foi considerada revolucionária para a época.

Jones e George (2011, p. 513) a definem como a:

Liderança que conscientiza os subordinados sobre a importância de seu trabalho e desempenho para a organização, bem como sobre suas próprias necessidades de crescimento pessoal, e que motiva os subordinados a trabalharem para o bem da organização.

Diferentemente da Liderança Transacional, esta não utiliza recompensas para incentivar o subordinado, simplesmente a vontade de trabalhar para o desenvolvimento da organização é desenvolvida pelo Líder, levando o indivíduo a acreditar que com seu próprio desempenho suas necessidades serão supridas.

As atitudes desse tipo de liderança são totalmente diferentes das demais. Sobre as características que as definem, Andrade e Amboni (2010, p. 162) afirmam:

Na teoria da liderança transformacional, é atribuída ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada “visão” para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio. É um processo de mão dupla entre líder e liderados. O líder transformacional é um agente de mudanças capaz de correr riscos, atento às necessidades das pessoas, orientado por valores, voltado ao aprendizado contínuo e capaz de lidar com a complexidade, a ambiguidade e a incerteza.

Praticamente todas as atitudes de um Líder Transformacional se enquadram no que as empresas procuram, pessoas dispostas a arriscar e que acreditam no potencial de sua equipe.

Dentre todas as outras teorias já vistas, esta foi a que mais se preocupou com o fator humano nas empresas, se atentando não só com o bem-estar dos colaboradores como também com diversos outros quesitos, como por exemplo, o desenvolvimento profissional, assim como Cavalcanti et al (2009, p. 121) descrevem:

[...] o foco dos líderes transformacionais está no processo de desenvolvimento de pessoas, levando-as a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a alguma coisa, quer seja uma causa, um produto ou uma ideia, a tornarem-se corajosas, honestas, e confiáveis e a buscarem padrões de desempenho que vão além de seu próprio cargo.

Se pararmos para analisar se há alguma relação entre a teoria da Liderança Transformacional com a Pirâmide das Necessidades de Maslow (Figura 02), vista no subcapítulo anterior, podemos constatar que neste caso, os seguidores teriam grandes chances de ter suas necessidades psicológicas e de auto realização atendidas, sendo elas o amor, relacionamento, estima e realização pessoal, uma vez que haverá interação entre as partes.

Dentre os autores pesquisados, nenhum tratou pontos negativos para essa Teoria, ao contrário, entende-se que essa foi e continua sendo a mais bem aceita em meio a tantas outras. Os reflexos dessa liderança, segundo Baldwin et al (2008, p. 208) se dão da seguinte forma:

[...] quando os líderes adotam comportamentos de liderança transformacional, os empregados ficam mais satisfeitos, mais otimistas em relação ao futuro, menos inclinados a sair de seus empregos, mais propensos a confiar em seu líder e apresentam desempenho mais alto do que o dos empregados que trabalham para líderes que não demonstram esses comportamentos fundamentais.

Muitos são os benefícios que surgem com tal prática. Empresa, Líder e principalmente os colaboradores, em uma visão geral, se satisfazem. A empresa possui profissionais corajosos, capacitados e que trabalham com dedicação e empenho, o que leva ao aumento nos lucros; o Líder se torna um profissional respeitado e admirado por acreditar em sua equipe e pela competência; os

colaboradores, conforme dito por Baldwin et al (2008), tornam-se cada vez mais motivados, capacitados e realizados.

Pensando no investimento com desenvolvimento profissional, seria errado dizer que os Líderes Transformacionais podem ser grandes criadores de novos Líderes? Para responder esta pergunta, vejamos a frase citada por Cavalcanti et al (2009, p. 121) com base nos estudos de Robbins (2002):

Se reconhecermos que seguidores eficazes podem significar líderes eficazes, também podemos reconhecer que seguidores eficazes são decorrentes de líderes eficazes e, assim, admitimos que os líderes orientados para o desenvolvimento, com o tempo, tendem a transformar os seguidores medíocres em seguidores eficazes.

Se o Líder consegue tornar seus seguidores mais eficazes, seu desempenho pode acarretar no nascimento de novos Líderes. Como o nome diz, esse estilo de liderar possui o dom de “Transformar”, ou seja, explorar o que a de melhor nos indivíduos e transforma-los em profissionais capacitados ou quem sabe até em novos Líderes.

Finalizando esse capítulo, consideramos que a importância que o Líder dá aos seus liderados é de extrema importância para uma gestão de sucesso.

Moggi (2000, apud Cavalcanti et al, 2009, p. 122) afirma que:

[...] se quisermos obter sucesso nos negócios em todos os sentidos (produtividade, qualidade, rentabilidade, imagem da empresa, inovação etc.), é no ser humano que devemos investir, porque ele, desde o mais simples operário até o presidente da empresa, é a origem de todo o processo de transformação.

Inspirados nas palavras de Moggi (2000), podemos dizer que na Teoria Transformacional, o Líder também possui ações humanizadas, fazendo com que as chances de sucesso da empresa se multipliquem, sendo esse um dos perfis de liderança mais procurados nos dias atuais.

Todas as teorias vistas até o momento, não estão em completo desuso, e nenhuma dela está incorreta, sendo praticamente impossível definir a teoria mais eficiente ou aquela que se deve seguir. O que pode se dizer é que sempre uma sobressairá em relação às outras, variando de acordo com a necessidade de uma empresa, família, equipe, enfim, de onde haja a necessidade de liderança.

3 A LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

A liderança, desde quando começou a ser estudada, ganhou diversas teorias e definições, acompanhando a evolução mundial até os dias atuais. A abordagem sobre liderança continua sendo um tema muito atual e não se pode dizer, neste caso, que passado é passado e passar a desconsiderar os estudos mais antigos, pois é muito importante conhecer e acompanhar essa evolução.

Desde o fim do século XX, os Líderes já possuíam a consciência de que grandes mudanças iriam acontecer e que a preocupação com o fator humano seria indispensável para a sobrevivência no ambiente empresarial, como se pode observar nas palavras de Chowdhury (2003, p. 205):

A organização do século XXI será caracterizada por uma complexidade sem precedentes e exigirá uma espécie diferente de líder. O desafio para a gerência será absorver as diversas necessidades dos indivíduos referentes à mudança, e investigar a flexibilidade voltada para o funcionário.

A preocupação com o bem estar dos colaboradores ficou mais evidente na teoria transformacional, época esta que a percepção dos Líderes começou a mudar. Era possível perceber que não era apenas a maneira de se liderar que teria que sofrer transformações, o ambiente organizacional na qual estavam inseridos também seria alvo de mudanças assim como descrito por Barrett (2000, apud Cavalcanti et al, 2009, p. 121):

(...) os líderes reconhecem que o meio de elevar os níveis de produtividade e inovação tão necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas no século XXI será criar uma cultura corporativa que encoraje e apoie os funcionários a encontrar realização pessoal por meio do trabalho.

E em meio a esse clima de expectativa, o século XXI chegou marcado pelas inovações tecnológicas, pela globalização e pela inserção da Geração Y no mercado de trabalho, que vem a ser o protagonista desta época.

Sobre este momento contemporâneo em que vivemos, mais especificamente no ambiente empresarial, Bossidy e Charan (2005, p. 24 e 25) explicam:

Não importa se a economia é forte ou fraca, a concorrência está mais acirrada do que nunca. As mudanças chegam mais rápido do que nunca. Os investidores – que eram passivos quando os líderes dos negócios começaram suas carreiras – se tornaram implacáveis.

Inseridos em um mercado cada vez mais competitivo, cabe às lideranças encontrar a melhor maneira de manter sua gestão em equilíbrio, conciliando avanços tecnológicos, reestruturação na cultura organizacional e a inserção da geração Y no mercado de trabalho, para que dessa forma possa se manter-se firme.

3.1 GERAÇÃO Y: OS FUTUROS LÍDERES

A geração Y é representada por aqueles nascidos entre os anos de 1980 e 1990, também denominados por Calliari e Mota (2012) de geração 2.0, geração internet ou geração digital devido ao fato de que sua maioria possui o domínio sob as tecnologias.

Se comparado com as gerações anteriores, esta em questão se destaca pela sua capacidade multifuncional, ou seja, os pertencentes a ela geralmente conseguem desenvolver diversas atividades ao mesmo tempo, fator este considerado como um diferencial na atual situação do mercado empresarial.

Composta em sua maioria por jovens, a geração Y, como todas as outras, possui seus prós e contras. De um lado, estão jovens dispostos, confiantes, inteligentes, dinâmicos, inovadores, visionários, que não aceitam injustiças, que investem em capacitação e que não possuem medo de arriscar, assim como defendido por Calliari e Mota (2012, p.15):

Talvez, não haja geração que tenha acreditado tanto em seu potencial como os ípsilons. Para eles, o próprio sucesso depende muito mais de si do que dos outros. São as suas escolhas que contam, e não as alheias. Isso se deve, em parte, ao mundo onde se criaram, tão repleto de opções. E o resultado positivo, se quisermos assim considerar, é que os ípsilons desenvolveram um grau elevado de iniciativa e capacidade de escolha e, quando querem algo, têm bem menos medo de correr riscos do que seus antecessores. Mudar, definitivamente, não é um problema. Por isso,

experimentam as alternativas com muito mais facilidade, sem constrangimento ou receio – e isso vale para o seu comportamento social, de consumo e íntimo (...).

Do outro lado, totalmente oposto, esse grupo é tido por muitos como uma geração polêmica por serem extremamente ambiciosos, intolerantes, impacientes, mimados e despreparados para lidar com frustrações, assim como Calliari e Mota (2012, p.14) complementam:

Toda a segurança conferida aos ípsilons deu origem a um grupo de sujeitos que não quer, por exemplo, passar por um constrangimento e encará-lo como algo que deve ser vivido e suportado, como um processo de formação de caráter e aprendizado, muito menos como uma provação divina. Um ípsilon não costuma aturar alguém que o maltrate ou um ambiente que, do seu ponto de vista, exija demais.

Diante de tantas opções que possuíram e ainda possuem entre roupas, brinquedos, celulares, comidas, enfim, de tanto comodismo encontrado em casa e de uma era onde a informação é de fácil acesso, lembrando que não se pode generalizar, essa geração acabou se tornando mais exigente, sendo que quando uma determinada situação não lhe agrada, ela simplesmente se desvincula dela.

Em artigo para a revista *Época Negócios*, a jornalista Oliveira (<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2015/05/geracao-y-o-que-os-jovens-mais-precisam-nesse-momento-e-de-mentores.html>) faz uma observação:

A geração Y recebeu toda a influência da internet. Ou seja, existe uma ansiedade ainda mais exagerada, culpa da instantaneidade com que acontecem as trocas. Existe também uma mistura entre a vida pessoal e profissional que não acontecia antes. Uma ambição de querer conquistar todo o mundo rapidamente – que surge de uma pressão imposta por eles próprios.

De um modo geral, esses jovens almejam o crescimento rápido para poder conquistar tudo aquilo que muitas vezes seus pais demoraram a vida inteira para ter. Saber lidar com essa geração é atualmente um dos fatores que mais interfere na liderança, pois eles estão ganhando espaço no mercado de trabalho, alguns ingressando agora, outros já colocados e até ocupando cargos de liderança.

No caso dos jovens que estão ingressando agora, muitos deles universitários, as maiores dificuldades encontradas estão nas regras impostas pelas empresas, que

geralmente fazem parte de uma cultura organizacional tradicional. Calliari e Mota (2012, p.62) explicam muito bem essa situação:

O que chama a atenção nesse momento de vida é que as principais características do modelo corporativo tradicional são diametralmente opostas àquilo que um ípsilon acredita. Hierarquia, senioridade, descrição de cargo, área de trabalho, dress code (código de vestuário), promoções demoradas, política corporativa, horários, baias de trabalho, enfim, um universo com o qual o jovem eminentemente discorda.

O impasse maior para o Líder nessa ocasião é adaptar-se aos pensamentos e exigências desse novo grupo de liderados, pois a tendência a cada dia que passa é que eles aumentem sua participação dentro das organizações.

A verdade é que a geração Y serão os futuros Líderes e esse futuro não está distante, pois já existem vários jovens ocupando cargos de liderança nas pequenas e grandes empresas. A questão é: como é ou como será essa liderança?

Com base na entrevista do autor Sidnei Oliveira ((<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2015/05/geracao-y-o-que-os-jovens-mais-precisam-nesse-momento-e-de-mentores.html>)), à revista Época Negócios podemos responder essa pergunta.

Falta um pouco de maturidade, inclusive nos aspectos de liderança. Ele ainda não foi desafiado suficientemente para ser líder. Quando isso acontece esse jovem acaba atuando em dois tipos de frentes. Ou ele é um tirano como líder. Ou ele acaba adotando aquele líder fraco que é o líder amigo, companheiro – que deixa de ser gestor e é só porta-voz. Eu tenho reparado que o jovem ainda precisa se desenvolver na liderança. Mas, o ponto positivo é que a liderança é uma coisa que você consegue desenvolver, não é um aspecto que nasce pronto e ponto final. Tem como desenvolver.

Afinal, o que falta para esses jovens conquistarem uma liderança são, segundo Oliveira (2015), mentores, alguém que ocupe uma posição de liderança que sirva de exemplo e que possa auxiliar, treinar e capacitar essa geração.

Com tudo isso, quando o jovem da geração Y conseguir o seu lugar tão almejado como Líder, mudanças mais severas começarão a acontecer, porém gradualmente conforme explica Sígollo (2014, p. 03) em reportagem sobre o tema para a revista Administrador Profissional:

Com a chegada desses jovens nos cargos de liderança e gestão, algumas mudanças são observadas, mas de maneira gradual, como a flexibilização em horários e a aproximação mais informal entre diretoria e colaboradores. Isso é uma contribuição direta da geração Y.

Sendo assim, é possível saber quem serão os Líderes desse século e quais serão suas características. Cabe aos atuais Líderes fazerem com que eles cheguem ao topo com o máximo possível de sucesso.

3.2 AS MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os dias atuais são caracterizados por uma miscigenação de estilos de gestão que une três gerações, a *baby boomers* a geração X e Y. Essa mistura acaba gerando diferenças significantes no ambiente organizacional entre as empresas, dependendo de cada gestão, porém, nas condições em que estamos vivendo, todas elas precisam se modernizar para continuar a caminhar rumo ao sucesso.

Duarte (2014, p. 14) justifica essa situação dizendo que “ existe uma mudança de cenário comportamental e as empresas que não acompanharem tendem a estacionar no mercado. Atualmente, até quatro gerações podem conviver juntas nas organizações e precisam se entender. ”

A partir da grande influência da geração Y, é de se esperar que muitas mudanças ainda aconteçam e como não há outra alternativa além de admiti-los, a saída é procurar entender essa geração e tornar a cultura da empresa o mais agradável possível, o que exige total integração entre toda a equipe.

De acordo com Chowdhury (2003, p. 170), “Questões como globalização, descentralização e ritmo acelerado do mercado de hoje têm forçado as empresas a avaliarem a maneira como elas operam. ”.

Nesse sentido, em um mundo que passa por constantes mudanças, é de extrema importância que as normas, manuais, estratégias e os demais fatores que influenciam no esquema organizacional sejam revistos e refeitos se necessário.

Não que todas as empresas devem seguir um padrão de cultura, mas ambas devem se adequar as necessidades atuais, principalmente a dos jovens, que são a favor da quebra de hierarquização, do acesso livre a informações, da ausência de burocracia, da flexibilidade de horários, do diálogo aberto, e entre outros.

Como já sabemos, o bem-estar do colaborador está atrelado ao sucesso do negócio e por esse motivo, é competência dos Líderes saber explorar e aproveitar esse posicionamento dos jovens para renovar o ambiente organizacional.

Apesar de vários autores serem a favor da formalização e da tradição, existe sempre um lado bom na mudança. Bossidy e Charan (2005, p. 104) defendem a ideia de que um diálogo aberto traz mais benefícios do que se esperava, expondo que:

A formalidade impede o diálogo; a informalidade encoraja-o. As conversas e apresentações formais abrem pouco espaço para o debate. Sugerem que tudo tem um script e é predeterminado. O diálogo informal é aberto. Convida a perguntas, encoraja a espontaneidade e o pensamento crítico. Numa reunião em um ambiente hierárquico formal, uma pessoa poderosa pode acabar matando uma boa idéia. Mas a informalidade encoraja as pessoas a testar seu modo de pensar, a experimentar e a checar a validade de suas idéias. Possibilita que elas corram riscos entre os colegas, chefes e subordinados. A informalidade traz a verdade à tona. Evidencia as idéias inovadoras, que podem parecer absurdas no início, mas que geram importantes descobertas.

Medidas que prezam o incentivo ao diálogo aberto, a diminuição das distâncias entre as hierarquias, a adoção o *short Friday* (sexta-feira com carga horária mais curta), a valorização do colaborador, a possibilidade de trabalho online, entre outras, são exemplos de medidas que as empresas estão adotando e implantando em sua cultura organizacional. Empresas como a Google e o Facebook são grandes exemplos de sucesso que aderem a esse ambiente totalmente revolucionário, consideradas por muitos como as melhores empresas para se trabalhar.

Duarte (2014, p. 12) completa essa discussão dizendo:

A tecnologia aproximou as pessoas, e a diminuição de níveis hierárquicos tornou as empresas mais homogêneas. A geração y busca diminuir a diferença comportamental entre chefes e funcionários, e isso já afeta o modelo de gestão atual.

Com tudo isso, é visível a necessidade das empresas de se renovarem, fora é claro aquelas que já o fizeram, para encarar essa nova geração exigente, sendo que aquela que não se adequar, simplesmente ficará para trás.

Para que haja uma real mudança o ideal é que os Líderes desenvolvam a reengenharia, de acordo com a definição de Bennis e Mische (1999, p.24):

Reengenharia é reinventar a empresa questionando suas atuais doutrinas, práticas e atividades, e depois redistribuir inovadoramente seu capital e seus recursos humanos em processos transformacionais. A reinvenção pretende otimizar a situação competitiva da empresa, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade.

Sendo assim, o Líder deve estar atento às mudanças em seu meio para manter sempre o ambiente organizacional da empresa em que está inserido o mais apropriado possível, pois a concorrência possui os mesmos produtos, apenas as pessoas se diferenciam e apenas com uma equipe satisfeita uma empresa pode se destacar em meio as outras.

3.3 A NOVA LIDERANÇA

Após diversas teorias e definições, pode-se constatar que a liderança é uma arte, desenvolvida por certos indivíduos e que jamais será padronizada, ela simplesmente tende a se adaptar as mudanças.

Segundo Maxwell (2011, p. 19)

Os líderes raramente ficam muito tempo parados. Eles estão em constante mudança. Às vezes, estão descendo a montanha para descobrir novos líderes em potencial. Em outras oportunidades, estão na escalada com um grupo de pessoas. Os melhores dedicam a maior parte de seu tempo servindo outros líderes e levando-os para o alto.

Hoje a liderança é discutida e estudada por diferentes autores, que replicam seu conhecimento através de estudos e experiências corporativas, não impondo regras ou um passo a passo de como se tornar um Líder, mas sim através de dicas e tendências que deram e continuam dando resultados.

Após se dedicarem a anos de pesquisa sobre a liderança, Kouzes e Posner (2008) chegaram à conclusão de que existem várias práticas adotadas que fazem a liderança se tornar exemplar, dentre elas, cinco chamam mais atenção: traçar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar processos, capacitar os outros a agir e encorajar o coração. A tabela a seguir detalha tais práticas propostas pelos autores.

Prática	Compromisso
Traçar o caminho	Deixar claro os valores e ideais. Dar o exemplo fazendo com que as ações correspondam aos valores.
Inspirar uma visão compartilhada	Visualizar o futuro e imaginar possibilidades empolgantes e dignificantes. Influenciar outras pessoas para a mesma visão.
Desafiar processos	Buscar oportunidades tomando iniciativa e procurando aperfeiçoamento. Experimentar e assumir riscos.
Capacitar os outros a agir	Aumentar a colaboração adquirindo confiança e facilitando relacionamentos. Fortalecer os outros aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências.
Encorajar o coração	Reconhecer as contribuições. Demonstrar apreço pela excelência individual. Comemorar os valores e vitórias.

Tabela 03 – As cinco práticas da liderança exemplar. (Adaptada de Kouzes e Posner, 2008).

A figura do Líder exemplar possui suas atividades totalmente relacionadas às pessoas, engajando e situando sua equipe, deixando para trás sua imagem de

superior para adotar uma melhor ainda, a de companheiro, que estimula, capacita, guia e reconhece.

Nesse sentido, da relação entre Líderes e sua equipe, Kouzes e Posner (2008, p. 22) propõe uma definição diferente daquelas vistas até então. Segundo eles:

A liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram a liderar e aqueles que escolhem segui-los. É a qualidade desse relacionamento que mais importa quando nos dispomos a realizar algo realmente grande. Um relacionamento de liderança que se caracteriza pelo medo e pela desconfiança nunca produzirá nada de valor duradouro. Mas um relacionamento que se caracteriza pelo respeito mútuo e pela confiança superará as maiores dificuldades e deixará um legado significativo.

Com essa ideia de que a liderança se define no relacionamento entre Líderes e liderados, fica claro que é apenas através do bom desenvolvimento dos fatores que os envolve, como o diálogo, a convivência, o *feeling*, o ambiente de trabalho, enfim, que irão definir se a liderança é boa ou não.

Pensando nas qualidades que os colaboradores esperam encontrar em seus Líderes, Kouzes e Posner (2008) apontam quatro atributos que são considerados os mais buscados e admirados segundo suas pesquisas, sendo eles: a honestidade, a proatividade, a inspiração e por fim a competência.

O bom Líder nos dias de hoje não é identificado apenas por atingir os resultados da empresa, e essa não é a situação que mais lhe dá prestígio. É a concepção da equipe que torna um indivíduo um verdadeiro Líder de sucesso quando reconhecem seus atributos.

Até o momento, vimos à realidade aos olhos de dois autores, entretanto existem muitos outros com várias outras opiniões que se assemelham, porém se completam.

Bossidy e Charan (2005), por exemplo, defendem que o gerenciamento envolve três processos essenciais: saber escolher outros Líderes; estabelecer direcionamento estratégico e conduzir operações e ainda completam reconhecendo nos Líderes certos comportamentos, como por exemplo: saber reconhecer a equipe, ser realista, concluir o que foi planejado, estabelecer metas e prioridades.

Com o foco na execução, Bossidy e Charan (2005) expõe os pilares de uma liderança que esta em total sintonia com seu trabalho e é assim, que segundo eles,

deve ser. O Líder precisa traçar um planejamento estratégico focado nos objetivos da empresa e para que ele seja bem executado, é indispensável que se conheça a si mesmo, a empresa e as pessoas ao seu redor.

Para compreender um pouco melhor esse pensamento direcionado a execução, Bossidy e Charan (2005, p. 24-25) explicam:

Uma organização somente pode executar se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução.

Ou seja, conhecer esse novo ambiente organizacional e saber lidar com a nova geração inserida no mercado de trabalho é um desafio e tanto para que a execução seja um sucesso.

Sob a visão de um dos mais renomados autores sobre liderança da atualidade, esta o Líder de nível 5. Segundo Collins (2001, p. 42) “Os líderes nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência.”

Em seu estudo, Collins (2001) deixa claro que as empresas que vencem são guiadas por Líderes chamado por ele de nível 5. Esses Líderes possuem a competência de unir a vontade profissional, que envolve o crescimento profissional, a ambição e o reconhecimento com a humildade pessoal, constituído pelo sentimento, pela bondade e pela honestidade, desempenhando um trabalho de extrema qualidade que satisfaz a todos, empresa, equipe e a si mesmo.

A liderança de nível 5 representa o topo de uma hierarquia de níveis, onde cada Líder pode ser classificado de acordo com suas características, conforme representado na figura abaixo:

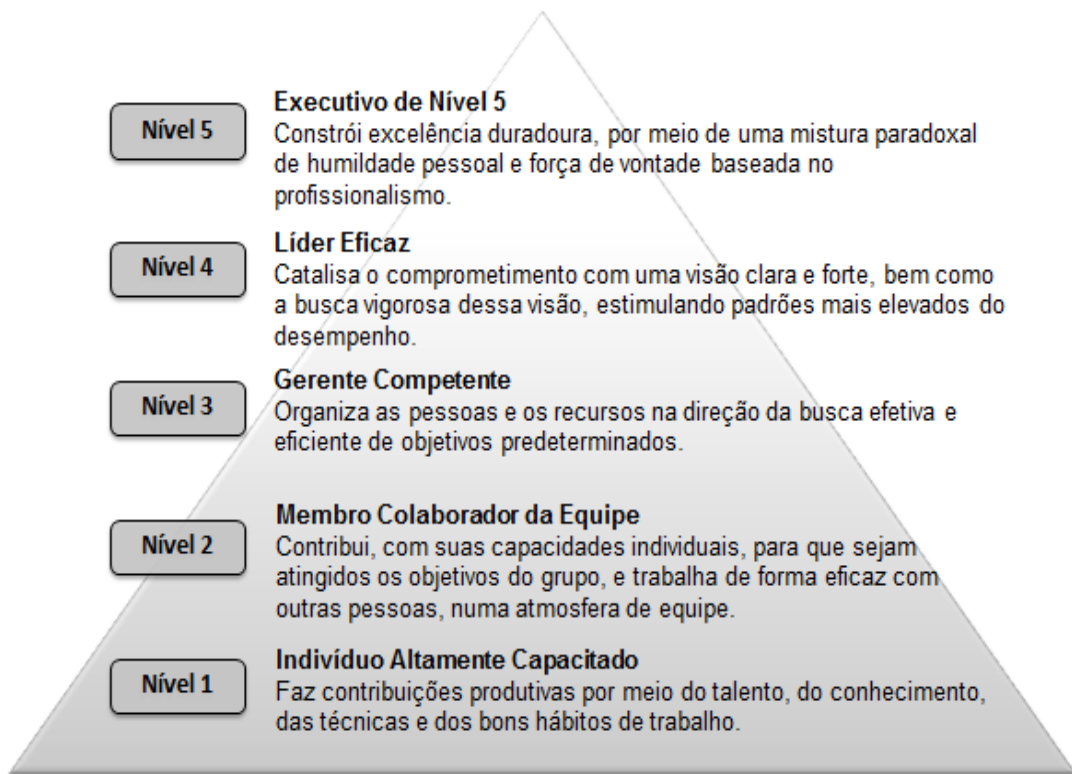


Figura 03 – Hierarquia de Nível 5. (Adaptada de Collins, 2001, p. 40).

Resultados excelentes *versus* modéstia; alta determinação *versus* calma; foco na empresa excelente e duradoura *versus* investimento em sucessor; responsabilidade total por erros *versus* crédito compartilhado. O Líder de nível 5 mantém equilibrada suas vontades e seus princípios.

Para que fique ainda mais claro quais são as qualidades atribuídas ao Líder de nível 5, consideramos a tabela a seguir:

Vontade Profissional	Humildade Pessoal
Gera resultados extraordinários – é um verdadeiro catalisador, na transição de empresa boa para empresa excelente.	Exibe uma modéstia irresistível, evitando sistematicamente a adulação pública; jamais fica se vangloriando.
Demonstra determinação inabalável de fazer o tudo o que for necessário para gerar os melhores resultados de longo prazo, não importa o grau de dificuldade.	Age com determinação silenciosa e calma; para motivar, confia principalmente em padrões inspirados e não num carisma inspirador.
Estabelece o padrão para construir uma empresa excelente e duradoura e não investe em nada menos do que isso.	Canaliza sua ambição na empresa, não em si mesmo; prepara seus sucessores para um êxito ainda maior que o dele, na geração seguinte.
Olha no espelho, e não na janela, na hora de atribuir responsabilidade por resultados ruins; jamais põe a culpa nas outras pessoas, nos fatores externos ou no azar.	Olha na janela, e não no espelho, na hora de atribuir o crédito pelo sucesso da empresa – a outras pessoas, a fatores externos e à boa sorte.

Tabela 04 - Os dois lados da liderança de nível 5. (Collins, 2001, p.62).

O importante é sempre estar onde se tem prazer em estar, conforme dito por Maxwell (2011, p. 58) “Seguir a sua paixão é o segredo para alcançar o seu potencial. Você não consegue chegar ao melhor de seu potencial sem perseguir sua paixão.”.

Neste capítulo foi possível observar como o Líder é visto hoje no mercado. Independente do autor, ou do foco de cada um, vale lembrar, e esse é o ponto chave dessa pesquisa, que todos eles tocaram em um mesmo assunto, direta ou indiretamente, quando se trata da liderança: o futuro Líder.

Dentre os consultados, Maxwell (2011) diz que em certos momentos em meio às mudanças as lideranças buscam por novos Líderes em potencial. Kouzes e Posner (2008) deixam a entender que um dos compromissos da atual liderança é influenciar e desenvolver competências de seus seguidores. Bossidy e Charan (2005) acreditam que Líderes devem saber escolher outros Líderes. E por fim, Collins (2001) afirma que o Líder de nível 5 deve preparar seus sucessores.

Com essa preocupação, pode-se constatar que as lideranças modernas estão disseminando o conhecimento, deixando de lado a antiga insegurança de possuir futuros concorrentes. Kouzes e Posner (2008, p. 233) resumem muito bem esse período:

Os líderes deixam de ter controle sobre os outros e passam a transferir controle para os outros, tornando-se seus treinadores e professores. Os líderes ajudam os outros a aprender novas habilidades e desenvolvem os talentos existentes, além de proporcionar os apoios institucionais necessários para levar adiante o crescimento e a mudança. Em suma, o que os líderes estão fazendo é transformar seus liderados em líderes.

Com esse pensamento de Líderes transformadores de Líderes, podemos ver o quanto, com o passar do tempo, os estudos sobre liderança mudaram. Finalizamos este capítulo com a certeza de que: Sim! A liderança pode ser aprendida!

4 EMPOWERMENT

O *empowerment* basicamente é o nome que se dá a uma estratégia organizacional que tem por objetivo descentralizar o poder cedendo-o aos colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos.

Neste capítulo, conheceremos mais a fundo, suas definições e objetivos e o mais importante, daremos fundamento a esta tese, compreendendo como a implantação do *empowerment* influencia na formação de um novo Líder.

4.1 A IMPLANTAÇÃO DO EMPOWERMENT

A expressão “*Empowerment*” surgiu por volta dos anos 90 quando a gestão participativa começou a ganhar espaço no ambiente organizacional.

Segundo Castro (1994) não existe uma tradução literal para a palavra *empowerment*, mas poderia ser atribuída a ela, como sinônimo, o sentido de energização devido ao *power* no meio da sua estrutura.

Apenas com essa informação, já daria para deduzir que a prática do *empowerment* na organização seria geradora de energia, de felicidade e motivação.

Em termos mais técnicos, voltado para as ciências administrativas, Castro (1994, p. 03) define:

O *empowerment* é um processo de mudanças que tem como base a reestruturação das empresas de acordo com suas atitudes e comportamentos, minimizando a hierarquia e a distância entre os departamentos, e atribuindo mais responsabilidade e poder a todos que interagem com os clientes.

Na visão de Castro (1994), que se refere aos primórdios sobre o assunto, o foco era os clientes, ou seja, a implantação do *empowerment* só era cogitada quando os níveis superiores percebiam falhas em relação ao atendimento ao cliente.

Em uma abordagem mais abrangente, Martins (2007, p.59) discorre:

Empowerment significa “dar poder”, e quando se tem uma gestão empresarial dentro desse contexto é porque se pretende: “dar poder e autonomia para o funcionário” oferecendo-lhe treinamento constante, cultura organizacional, informações atualizadas, infra-estrutura técnica, segurança e condições psicológicas adequadas.

Abrangendo qualquer funcionário de escolha de um superior, o *empowerment* envolve todo um contexto, ou seja, para que sua implantação ocorra é necessário que a empresa possua determinados recursos, para investir em treinamento por exemplo.

Complementando as definições, Newstrom (2008, p. 179) sugere:

Empowerment pode ser definido como qualquer processo que proporcione maior autonomia para os funcionários, por intermédio do compartilhamento de informações relevantes e da provisão de controle sobre os fatores que afetam o desempenho profissional. O empowerment ajuda a remover as condições que causam a sensação de falta de poder, ao mesmo tempo que melhora os sentimentos de auto-eficácia.

Além de tudo que já foi visto, Newstrom (2008) acrescenta um dos fatores mais relevantes do *empowerment*, o compartilhamento de informações. Através dele, os colaboradores passam a ter acesso a materiais que antes eram restritos apenas aos níveis hierárquicos superiores.

Para finalizar com as definições, resumidamente, Paula (<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empowerment-a-autonomia-pertence-ao-colaborador/73192/>) descreve:

O empowerment é uma ferramenta moderna da administração que trabalha com a descentralização da estrutura hierárquica de uma empresa, ou seja, o conhecimento é disseminado por toda a organização, fazendo com que os colaboradores tenham as informações necessárias para poderem tomar decisões e liderar pessoas. Em outras palavras, o empowerment nada mais é do que dar para o colaborador poder, autonomia e conhecimento para que o mesmo possa participar ativamente dos processos decisórios da empresa.

Juntando tudo, o *empowerment* é uma estratégia empresarial onde a autonomia é cedida a um ou mais colaboradores que acaba ocasionando na quebra dos muros hierárquicos, na aproximação entre os departamentos, nos investimentos em

treinamentos, na disseminação da informação, e faz com que esse colaborador participe dos processos decisórios no seu ambiente de trabalho.

Sabendo que os níveis hierárquicos são divididos em Estratégico, Tático e Operacional em ordem decrescente, pode-se afirmar que, na maioria das empresas, é o nível operacional que possui maior contato com o cliente, detendo muitas informações dentro deste contexto.

Se tratando do nível operacional, Castro (1994, p. 01) confirma que: “Apesar de possuir muito pouca participação nas decisões, e muito pouco poder dentro das organizações, este nível geralmente detém as maiores informações e relações com os clientes externos (...)”.

Com isso, Castro (1994) propõe que com a implantação do *empowerment*, a ordem dos níveis hierárquicos é invertida, conforme figura abaixo:

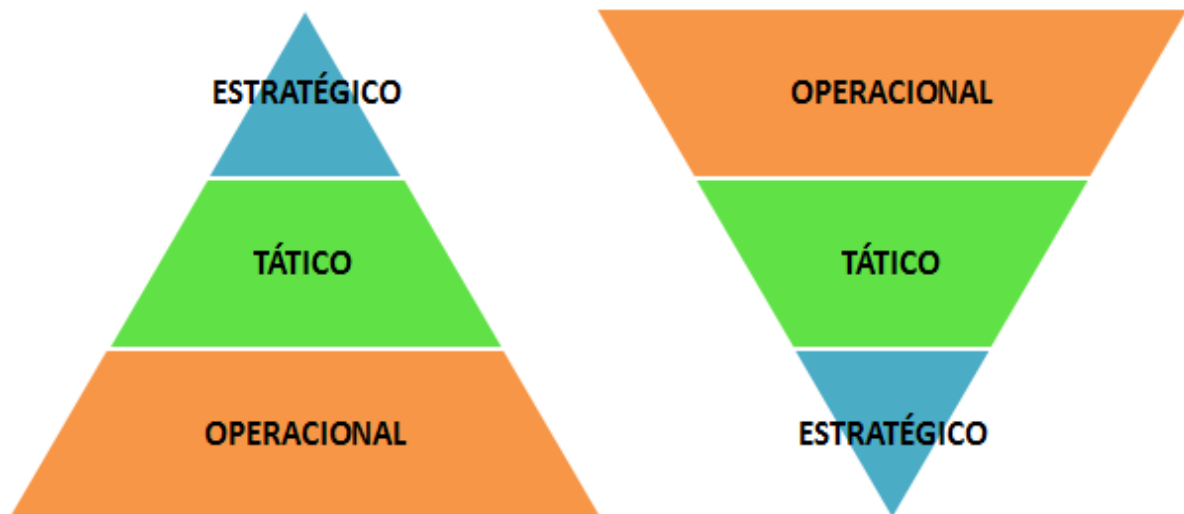


Figura 04 – Transição dos níveis hierárquicos no *empowerment*. (adaptada de Castro, 1994).

A partir do momento que ocorre a inversão da ordem, o nível operacional é visto como o mais importante de acordo com Castro (1994), pois é ele quem detém as informações relacionadas ao cliente, passa a receber *feedback*, possui acesso fácil

ao demais níveis, enfim, este nível passa a ter a escolha de compartilhar suas ideias e contribuir para que as melhores decisões sejam tomadas.

Para que essa estratégia passe a vigorar, é necessário que um Líder esteja disposto. Na visão de Marques (2006, p. 70):

(...) empowerment não é algo que se dá, mas sim algo que nasce como consequência natural da atuação eficaz de um líder gerencial. Ou seja, se você não atuar como líder gerencial de verdade, na amplitude de seu papel, não conseguirá proporcionar empowerment a ninguém.

Cabe ao Líder possuir a competência de perceber quem é merecedor de tanta confiança que é imposta pelo do *empowerment*, além disso, é preciso possuir competências para saber guiar de forma eficaz esse colaborador.

Na implantação, vale ressaltar, que o *empowerment*, assim como outras medidas administrativas de alta responsabilidade, não pode se imposta ao funcionário.

Martins (2007, p.59) fala justamente sobre isso:

O empowerment não pode ser imposto, o funcionário é que aceita uma responsabilidade maior por suas ações em troca de liberdade de decisão. O que fez com que essa metodologia ganhasse adeptos foi permitir que as pessoas buscassem uma maior competitividade, reduzindo a burocracia e o trabalho inútil, liberando o funcionário das tarefas repetitivas e distribuindo as informações dentro das organizações, transformando o trabalho dessas pessoas em objeto de auto-realização e reconhecimento.

Assim, apenas os que aceitarem correr riscos, assumir seus erros e possuir responsabilidades podem ser “agraciados” com o *empowerment*. Diante do aceite, uma outra fase se inicia. O trabalho que antes era totalmente operacional abre espaço para novas idéias e possibilidades.

O maior benefício da implantação do *empowerment* é descrita por Assad (<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-8-segredos-comportamentais-do-profissional-que-faz-a-diferenca/87049/>):

As pessoas capacitadas sentem-se bem consigo mesmas, pois têm a oportunidade de dar tudo de si. Investidas de empowerment, as pessoas se sentem bem consigo mesmas porque aceitam assumir a responsabilidade por suas próprias vidas, aceitam seu poder (seus dons, seus talentos, seus recursos) e demonstram que podem direcionar suas vidas por caminhos importantes.

Como consequência dos benefícios causados nos colaboradores, a empresa também acaba em vantagem, pois trabalho executado com vontade, amor e motivação geram bons resultados.

Não se ouve falar muito em *empowerment* nas empresas, e talvez tenha sido esse o motivo pelo qual desenvolvi essa pesquisa, mas o que acontece é que ainda existe muita resistência por parte dos gestores e Líderes. Marques (2006) expõe alguns dos fatores que geralmente atrapalham sua implementação, sendo elas: a ignorância, o medo, a estrutura organizacional, as políticas e os procedimentos.

4.2 O EMPOWERMENT NA FORMAÇÃO DE UM NOVO LÍDER

Já se sabe como atuam os Líderes de sucesso dos dias atuais e que eles pretendem investir em seus sucessores, se sabe também como é o novo ambiente onde estão atuando e por fim, conhecemos quem é que está povoando o mercado de trabalho, de onde provavelmente sairão os futuros Líderes.

Para que o processo de aprendizado tenha início, é preciso ter todos os componentes, Líderes excelentes que servem de professores, ambiente reestruturado que será a sala de aula e os jovens ansiosos em adquirir conhecimento, que nada mais são do que alunos. O impasse é: Quais técnicas adotar para ensinar esses jovens a liderar?

De acordo com Chowdhury (2003, p. 183), “O desenvolvimento da liderança deve ser visto como um investimento a longo prazo. O retorno demora.”.

Qualquer tática ou estratégia adotada pelo Líder levará em bom tempo para formar um novo Líder, pois esse processo não acontece do dia para a noite, muito pelo contrário, é preciso muita prática e conhecimento para não fracassar depois.

Chowdhury (2003, p. 177-178) prioriza a prática no processo de aprendizagem:

O objetivo básico da educação e desenvolvimento da liderança corporativa é a ação, e não o conhecimento. Ao prepararem os líderes para tomar decisões críticas, as áreas funcionais responsáveis pelo desenvolvimento de liderança têm percebido a necessidade de fazer mais do que simplesmente fornecer a seus líderes conhecimento e informação.

Disseminar o conhecimento certo pode construir uma formação sólida, mas o processo de desenvolvimento da liderança deve proporcionar aos participantes as qualificações, qualidades e técnicas necessárias para aplicar esse conhecimento em situações ambíguas.

Levando em consideração as palavras de Chowdhury (2003), mais importante do que possuir o conhecimento é a prática. O futuro Líder deve vivenciar todos os processos da empresa para aprender a lidar com erros e fracassos e é nesse contexto que entra o *empowerment*.

Sabendo que o *empowerment* concede ao colaborador grandes responsabilidades e independência sob seus atos em áreas diversas dentro da empresa, por que não adota-lo como forma de capacitar os futuros Líderes?

O Líder que conseguir perceber um jovem potencial e submetê-lo, em comum acordo, ao *empowerment* poderá explorar as habilidades e competências através da imposição de diversas atividades de seu dia a dia, tornando-o através da prática um profissional cada vez mais completo e resistente.

É claro que o investimento em treinamento e capacitação continua sendo importante, conforme justificado por Kouzes e Posner (2008, p. 242) “Sem educação e treinamento, as pessoas relutarão em aplicar seus conhecimentos, em parte porque não sabem como desempenhar as tarefas críticas, em parte pelo receio de serem punidas por eventuais erros.”

A implantação do *empowerment* como parte prática da capacitação pode gerar benefícios mútuos. O jovem se tornará cada vez mais satisfeito e motivado por possuir autonomia e a chance de ocupar um cargo que realmente faz a diferença e conseqüentemente a empresa passa ganhar.

Kouzes e Posner (2008, p. 247) indiretamente deixam ainda mais claro essa ideia quando dizem que, “Capacitar os outros a agir não é apenas uma prática, ou uma técnica; é uma iniciativa-chave no processo psicológico que afeta as necessidades intrínsecas de autodeterminação do indivíduo. ”.

Além de todos os benéficos já expostos, podemos identificar outro de grande relevância, o fato de um novo Líder ser criado dentro da própria empresa. Chowdhury (2003, p. 175-176) defende que:

As organizações devem enfatizar que sua alta liderança veio de dentro da empresa. Os executivos seniores tendem a ser produtos do sistema de desenvolvimento da liderança, preparados desde o início para assumir responsabilidades cada vez maiores. [...] As organizações que empregam as melhores práticas dão preferência aos líderes desenvolvidos internamente em virtude das culturas distintas e poderosas nas quais trabalham. [...] Os líderes que cresceram dentro da organização são comprovadamente os mais adequados para ela – demonstraram a capacidade de executar com sucesso atribuições, da forma que a organização determinou para eles.

A partir do momento que o Líder é criado dentro da própria empresa na qual se pretende trabalhar, o que é possível através do *empowerment*, sua valorização é ainda maior.

Assim, comprova-se que a prática do *empowerment* esta totalmente interligada com o que tratamos até aqui, sendo uma dentre muitas alternativas de se criar novos Líderes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança desde seus primórdios passou por muitas mudanças. O que antes era considerado apenas uma característica exclusiva de certos indivíduos, vinda de berço e intransferível, hoje é provado que a liderança pode ser adquirida por qualquer pessoa que possua vontade pessoal e acesso a recursos de capacitação e treinamento.

Atualmente, o Líder tem a sua volta o desafio de inovar o ambiente organizacional, adaptando-o para receber os jovens ingressantes no mercado de trabalho e também para suprir a necessidade dessa geração tão exigente.

A relação entre a liderança e sua equipe deixou de ser burocrática, de imposições e ordens, passando a ser uma relação de confiança mútua, aprendizado e companheirismo, tornando o ambiente de trabalho mais democrático e agradável. Vale lembrar que nem todos se comportam dessa maneira, pois o mercado ainda emprega Líderes de três gerações e muitos deles ainda são resistentes às mudanças, porém, os que não se adaptarem a elas, não suportarão a concorrência, prejudicando a empresa em que estão inseridos.

Com tudo que foi exposto nesta pesquisa, sabe-se que o Líder está cada vez mais voltado para a capacitação de sucessores de sucesso e para que isso aconteça, deve-se adotar táticas para capacitá-los. O *empowerment*, enquanto estratégia da empresa que descentraliza o poder e concede autonomia na tomada de decisões para funcionários selecionados que, por sua vez, devem assumir as responsabilidades pelos seus atos, é um meio eficaz para completar essa capacitação através da prática.

Sendo assim, aderindo aos treinamentos e investindo principalmente na implantação do *empowerment*, as lideranças poderão formar novos Líderes a partir dessa nova geração, tão bons ou melhores do que eles.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ASSAD, A. **Os 8 segredos comportamentais do profissional que faz a diferença**. O portal da Administração. Artigo. Maio. 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-8-segredos-comportamentais-do-profissional-que-faz-a-diferenca/87049/> Acesso em: 21 jun. 2015.
- BALDWIN, T.T. et al – **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BENNIS, W; MISCHE, M. **A empresa do século XXI**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nobel, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOSSIDY, L; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para a tingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CALLIARI, M; MOTA, A. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.
- CASTRO, A.P. **Zapp! em ação! :como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____ **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOWDHURY, S. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COLLINS, J.C. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DUARTE, M. Abram caminho para a geração Y. **Revista Administrador Profissional**, n. 338, agosto, 2014, p.10-14.

FACCIOLI, C. **Teorias de Liderança**. O portal da Administração. Artigo. Maio. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/> Acesso em: 18 jan. 2015.

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

JACKSON, B.; PARRY, K. **O Livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

JONES, G.R.; GEORGE, J.M. **Administração Contemporânea**. Porto Alegre: Editora: AMGH, 2011.

KOUZES, J. M; POSNER, B. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRAUSE, D.G. **A Força de Um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LEITE, J. **Liderança Carismática**. O portal da Administração. Artigo. Dezembro. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/lideranca-carismatica/83465/> Acesso em: 02 mai. 2015.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!** São Paulo: Nobel, 2006.

MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho**. Porto Alegre: Editora McGraw Hill, 2008.

NOVO, D. V. et al – **Liderança De Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLIVEIRA, J. **Geração Y: “O que os jovens mais precisam nesse momento é de mentores”**. Época negócios. Artigo. Maio. 2015. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2015/05/geracao-y-o-que-os-jovens-mais-precisam-nesse-momento-e-de-mentores.html> Acesso em: 30 mai. 2015.

PAULA, P. **Empowerment: a autonomia pertence ao colaborador**. O portal da Administração. Artigo. Setembro. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empowerment-a-autonomia-pertence-ao-colaborador/73192/> Acesso em: 21 jun. 2015.

POSSI, M. et al – **Gerenciamento de Projetos – Guia do Profissional: Aspectos Humanos e Interpessoais**. VOL. 1. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SÍGOLLO, W. Os desafios de receber a geração Y na gestão. **Revista Administrador Profissional**, n. 338, agosto, 2014, p.03.

VERONESE, M. O Código da Liderança. **Revista Administradores**, v.1, n.1, janeiro, 2011, p.32-36.