

12

Liderança

Tenho mais medo de um exército de cem carneiros liderados por um leão do que de um exército de cem leões liderado por um carneiro.

Talleyrand, diplomata francês do século XIX

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Definir liderança e comparar liderança e administração.
- 2 Resumir as principais conclusões e contribuições das teorias dos traços.
- 3 Identificar as premissas e as principais limitações das teorias comportamentais.
- 4 Identificar as premissas e as principais limitações das teorias contingenciais.
- 5 Comparar e contrastar liderança carismática e transformacional.
- 6 Definir liderança autêntica e demonstrar por que líderes eficazes valorizam a ética e a confiança.
- 7 Demonstrar de que modo o papel exercido pelo mentor ajuda em nossa compreensão de liderança.
- 8 Discutir os desafios à eficácia da liderança.
- 9 Avaliar se as lideranças carismática e transformacional podem ser generalizadas nas diferentes culturas.

A 'METAMORFOSE' DE UM LÍDER

Pode-se dizer que Abílio Diniz passou por uma verdadeira 'metamorfose' desde que assumiu a presidência do Grupo Pão de Açúcar, em 1995. Na época, o executivo já era o acionista majoritário da empresa, mas o controle operacional ainda estava nas mãos de seu pai, Valentim dos Santos Diniz, fundador da corporação. Naqueles anos, Abílio era um líder centralizador ao extremo. "Eu era o presidente, o superintendente e o cara que estava com a mão na massa", conta. Para ele, esse estilo de gestão era o mais adequado; afinal de contas, além de presidente do grupo, o executivo também era o principal acionista da companhia e como diz o ditado: "é o olho do dono que engorda o boi".

Com o controle operacional e financeiro da empresa, Abílio conduziu o Grupo Pão de Açúcar durante um longo período de crescimento e bons resultados. Associando uma aprimorada visão estratégica a bons conhecimentos sobre as atividades operacionais nas lojas, Abílio aproveitou boas oportunidades de negócio. Alguns exemplos disso foram as compras de outras redes supermercadistas, como Barateiro e Sendas, e a venda de uma participação na empresa para o grupo francês Casino.



Massao Goto

Em 2003, Abilio resolveu abandonar o posto de presidente da empresa para presidir o conselho de acionistas. "Decidi que essa empresa não poderia viver tão dependente de mim. E aí decidi pela profissionalização, com uma diretoria sem nenhum 'Diniz' como executivo", conta o gestor. A partir de então, ele mudou totalmente seu estilo de liderança, delegando completamente o controle operacional para seu sucessor. Daquele ano até 2007, Abilio tentou manter distância das decisões cotidianas do grupo, atuando apenas como líder dos acionistas. Nesse período, o grupo estagnou, a concorrência fortaleceu-se e dois presidentes da empresa foram demitidos pelo conselho de acionistas.

Notando que algo estava errado, Abilio decidiu retornar às atividades operacionais. Engana-se, entretanto, quem pensou que ele voltaria a ser o presidente centralizador de outras épocas. Ao final de 2007, Abilio contratou o consultor Claudio Galeazzi para o cargo de CEO e resolveu assumir um novo papel no dia a dia da companhia. Ele não seria apenas o presidente do conselho de acionistas. Abilio formaria uma parceria com Galeazzi no comando das atividades operacionais. Dessa forma, ele se instalou na sala da diretoria e passou a acompanhar todas as decisões estratégicas do grupo. Seu papel, entretanto, não era mais centralizar as escolhas, mas sim opinar e dar conselhos sobre o trabalho da nova diretoria. Com esse novo modelo de gestão, a companhia recuperou a liderança do mercado supermercadista brasileiro que havia sido perdida para o Carrefour e voltou a crescer. Paralelamente, Abilio conduziu dois dos maiores processos de fusão e aquisição ocorridos no Brasil nos últimos anos ao comprar o Ponto Frio e anunciar a fusão com as Casas Bahia, líder no varejo de móveis e eletrodomésticos.

Ao longo de todo esse processo de transformação, a relação mantida por Abilio com seus subordinados também passou por alterações. Inicialmente, por ser um líder voltado para a execução de tarefas e o alcance de resultados, o gestor mantinha certa distância dos funcionários e buscava resolver todos os problemas individualmente. Em sua nova fase, como presidente do conselho de acionistas e 'CEO-consultor', Abilio adotou uma postura mais voltada para a delegação e preocupada com a construção de um estilo de liderança participativo.

Apesar dessas modificações pelas quais passou e dos diferentes estilos de relacionamento mantidos com seus subordinados ao longo do tempo, Abilio sempre foi visto como um líder que dá o exemplo, estando presente na empresa e preocupado com o bom desempenho da organização. Dessa forma, o executivo conquistou a confiança dos milhares de funcionários do Grupo Pão de Açúcar, que sentem estar sendo regidos por um 'maestro competente'. Além disso, o gestor também demonstra preocupação com o bem-estar de seus seguidores: "Eu não quero sacrifícios. Eu quero funcionários com comprometimento e garra, mas com férias, com divertimento, cuidando de suas famílias e de si e que sejam felizes", diz.

Dessa maneira, a imagem de Abilio fortaleceu-se no ramo empresarial e ele passou a ser considerado um dos maiores líderes brasileiros. Sendo um grande defensor da geração de empregos e do fortalecimento do mercado nacional, o executivo tornou-se um ícone no mundo dos negócios. Isso só foi possível, entretanto, porque, apesar de ter passado por diversas formas em seu processo de 'metamorfose', a visão estratégica de Abilio manteve-se impecável.¹

Como mostra o exemplo de Abilio Diniz no Grupo Pão de Açúcar, os líderes geralmente não são pessoas comuns. Mas o que os torna diferentes? Inteligência? Determinação? Sorte? Seu estilo de liderança? Essas são algumas das questões que abordaremos a seguir.

Neste capítulo, examinaremos as abordagens práticas para determinar o que torna um líder eficaz e o que diferencia líderes de não líderes. Primeiro, vamos apresentar as teorias dos traços que dominaram os estudos de liderança até o final dos anos 1940. Em seguida, discutiremos as teorias comportamentais que foram populares até o final dos anos 1960. Posteriormente, apresentaremos as teorias de contingências e as teorias interativas de liderança. Por fim, discutiremos as abordagens mais contemporâneas: teorias da liderança carismática, liderança transformacional e liderança autêntica. Mas, antes de examinar essas abordagens, vamos esclarecer primeiro o que queremos dizer com o termo *liderança*.

O que é liderança?

Liderança e administração são dois termos que costumam ser confundidos. Qual é a diferença entre eles? John Kotter, professor da Harvard Business School, argumenta que

O t

n

p

r

Lideran

Capaci

influên

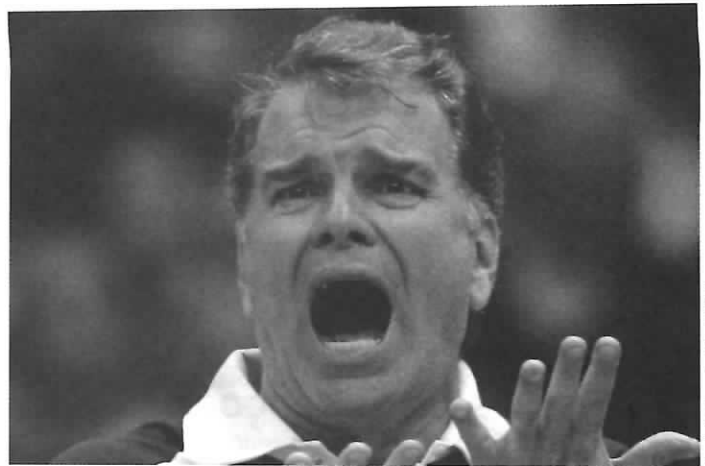
de pess

metas e

EN

Fonte: l

O técnico de voleibol Bernardinho é um dos primeiros nomes lembrados no Brasil quando o assunto é liderança. Defensor do trabalho duro, atento às necessidades dos atletas e dono de um estilo muito energético, ele usa a comunicação clara e assertiva para motivar os jogadores a superarem seus limites e conseguirem as vitórias dentro de quadra. Dessa maneira, o treinador conseguiu revolucionar o vôlei masculino brasileiro, conduzindo-o a vários títulos mundiais e olímpicos.



André Mourão/Agfif/Folhapress

administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade.² A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados. A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

Embora Kotter ofereça definições separadas para os dois termos, tanto pesquisadores como executivos raramente fazem essa distinção. Precisamos, portanto, apresentar a liderança de um modo capaz de refletir como ela é entendida na teoria e na prática.

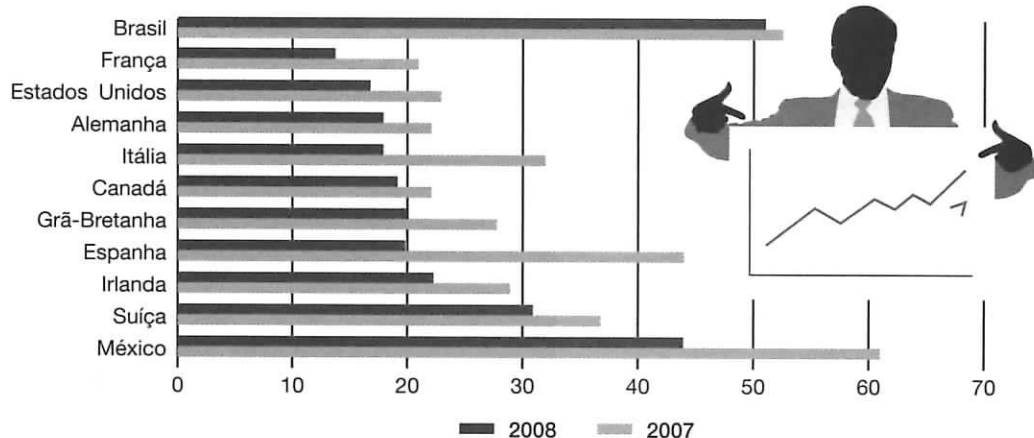
Definimos **liderança** como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são admi-

Liderança
Capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.

ENQUETE COMPORTAMENTAL

A confiança nos líderes das organizações está diminuindo?

Porcentagem da população que acredita que a informação recebida do CEO da empresa onde trabalham é bastante ou extremamente confiável.



Fonte: Baseado em Edelman Trust Barometer 2008. Disponível em: <www.edelman.com/TRUST/2008/TrustBarometer08_final.pdf>.

nistradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada — aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização — pode ser tão importante quanto a influência formal.

No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. No entanto, também precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Teorias dos traços

Teorias dos traços de liderança
Teorias que buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes.

Ao longo da história, grandes líderes como Buda, Napoleão, Churchill e Getúlio Vargas foram descritos com base em seus traços de personalidade. Assim, as **teorias dos traços de liderança** focam essas qualidades e características pessoais. Reconhecemos líderes como o ex-presidente sul-africano Nelson Mandela, o CEO da Virgin Group Richard Branson, o presidente da Apple Steve Jobs e o técnico de vôlei Bernardinho como *carismáticos, entusiastas e corajosos*. A procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais remonta aos estágios iniciais das pesquisas sobre liderança.

Os esforços das primeiras pesquisas para isolar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não apresentaram resultados satisfatórios. Uma revisão de 20 trabalhos feitos no final dos anos 1960 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos.³ Por volta dos anos 1990, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer era que “os líderes não são como as outras pessoas”, mas os traços específicos que os caracterizam variavam muito entre os estudos.⁴ Era um estado de coisas bastante confuso.

Certo avanço surgiu quando os pesquisadores começaram a organizar os traços com base no modelo Big Five de personalidade (ver Capítulo 5).⁵ A maioria dos vários traços identificados nas pesquisas sobre liderança podia ser incluída em uma das dimensões do modelo Big Five (ambição e energia são parte da extroversão, por exemplo), o que permitiu sustentar a ideia de que os traços são fortes preditores de liderança.

Amplas revisões da literatura sobre liderança, quando organizadas com referência ao modelo Big Five, demonstraram que a extroversão é o traço mais importante do líder eficaz.⁶ No entanto, essa característica está mais associada ao surgimento do líder do que a sua eficácia. As pessoas mais sociáveis e dominantes costumam impor-se em situações de

As qualidades pessoais de Richard Branson, presidente da Virgin Group, fazem dele um grande líder. Branson é descrito como alguém que adora diversão, sensível às necessidades das outras pessoas, trabalhador, inovador, carismático, entusiasta, dinâmico, decisivo e uma pessoa que assume riscos. Esses traços ajudaram o empreendedor britânico a construir uma das marcas de produtos e serviços mais respeitadas e reconhecidas em todo o mundo nas áreas de viagem, entretenimento e estilo de vida.



grupo, mas os líderes precisam assegurar-se de que não são demasiado assertivos: um estudo concluiu que os líderes considerados muito assertivos eram menos eficazes do que os moderadamente assertivos.⁷

Ao contrário da amabilidade e da estabilidade emocional, a conscienciosidade e a abertura a novas experiências também se mostraram fortemente associadas à liderança, mas essa relação não era tão forte quanto com a extroversão. De modo geral, parece que a teoria dos traços tem mesmo algo a oferecer. Os líderes que gostam de estar rodeados por pessoas, que são assertivos (extrovertidos), disciplinados e que conseguem manter os compromissos que assumem (conscienciosos), além de serem criativos e flexíveis (abertos a mudanças), realmente parecem levar vantagem quando a questão é liderança, sugerindo que os líderes eficazes de fato possuem alguns traços em comum.

Uma das razões para isso é que a conscienciosidade e a extroversão estão positivamente relacionadas à autoeficácia dos líderes, o que explica uma grande parte da variância na avaliação de desempenho do líder feita pelos subordinados.⁸ As pessoas tendem a seguir alguém que as faça acreditar que estão no caminho certo.

Outro traço que pode indicar uma liderança eficaz é a inteligência emocional (IE), discutida no Capítulo 4. Aqueles que defendem a IE dizem que, sem ela, uma pessoa pode ter uma educação notável, um pensamento bastante analítico, uma visão convincente e uma fonte inesgotável de ideias geniais, mas, mesmo assim, ainda não ser necessariamente um grande líder. Isso pode ser particularmente verdadeiro quando as pessoas crescem dentro de uma mesma organização.⁹

Mas por que a IE é tão importante para uma liderança eficaz? Um componente primordial da IE é a empatia. Os líderes que têm empatia podem perceber as necessidades e sentimentos dos outros, ouvir o que os liderados têm a dizer (e o que não dizem) e compreender suas reações. Na pesquisa 'Perfil do líder brasileiro', realizada pela consultoria Caliper, os líderes entrevistados que demonstraram maior empatia conseguiram identificar com precisão as expectativas de suas equipes em 60 por cento dos casos, percentual muito superior ao dos gestores menos empáticos.¹⁰ Como observou um líder: "A característica de cuidar, que é própria da empatia, especialmente com relação às pessoas com quem se trabalha, é o que as inspira a permanecerem com um líder quando surgem problemas. O mero fato de alguém se importar com você costuma ser frequentemente recompensado com a lealdade".¹¹

A ligação entre a IE e a eficácia da liderança é muito menos estudada do que os outros traços já mencionados. Um pesquisador observou que "especular sobre a utilidade prática da estrutura da IE pode ser prematuro. Apesar desses avisos, a IE continua sendo encarada como uma solução para muitos problemas organizacionais, e alguns autores até sugerem que ela desempenha um papel essencial em uma liderança eficaz".¹² Porém, até que se comprove essa relação em novos estudos, não podemos estar seguros a respeito dessa ligação.

Com base nas últimas descobertas, chegamos a duas conclusões. A primeira é que os traços de personalidade podem auxiliar na identificação da liderança. Há 20 anos, as evidências apontavam para a conclusão contrária. Mas, provavelmente, isso deveu-se à ausência de uma estrutura válida para classificar e organizar esses traços de personalidade. O modelo Big Five parece ter resolvido a questão. A segunda conclusão é que os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes *eficazes* e *ineficazes*.¹³ O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que será bem-sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos.

Teorias comportamentais

As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outra direção do final dos anos 1940 até final dos anos 1960. Eles procuraram

Teorias comportamentais de liderança
Teorias que propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes.

Estrutura de iniciação
Grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos.

Consideração
Grau em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Líder orientado para as pessoas
Aquele que enfatiza as relações interpessoais; demonstra interesse pessoal pelas necessidades de seus funcionários e aceita as diferenças entre os membros do grupo.

Líder orientado para a produção
Aquele que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

descobrir se havia alguma coisa específica na maneira como estes *se comportavam*. Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para *selecionar* a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível *treinar* pessoas para serem líderes. Muitos argumentaram que as **teorias comportamentais de liderança** possuíam vantagens em relação às teorias dos traços.

As teorias comportamentais mais abrangentes e mais reproduzidas resultaram de uma pesquisa iniciada no final dos anos 1940 na Universidade Estadual de Ohio,¹⁴ na qual os pesquisadores buscaram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Começando com mais de mil dimensões diferentes, os estudos afunilaram a lista até chegar a duas categorias, que as pesquisas demonstraram ser responsáveis por boa parte dos comportamentos de liderança descritos por funcionários. Chamaram essas duas dimensões de *estrutura de iniciação e consideração*.

A **estrutura de iniciação** refere-se ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui a organização do trabalho e das relações de trabalho e a definição de metas. O líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que ‘delega tarefas específicas aos membros do grupo’, ‘espera que os trabalhadores mantenham um padrão de desempenho definido’ e ‘ênfatisa o cumprimento dos prazos’.

A **consideração** é o grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos. Um líder com alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados, além de expressar apreço e dar apoio. Um estudo recente revelou que, ao serem indagados sobre o que mais os motivava no trabalho, 66 por cento dos funcionários mencionaram o reconhecimento.¹⁵ Em um estudo com os funcionários de uma agência do Banco do Brasil, também ficou evidente a importância do reconhecimento como comportamento de liderança. Apesar de considerarem o ‘trabalho em si’ a principal fonte de motivação, os profissionais avaliam a ‘falta de reconhecimento profissional’ como o maior fator de desmotivação.¹⁶ Ou seja, realizar tarefas interessantes é o que mais os deixa empenhados e interessados pelo trabalho, ao passo que não receber o reconhecimento do chefe é o que deixa os funcionários mais desmotivados no ambiente profissional.

Os estudos sobre liderança da Universidade de Michigan possuíam objetivos semelhantes: identificar características comportamentais de líderes que pudessem estar relacionadas com um desempenho eficaz. O grupo de Michigan também propôs duas dimensões comportamentais: o **líder orientado para as pessoas**, que enfatiza relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo; e o **líder orientado para a produção**, que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo. Essas dimensões estão estritamente relacionadas às dimensões dos estudos da Universidade de Ohio. A liderança orientada para o funcionário é semelhante à dimensão consideração, ao passo que a liderança orientada para a produção é semelhante à dimensão estrutura de iniciação. Na verdade, a maioria dos pesquisadores sobre liderança utiliza os termos como sinônimos.¹⁷

Durante algum tempo, os resultados das teorias comportamentais de liderança foram considerados decepcionantes. Uma revisão feita em 1992 concluiu que “no geral, a pesquisa baseada na conceitualização de dois fatores de comportamento de liderança trouxe pouca contribuição a nosso conhecimento sobre a eficácia da liderança”.¹⁸ No entanto, uma revisão mais recente de 160 estudos revelou que os seguidores de líderes orientados para as pessoas estavam mais satisfeitos com seus trabalhos, mais motivados e tinham mais respeito por seus líderes. Por sua vez, a liderança orientada para a produção estava mais relacionada com níveis de produtividade do grupo e da organização mais elevados e com avaliações de desempenho mais positivas.

O brasileiro Carlos Ghosn, CEO das fabricantes de automóveis Renault e Nissan, pode ser considerado um líder orientado às operações. Em seu dia-a-dia nas sedes das empresas, na França e no Japão, ou nas fábricas do grupo espalhadas pelo mundo, o executivo analisa todos os dados e as análises que lhes são entregues antes de tomar as decisões e não se preocupa em desagradar seus subordinados com seu estilo mais quieto e reservado. Com esse estilo focado nas tarefas, Ghosn conseguiu elevar as vendas e o lucro do grupo pelo mundo depois de conduzir uma profunda reestruturação nas operações da empresa, particularmente no Japão.¹⁹



Divulgação Renault

Resumo das teorias comportamentais

Os líderes com determinados traços de personalidade e que demonstrem consideração e estruturação realmente parecem ser mais eficazes. Talvez você se pergunte se os líderes conscienciosos (a conscienciosidade é um traço) são mais propensos a ser estruturantes (a estruturação é um comportamento) e se líderes extrovertidos (extroversão é um traço) têm maior tendência a revelar consideração (consideração é um comportamento). Infelizmente, não podemos ter certeza de que haja uma conexão. São necessárias pesquisas futuras para que essas abordagens sejam integradas.

Alguns líderes podem ter os traços certos ou demonstrar os comportamentos corretos e, ainda assim, fracassarem. Além disso, muitos líderes podem deixar a empresa no momento em que ela está no auge do sucesso e, posteriormente, terem sua carreira e legado manchados por fatos obscuros descobertos após sua saída. Apesar de a teoria dos traços e as teorias comportamentais serem importantes para a identificação dos líderes eficazes, elas não garantem que um líder tenha sucesso. O contexto também tem muita relevância.

Teorias contingenciais

Alguns líderes durões parecem ganhar muitos admiradores quando assumem empresas que lutam para sobreviver, ajudando-as a sair do marasmo em que se encontram. A Ford e a Suzano Papel e Celulose não contrataram Antonio Maciel Neto por acaso. Seus

Quando assumiu a operação brasileira da montadora Ford, o executivo Antonio Maciel Neto foi incumbido de uma tarefa muito difícil: fazer que a divisão crescesse e voltasse a dar lucros. Com um estilo de gestão próprio, Maciel Neto conseguiu reestruturar a empresa e assumiu um desafio ainda maior, tornando-se presidente da Ford na América Latina. Diante desse sucesso, o executivo foi considerado a pessoa ideal para conduzir reestruturações organizacionais e foi contratado pela Suzano Papel e Celulose para comandar uma revolução na empresa.



Ricardo Teles

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

Maus chefes em abundância

A pesar de se esperar muito dos gestores em posição de chefia, o que surpreende é o fato de eles raramente apresentarem as características típicas de um líder eficaz. Esses gestores são conhecidos como 'chefes tóxicos' por tornarem o clima do ambiente em que trabalham bastante desconfortável. Falando alto, sendo rudes, desrespeitando seus subordinados e buscando resultados de curto prazo a todo custo, esses chefes geram um grande mal-estar nas organizações, sendo respeitados apenas por sua posição hierárquica. Diante disso, é justo chamar esses chefes de líderes?

Comprovando a presença abundante desses 'chefes tóxicos', um estudo recente conduzido nos Estados Unidos com 700 trabalhadores revelou que muitos subordinados acreditam que seus superiores não lhes dão o devido valor, fazem fofoca sobre eles às escondidas e não mantêm sua palavra. A situação é tão ruim que o autor principal do estudo disse que "os funcionários não deixam suas empresas, deixam seus chefes".

Outros resultados do estudo foram:

- 39 por cento disseram que seus supervisores não cumpriram promessas.
- 37 por cento disseram que seus supervisores não lhes davam o devido crédito.

- 31 por cento disseram que seus supervisores os trataram com desprezo no ano anterior.
- 27 por cento disseram que seus supervisores fizeram comentários negativos sobre eles para outros funcionários ou gerentes.
- 24 por cento disseram que seus supervisores invadiram sua privacidade.
- 23 por cento disseram que seus supervisores culpam os outros para poderem ocultar seus erros ou minimizar constrangimentos.

Se os subordinados têm essas opiniões sobre os chefes, por que as empresas promoveram tais pessoas a posições de liderança? Uma razão pode ser o Princípio de Peter. Quando as pessoas são promovidas a um cargo — por exemplo, de supervisor ou instrutor — com base no bom desempenho que tiveram em um cargo anterior — por exemplo, vendedor ou assistente — presume-se que as capacidades necessárias para um cargo são as mesmas para o outro.

Dessa maneira, as pessoas só param de ser promovidas quando alcançam seu nível de incompetência. A julgar pelos resultados desse estudo, esse nível acontece com muita frequência quando as pessoas assumem posições de liderança.

Fontes: D. Fost, "Survey Finds Many Workers Mistrust Bosses", *San Francisco Chronicle*, 3 jan. 2007. Disponível em: <www.SFGate.com>; e Fernanda Bottoni, "Como lidar com chefes tóxicos", *Revista Você S.A.*, ed. 133 — Carreira, 8 jul. 2009.

acionistas acreditavam que o executivo seria a pessoa ideal para conduzir um processo de reestruturação dessas empresas. No entanto, esses líderes também parecem deixar seus pontos e rumar para outras jornadas quando a situação se estabiliza.

As ascensões e saídas de líderes como Maciel Neto ilustram que prever o sucesso da liderança é muito mais complexo do que identificar alguns traços ou comportamentos. No caso desse líder, o que funcionou em alguns momentos não parece garantir sucesso a longo prazo.

A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores, na segunda metade do século XX, a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida. A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição *a*, o estilo *x* pode ser adequado, ao passo que o estilo *y* é mais indicado para a situação *b*, e o estilo *z*, mais apropriado para a situação *c*. Mas o que seriam essas situações *a*, *b* e *c*? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais.

Vamos analisar quatro abordagens que buscaram identificar essas situações: o modelo de contingência de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria do caminho-meta de House e a teoria de participação e liderança de Vroom e Yetton.

Modelo de Fiedler
Teoria de Hersey e Blanchard
que os líderes eficazes adequam seu estilo de liderança ao contexto
do líder e o grau de influência que ele exerce sobre o grupo

Questões de estilo de liderança
de que estilo de liderança o instrutor propõe
uma perspectiva para os subordinados

Relação entre o grau de credibilidade que os membros do grupo têm pelo líder

Estrutura de tarefas
Grau de formalização e procedimentos das tarefas

Poder de recompensa
Grau de influência que o líder exerce sobre os subordinados
as variáveis contextuais tais como o contrato de trabalho e o sistema salarial

O modelo de contingência de Fiedler

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler.²⁰ O **modelo de contingência de Fiedler** propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

Identificando o estilo de liderança Fiedler acredita que um fator essencial para o sucesso é o estilo básico de liderança de cada indivíduo. Ele elaborou o **questionário do colega de quem menos gosto (LPC)**,* para identificar se uma pessoa é orientada para as tarefas ou para os relacionamentos. O questionário LPC pede aos que o respondem para pensar em todos os colegas com quem já trabalharam e descrever a pessoa com quem menos gostaram de trabalhar, atribuindo-lhe notas de 1 a 8 para cada um dos 16 adjetivos contrastantes (como agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-reservado, apoiador-hostil). Se o colega menos querido for descrito com termos favoráveis (uma alta pontuação LPC), Fiedler o rotulará como *orientado para o relacionamento*. Ao contrário, se o colega de quem menos se gosta for descrito em termos relativamente desfavoráveis (uma baixa pontuação LPC), significa que o respondente está interessado no desempenho e, assim, será rotulado como *orientado para a tarefa*. Cerca de 16 por cento dos respondentes pontuam na média,²¹ ficando, portanto, fora da previsão da teoria. Desse modo, o restante de nossa discussão refere-se aos 84 por cento que se situam nos extremos de pontuação do LPC.

Fiedler parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo. Isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o líder, para que a liderança possa ser eficaz. Há, no entanto, quem acredite que uma pessoa pode mudar seu estilo. Celso Varga, administrador responsável pelas atividades sociais da Varga Freios, afirma que “o chefe competente se transforma e modifica sua forma de lidar em função do liderado e da situação”.²²

Definindo a situação Depois que o estilo básico de liderança do indivíduo for avaliado por meio do questionário LPC, será necessário adequar a pessoa à situação. Fiedler identifica três dimensões contingenciais ou situacionais que determinam a eficácia de liderança:

1. **Relação líder-liderados:** o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder.
2. **Estrutura da tarefa:** o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.
3. **Poder da posição:** o grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

O passo seguinte consiste em avaliar a situação em relação a essas três variáveis. Segundo Fiedler, quanto melhor a relação líder-liderados, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, mais controle o líder tem.

Uma situação altamente favorável (em que o líder possui um grande controle) pode ser a de uma gerente de pessoal respeitada que conta com a confiança de seus subordinados (boa relação líder-liderados), que coordena atividades claras e específicas, como o processamento da folha de pagamento, o preenchimento de cheques e o arquivamento de relatórios (alto grau de estruturação de tarefas) e que tem considerável liberdade para recompensar e punir os subordinados (forte poder de posição). Uma situação desfavorável poderia ser a do chefe pouco estimado de uma equipe de voluntários que trabalham no levantamento de doações, situação em que o líder tem pouquíssimo controle.

Adequando os líderes às situações Combinando as três variáveis contingenciais, temos oito situações potenciais ou categorias diferentes nas quais um líder pode se encontrar (ver Figura 12.1). O modelo de Fiedler propõe que se combinem os resultados do questionário LPC do indivíduo e essas oito situações para se chegar ao máximo de eficácia na

Modelo de contingência de Fiedler

Teoria que sustenta que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona.

Questionário do colega de quem menos gosto (LPC)

Instrumento cujo propósito é avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para a tarefa.

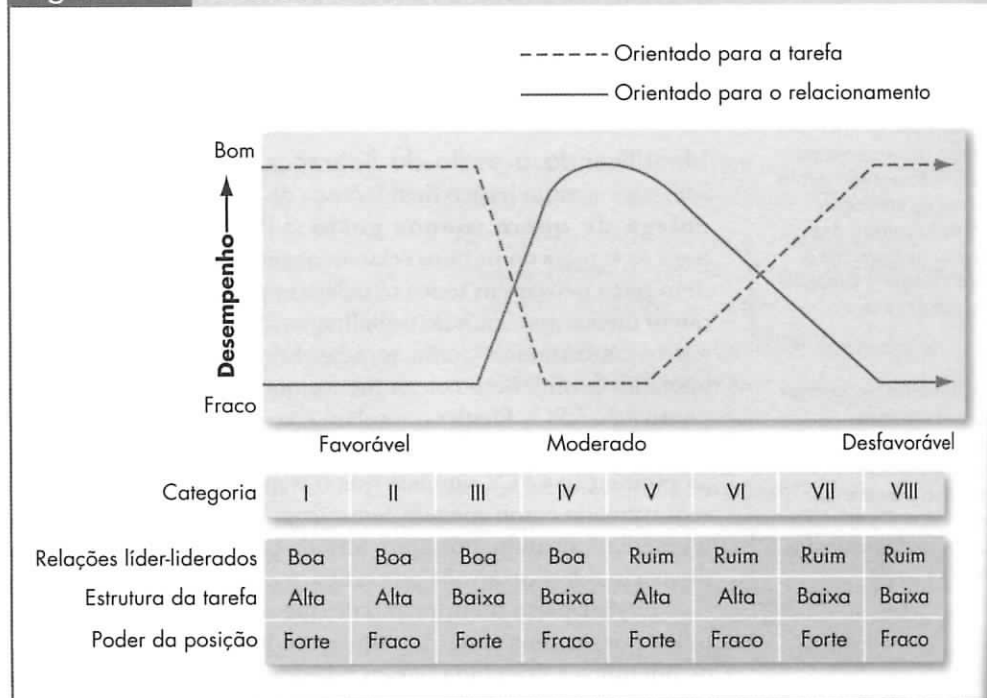
Relação líder-liderados
Grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder.

Estrutura da tarefa
Grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.

Poder da posição
Grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como poder de contratação, demissão, promoção e aumento salarial.

* LPC = Least Preferred Co-worker (N.T.).

Figura 12.1 Descobertas do modelo de Fiedler



liderança.²³ Fiedler concluiu que os líderes orientados para a tarefa apresentam melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis a eles. O líder orientado para a tarefa tem melhor desempenho quando enfrenta situações das categorias I, II, III, VII ou VIII. Os líderes orientados para o relacionamento, entretanto, têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis — categorias de IV a VI. Recentemente, Fiedler condensou essas oito categorias em apenas três.²⁴ Ele agora defende que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, ao passo que os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado.

Como se aplicam as descobertas de Fiedler? Você deve adequar o líder à situação — relação líder-liderado, estrutura da tarefa e posição de poder — na qual ele se sai melhor. Mas lembre-se de que Fiedler entende o estilo de liderança individual como algo fixo. Portanto, de acordo com esse autor, existem apenas duas formas de melhorar a eficácia da liderança.

Primeiro, você pode mudar o líder para se adequar à situação — como um treinador de voleibol, que, dependendo do estilo do bloqueio adversário, coloca um atacante mais agressivo ou técnico no jogo. Se a situação de um grupo é extremamente desfavorável e ele está sendo liderado por alguém orientado para o relacionamento, o desempenho do grupo pode melhorar se esse líder for substituído por alguém orientado para a tarefa. A segunda alternativa seria modificar a situação para adequá-la ao líder; reestruturando as tarefas ou, ainda, aumentando ou diminuindo o poder do líder para controlar fatores como salários, promoções e ações disciplinares.

Avaliação Estudos que testaram a validade do modelo de Fiedler encontraram evidências consideráveis para sustentar os componentes substanciais desse modelo.²⁵ Se usarmos apenas três categorias em vez das oito originais, há amplas evidências para apoiar as conclusões de Fiedler.²⁶ Mas a lógica que sustenta o questionário LPC não é bem compreendida e as pontuações dos respondentes não são estáveis.²⁷ Além disso, as variáveis de contingência também são complexas e difíceis de avaliar, mesmo por profissionais treinados.²⁸

Outras teorias contingenciais

Embora a teoria LPC seja a teoria de contingência mais amplamente pesquisada, outras três merecem ser mencionadas.

Teoria da liderança situacional (TLS)
Teoria contingencial que enfoca o nível de prontidão dos subordinados.

Teoria da liderança situacional A **teoria da liderança situacional** foca os seguidores. Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de *prontidão* dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa. Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado.

Se os seguidores forem *incapazes* ou estiverem *desmotivados*, o líder precisará dar orientações claras e específicas; se eles forem *incapazes*, mas estiverem *motivados*, o líder precisará oferecer orientação na execução das tarefas, para compensar a lacuna de habilidade dos subordinados, além de demonstrar apoio para 'conquistá-los'. Contudo, se os seguidores forem *capazes*, mas estiverem *desmotivados*, o líder precisará utilizar um estilo apoiador e participativo; se o seguidor for simultaneamente *capaz e motivado*, o líder não precisa fazer muita coisa.

A teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos seguidores e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar suas limitações de habilidade e motivação. Todavia, os resultados de pesquisas que buscam testar e validar essa teoria têm sido, em geral, decepcionantes.²⁹ Por quê? Algumas explicações possíveis incluem ambiguidades internas e inconsistências no modelo em si, bem como problemas com as metodologias utilizadas nos testes. Portanto, apesar do apelo intuitivo e da grande popularidade dessa teoria, devemos ter cautela em sua aplicação.

Teoria do caminho-meta
Teoria que sustenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.

Teoria do caminho-meta Desenvolvida por Robert House, a **teoria do caminho-meta** é baseada em elementos da pesquisa da Universidade de Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração, bem como da teoria da expectativa de motivação.³⁰ Ela diz que a função do líder é ajudar os subordinados a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal. (A expressão *caminho-meta* implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras.)

De acordo com a teoria do caminho-meta, um líder deverá ser diretivo ou apoiador, ou apresentar outro comportamento, dependendo de uma análise complexa da situação. Ela prevê o seguinte:

- A liderança diretiva leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes do que quando são altamente estruturadas e planejadas.
- A liderança apoiadora leva a um melhor desempenho e a uma maior satisfação quando os funcionários realizam tarefas estruturadas.
- A liderança diretiva pode ser percebida como redundante por funcionários com elevada capacidade ou com experiência considerável.

Em uma mesma empresa, dependendo das atividades desempenhadas e da motivação dos funcionários, diferentes estilos de liderança podem ser mais adequados. Vejamos o exemplo da fabricante de aeronaves Embraer. Seus engenheiros estão entre os profissionais mais capacitados do mundo e, como funcionários experientes, responsáveis e maduros, eles se sentem dispostos a realizar seu trabalho sob uma liderança que lhes proporciona liberdade de tomar decisões. No setor de pintura das aeronaves, por sua vez, os funcionários podem ser bem treinados mas, ainda assim, mostrar desinteresse pelas atividades repetitivas. Diante disso, uma liderança mais participativa e motivadora mostra-se necessária.



Niels Andreas/Folhapress

Testar a teoria do caminho-meta não tem sido algo fácil. Uma revisão de vários estudos sugere um apoio misto a essa teoria, afirmando que “esses resultados sugerem que nem a liderança eficaz baseia-se na remoção de obstáculos e armadilhas para ajudar no caminho do funcionário, como a teoria do caminho-meta propõe, nem a natureza desses obstáculos está de acordo com as propostas teóricas”. Outra análise concluiu que a falta de apoio era ‘chocante e decepcionante’.³¹ Outros pesquisadores argumentam que os testes adequados ainda não foram feitos.³² Dessa forma, é seguro dizer que ainda não foi decidida a validade da teoria do caminho-meta. Por esse teste ser tão complexo, essa dúvida pode permanecer durante algum tempo.

Modelo de participação e liderança A última teoria contingencial de liderança argumenta que o modo *como* o líder toma decisões é tão importante quanto *o que* ele decide. Victor Vroom e Phillip Yetton desenvolveram o **modelo de participação e liderança**, que relaciona o comportamento de liderança com a participação dos liderados no processo decisório.³³ Da mesma forma que a teoria do caminho-meta, esse modelo sustenta que o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa. O modelo de Vroom e Yetton é normativo — oferece uma árvore decisória que incorpora sete contingências e cinco estilos alternativos de liderança para determinar a forma e o volume de participação dos liderados no processo decisório.

As pesquisas que testaram tanto o modelo original como o modelo revisado de participação e liderança não são encorajadoras, embora os índices do modelo revisado sejam mais altos em termos de eficácia.³⁴ As críticas têm focado as variáveis omitidas e a complexidade geral do modelo.³⁵ Embora Vroom e Jago tenham desenvolvido um programa de computador para guiar os executivos por todas as ramificações decisórias do modelo revisado, não é muito realista esperar que um gestor, na prática, considere 12 variáveis contingenciais, oito tipos de problema e cinco estilos de liderança antes de selecionar o processo decisório mais adequado a determinado problema.

Como um estudioso de liderança observou, “os líderes não existem no vácuo”; a liderança é uma relação simbiótica entre líderes e seguidores.³⁶ Mas as teorias que examinamos até o momento pressupõem que os líderes usam um estilo homogêneo com todos os seus seguidores. Pense sobre suas experiências em grupos. Os líderes costumam agir de maneira diferente com diversas pessoas? Nossa próxima teoria considera as diferenças na forma como o líder se relaciona com vários seguidores.

Modelo de participação e liderança

Teoria que oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.

T

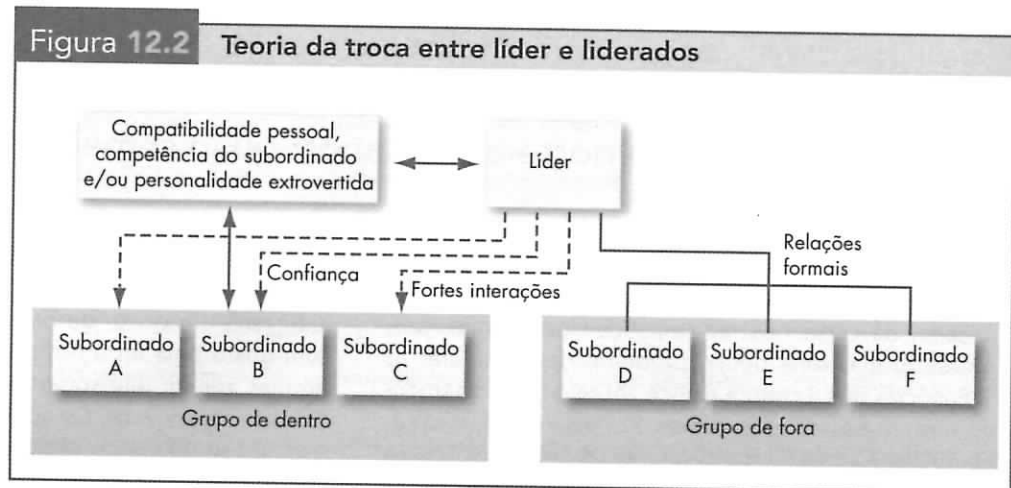
Teoria de troca entre líder e liderados (LMX)

Pense em um líder que você conhece. Ele tem os favoritos, que formam seu grupo de confiança? Se você respondeu afirmativamente, acaba de reconhecer os fundamentos da **teoria de troca entre líder e liderados (LMX)**.³⁷ Ela argumenta que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. Esses indivíduos constituem o ‘grupo de dentro’ — têm toda a confiança, recebem atenção desproporcional do líder e costumam ser alvos de privilégios especiais. Os demais membros formam o ‘grupo de fora’. Recebem menos tempo do líder, menos recompensas (bônus, promoções etc.) controladas por ele e seu relacionamento baseia-se nas interações formais de autoridade.

A teoria propõe que, logo no início da história da interação entre um líder e um liderado, o primeiro implicitamente o categoriza como um ‘de dentro’ ou um ‘de fora’, e que esse relacionamento vai se manter relativamente estável no decorrer do tempo. Os líderes endossam a LMX ao recompensar aqueles funcionários com os quais querem manter maior contato e punir aqueles com os quais não querem.³⁸ Mas, para o relacionamento de troca entre líder e liderado se manter intacto, ambos, líder e liderado, têm de investir no relacionamento.

Teoria de troca entre líder e liderados (LMX) Teoria que propõe que os líderes criam grupos ‘de dentro’ e ‘de fora’, e os liderados do grupo ‘de dentro’ recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho.

Figura 12.2 Teoria da troca entre líder e liderados



Exatamente como o líder escolhe quem fica em qual categoria não é muito claro, mas as evidências sugerem que os membros 'de dentro' são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais membros³⁹ (ver Figura 12.2). Líderes e seguidores do mesmo sexo, por exemplo, tendem a ter relacionamentos mais próximos (LMX mais elevada) do que aqueles de sexos opostos.⁴⁰ Embora quem faça a escolha seja o líder, são as características dos liderados que conduzem a essa decisão.

As pesquisas têm oferecido boa sustentação para essa teoria, com evidências substanciais de que os líderes realmente diferenciam seus liderados; de que essas diferenciações não são aleatórias; de que os membros do 'grupo de dentro', de maneira geral, recebem avaliações melhores, possuem um comportamento maior de cidadania organizacional e mostram maior satisfação com seus superiores.⁴¹ Essas descobertas positivas não são exatamente surpreendentes se nos reportarmos à profecia autorrealizada (ver Capítulo 6). Os líderes investem recursos em quem acreditam que terá melhor desempenho. E, acreditando que os membros do grupo são os mais competentes, os líderes os tratam como tais e, inconscientemente, realizam sua profecia.⁴² Essa relação pode ser mais forte quando os seguidores desempenham um papel mais ativo no desenvolvimento do próprio trabalho. Uma pesquisa com 287 desenvolvedores de software e 164 supervisores mostrou que a relação entre líder e liderados tem um impacto maior no desempenho e nas atitudes dos funcionários quando estes possuem um nível de autonomia maior e maior *locus* de controle interno.⁴³

Liderança carismática e liderança transformacional

Nesta seção, apresentaremos duas teorias contemporâneas sobre liderança, com um tema em comum: elas veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos. Elas são as teorias da liderança carismática e da liderança transformacional.

Liderança carismática

Getulio Vargas, Nelson Mandela, Luiz Inácio Lula da Silva, Luiza Helena Trajano (do Magazine Luiza) e Steve Jobs (um dos fundadores da Apple) são indivíduos frequentemente citados como líderes carismáticos. O que eles têm em comum?

O que é liderança carismática? O sociólogo Max Weber definiu *carisma* (do grego, 'dom') há mais de um século como "certa qualidade da personalidade de um indivíduo,

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

Líderes brasileiros e norte-americanos: quão semelhantes nós somos!

Um líder, antes de ser um gestor capaz de motivar sua equipe e de se comunicar de modo diferenciado, é uma pessoa nascida em determinada cidade, de certo país, em um dos cinco continentes. Dessa forma, seria pouco prudente desconsiderar as influências que a cultura exerce sobre o comportamento e estilo pessoal dos líderes. Por essa razão, dedicaremos este espaço para conhecer os perfis dos líderes de dois países, Estados Unidos e Brasil, para que os futuros administradores habituem-se à necessidade de saber gerir a diversidade cultural, até porque as oportunidades internacionais costumam chegar de repente e quase sempre sem pedir licença!

Em uma pesquisa realizada pela Caliper, consultoria multinacional em gestão estratégica de talentos, foram analisados profissionais que ocupam cargos de liderança nos mais diversos setores, das telecomunicações à construção civil. Pretendeu-se verificar qual é o estilo natural de liderar dos executivos brasileiros e norte-americanos, com base em suas características de personalidade. De acordo com o senso comum, talvez não se esperasse que a agressividade dos líderes brasileiros e norte-americanos fosse semelhante, já que muitos veem os últimos como um povo extremamente belicoso e violento, ao passo que os brasileiros costumam ser vistos como amistosos e brincalhões. No entanto, de acordo com a pesquisa, a agressividade foi um traço presente em cerca de 65 por cento dos participantes de ambas as nacionalidades. Muito menos seria de esperar que os Estados Unidos tivessem líderes mais sensíveis à empatia do que

o Brasil, com uma porcentagem de 70 por cento contra 60 por cento, respectivamente. Outra curiosidade está no nível de extroversão dos líderes. Como somos, 'por natureza', um povo 'de bem com a vida', sorridente, com gosto pela festa e movido pelas paixões, parece simples admitir que somos mais extrovertidos do que os norte-americanos. De acordo com o estudo, porém, isso não se reflete no estilo de liderança, visto que os norte-americanos foram classificados como mais extrovertidos. Além disso, já não causa tanto espanto o fato de os profissionais brasileiros se exporem menos ao risco (60 por cento), evidenciando, logicamente, mais cautela do que os norte-americanos (75 por cento), algo que o pesquisador Hofstede já havia identificado como maior aversão à incerteza dos brasileiros do que dos norte-americanos.

Muitas outras características podem ser englobadas no perfil de liderança. Essas foram apenas algumas delas que, além de poder ajudar na compreensão das diferenças (ou semelhanças) dos líderes brasileiros e norte-americanos, podem ainda ter auxiliado a desfazer crenças indevidamente enraizadas. É óbvio que, como em qualquer trabalho, a amostragem e a metodologia utilizadas podem ter influenciado o resultado. Entretanto, isso impede que reflitamos sobre esses curiosos resultados. Vale ressaltar que, apesar das culturas e de seus impactos no ser humano, o mais importante é identificar as características que cada um possui e saber aproveitá-las e adaptá-las da melhor maneira — nas organizações e na vida.

Fonte: Baseado em "Perfil do líder brasileiro x perfil do líder de sucesso nos EUA – Um comparativo sobre o perfil do líder", pela empresa Caliper, Gestão Estratégica de Talentos.

através da qual ele se distingue das pessoas comuns e que o faz ser tratado como se fosse dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou pelo menos particularmente excepcionais. Essas qualidades não estão acessíveis às pessoas comuns, sendo vistas como se fossem de origem divina e, com base nelas, os indivíduos em questão são tratados como líderes".⁴⁴ Weber argumentou que a liderança carismática era um dos tipos ideais de autoridade.

O primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática e sua relação com o comportamento organizacional foi Robert House. De acordo com a **teoria da liderança carismática** de House, os liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança a seus líderes quando observam neles determinados comportamentos.⁴⁵ Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos: eles têm visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos não convencionais⁴⁶ (ver Quadro 12.1).

Teoria da liderança carismática

Teoria que defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.

Visão
Estratê
para a
vários

Quadro 12.1 Características-chave dos líderes carismáticos

1. **Visão e articulação.** Eles têm uma visão — expressa como uma meta idealizada — que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2. **Risco pessoal.** Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.
3. **Sensibilidade às necessidades dos liderados.** São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
4. **Comportamentos não convencionais.** Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

Fonte: Baseado em J. A. Conger e R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, p. 94.

Os líderes carismáticos já nascem prontos ou podem ser criados? Os líderes carismáticos já nascem com suas qualidades? Ou podemos realmente aprender a ser líderes carismáticos? A resposta é sim para ambas as perguntas.

Os indivíduos *nascem* com traços que fazem deles pessoas carismáticas. Na verdade, estudos com gêmeos idênticos descobriram que eles apresentam resultados semelhantes em testes que avaliam liderança carismática, mesmo que tenham sido criados em diferentes contextos e que nunca tenham se conhecido. A personalidade também está relacionada à liderança carismática: os líderes carismáticos são descritos como extrovertidos, autoconfiantes e ambiciosos.⁴⁷ Considere os presidentes Getúlio Vargas e Luiz Inácio Lula da Silva: iguais ou não, eles costumam ser comparados porque ambos possuem as qualidades de líderes carismáticos.

Embora uma minoria ainda insista que o carisma seja herdado e que não possa ser adquirido, a maioria dos especialistas acredita que as pessoas podem ser treinadas para exibir comportamentos carismáticos.⁴⁸ Afinal, só porque herdamos certas características não significa que não podemos aprender a mudar. Um grupo de autores propõe um processo de três etapas.⁴⁹ Primeiro, deve-se desenvolver uma aura de carisma, mantendo-se uma visão otimista, usando a paixão como um catalisador para gerar entusiasmo e utilizando todo o corpo no processo de comunicação, não apenas as palavras. Segundo, deve-se rodear de pessoas, criando vínculos que as inspirem. E, terceiro, deve-se trazer à tona o potencial dos demais seguidores, mexendo com seus sentimentos e emoções.

De acordo com pesquisadores que treinaram estudantes de administração para 'fazer o papel' de carismáticos, essa abordagem parece realmente funcionar.⁵⁰ Os estudantes foram instruídos a articular uma meta abrangente, a comunicar suas expectativas em relação ao alto desempenho, a demonstrar confiança na capacidade dos liderados em atingir essas expectativas e a mostrar empatia com as necessidades deles. Eles aprenderam a projetar uma presença poderosa, confiante e dinâmica e praticaram a utilização de um tom de voz cativante e agradável. Os estudantes também foram treinados para evocar características carismáticas não verbais: eles caminhavam e se sentavam nas beiras das mesas, curvavam-se para os liderados, sustentavam o contato visual direto e mantinham uma postura relaxada e expressões faciais animadas. Seus liderados exibiram desempenho mais alto nas tarefas, melhor adequação ao trabalho e melhor ajuste ao líder e ao grupo quando comparados com outros indivíduos que tinham líderes 'não carismáticos'.

Como os líderes carismáticos influenciam seus liderados Como os líderes carismáticos influenciam seus liderados? As evidências sugerem que o processo de influência se dá em quatro etapas.⁵¹ Começa com a articulação de uma **visão** atraente, uma estratégia de longo prazo para alcançar uma meta por meio da conexão entre o presente e um futuro melhor para a organização ou grupo. As visões desejáveis ajustam-se ao tempo e às

Visão
Estratégia a longo prazo
para alcançar um ou
vários objetivos.

Na história brasileira, talvez nenhum líder tenha sido tão idolatrado pelo povo como Getúlio Vargas.

Comunicativo e autoconfiante, o ex-presidente (e ex-ditador) concedeu diversos benefícios às classes mais populares e passou a ser visto como 'o pai dos pobres'. Graças a seu estilo e às medidas tomadas em favor dos trabalhadores, como a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Vargas tornou-se um herói para boa parte da população brasileira, recebendo maciço apoio popular e sendo acompanhado por muitos quando proferia seus discursos.



circunstâncias e refletem a singularidade do grupo. Steve Jobs defendeu o iPod na Apple, observando que "ele é mais Apple do que qualquer coisa que a Apple já tenha feito". As pessoas na empresa também precisam acreditar que a visão é tão desafiadora quando realizável. O iPod alcançou o objetivo da Apple de oferecer tecnologia totalmente inovadora e de fácil utilização.

Segundo, uma visão está incompleta a menos que venha acompanhada de uma formalização clara. Os líderes carismáticos buscam formalizar uma declaração de visão para 'imprimir' em seus seguidores uma meta ou um objetivo abrangente. Eles então comunicam as expectativas de alto desempenho e expressam a confiança de que seus seguidores possam alcançá-las. Isso aumenta a autoestima e a autoconfiança.

Em seguida, o líder transmite um novo conjunto de valores e exemplos para que os seguidores o imitem. Um estudo com bancários israelenses mostrou que os líderes carismáticos eram mais eficazes, pois seus funcionários identificavam-se pessoalmente com eles. Os líderes carismáticos também estabelecem um tom de cooperação e apoio mútuo. Um estudo realizado com 115 funcionários do governo demonstrou que eles possuíam um sentido de participação individual maior no trabalho quando seus líderes eram carismáticos, aumentando seu desejo de se comprometer com um comportamento orientado para a ajuda aos colegas e cumprimento de suas tarefas.⁵²

Por fim, o líder carismático se preocupa em influenciar as emoções e muitas vezes exibe um comportamento não convencional para demonstrar coragem, a fim de ser convincente sobre sua visão. Os liderados 'captam' a importância do que seus líderes estão transmitindo.⁵³

A liderança carismática eficaz depende da situação? As pesquisas revelam uma forte correlação entre a liderança carismática, o alto desempenho e a satisfação dos liderados.⁵⁴ As pessoas que trabalham para líderes carismáticos sentem-se motivadas a fazer um esforço maior porque gostam de seu líder e o respeitam, além de sentirem mais satisfação com o trabalho. As organizações com CEOs carismáticos são mais rentáveis, e os professores de faculdade que são carismáticos recebem melhores avaliações de seus cursos.⁵⁵ Contudo, o carisma não funciona de modo generalizado: sua eficácia pode depender da situação. O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão.⁵⁶ Mesmo em estudos de laboratório, quando as pessoas são estimuladas psicologicamente, elas tendem a responder positivamente a líderes carismáticos.⁵⁷ Isso pode explicar por que, em geral, o líder carismático surge na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa está iniciando sua vida ou enfrentando uma crise. Na década de 1930, Franklin D. Roosevelt ofereceu uma visão para tirar os norte-americanos da Grande Depressão. No começo dos anos 1980, quando o processo de crescimento e expansão internacional da Gerdau ganhou força, foi preciso um líder carismático como Jorge Gerdau

A visão inspiradora de Steve Jobs, o carismático cofundador e CEO da Apple, faz que a utilização do estado da arte da tecnologia se torne fácil para as pessoas. Por meio dessa visão, Jobs inspira, motiva e lidera os funcionários no desenvolvimento de produtos como os computadores Macintosh, os tocadores de música iPod e os iPhones. "O iPhone é como ter a vida em seu bolso", diz Jobs; o aparelho de entrada da Apple no mercado de celulares inclui iPod, câmera, alarme e capacidade de comunicação com a Internet por meio de uma tela *touch screen* de fácil utilização.



Reuters

Johannpeter para dar novo fôlego à empresa. Em 1997, quando a Apple Computer estava em dificuldades e sem orientação, seu conselho de administração persuadiu Steve Jobs a voltar como presidente interino para inspirar a empresa a redirecioná-la as suas origens inovadoras.

Outro fator situacional que aparentemente limita o carisma é o nível na organização. O carisma dos executivos em posições no topo da hierarquia organizacional é mais relevante na explicação de seu sucesso ou fracasso do que o de gerentes de níveis inferiores, uma vez que são os primeiros que definem a visão da organização. Além disso, é mais difícil utilizar as qualidades de líder carismático de alguém em cargos gerenciais operacionais ou alinhá-las com os objetivos da organização como um todo.

Por fim, as pessoas são especialmente receptivas à liderança carismática quando percebem a existência de uma crise, quando estão sob estresse ou quando temem por sua vida. E algumas personalidades são particularmente suscetíveis a lideranças carismáticas.⁵⁸ Considere a autoestima. Um indivíduo que tem baixa autoestima e que questiona seu valor terá maior tendência a aceitar as instruções de um líder carismático do que em seguir o próprio caminho.

O lado obscuro da liderança carismática Líderes empresariais carismáticos como Jorge Gerdau Johannpeter, da Gerdau; Jack Welch, da GE; Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza; Rinaldo Soares, da Usiminas; Michael Eisner, da Disney, e Rolim Amaro, da TAM, tornaram-se celebridades quase tão famosas quanto Ronaldinho e Madonna e, para contratar esses executivos, as organizações oferecem-lhes autonomia e recursos sem precedentes — como o uso de jatos privados, apartamentos de muitos milhões de reais, segurança particular e outras mordomias dignas da realeza. Um estudo mostrou que os CEOs carismáticos usam seu carisma para alavancar maiores salários, mesmo quando seu desempenho é medíocre.⁵⁹

Infelizmente, os líderes carismáticos que parecem ser maiores que a vida nem sempre agem visando ao melhor para suas organizações.⁶⁰ Muitos usam seu poder para transformar as empresas em algo a sua imagem e confundem o que é de seu interesse pessoal com os interesses da empresa. As consequências para empresas como Varig, Banco Santos e Vasp foram ações de líderes que usaram irresponsavelmente os recursos da organização em benefício próprio e executivos que violaram os limites das leis e da ética para gerar números financeiros que inflaram temporariamente o valor da empresa, permitindo aos líderes embolsar ganhos astronômicos.

Não pretendemos sugerir que a liderança carismática não seja eficaz. De modo geral, este é o caso. A questão é que um líder carismático nem sempre é a resposta. O sucesso depende, até certo ponto, da situação e da visão do líder. Alguns líderes carismáticos — Hitler, por exemplo — são demasiadamente bem-sucedidos em convencer seus seguidores a perseguir uma visão que pode ser desastrosa.

Liderança transformacional

Líderes transacionais
Líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.

Líderes transformacionais
Líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.

Outra corrente de pesquisa tem buscado diferenciar os líderes transformacionais dos transacionais.⁶¹ Os estudos da Universidade de Ohio, o modelo de Fiedler e a teoria do caminho-meta descrevem **líderes transacionais**, que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas. Por sua vez, os **líderes transformacionais** inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados. David Barioni, ex-presidente da TAM, e Salim Mattar, da Localiza Rent a Car, são exemplos de líderes transformacionais. Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. O Quadro 12.2 identifica sucintamente e define as quatro características que diferenciam esses dois tipos de líderes.

As lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas.⁶² Elas se complementam, embora isso não signifique que sejam iguais em importância. A liderança transformacional é construída *com base* na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Mas o contrário não é verdadeiro. Assim, se você for um bom líder transacional, mas não tiver qualidades transformacionais, você provavelmente será um líder pouco eficaz. Os melhores líderes são transacionais e transformacionais.

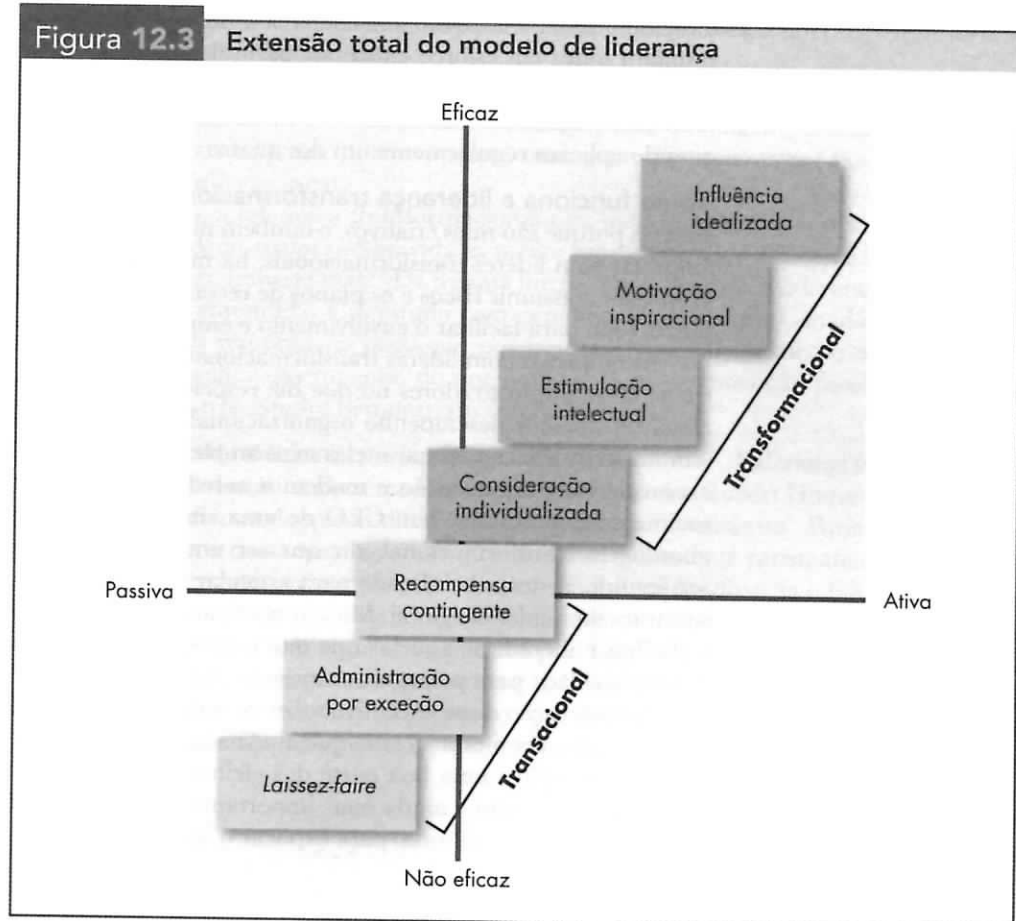
Extensão total do modelo de liderança A Figura 12.3 mostra a extensão total do modelo de liderança. O *laissez-faire* é o estilo de liderança mais passivo e, portanto, o menos eficaz.⁶³ A administração por exceção — ativa ou passiva — é um pouco melhor que o

Quadro 12.2 Características dos líderes transacionais e transformacionais

<p>Líder transacional</p> <p>Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.</p> <p>Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.</p> <p>Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.</p> <p>Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.</p>
<p>Líder transformacional</p> <p>Influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.</p> <p>Motivação inspiracional: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.</p> <p>Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.</p> <p>Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.</p>

Fonte: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, inverno 1990, p. 22. Reproduzido com autorização dos editores. American Management Association, Nova York. Todos os direitos reservados.

Figura 12.3 Extensão total do modelo de liderança



laissez-faire, mas ainda é considerada um estilo de liderança ineficaz. Os líderes que administram por exceção tendem a estar disponíveis somente quando acontece um problema, quando geralmente já é tarde demais. A liderança por recompensa contingente costuma ser um estilo eficaz de liderança, porém os líderes não conseguirão que seus funcionários se superem ao praticá-la.

Somente com os quatro estilos restantes — todos dimensões da liderança transformacional — os líderes podem motivar os seguidores a ter um desempenho acima das expectativas e transcender seus interesses pessoais em prol da organização. A consideração

Quando Oskar Metsavaht criou a Osklen, em 1989, seu objetivo era oferecer roupas para brasileiros que viajassem para lugares onde o inverno é muito rigoroso. Com sua criatividade e sofisticação, porém, o médico conseguiu transformar a Osklen em uma das mais importantes grifes de roupas do Brasil. Considerado um líder carismático e visionário, Metsavaht consegue motivar todos os funcionários da organização, mostrando que a empresa é muito mais do que uma loja de roupas. Apoiando eventos esportivos e ações socioambientais, o gestor consegue fazer que todos os seus subordinados sintam que os objetivos organizacionais são também os deles próprios.⁶⁴



individualizada, o estímulo intelectual, a motivação inspiracional e a influência idealizada resultam todos em esforço extra por parte dos funcionários, melhor desempenho, maior motivação e satisfação, maior eficácia organizacional, menor rotatividade e maior adaptabilidade organizacional. Com base nesse modelo, os líderes costumam ser mais eficazes quando aplicam regularmente um dos quatro comportamentos transformacionais.

Como funciona a liderança transformacional Os líderes transformacionais são mais eficazes porque são mais criativos, e também motivam seus seguidores a serem assim.⁶⁵ Nas empresas com líderes transformacionais, há maior descentralização, os gerentes são mais propensos a assumir riscos e os planos de recompensa são associados a resultados de longo prazo, tudo para facilitar o envolvimento e empreendedorismo dos trabalhadores.⁶⁶

As empresas com líderes transformacionais também revelam maior concordância entre os altos administradores no que diz respeito às metas da organização, o que proporciona um melhor desempenho organizacional.⁶⁷ Seguidores de líderes transformacionais têm mais tendência a buscar metas mais ambiciosas, estão mais alinhados com os objetivos estratégicos da organização e tendem a acreditar que as metas que perseguem são pessoalmente importantes. Um CEO de uma empresa norte-americana, que age com uma abordagem transformacional, diz que ser um líder “resume-se a definir um percurso a ser seguido — ter a habilidade para articular seus funcionários para onde ele deseja ir e mostrar como quer chegar lá. Mais importante do que isso é escolher as pessoas com quem trabalhar e identificar aquelas que têm o mesmo nível de paixão, compromisso, temor e competitividade para perseguir os mesmos objetivos”.⁶⁸

A observação desse executivo sobre os objetivos traz à tona a importância da definição de uma visão. Da mesma forma que ajuda a explicar como a liderança carismática funciona, a visão explica uma boa parte dos efeitos da liderança transformacional. Um estudo concluiu que a visão é ainda mais importante que um estilo de comunicação carismática (efusiva, dinâmica, vigorosa) para explicar o sucesso de empresas empreendedoras.⁶⁹ Finalmente, a liderança transformacional também gera compromisso por parte dos seguidores e incute neles maior confiança no líder.⁷⁰

Avaliação da liderança transformacional A validade da teoria da liderança transformacional tem sido impressionantemente corroborada em diferentes níveis organizacionais e em diversas profissões (diretores de escolas, professores, oficiais da marinha, ministros, presidentes de empresas, representantes sindicais, representantes de vendas, entre outros). Um estudo recente em empresas de pesquisa e desenvolvimento concluiu que as equipes chefiadas por líderes de projetos que obtiveram alta pontuação em liderança transformacional produziram artigos de melhor qualidade e foram mais lucrativas.⁷¹ Uma revisão de 87 estudos que testaram a liderança transformacional concluiu que esta estava relacionada à motivação e à satisfação dos seguidores e ao melhor desempenho e maior eficácia dos líderes.⁷²

Também no Brasil, os resultados de pesquisas parecem corroborar essa teoria. Em um estudo realizado com estagiários de empresas diversas, concluiu-se que, quando os jovens percebiam que seus chefes adotavam um estilo de liderança transformacional, eles se sentiam mais satisfeitos com o trabalho que realizavam e tinham maior interesse em permanecer nas organizações em que estagiavam após o término de seus cursos. De acordo com os resultados do estudo, os jovens sentiam que os líderes transformacionais davam-lhes maior apoio e se preocupavam mais com seu aprendizado e desenvolvimento gerencial.⁷³

A liderança transformacional, entretanto, não é igualmente eficaz em todas as situações. Ela possui um impacto maior quando exercida em níveis hierárquicos inferiores de pequenas empresas privadas do que em organizações maiores e mais complexas.⁷⁴ A natureza pessoal da liderança transformacional parece ser mais eficaz quando os líderes interagem diretamente com os trabalhadores do que quando se limitam a relatar suas ações a um conselho de diretores externos ou lidam com uma estrutura burocrática complexa. Outro estudo demonstrou que líderes transformacionais são mais eficazes para estimular o desempenho de grupos com maior distância hierárquica entre os membros e onde estes são mais coletivistas.⁷⁵ Nos lugares em que os membros do grupo são muito individualistas

Líderes
Líderes
são, no
e que v
conform
crenças
e hones

e não outorgam facilmente autoridade para a tomada de decisões, a liderança transformacional pode não ter muito impacto.

A teoria da liderança transformacional não é perfeita. Existem preocupações a respeito de os comportamentos de liderança de recompensa contingente serem exclusivos de líderes transacionais. De fato, a recompensa contingente algumas vezes é tão eficaz quanto a liderança transformacional.

Em resumo, a liderança transformacional está mais fortemente associada a menores taxas de rotatividade, maior produtividade, menor estresse e maior satisfação do empregado do que a liderança transacional.⁷⁶ Da mesma forma que o carisma, a liderança transformacional pode ser aprendida. Um estudo com gerentes de bancos no Canadá concluiu que as agências cujos responsáveis passaram por treinamento em liderança transformacional apresentaram melhor desempenho do que aquelas cujos gerentes não passaram por esse treinamento. Outros estudos demonstram resultados similares.⁷⁷

Liderança transformacional versus liderança carismática Liderança transformacional e liderança carismática são a mesma coisa? O pesquisador Robert House considera que são sinônimos, afirmando que as diferenças são 'modestas' e 'mínimas'. Porém, um pesquisador que discorda dessa afirmação diz que "[o líder] puramente carismático pode querer que seus liderados adotem sua visão de mundo e não vão além disso; já o líder transformacional tentará incutir em seus seguidores a habilidade de questionar não somente as visões estabelecidas, mas também aquelas estipuladas pelo líder".⁷⁸ Apesar de muitos pesquisadores acreditarem que a liderança transformacional seja mais ampla que a carismática, um líder que obtém pontuação alta em liderança transformacional provavelmente também terá em carisma. Assim, na prática, essas medidas são quase equivalentes.

Liderança autêntica: a ética e a confiança como fundamentos

Embora as teorias tenham aumentado nosso entendimento de liderança eficaz, elas não lidam explicitamente com o papel da ética e da confiança, que alguns argumentam ser essencial para que se complete o quadro da liderança eficaz. Aqui, consideraremos esses dois conceitos sob a teoria da liderança autêntica.⁷⁹

O que é liderança autêntica?

O presidente de uma grande empresa norte-americana certa vez afirmou que os líderes têm de ser abnegados, bons ouvintes e honestos. Essa descrição assemelha-se bastante ao conceito de liderança autêntica. O empresário Eike Batista, um dos homens mais ricos do mundo, parece concordar com essa ideia. Quando pedem a ele que reflita sobre o forte desempenho de suas empresas, ele costuma afirmar que busca realizar tudo da melhor maneira possível, mas não se esquece de que a sorte também cumpre um papel fundamental. Na verdade, em seu modelo de gestão 360°, um dos 12 pontos apontados por Eike é 'uma pitada de sorte'.⁸⁰ Por sua honestidade e justiça ao lidar com seus funcionários e com seu sucesso, Eike parece ser um bom exemplo de liderança autêntica.⁸¹

Os **líderes autênticos** sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança. Os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais. Resultado: as pessoas passam a ter fé neles.

Por ser um conceito recente, ainda não existem muitas pesquisas em liderança autêntica. No entanto, é uma maneira promissora de pensar na ética e na confiança em liderança, pois foca os aspectos morais de ser um líder. Os líderes transformacionais ou carismáticos podem ter uma visão e comunicá-la persuasivamente, mas, às vezes, a visão está errada

Líderes autênticos
Líderes que sabem quem são, no que acreditam e que valorizam e agem conforme seus valores e crenças, de forma aberta e honesta.

Roger Agnelli, CEO da Vale, demonstra a importância da ética para os líderes autênticos. Agnelli tenta manter uma relação clara com os funcionários da empresa e com os diversos grupos de interesse com os quais precisa se relacionar constantemente. Durante a crise, a empresa precisou diminuir sua produção e Agnelli buscou ser franco com os trabalhadores, deixando clara a situação enfrentada pela companhia e propondo um período de licença remunerada aos funcionários. Além disso, o CEO sabe das consequências ambientais das atividades da companhia e não procura 'varrê-las para debaixo do tapete', atuando para tentar reduzir o impacto causado pela empresa. Nas palavras do executivo: "a ética é tudo".⁸²



Agnelli/Vale

(como no caso de Hitler) ou o líder está mais preocupado com as próprias necessidades ou prazeres, como no caso de Edemar Cid Ferreira (ex-presidente do Banco Santos) e Wagner Canhedo (ex-presidente da companhia aérea Vasp).⁸³

Ética e liderança

Apenas muito recentemente os pesquisadores começaram a considerar as implicações éticas da liderança.⁸⁴ Por que agora? Uma razão pode ser o crescente interesse pela ética em todas as áreas da administração, como pode ser confirmado por uma pesquisa realizada com estudantes de administração e gestores no Brasil. As conclusões desse estudo sugerem uma tendência de maior valorização do papel da ética e da responsabilidade social por parte dos atuais e futuros executivos.⁸⁵ Além disso, em outra pesquisa, observou-se que 56 por cento de 200 gestores de empresas globais da América Latina acreditam que os dois valores principais para um CEO são a ética e a transparência.⁸⁶ Algumas empresas, como a fabricante de aeronaves Boeing, estão ligando as remunerações dos executivos à ética para reforçar a ideia de que "não existe concessão entre fazer as coisas da maneira certa e o desempenho", nas palavras do CEO da empresa, Jim McNerney.⁸⁷

Ética e liderança cruzam-se em diversas conjunturas. Alguns líderes transformacionais foram acusados de enaltecer a virtude moral ao mesmo tempo que tentam manipular as atitudes e o comportamento de seus liderados.⁸⁸ O carisma também tem um componente ético. Os líderes carismáticos sem ética têm maior probabilidade de utilizar o carisma para aumentar seu *poder sobre* os liderados em proveito próprio. Os líderes éticos devem utilizar seu carisma de maneira socialmente construtiva, para servir aos outros.⁸⁹ Os líderes que tratam seus liderados com imparcialidade, principalmente fornecendo informações honestas, regulares e corretas, são vistos como mais eficazes.⁹⁰ Pelo fato de os altos executivos ditarem o tom moral de uma organização, eles precisam estabelecer altos padrões éticos, demonstrar comprometimento com tais padrões em seu comportamento e estimular e recompensar a integridade de seus subordinados ao mesmo tempo que evitam abusos de poder, como dar a si mesmos grandes aumentos e bônus enquanto procuram cortar custos por meio da demissão dos funcionários mais antigos.

A liderança não é desprovida de valores. Ao avaliar sua eficiência, precisamos considerar os *meios* utilizados pelo líder para atingir suas metas tanto quanto o teor das metas em si. Os estudiosos têm tentado integrar a liderança ética e carismática ao promover a ideia de **liderança carismática socializada** — a liderança que transmite valores centrados nos outros *versus* centrados em si mesmos por líderes que são modelos de conduta ética.⁹¹ Os líderes carismáticos socializados são capazes de transmitir valores aos empregados de acordo com os próprios valores, por meio de suas palavras e ações.⁹²

Liderança carismática socializada
Conceito de liderança que estabelece que o líder deve transmitir valores centrados nos outros *versus* centrados em si mesmos e devem ser modelos de conduta ética.

Confiança e liderança

Confiança
Expectativa positiva de
que o outro não agirá de
maneira oportuna.

A **confiança** é um estado psicológico que existe quando você concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas com relação ao modo como a situação vai se desenrolar.⁹³ Ainda que não tenha controle total da situação, você está disposto a se arriscar para que a outra pessoa lhe proporcione bons resultados.

A confiança é um atributo primário associado à liderança; trair a confiança pode ter efeitos adversos sérios sobre o desempenho do grupo.⁹⁴ Como um autor colocou, “parte da tarefa do líder tem sido, e continua a ser, trabalhar com pessoas para encontrar e solucionar problemas, mas o fato de os líderes terem ou não acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo de que precisam para resolver problemas depende de quanto as pessoas confiam neles. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação”.⁹⁵

Os liderados que confiam em seu líder estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em virtude das ações dele, certos de que seus direitos e interesses não serão prejudicados.⁹⁶ Os líderes transformacionais geram apoio para suas ideias em parte por argumentar que a direção em que seguem é do interesse e para o bem de todos. As pessoas não seguem alguém nem buscam sua orientação se veem esse alguém como uma pessoa desonesta ou capaz de levar vantagem sobre elas. “A honestidade é absolutamente essencial à liderança. Se as pessoas decidem seguir alguém por vontade própria, seja em um campo de batalha ou na sala de reuniões da diretoria, elas querem primeiro assegurar-se de que esse indivíduo é digno de sua confiança”.⁹⁷ Diante disso, dar a entender que ‘se é de confiança’ poderia ser uma boa opção para os gestores, mas quase a metade (43 por cento) dos funcionários de empresas espalhadas pela América Latina que participaram de uma pesquisa crê que os líderes não dão o exemplo. No entanto, apenas 22 por cento desses trabalhadores julgam que seus supervisores diretos não são confiáveis.⁹⁸

Em uma simples relação de troca contratual, seu empregador é legalmente obrigado a pagar-lhe pelo desempenho das funções descritas em seu cargo. Mas, hoje, o ambiente de trabalho é caracterizado por rápidas reestruturações, por uma responsabilidade difusa e compartilhada e pela colaboração e pelo trabalho em grupo como paradigmas dominantes, o que significa que as relações empregatícias não podem ser definidas por contratos de longo prazo, com termos explícitos. Em vez disso, estão mais fundamentalmente baseadas em relações de confiança do que nunca. Você tem de acreditar que, se apresentar a seu supervisor um trabalho criativo, ele não receberá o crédito pelas suas costas. Você tem de confiar que o trabalho extra que está fazendo será reconhecido em sua avaliação de desempenho. Nas empresas contemporâneas essa contribuição voluntária do funcionário baseada na confiança é absolutamente necessária. E apenas um líder confiável será capaz de encorajar os funcionários a se superarem no alcance de metas transformacionais.

Como a confiança é desenvolvida?

A confiança não está relacionada apenas ao líder; as características dos liderados também influenciam o desenvolvimento da confiança.

Mas, quais são as principais características que nos levam a acreditar que um líder é confiável? As evidências apontam três delas: integridade, benevolência e capacidade (ver Figura 12.4).⁹⁹ A *integridade* refere-se à honestidade e à sinceridade. Parece que é a mais crítica das três na avaliação da confiabilidade das outras pessoas.¹⁰⁰ Quando 570 executivos recentemente receberam uma lista de 28 atributos relacionados à liderança, eles classificaram a honestidade como a mais importante.¹⁰¹ Integridade também significa ter consistência entre o que se faz e o que se fala. “Nada é percebido mais rapidamente [...] do que uma discrepância entre o que os gestores pregam e o que esperam que seus colegas façam”.¹⁰²

Benevolência significa que uma pessoa de confiança considera de verdade os interesses dos outros, mesmo que estes não estejam necessariamente alinhados com os dela. Os comportamentos que revelam atenção e apoio são parte do elo emocional entre líderes e liderados.

A *capacidade* inclui os conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais de um indivíduo. Mesmo uma pessoa de princípios, imbuída das melhores intenções, não seria confiável para lhe proporcionar um resultado positivo se você não confiasse que ela tem capacidade para realizar um trabalho. A pessoa tem de saber sobre o que está falando. É pouco provável que você ouça alguém ou dependa de alguém cujas capacidades não respeita.

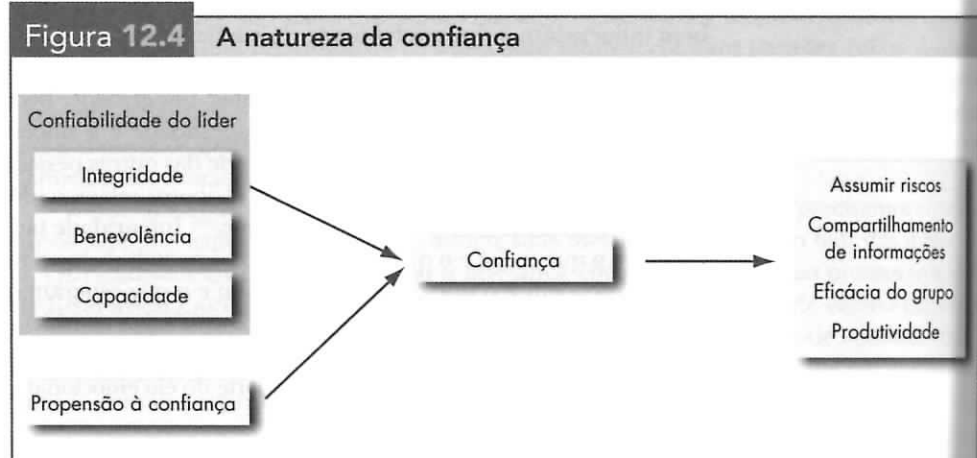
Confiança como processo

A *propensão à confiança* refere-se à predisposição que determinado indivíduo tem para confiar em outras pessoas.¹⁰³ Algumas pessoas simplesmente acreditam que os outros são dignos de confiança, ao passo que outras desconfiam de todos os que as rodeiam. Aquelas que documentam cada promessa ou conversa com seus supervisores não são muito propensas à confiança e provavelmente não acreditarão na palavra de seu supervisor em nenhuma circunstância. Por sua vez, aqueles que pensam que a maioria das pessoas são honestas e de confiança muito provavelmente procurarão evidências de que seus líderes se comportaram de maneira confiável. A propensão à confiança está fortemente associada ao traço pessoal de amabilidade, ao passo que a baixa autoestima está associada a uma baixa propensão à confiança.¹⁰⁴

O tempo é o último ingrediente na receita da confiança. Esta não é instantânea: começamos a confiar nas pessoas com base na observação de seu comportamento ao longo do tempo.¹⁰⁵ Os líderes precisam demonstrar que têm integridade, benevolência e capacidade em situações em que a confiança é importante, ou seja, situações em que poderiam se comportar de maneira oportunista ou desapontar os funcionários, mas não o fizeram. A confiança deve ser adquirida no domínio da capacidade simplesmente por meio da demonstração de competência.

Líderes que rompem o contrato psicológico com os trabalhadores, demonstrando que não são dignos de confiança, encontrarão funcionários menos satisfeitos e menos comprometidos, com intenções de deixar a empresa, menos envolvidos em um comportamento de cidadania organizacional e apresentando desempenho ruim.¹⁰⁶ Uma vez violada, a confiança pode ser readquirida, mas apenas em certas situações, dependendo do tipo de violação.¹⁰⁷ Se a causa desta for falta de capacidade, normalmente é melhor se desculpar e reconhecer que você poderia ter feito melhor. Quando o problema é a falta de integridade, no entanto, pedir desculpas não resolve muito. Não importa qual tenha sido a violação, simplesmente não dizer nada ou recusar-se a confirmar ou negar a culpa nunca é uma boa estratégia para readquirir a confiança. Esta pode ser restaurada quando observamos um padrão de comportamento confiável por parte do transgressor. Todavia, se o transgressor enganou seus subordinados ou mentiu para eles, a confiança nunca será totalmente restaurada, nem mesmo após pedidos de desculpas, promessas ou um padrão consistente de ações que inspirem confiança.¹⁰⁸

Figura 12.4 A natureza da confiança



Na Promon Engenharia, a confiança entre os funcionários, seus pares e seus chefes é um fator-chave para o sucesso organizacional. Sendo uma firma de serviços e soluções em tecnologia e engenharia, o capital humano é o maior ativo da empresa, e o compartilhamento de informações e o trabalho em equipe são fundamentais para que os projetos alcancem bons resultados. Um exemplo dos benefícios trazidos pela confiança entre os funcionários é o 'Mastigando Ideias', um programa que reúne os funcionários durante a hora do almoço para que eles troquem informações, deem ideias e exponham suas opiniões sobre as atividades realizadas na companhia.¹⁰⁹

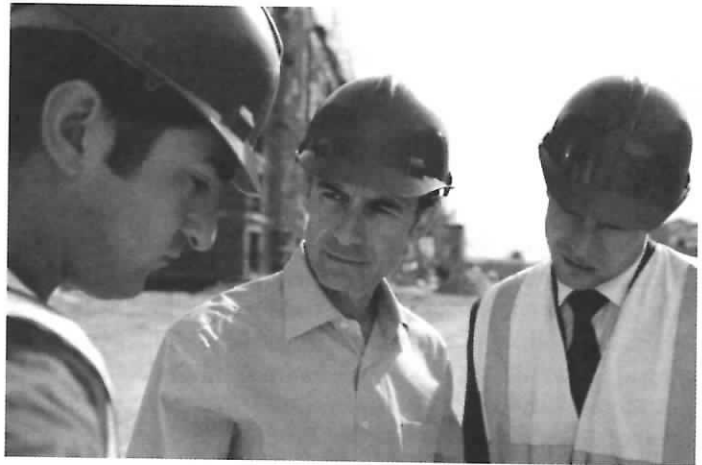


Image Source/John Rowley

Quais são as consequências da confiança?

A confiança entre supervisores e funcionários está relacionada a vários resultados positivos no trabalho. A seguir, estão algumas das mais importantes consequências da confiança demonstradas em pesquisas:

- *A confiança encoraja a assumir riscos.* Sempre que os funcionários decidem divergir do modo usual de fazer as coisas ou as fazem de maneira diferente da orientação do supervisor, eles estão assumindo riscos. Em ambos os casos, uma relação de confiança pode facilitar a ação.
- *A confiança facilita o compartilhamento de informações.* Uma grande razão de os funcionários terem dificuldade de expressar preocupações no trabalho é o fato de eles não se sentirem psicologicamente seguros para relevar seu ponto de vista. Quando os gerentes demonstram aos funcionários que suas ideias serão ouvidas e mostram que têm bastante interesse em realizar mudanças de maneira ativa, os funcionários sentem-se mais dispostos a manifestar suas opiniões livremente.¹¹⁰
- *Grupos confiáveis são mais eficazes.* Quando um líder estabelece um tom confiável dentro de um grupo, os membros sentem-se mais motivados a ajudar uns aos outros e a realizar um esforço extra nesse sentido, o que aumenta ainda mais a confiança. No sentido inverso, membros de grupos com baixa confiança tendem a desconfiar uns dos outros, estão constantemente alertas contra a exploração e sua comunicação com outros grupos é diminuta. Essas ações tendem a minar e, eventualmente, destruir o grupo.
- *A confiança melhora a produtividade.* O principal interesse das empresas também parece ser positivamente influenciado pela confiança. Funcionários que confiam em seus supervisores tendem a apresentar melhores taxas de desempenho.¹¹¹ A falta de confiança chama a atenção para as diferenças nos interesses dos membros, tornando difícil para as pessoas visualizarem objetivos em comum. Nessa situação, elas ficam suscetíveis a esconder informações e buscar os próprios interesses. Um clima de falta de confiança tende a estimular formas disfuncionais de conflito e a retardar a cooperação.

Liderando para o futuro: *mentoring*

Os líderes geralmente assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento dos futuros líderes. Seu papel como mentores ajuda a preservar e a desenvolver a cultura organizacional e a transmissão do conhecimento. Vamos considerar o que torna o *mentoring* um conceito tão valioso e, ao mesmo tempo, analisar seus potenciais problemas.

Mentor

Funcionário sênior que patrocina e apoia um funcionário menos experiente, chamado 'protegido'.

Um **mentor** é um funcionário sênior que patrocina e apoia um funcionário menos experiente, seu protegido. Os mentores bem-sucedidos são bons professores. Eles apresentam ideias com clareza, são bons ouvintes e demonstram empatia para com os problemas e sentimentos de seus protegidos. Esses relacionamentos são válidos tanto para as funções profissionais quanto psicossociais (ver Quadro 12.3).¹¹²

A relação tradicional de *mentoring* informal desenvolve-se quando os líderes identificam alguém com pouca experiência, um funcionário de um nível hierárquico mais baixo que aparenta ter um potencial para desenvolvimento futuro.¹¹³ O protegido será testado com frequência por meio de uma tarefa particularmente desafiante. Se seu desempenho for aceitável, o mentor desenvolverá a relação, mostrando informalmente ao protegido como a organização *de fato* funciona fora dos procedimentos e das estruturas formais. O protegido pode ainda aprender como o mentor superou as barreiras iniciais da carreira e como solucionar problemas com o mínimo estresse.

Mas por que um líder desejaria ser um mentor?¹¹⁴ Muitos sentem que têm algo para compartilhar com as gerações mais jovens e querem deixar um legado. Além disso, o *mentoring* também proporciona acesso sem filtros às atitudes dos funcionários de hierarquias inferiores e os protegidos podem ser uma excelente fonte de informação para identificar potenciais problemas na organização.

Será que todos os funcionários de uma empresa têm a possibilidade de participar de um programa de *mentoring*? Infelizmente, a resposta é não.¹¹⁵ Em um estudo feito com gestores da América Latina, observou-se que 40 por cento dos entrevistados consideram que os líderes 'são favoritistas',¹¹⁶ o que pressupõe a preferência de alguém, de uma pessoa em detrimento de outra, por questões que podem não se relacionar diretamente com o trabalho desenvolvido. Isso também acontece nos Estados Unidos. Os ocupantes dos cargos da alta hierarquia, na maioria das empresas, costumam ser homens brancos e, pelo fato de os mentores tenderem a selecionar protegidos que se assemelham a eles em conhecimento, formação, gênero, raça, etnia e religião, os membros de grupos minoritários e as mulheres têm menos chances de serem escolhidos. "Os mentores naturalmente se comunicam com mais facilidade com aqueles com os quais se identificam mais."¹¹⁷ Gerentes seniores do sexo masculino tendem a selecionar protegidos do mesmo sexo, para minimizar problemas como atração sexual ou fofocas.

Muitas organizações desenvolveram programas formais para garantir que as relações de *mentoring* estejam igualmente disponíveis para membros de grupos minoritários e mulheres.¹¹⁸

Quadro 12.3 Funções profissionais e psicossociais da relação de *mentoring*

Funções profissionais	Funções psicossociais
<ul style="list-style-type: none"> • Pressiona a organização para conseguir tarefas desafiantes e com impacto para seu protegido. • Prepara o protegido para desenvolver suas habilidades e atingir seus objetivos do trabalho. • Dá assistência ao protegido ao fornecê-lo exposição a pessoas influentes dentro da organização. • Defende o protegido de possíveis riscos a sua reputação. • Patrocina o protegido ao indicá-lo para possíveis contatos ou promoções. • Age como um propagador das ideias que o protegido hesita em compartilhar com seu supervisor direto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselha o protegido a respeito de ansiedades ou incertezas para ajudar a melhorar sua autoconfiança. • Age como modelo de conduta. • Oferece amizade e aceitação. • Compartilha experiências pessoais com o protegido.

Embora comecem com as melhores intenções, esses relacionamentos formais não são tão eficazes quanto os informais.¹¹⁹

A concepção e o planejamento deficientes desses programas também podem ser uma razão para sua baixa eficácia. O compromisso do mentor é essencial para a eficácia do programa. Os mentores precisam ver o relacionamento como algo que venha beneficiá-los e beneficiar o protegido. O protegido também precisa sentir que contribuiu para o relacionamento. Aqueles que sentem que o relacionamento está sendo forçado vão simplesmente 'deixar rolar'.¹²⁰ Os programas formais de *mentoring* também têm mais chances de sucesso se combinarem apropriadamente o estilo, as necessidades e a experiência do mentor e do protegido.¹²¹

Talvez você suponha que o *mentoring* seja algo valioso para o sucesso na carreira, mas as pesquisas sugerem que os ganhos são principalmente psicológicos. Os ganhos em relação aos resultados objetivos, como remuneração e desempenho no trabalho, são muito pequenos. Uma revisão concluiu que, "embora o *mentoring* não possa ser classificado como um conceito totalmente sem utilidade para o desenvolvimento de carreiras, também não pode ser considerado tão importante quanto outras influências determinantes para o sucesso de uma carreira bem-sucedida, como as habilidades e a personalidade".¹²² Ter um mentor pode criar uma sensação boa, mas ter um bom mentor, ou qualquer mentor, não parece ser um fator crítico para sua carreira. Os mentores podem ser eficazes não por conta da função que desempenham, mas por causa dos recursos que podem obter: um mentor com uma boa rede de contatos pode construir relacionamentos que ajudarão no progresso do protegido. A maioria das pesquisas sugere que as redes de relacionamento, não importa se construídas pelo mentor ou não, são um preditor significativo de uma carreira bem-sucedida.¹²³ Portanto, se o mentor não está bem relacionado ou não possui um forte desempenho, os melhores conselhos do mundo não trarão benefício nenhum para o protegido.

MITO OU CIÊNCIA?

"Os homens são melhores líderes do que as mulheres"

Essa afirmação é falsa. Não existem evidências que comprovem que os homens são líderes melhores do que as mulheres. Na verdade, apesar de as diferenças serem pequenas, os resultados sugerem exatamente o contrário.

Até o final da década de 1980, havia uma crença generalizada acerca de gênero e capacidade de liderança que defendia que os homens seriam melhores do que as mulheres. Esse estereótipo tinha por base a convicção de que os homens eram inerentemente mais habilitados para a liderança por causa de seu maior enfoque no trabalho, menor emotividade e uma maior propensão para ser diretivo. As evidências mais recentes, entretanto, concluem que, na verdade, as mulheres possuem uma vantagem na liderança. Embora as diferenças sejam pequenas, o que significa que há uma grande quantidade de sobreposição entre homens e mulheres em seus estilos de liderança, as mulheres têm, de fato, em média, uma pequena vantagem sobre os homens. Uma análise recente de 45 empresas descobriu que as líderes mulheres eram mais transformacionais do que os líderes homens. Os autores concluíram: "Esses dados confirmam a habilidade

das mulheres em desempenhar muito bem os papéis de liderança em organizações contemporâneas".

É verdade que os homens continuam a dominar as posições de liderança. Apenas 2,6 por cento dos CEOs das 500 maiores empresas dos Estados Unidos são mulheres. No Brasil, apesar de os homens continuarem no domínio, observou-se um aumento da representação das mulheres em cargos de liderança de 1997 até 2009 — 11 por cento para 36 por cento — quando foram analisadas as cem grandes empresas consideradas as melhores para se trabalhar.¹²⁴ Obviamente, os cargos de liderança não são apenas as posições na presidência ou diretoria de empresas. Portanto, não se está querendo dizer que 36 por cento dos CEOs das organizações brasileiras pesquisadas são do sexo feminino. Além disso, deve-se levar em conta que ser escolhido para um cargo de liderança não é a mesma coisa que ser um bom líder.

Apesar da ascensão feminina, as pesquisas revelam que a maioria das pessoas ainda prefere líderes do sexo masculino. No entanto, dadas as evidências que aqui apresentamos, essas preferências merecem ser seriamente reavaliadas.¹²⁵

Desafios ao construto liderança

“No século XVI, as pessoas atribuíam a Deus a responsabilidade por todos os eventos que não conseguiam explicar. Por que a colheita foi fraca? Foi porque Deus quis assim. Por que alguém morreu? Foi Deus quem assim decidiu. Agora, a explicação para tudo é a liderança”.¹²⁶ Mas muitas coisas que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização estão além da capacidade de controle de seu líder. Algumas vezes, o sucesso ou o fracasso dependem apenas de se estar no lugar certo ou errado em determinado momento.

Nesta seção, apresentaremos duas perspectivas teóricas e uma mudança tecnológica que desafiam a crença, amplamente aceita, na importância da liderança.

Liderança como atribuição

Como foi discutido no Capítulo 6, a teoria da atribuição examina como as pessoas tentam entender as relações de causa e efeito. A **teoria da atribuição da liderança** diz que a liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos.¹²⁷ Portanto, atribuímos aos líderes inteligência, personalidade extrovertida, grande poder de retórica, agressividade, compreensão e engenhosidade.¹²⁸ No nível da organização, tendemos a ver o líder, corretamente ou não, como responsável por um desempenho extremamente negativo ou extremamente positivo.¹²⁹

Um estudo longitudinal com 128 das mais importantes empresas norte-americanas descobriu que as percepções do carisma do CEO não levaram ao desempenho objetivo da empresa, mas o desempenho da empresa levou às percepções do carisma.¹³⁰ Outro estudo realizado com mais de 3 mil funcionários de empresas de todo o mundo sugere que as pessoas que tendem a ‘romantizar’ a liderança em geral acreditam que os próprios líderes são transformacionais.¹³¹

Quando o grupo Pão de Açúcar passou quatro anos com baixo crescimento das vendas e perda de participação de mercado, entre 2004 e 2007, seu conselho de administração não hesitou em demitir o presidente Augusto Cruz e seu sucessor, Cássio Casseb.¹³² Se os dois foram responsáveis pelo fraco desempenho da companhia é algo difícil de responder. Contudo, não é difícil argumentar que eles provavelmente mudaram muito pouco entre o dia que assumiram, quando eram vistos como administradores competentes, e a data em que foram demitidos. O que mudou foi o desempenho da organização que eles lideraram. Não é necessariamente errado culpar um CEO pelo declínio ou pelo fraco desempenho financeiro. No entanto, as histórias de Cruz e Casseb ilustram o poder de atribuição conferido à liderança: herói e gênio quando as coisas vão bem, vilão quando não vão.

Também fazemos suposições demográficas com relação à liderança. Os respondentes de uma pesquisa presumiram que um líder descrito sem informações de identificação racial era branco em um percentual que superava o de funcionários brancos em uma empresa. Os pesquisadores também concluíram que, em cenários nos quais as situações de liderança idênticas são descritas, mas a raça do líder é manipulada, os líderes brancos são classificados como mais eficazes do que os de outros grupos raciais.¹³³ Resultados de outras pesquisas sugerem ainda que o sucesso observado das mulheres como líderes transformacionais pode estar baseado em características demográficas. Os grupos preferem que os homens liderem quando há uma competição agressiva contra outros grupos, mas preferem que mulheres o façam quando há uma competição interna no grupo e quando é necessário melhorar suas relações internas.¹³⁴ Outro estudo no Brasil concluiu que o clima organizacional interno é tanto melhor nas empresas lideradas por mulheres do que por homens.¹³⁵

A teoria da atribuição sugere que é mais importante passar a *aparência* de líder eficaz do que realizar *conquistas propriamente ditas*. Os aspirantes a líder que conseguem moldar a percepção de que são inteligentes, atraentes, bons oradores, agressivos, dedicados e consistentes podem aumentar a probabilidade de que seus chefes, colegas e subordinados os vejam como líderes eficazes.

Teoria da atribuição da liderança
Teoria que diz que a liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos.

Substitutos e neutralizadores da liderança

Uma teoria sugere que, em muitas situações, as ações dos líderes são irrelevantes.¹³⁶ Experiência e treinamento são alguns dos **substitutos** para a necessidade de liderança em uma organização. Características organizacionais como metas formais, regras e procedimentos rígidos, além de grupos de trabalho coesos, também podem substituir a liderança formal, ao passo que a indiferença às recompensas organizacionais pode neutralizar esses efeitos. Os **neutralizadores** impossibilitam que o comportamento do líder faça qualquer diferença para seus subordinados (ver Quadro 12.4).

O reconhecimento de que os líderes nem sempre impactam os resultados dos subordinados não chega a ser surpreendente. Afinal, apresentamos diversas variáveis — atitudes, personalidade, capacidade e normas grupais, apenas para citar algumas — que produzem efeito sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários. É muito simplista imaginar que os funcionários são guiados para a realização dos objetivos apenas pelas ações de um líder. A liderança é simplesmente mais uma variável independente dentro de nosso modelo geral de comportamento organizacional.

Há muitos substitutos e neutralizadores para os diferentes tipos de comportamento de liderança nas mais variadas situações. Além do mais, algumas vezes a diferença entre substitutos e neutralizadores é vaga. Se eu estiver trabalhando em uma tarefa intrinsecamente agradável, a teoria prediz que a liderança será menos importante porque a tarefa, por si só, fornece motivação o suficiente. Mas isso significa que tarefas intrinsecamente agradáveis neutralizam os efeitos da liderança, substituem-nos ou ambos? Outro problema é que, enquanto os substitutos da liderança (como características dos funcionários, a natureza da tarefa, entre outras coisas) são importantes para o desempenho, isso não significa necessariamente que a liderança não o seja.¹³⁷

Liderança on-line

Como você lida com pessoas das quais está fisicamente separado e com as quais se comunica eletronicamente? Essa questão tem recebido pouca atenção dos pesquisadores

Substitutos
Atributos que podem substituir a necessidade de liderança.

Neutralizadores
Atributos que impossibilitam que o comportamento do líder faça qualquer diferença para seus subordinados.

Quadro 12.4 Substitutos e neutralizadores da liderança

Características definidoras	Liderança orientada para o relacionamento	Liderança orientada para a tarefa
Indivíduo		
Experiência/treinamento	Sem efeito	Substituto
Profissionalismo	Substituto	Substituto
Indiferença em relação a recompensas	Neutralizador	Neutralizador
Trabalho		
Tarefas altamente estruturadas	Sem efeito	Substituto
Oferece o próprio <i>feedback</i>	Sem efeito	Substituto
Intrinsecamente satisfatório	Substituto	Sem efeito
Organização		
Metas formalizadas explicitamente	Sem efeito	Substituto
Regras e procedimentos rígidos	Sem efeito	Substituto
Grupos de trabalho coesos	Substituto	Substituto

Fonte: Baseado em S. Kerr e J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, p. 378.

de comportamento organizacional.¹³⁸ Mas os gerentes de hoje e seus funcionários estão cada vez mais conectados por redes do que pela proximidade geográfica. Exemplos óbvios incluem gerentes que regularmente utilizam o e-mail para se comunicar com seu pessoal, que supervisionam projetos ou grupos virtuais e cujos funcionários trabalham a distância e apenas se comunicam com a empresa por meio de uma conexão à Internet.

A comunicação em rede é um canal poderoso que pode ajudar a construir e a melhorar uma liderança eficaz. Mas, quando mal utilizado, pode minar muito do que um líder adquiriu por meio da comunicação verbal. Propomos que os líderes on-line pensem cuidadosamente sobre quais ações eles querem iniciar por meio de suas mensagens digitais.

Os líderes on-line também enfrentam desafios ímpares, sendo que o maior deles é desenvolver e manter a confiança. A **confiança baseada na identificação**, fundamentada na compreensão mútua das intenções e apreciação das carências e dos desejos uns dos outros, é particularmente difícil de se adquirir sem a interação cara a cara.¹³⁹ Ainda não está claro se é possível para os funcionários identificarem-se com líderes com os quais se comunicam apenas eletronicamente ou acreditarem neles.¹⁴⁰ E negociações on-line também podem ser dificultadas porque ambas as partes expressam baixo grau de confiança.¹⁴¹

Essa discussão nos leva à conclusão parcial de que, para muitos gestores, as habilidades de liderança precisam incluir a capacidade de comunicar apoio, confiança e inspiração por meio de mensagens eletrônicas e a capacidade de perceber as emoções nas mensagens recebidas dos subordinados. Na comunicação eletrônica, as habilidades de redação provavelmente se tornarão uma extensão das habilidades interpessoais.

Confiança baseada na identificação
Fundamenta-se na compreensão mútua das intenções e apreciação das carências e dos desejos uns dos outros.

Encontrar e desenvolver líderes eficazes

Seleção

Todo o processo pelo qual passa uma organização para preencher os cargos de chefia é, essencialmente, um exercício para identificar líderes eficazes. Essa busca pode começar pela análise de conhecimentos, habilidades e capacidades necessários para liderar de modo eficaz. Podem-se utilizar testes de personalidade para detectar traços associados à liderança — extroversão, conscienciosidade e abertura a novas experiências. Também é importante testar o grau de automonitoramento do candidato a líder. Quanto mais automonitorado, mais indicado ele é, pois essa característica o torna capaz de compreender melhor as situações e de ajustar seu comportamento a elas. Dada a importância das habilidades interpessoais para a administração, os candidatos com elevada inteligência emocional podem levar vantagem, especialmente nas situações que requerem liderança transformacional.¹⁴²

Em 2009, a Natura reformulou seu programa de *trainees*, desde a fase de seleção até o encerramento do processo de desenvolvimento. Inicialmente, a empresa faz uma divulgação seletiva, comunicando por meio de sites e redes sociais o processo, mas não informando o nome da organização. Na etapa de seleção, mais do que identificar as habilidades técnicas dos candidatos, a organização procura identificar seus valores e competências interpessoais. O objetivo é averiguar a semelhança entre os princípios dos candidatos e os da própria Natura. Além disso, a empresa deseja que os futuros *trainees* sintam-se felizes ao desempenhar seus trabalhos. O slogan 'Programa Próximos Líderes. A gente quer se apaixonar por você' já deixa claro o objetivo da empresa: desenvolver lideranças para conduzir o crescimento e a expansão internacional da Natura nos anos que virão.¹⁴³



Sabe-se que a experiência não é um bom indicador de liderança eficaz, mas em uma situação específica ela é relevante. Podem-se realizar entrevistas para determinar se a experiência anterior do candidato se adapta à situação em que ele terá de agir e para verificar se o candidato possui determinados traços de personalidade, como extroversão, autoconfiança, visão, oratória e carisma.

Como nada dura para sempre, o evento mais importante para o qual as empresas precisam se planejar são as mudanças na liderança. Em seus últimos anos na GE, Jack Welch gastou mais tempo selecionando seu sucessor do que fazendo qualquer outra coisa. Outras organizações parecem não despendem tempo na sucessão da liderança e se surpreendem quando sua seleção se mostra deficiente. Os times de futebol brasileiros são os melhores exemplos disso, trocando de técnico constantemente quando as equipes não conseguem bons resultados.

Treinamento

As empresas pelo mundo afora gastam milhões de dólares, ienes, euros e reais em treinamento e desenvolvimento de líderes.¹⁴⁴ Esses esforços tomam diversas formas — desde programas de liderança para executivos os quais chegam a custar mais de 50 mil reais, oferecidos por faculdades como a FGV ou a Dom Cabral, até experiências em barcos à vela. As faculdades de administração vêm dando cada vez mais importância ao desenvolvimento de liderança em seus programas de graduação e pós-graduação. Algumas empresas também dão muita importância ao desenvolvimento da liderança. A Natura é bem conhecida por desenvolver líderes competentes para gerenciar suas atividades no futuro por meio de seu programa de *trainees*.

Mas como os dirigentes podem maximizar os resultados de seus programas de treinamento de líderes?¹⁴⁵ Primeiro, devemos reconhecer o óbvio. O treinamento de liderança tende a ter mais sucesso se o indivíduo tiver um elevado grau de automonitoramento. Esse tipo de pessoa possui flexibilidade para mudar o próprio comportamento.

Segundo, o que uma organização pode ensinar no que tange à maior eficácia do líder? Certamente não é a ‘criação da visão’, mas, provavelmente, a habilidade de implementação. Podemos treinar as pessoas para desenvolver “uma compreensão sobre conteúdos críticos para a visão eficaz”.¹⁴⁶ Também podemos ensinar habilidades como a construção da confiança e a função de mentor. O mesmo acontece com a análise situacional. As pessoas podem aprender a avaliar as situações, modificá-las para que se ajustem melhor a seu estilo e determinar qual comportamento de liderança é mais eficaz para cada situação. Diversas empresas vêm recorrendo a treinadores de executivos (*coaching*) para melhorar as habilidades de liderança de seus dirigentes.¹⁴⁷ A farmacêutica Pfizer, a Unilever e a American Express contrataram treinadores para atender seus executivos individualmente, fazendo que eles aprimorem suas habilidades interpessoais e aprendam a agir de maneira menos autocrática.¹⁴⁸

O treinamento comportamental por meio de exercícios de dramatização pode melhorar a habilidade do indivíduo para exibir qualidades de liderança carismática. A pesquisa anteriormente mencionada com estudantes da graduação de administração que tiveram de ‘agir’ de maneira carismática é um bom exemplo disso.¹⁴⁹

Implicações globais

A maioria das pesquisas sobre as teorias de liderança discutidas neste capítulo foi feita em países ocidentais, como os Estados Unidos e o Reino Unido. Isso não significa, porém, que outras culturas nacionais sejam desconsideradas pelos pesquisadores que conduzem esses trabalhos. Um exemplo disso foi uma análise recente do projeto de pesquisa da GLOBE — Liderança Global e Eficácia no Comportamento Organizacional (ver Capítulo 5 para mais detalhes) que produziu algumas contribuições úteis, apesar de preliminares, sobre as questões culturais que os líderes devem levar em conta ao gerenciar equipes em diferentes países.

Nesse trabalho, os autores procuraram responder a questões práticas sobre como a cultura pode afetar um executivo no caso de lhe darem dois anos para liderar um projeto em cinco países prototípicos cujas culturas divergem entre si de várias maneiras: Brasil, França, Egito, Estados Unidos e China. Vamos considerar caso a caso.

- **Brasil** Com base nas descobertas dos estudos da GLOBE sobre os valores dos trabalhadores brasileiros, um executivo liderando uma equipe no Brasil precisaria ser voltado ao trabalho em equipe, participativo e humanitário. Os líderes que possuem alta consideração, enfatizam a tomada de decisões participativas e têm pontuação alta em LPC seriam os ideais para administrar os trabalhadores dessa cultura. “Não damos preferência a líderes que tomem decisões autônomas e trabalhem sozinhos sem envolver o grupo. Isso é parte do que somos”, disse um executivo brasileiro durante o estudo.
- **França** Os franceses tendem a ter um ponto de vista mais burocrático sobre o papel dos líderes e são menos propensos a esperar que estes sejam humanitários e bondosos. Dessa forma, um líder bom em estrutura de iniciação ou relativamente voltado à tarefa se sairá melhor, podendo tomar decisões de uma maneira mais autocrática. Por sua vez, um executivo que tenha alta pontuação em consideração (voltado às pessoas) pode chegar à conclusão de que esse estilo não é tão eficaz na França.
- **Egito** Como no Brasil, os trabalhadores egípcios tendem a valorizar mais a liderança participativa e voltada à equipe. No entanto, o Egito é também uma cultura com elevada distância hierárquica, o que significa que as diferenças de *status* entre os líderes e seus subordinados são esperadas. Nesse cenário, de acordo com os autores, os líderes deveriam pedir as opiniões de seus funcionários, tentar minimizar os conflitos, mas também não ter medo de assumir o controle e tomar a decisão final (depois de consultar os membros da equipe).
- **Estados Unidos** Os funcionários norte-americanos costumam tentar deixar os laços pessoais de lado. Por essa razão, os líderes mais voltados para a estrutura de iniciação e a boa consecução das tarefas tendem a alcançar melhores resultados. Esses trabalhadores entendem que a decisão deve caber ao líder, demonstrando o individualismo e o pragmatismo típicos dessa cultura, mas não visualizam uma grande distância hierárquica entre eles e seu supervisor. Logo, apesar de conferirem aos líderes a responsabilidade pelas decisões, os funcionários sentem-se livres para dar opiniões.
- **China** De acordo com o estudo GLOBE, a cultura chinesa enfatiza que as pessoas sejam educadas, bondosas e altruístas. Mas a cultura também é voltada ao bom desempenho. Esses dois fatores sugerem que tanto a consideração quanto a estrutura de iniciação podem ser importantes. Embora a cultura chinesa seja relativamente participativa se comparada à dos norte-americanos, há também diferenças de *status* entre líderes e funcionários. Isso sugere que, assim como no Egito, um estilo moderadamente participativo pode funcionar melhor.

Embora não existam muitas pesquisas para confirmar as conclusões desse estudo, e sabendo que sempre haverá variações entre os trabalhadores (nem todo brasileiro é mais coletivista do que o norte-americano), o estudo GLOBE sugere que os líderes precisam levar a cultura em consideração onde quer que estejam.

De maneira mais geral, o projeto GLOBE — feito com 18 mil líderes de 825 organizações em 62 países — revela que *há* alguns aspectos universais na liderança. A liderança transformacional aparece associada à liderança eficaz, independentemente do país.¹⁵⁰ Esse resultado é muito importante porque contesta a visão da contingência de que o estilo de liderança precisa se adaptar às diferenças culturais.

E quais elementos da liderança transformacional parecem ser universais? Visão, confiabilidade, dinamismo, positividade e proatividade são alguns exemplos. Dois pesquisadores do grupo GLOBE concluíram que “os subordinados dos líderes de negócio eficazes

esperam que eles tenham visão proativa para guiar a empresa para o futuro, fortes habilidades de motivação para estimular todos os funcionários a cumprir a visão e excelente habilidade de planejamento para implementá-la".¹⁵¹

Logicamente que uma visão é importante em qualquer cultura, mas a forma como ela é desenvolvida e comunicada pode variar de uma cultura para outra. Um executivo da General Electric que utilizou seu estilo de liderança no Japão lembra que "nada aconteceu. Eu rapidamente percebi que deveria adaptar minha abordagem para agir mais como um consultor e adotar um processo de tomada de decisão participativo em vez de um estilo mais diretivo, como se tende a ter no Ocidente. No Japão, o silêncio de um líder significa mais do que um milhão de palavras pronunciadas por qualquer outra pessoa".¹⁵²

Resumo e implicações para os gestores

A liderança tem um papel central para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem, geralmente, oferece a direção para alcançar os objetivos. Saber o que define um líder eficaz pode ser valioso para a melhoria do desempenho do grupo.

Os esforços iniciais para identificar os traços de liderança não deram certo. Contudo, estudos recentes usando o modelo Big Five de dimensões de personalidade trouxeram resultados bem mais animadores. A extroversão, a conscienciosidade e a abertura para novas experiências mostraram uma relação forte e consistente com a eficácia da liderança.

A principal contribuição da abordagem comportamental foi a classificação da liderança em duas categorias: a orientada para a tarefa (estrutura de iniciação) e a orientada para as pessoas (consideração). Ao considerar não apenas o comportamento do líder, mas também a situação na qual este está inserido, as teorias contingenciais prometiam um avanço na compreensão da liderança. No entanto, com exceção do modelo de Fiedler, essas teorias não produziram os resultados esperados.

Além disso, pesquisas sobre liderança carismática e transformacional têm dado grandes contribuições para compreendermos a eficácia da liderança. As organizações estão cada vez mais procurando dirigentes que exibem qualidades de liderança transformacional. Elas querem líderes com visão e com o carisma necessário para implementá-la.

Hoje em dia, os administradores eficazes devem também ser autênticos e desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que procuram liderar, pois as organizações se tornaram menos estáveis e previsíveis. A confiança entre líderes e subordinados vem substituindo regras burocráticas na definição de expectativas e relacionamentos. Os gestores que não são confiáveis tendem a não ser líderes eficazes nos dias de hoje.

Para os dirigentes preocupados em preencher posições-chave em suas organizações com líderes eficazes, mostramos como testes e entrevistas podem ajudar a identificar pessoas com qualidades de liderança. Além de focar a seleção de líderes, os gestores devem também considerar o investimento em treinamento para a liderança por meio de cursos, workshops, rodízio de responsabilidades, treinamento e programas de *mentoring*.

Ponto



Contraponto

Os líderes já nascem prontos, não são construídos

Na Europa, durante muito tempo, não existiu mobilidade social e as pessoas eram ensinadas a aceitar seu destino passivamente. Logo, se você era filho de um camponês e sonhava se tornar arquiduque da Escócia, continuaria sonhando e colhendo beterrabas, pois jamais poderia alcançar tal posição. Com o passar do tempo e o fortalecimento dos valores capitalistas, porém, isso foi mudando. Atualmente, no Brasil e na maioria dos países ocidentais, as pessoas são educadas para acreditar que podem ser o que quiserem — e isso inclui ser um líder. Apesar de isso ser uma bela moral para um conto infantil (pense no atrapalhado porquinho Babe, que sonhava em se tornar um 'porco pastor' em vez de um leitão à pururuca), na vida real as pessoas não têm sempre um final feliz, e esse é um bom exemplo. Ser um líder eficaz tem mais a ver com as características que você herda de seus pais do que com o que faz com elas.

A ideia de que líderes já nasceram prontos e não são fabricados não é nova. Um famoso historiador britânico certa vez escreveu: "A História não é nada além da biografia de poucos grandes homens". Embora hoje devessemos modificar essa frase e incluir as mulheres, sua colocação ainda é genuína: grandes líderes são os que fazem as equipes, empresas e até países serem considerados grandes. Alguém pode negar que pessoas como Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek foram líderes políticos de talento? Ou que Joana D'Arc e George Patton, general norte-americano da Segunda Guerra Mundial, foram líderes militares brilhantes e corajosos? Ou que Henry Ford, Eike Batista, Roger Agnelli e Abílio Diniz sejam talentosos líderes empresariais? Conforme um crítico de literatura colocou: "Os líderes não são como as outras pessoas". Eles são notáveis porque possuem a coisa certa — coisa que o resto de nós não tem, ou tem em menor quantidade.

Se não estiver convencido, há uma nova evidência que sustenta essa posição. Um estudo recente com centenas de gêmeos idênticos separados no nascimento descobriu uma correlação incrível na ascendência deles a papéis de liderança. Esses gêmeos foram criados em ambientes totalmente diferentes — alguns ricos, outros pobres, alguns por pais instruídos, outros por pais relativamente sem instrução, alguns em cidades grandes e outros em cidades pequenas. Mas os pesquisadores

É claro que as qualidades e características pessoais importam à liderança, da mesma forma que os demais comportamentos, mas a verdadeira chave é o que você faz com o que tem.

Primeiro, se uma excelente liderança fosse meramente a posse de poucos traços-chave — digamos, inteligência e personalidade —, poderíamos simplesmente dar um teste às pessoas e selecionar as mais inteligentes, extrovertidas e conscienciosas para serem líderes. Isso, porém, seria um desastre. A liderança é algo muito mais complexo para ser reduzido a uma simples fórmula de traços. Por mais inteligente que Steve Jobs seja, há pessoas mais inteligentes e mais extrovertidas por aí — milhares delas. Essa não é a essência que faz dele, ou de líderes políticos e militares, uma pessoa notável. É uma combinação de fatores — criação, experiência precoce no mundo dos negócios, aprendizado com o fracasso e controle da ambição.

Segundo, os grandes líderes nos dizem que a chave do sucesso de sua liderança não são as características que obtiveram no nascimento, mas o que aprenderam ao longo do caminho.

Veja o megainvestidor Warren Buffet, um dos homens mais ricos do mundo, que é admirado não apenas por sua proeza em investir, mas também como líder e chefe. Ser um grande líder, de acordo com ele, é uma questão de adquirir os hábitos certos. "As correntes do hábito são muito leves para serem percebidas até que fiquem muito pesadas para serem quebradas", diz. Warren argumenta que características ou hábitos como inteligência, confiança e integridade são os mais importantes para um líder — e pelo menos as duas últimas podem ser desenvolvidas. Ele diz: "Você precisa de integridade, inteligência e energia para obter sucesso. A integridade é totalmente uma questão de escolha — e é um hábito que se cria".

Por último, o foco "nos grandes homens e nas grandes mulheres" não é muito produtivo. Mesmo que fosse verdade que grandes líderes nascem assim, é uma abordagem muito impraticável para a liderança. As pessoas precisam acreditar em alguma coisa e uma delas é que podem melhorar a si mesmas. Quem gostaria de viver andando por aí pensando que somos apenas algumas acumulações de marcas genéticas e que nossa vida inteira é apenas um palco em que nossos genes atuam?

1. L
- S
2. C
- c
3. C
- c
4. D
- c
5. C
- sá

O qu

1. Fa
- de
2. Fe
- pe
- pa
- lis
- m
- a

Os fi
por u

C
dade p
entant

descobriram que, apesar dos diferentes ambientes, cada par de gêmeos tinha semelhanças notáveis em relação à liderança. Outra pesquisa descobriu que o ambiente compartilhado — ser criado no mesmo lar, por exemplo — tem muito pouca influência no surgimento da liderança.

Apesar do que talvez possamos acreditar, as evidências são óbvias: uma parte importante da liderança é produto de nossa genética. Se temos a coisa certa, somos destinados a ser líderes eficazes. Se temos a coisa errada, é improvável que possamos sobressair nesse papel. A liderança não é para qualquer um e cometemos um erro ao pensar que todos são igualmente capazes de ser bons líderes.¹⁵³

As pessoas gostam da história otimista de Babe, o porquinho atrapalhado porque temos a escolha de pensar positiva (podemos nos tornar bons líderes) ou negativamente (os líderes são predestinados), e é melhor 'pensar positivo'.¹⁵⁴

Questões para revisão

- Liderança e administração são diferentes uma da outra? Se sim, como?
- Qual é a diferença entre as teorias dos traços e as teorias comportamentais? São ambas teorias válidas?
- O que é o modelo de contingência de Fiedler? Ele foi comprovado em pesquisa?
- De que modo a liderança transformacional e a liderança carismática podem ser comparadas? Qual é sua validade?
- O que é liderança autêntica? Por que ética e confiança são importantes para a liderança?
- Qual é o valor do *mentoring* para a liderança? Quais são os elementos-chave para um programa de *mentoring* eficaz?
- Você concorda que existem situações nas quais a liderança não é necessária? Por quê?
- Como as organizações podem selecionar e desenvolver líderes eficazes?
- Será que os pressupostos das teorias da liderança carismática e transformacional podem ser generalizados para outras culturas?

Exercícios em grupo

O que é um líder?

- Faça o exercício individualmente. Escreva 12 adjetivos de um líder empresarial eficaz.
- Forme grupos de quatro ou cinco pessoas. Nomeie uma pessoa para fazer as anotações e ser o porta-voz. Compare as listas dos membros do grupo, fazendo uma nova lista de adjetivos em comum. (Conte os sinônimos — comunicativo e extrovertido, por exemplo — como sendo a mesma coisa).
- Cada porta-voz deve apresentar a lista do grupo para a classe.
- Entre as listas, há muitas semelhanças? O que isso lhe diz sobre a natureza do conceito de liderança?
- Caso as listas sejam muito parecidas, você acha que isso se deve ao fato de vocês concordarem com as características que um líder eficaz deve ter ou ao fato de todos terem tido acesso aos mesmos livros, revistas e programas de TV que falam sobre os presidentes das grandes empresas?

Dilema ético

Os fins podem justificar os meios utilizados por um líder?

Conceituamos anteriormente a liderança como habilidade para influenciar pessoas na direção de um objetivo. No entanto, não é dito se essa capacidade deve ser usada para

o bem ou para o mal. Em contrapartida aos benefícios da posição de líder (*status*, poder, salários elevados etc.), esses gestores também enfrentam muitas questões éticas em seu dia a dia no trabalho. Com relação a esse tema, será que os fins, os objetivos traçados previamente, justificam os meios utilizados pelos líderes?

Muitos dos gestores que ocupam ou ocuparam essas posições ficaram famosos por utilizar práticas um tanto quanto questionáveis para influenciar os membros de suas equipes. Dentre essas táticas, ganharam destaque a manipulação, a agressividade verbal, a intimidação física, a mentira, o medo e o controle por meio de supervisão rígida. Alguns deles obtiveram grande sucesso, ao passo que outros caíram no esquecimento. Vejamos alguns exemplos:

- O ex-CEO da General Electric (GE), Jack Welch, considerado um dos maiores presidentes da história da companhia e responsabilizado por muitos por tirar a companhia do marasmo e fazê-la voltar a crescer, tinha um método meritocrático muito claro. Os funcionários da empresa eram avaliados anualmente e divididos em três grupos: os 20 por cento melhores recebiam recompensas, os 70 por cento intermediários recebiam um *feedback* para descobrir como melhorar e os 10 por cento piores eram demitidos da empresa;
- No início de 2009, em plena crise econômica mundial, o presidente da Embraer, Frederico Curado, anunciou a demissão de 20 por cento da força de trabalho da companhia, de um total de 4.200 trabalhadores. Ele justificou a medida dizendo que ela era fundamental para garantir a sobrevivência da

empresa e a manutenção dos outros postos de trabalho, mas enfrentou muitas dificuldades impostas pelos sindicatos e pela Justiça do Trabalho.

- Os executivos Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, sócios da maior cervejaria do mundo, a AB Inbev, são conhecidos no mundo dos negócios pelas práticas meritocráticas de todas as empresas que controlam. Tais técnicas, entretanto, também semeiam a competição em suas organizações e colaboram para a geração de um clima de excessiva busca por resultados, que muitas vezes reflete-se em uma relação pouco cordial entre chefes e subordinados.

Questões

1. O que é mais importante quando as pessoas avaliam um líder: suas ações ou os resultados que ele conquista? E o que deveria ser mais importante em sua opinião?
2. O quanto do sucesso de um líder é consequência da sorte ou de outros fatores que estão fora do controle do gestor?
3. Os empregados, os acionistas e a sociedade tendem a perdoar mais facilmente os líderes que adotam práticas antiéticas, mas que obtêm bons resultados?
4. Você acha que é possível um líder ser ético e conseguir conduzir a empresa que comanda a bons resultados?

Fontes: Marcelo, Onaga, "Não me envergonho do que fiz", *Revista Exame*, ed. 939, 19 mar. 2009; e "Justiça manda AmBev indenizar funcionário com R\$ 70 mil por humilhação", *Folha Online*. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u113190.shtml>. Acesso em: 26 mar. 2010.

Estudo de caso 1

Mas e se eu der azar e meu chefe for um 'líder mala'?

De acordo com Cláudia Elisa Soares, diretora de RH do Grupo Pão de Açúcar, "chefe tóxico é quem vai atrás do resultado certo da forma errada", ou seja, aqueles gestores que desrespeitam seus funcionários, preocupam-se apenas com sua imagem e desempenho e buscam a todo custo o cumprimento das metas traçadas por seus superiores. Esses chefes veem os subordinados apenas como ferramentas para alcançar seus objetivos, não os enxergando como pessoas que podem trabalhar junto com eles para alcançar os objetivos traçados.

Normalmente, esses gestores são ex-trabalhadores que tinham um excelente desempenho nas tarefas que realizavam e ascenderam na estrutura das empresas. Dessa forma, acumulando bons resultados em tarefas que não exigiam a prática da liderança, esses funcionários conquistaram o apreço de seus superiores que, ao serem promovidos, selecionam esses 'homens e mulheres de confiança' para ocupar o lugar deixado por eles. Visto que essa promoção não costuma ser precedida por uma avaliação das competências in-

terpessoais desses trabalhadores, ocorrendo apenas por seu desempenho como subordinados, esses novos chefes podem vir a se tornar 'tóxicos', prejudicando a satisfação e o clima de sua equipe de subordinados.

Mas se esses gestores são tão malvistas pelos funcionários, por que as organizações os mantêm em seus quadros? Essa é uma pergunta bastante interessante e que possui duas explicações. A primeira delas é que, apesar de serem considerados 'malas', esses chefes conseguem bons resultados no curto prazo por meio das ameaças que fazem e do medo que geram. Segundo Felipe Westin, diretor da área de desempenho organizacional da consultoria Right Management, "as empresas toleram pessoas com comportamento inadequado porque elas entregam resultados no curto prazo". A segunda é que quem convive com esse 'chefe tóxico' e sofre as consequências de trabalhar com ele não são os superiores desse gestor. Logo, quem tem poder para destituí-lo do cargo muitas vezes não fica sabendo do comportamento desses administradores.

Felizmente, no entanto, as organizações estão começando a ver que o custo de manter um funcionário como esse pode ser muito elevado. O principal problema gerado é a

perda de talentos jovens, que conhecem seus potenciais, sabem que podem recolocar-se no mercado e não toleram o tratamento dispensado a eles por esse tipo de chefe. Por essas e outras razões, as empresas estão passando a considerar o comportamento dos gestores em suas avaliações, e não apenas o resultado entregue por eles. Além disso, uma perspectiva mais de longo prazo ajuda a perceber se os chefes estão conseguindo manter o moral, a satisfação e a motivação de seus liderados.

Mas e se você não der sorte e vier a trabalhar com um 'chefe tóxico'? Nesse caso, a primeira possibilidade, e a que normalmente é utilizada pelos funcionários, é calar-se e aceitar o estilo do gestor. Caso você não fique satisfeito com isso, porém, há outras soluções possíveis. Se, apesar do estilo rude, você achar que ele aceitaria uma conversa franca, pode falar diretamente com ele e comunicar de maneira educada sua insatisfação. Se isso não for suficiente ou possível, o funcionário pode recorrer ao RH da empresa para que o departamento tome as devidas providências. A última saída seria falar com o chefe de seu chefe, torcendo para que ele seja menos 'tóxico' do que o seu!

Essa última alternativa, entretanto, pode ocasionar uma série de problemas. O primeiro deles é uma retaliação direta, caso seu chefe seja protegido pelo superior dele. A outra é a acusação de fofoca, que pode partir de todas as direções. Por fim, muitas críticas podem ocorrer, tanto de seu chefe, quanto do gestor dele, em função de você estar utilizando a prática conhecida como *bypass*, que significa recorrer a alguém acima de seu superior hierárquico. Apesar de crítica,

Fonte: Baseado em Fernanda Bottoni, "Como lidar com chefes tóxicos", *Revista Você S.A.*, ed. 133, Carreira, 8 jul. 2009.

caso nenhuma opção anterior seja possível ou surta efeitos, falar com o chefe de seu chefe pode ser a única saída.

Obviamente, ninguém gostaria de trabalhar com um chefe como esse. Caso você se sinta injustiçado e se considere um profissional talentoso, entretanto, sempre restará outra saída: procurar em outra empresa um melhor ambiente de trabalho. Torcendo, logicamente, para ter um pouco mais de sorte dessa vez.

Questões

1. Caso você trabalhasse com um chefe agressivo e egoísta, como procederia para tentar modificar essa situação (sem agredir a integridade física do indivíduo, obviamente)?
2. Você acha que é possível modificar uma relação com um gestor como esse por meio de uma conversa franca e direta?
3. Você recorreria ao RH da empresa em que trabalha em uma situação como essa? Qual consequência negativa isso poderia lhe trazer? Por quê?
4. Os 'chefes tóxicos' não são pessoas adoradas por seus subordinados, mas são 'capazes de influenciá-los para a realização de um objetivo', mesmo que por pouco tempo. A definição entre aspas representa o conceito de liderança apresentado neste capítulo. Você acha que um gestor como o apresentado no texto pode ser considerado um líder? Por quê? Caso não possa, poderia haver algum erro na definição de liderança apresentada?

Estudo de caso 2

É possível 'amar' um líder durão?

Em um levantamento com executivos norte-americanos, dois pesquisadores identificaram que 75 por cento deles têm características de 'machos alfa' — altamente ambiciosos e agressivos. Essa constatação parece destoar do que se prega nas empresas: os chefes devem ser colaborativos, descentralizadores, democráticos e promotores de um bom clima de equipe. No entanto, pelo que se observou na pesquisa e se observa nas organizações, os líderes autoritários parecem realmente experimentar uma ascensão mais rápida e, de maneira paradoxal, colaborar mais para o rápido desenvolvimento de seus subordinados.

Vários estudos corroboram essa hipótese e buscam explicações para tal fenômeno. A primeira delas tem caráter cognitivo: a gesticulação incisiva denota competência para os observadores. Dessa forma, os gestores que praticam uma comunicação verbal e, principalmente, não verbal mais agressiva tendem a experimentar uma ascensão mais rápida. A outra explicação é demonstrada na prática: em momentos de adversidade, são esses os líderes que mais se destacam por

buscarem os resultados a 'qualquer preço', conquistando, dessa maneira, a confiança de seus superiores.

A gestora Fernanda Pomin comprovou na prática os impactos de ser subordinada a um líder com essas características. Quando trabalhava em um grande banco brasileiro, respondia diretamente a uma executiva muito exigente. Ela conta que, certa vez, foi repreendida duramente diante de colegas e outras pessoas. Apesar disso, mesmo após mudar de área, continuou atendendo às solicitações de sua antiga chefe. Segundo ela, essa relação a ajudou a ir além daquilo que se espera e uma sólida amizade construiu-se entre elas.

Entretanto, não são todas as pessoas que reagem dessa maneira a uma liderança linha-dura. De acordo com Robert Sutton, da Universidade de Stanford, o tirano eficiente precisa equilibrar o lado implacável com o amigável. A personalidade desses executivos é naturalmente agressiva e competitiva; no entanto, eles precisam saber controlá-la para evitar conflitos com sua equipe.

Segundo especialistas, utilizar-se constantemente do medo e de 'palavrões' não são estratégias adequadas de motivação, visto que sua eficácia é de curto prazo. Além disso, o líder

autoritário eficiente precisa saber elogiar seus subordinados, até porque seu aplauso tem um peso muito maior para eles. Por fim, reservar tempo para ensiná-los e auxiliá-los é vital, reduzindo, com isso, eventuais reclamações no futuro.

Obviamente não é fácil controlar seus traços de personalidade. Os chefes linha-dura desenvolveram suas crenças e emoções predominantes ao longo de sua vida. No entanto, o respeito aos subordinados permite uma gestão mais eficaz das equipes. Afinal de contas, a condição primeira para ser um líder em uma organização não é o autoritarismo, nem mesmo o colaboracionismo, mas a existência de uma equipe a quem administrar.

Questões

1. Você acha que se daria bem com um líder 'linha-dura', que mantém uma relação estritamente profissional com você e foca os resultados das tarefas realizadas pela equipe?

2. Você preferiria trabalhar com um líder como esse, que chama sua atenção e o pressiona para atingir os resultados, mas que o ajuda a se desenvolver; ou com um líder 'boa-praça', que é seu amigo, faz elogios constantemente, mas não lhe dá um *feedback* sincero sobre seus erros e pontos a serem aprimorados?
3. Por que você acha que a eficácia dos chefes que incentivam suas equipes por meio de 'palavrões' e de ameaças é de curto prazo?
4. Quando você ocupar um cargo de liderança, qual relação procurará manter com seus subordinados? Caso tenha uma postura mais amigável, como evitar que eles não se aproveitem de sua boa vontade? Caso venha a agir de modo mais 'linha-dura', como fazer para que eles não fiquem insatisfeitos com sua liderança?

Fonte: Mauro Silveira, "O lado bom do chefe linha-dura", *Revista Exame*, ed. 894, ano 41, n. 10, 31 maio 2007, p. 94-95.

Notas

1. "O estilo de gestão de Abilio Diniz", *Portal Exame*. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/negocios/estilo-gestao-abilio-diniz-484471.html>. Acesso em: 12 mar. 2010; e Lucas Amorin, "O eleito de Abilio", *Revista Exame*, ed. 960, 20 jan. 2010.
2. J. P. Kotter, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1990, p. 103-111; e J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Nova York: The Free Press, 1990.
3. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication*, dez. 1967, p. 316-323.
4. S. A. Kirkpatrick e E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, maio 1991, p. 48-60; e S. J. Zaccaro, R. J. Foti e D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1991, p. 308-315.
5. Veja T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies e M. Werner, "Personality and Leadership: A Review", artigo apresentado na 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nova Orleans, 2000; e T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies e M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, ago. 2002, p. 765-780.
6. Judge, Bono, Ilies e Gerhardt, "Personality and Leadership".
7. D. R. Ames e F. J. Flynn, "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, n. 2, 2007, p. 307-324.
8. K. Ng, S. Ang e K. Chan, "Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 4, 2008, p. 733-743.
9. Esta seção é baseada em D. Goleman, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1998, p. 93-102; J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, ago. 2000, p. 1027-1055; C.-S. Wong e K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, jun. 2002, p. 243-274; e D. R. Caruso e C. J. Wolfe, "Emotional Intelligence and Leadership Development", in D. David e S. J. Zaccaro (Orgs.), *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004, p. 237-263.
10. "Perfil do líder brasileiro × perfil do líder de sucesso nos EUA — Um comparativo sobre o perfil do líder", pela empresa Caliper, Gestão Estratégica de Talentos.
11. J. Champy, "The Hidden Qualities of Great Leaders", *Fast Company*, 76, nov. 2003, p. 135.
12. J. Antonakis, "Why 'Emotional Intelligence' Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley, 2003", *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 2003, p. 355-361. Veja também M. Zeidner, G. Matthews e R. D. Roberts, "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review", *Applied Psychology: An International Review*, 53, 2004, p. 371-399.
13. *Ibid.*, p. 7; R. G. Lord, C. L. DeVader e G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1986, p. 402-410; e J. A. Smith e R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly*, verão 1998, p. 147-160.
14. R. M. Stogdill e A. E. Coons (Orgs.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph n. 88. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951. Esta pesquisa foi atualizada por C. A. Schriesheim, C. C. Cogliser e L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership

- Study, with Implications for Future Research”, *Leadership Quarterly*, verão 1995, p. 111-145; e T. A. Judge, R. F. Piccolo e R. Ilies, “The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research”, *Journal of Applied Psychology*, fev. 2004, p. 36-51.
15. D. Akst, “The Rewards of Recognizing a Job Well Done”, *Wall Street Journal*, 31 jan. 2007, p. D9.
 16. Giuliano Wilian Chiari, “O que motiva os funcionários do Banco do Brasil: um olhar sobre a agência de Birigui — SP”, 2007, Disponível em: <www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14016?show=full>.
 17. Judge, Piccolo e Ilies, “The Forgotten Ones?”.
 18. G. Yukl e D. D. Van Fleet, “Theory and Research on Leadership in Organizations”, in M. D. Dunnette e L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, v. 2. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 147-197.
 19. Carolina Meyer, “Uma máquina movida a razão”, *Revista Exame*, ed. 889, 22 mar. 2007.
 20. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill, 1967.
 21. S. Shiflett, “Is There a Problem with the LPC Score in Leader match?”, *Personnel Psychology*, verão 1981, p. 765-769.
 22. Maria Amalia Bernadi, “Identifique o mau chefe — Em seguida livre-se dele. O mau chefe é prejudicial: faz a empresa perder dinheiro e desperdiça talentos e oportunidades”, jun. 1996. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0612/m0054106.html>.
 23. F. E. Fiedler, M. M. Chemers e L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. Nova York: Wiley, 1977.
 24. Citado por R. J. House e R. N. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership”, p. 422.
 25. L. H. Peters, D. D. Hartke e J. T. Pohlmann, “Fiedler’s Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter”, *Psychological Bulletin*, mar. 1985, p. 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper e L. A. Tetrault, “Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions”, *Journal of Applied Psychology*, ago. 1994, p. 561-573; e R. Ayman, M. M. Chemers e F. Fiedler, “The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis”, *Leadership Quarterly*, verão 1995, p. 147-167.
 26. House e Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership”.
 27. Veja, por exemplo, R. W. Rice, “Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale”, *Academy of Management Review*, jan. 1978, p. 106-118; C. A. Schriesheim, B. D. Bannister e W. H. Money, “Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice’s Review”, *Academy of Management Review*, abr. 1979, p. 287-290; e J. K. Kennedy, J. M. Houston, M. A. Korgaard e D. D. Gallo, “Construct Space of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale”, *Educational & Psychological Measurement*, outono 1987, p. 807-814.
 28. Veja E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980, p. 116-117; e B. Kabanoff, “A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research”, *Personnel Psychology*, verão 1981, p. 749-764.
 29. Veja, por exemplo, *ibid.*, p. 67-84; C. L. Graeff, “Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review”, *Leadership Quarterly*, 8, n. 2, 1997, p. 153-170; e R. P. Vecchio e K. J. Boatwright, “Preferences for Idealized Styles of Supervision”, *Leadership Quarterly*, ago. 2002, p. 327-342.
 30. R. J. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, set. 1971, p. 321-338; R. J. House e T. R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership”, *Journal of Contemporary Business*, outono 1974, p. 81-97; e R. J. House, “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, outono 1996, p. 323-352.
 31. J. C. Wofford e L. Z. Liska, “Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis”, *Journal of Management*, inverno 1993, p. 857-876; e P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie e M. Ahearne, “Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors”, *Journal of Management*, 21, 1995, p. 423-470.
 32. J. R. Villa, J. P. Howell e P. W. Dorfman, “Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression”, *Leadership Quarterly*, 14, 2003, p. 3-23; C. A. Schriesheim e L. Neider, “Path-Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road”, *Leadership Quarterly*, 7, 1996, p. 317-321; e M. G. Evans, “R. J. House’s ‘A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness’”, *Leadership Quarterly*, 7, 1996, p. 305-309.
 33. Veja V. H. Vroom e P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973; e V. H. Vroom e A. G. Jago, “The Role of the Situation in Leadership”, *American Psychologist*, jan. 2007, p. 17-24.
 34. Veja, por exemplo, R. H. G. Field, “A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, out. 1982, p. 523-532; C. R. Leana, “Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation”, *Journal of Applied Psychology*, maio 1987, p. 228-233; J. T. Etlings e A. G. Jago, “Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model”, *Journal of Management Studies*, jan. 1988, p. 73-83; R. H. G. Field e R. J. House, “A Test of the Vroom-Yetton Model Using Manager and Subordinate Reports”, *Journal of Applied Psychology*, jun. 1990, p. 362-366; e R. H. G. Field e J. P. Andrews, “Testing the Incremental Validity of the Vroom-Jago Versus Vroom-Yetton Models of Participation in Decision Making”, *Journal of Behavioral Decision Making*, dez. 1998, p. 251-261.
 35. House e Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership”, p. 428.
 36. W. Bennis, “The Challenges of Leadership in the Modern World”, *American Psychologist*, jan. 2007, p. 2-5.
 37. R. M. Dienesch e R. C. Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, jul. 1986, p. 618-634; G. B. Graen e M. Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, verão 1995, p. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe e S. J. Wayne, “Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, in G. R. Ferris (Org.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, v. 15. Greenwich, CT: JAI Press, 1997, p. 47-119; e C. A. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou e F. J. Yammarino, “The Folly of Theorizing ‘A’ but Testing ‘B’: A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration”, *Leadership Quarterly*, verão 2001, p. 515-551.

38. R. Liden e G. Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, set. 1980, p. 451-465; R. C. Liden, S. J. Wayne e D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1993, p. 662-674; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer e L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87, n. 3, jun. 2002, p. 590-598; e S. S. Masterson, K. Lewis e B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, n. 4, ago. 2000, p. 738-748.
39. D. Duchon, S. G. Green e T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1986, p. 56-60; Liden, Wayne e Stilwell, "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges"; e M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development", in S. E. Murphy e R. E. Riggio (Orgs.), *Future of Leadership Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003, p. 129-147.
40. R. Vecchio e D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology*, 60, 2007, p. 303-335.
41. Veja, por exemplo, C. R. Gerstner e D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, dez. 1997, p. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang e F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 269-277; e Z. Chen, W. Lam e J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 202-212.
42. D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", *Leadership Quarterly*, inverno 1992, p. 278-279.
43. M. Ozer, "Personal and Task-Related Moderators of Leader-Member Exchange Among Software Developers", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 5, 2008, p. 1174-1182.
44. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson e T. Parsons (Trad.). Nova York: The Free Press, 1947.
45. J. A. Conger e R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates (Orgs.), *Charismatic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 79.
46. J. A. Conger e R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998; e R. Awamleh e W. L. Gardner, "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, outono 1999, p. 345-373.
47. R. J. House e J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly*, 3, 1992, p. 81-108; D. N. Den Hartog e P. L. Koopman, "Leadership in Organizations", in N. Anderson e D. S. Ones (Orgs.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, v. 2, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 166-187.
48. Veja J. A. Conger e R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", *Charismatic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 309-323; A. J. Towler, "Effects of Charismatic Influence Training on Attitudes, Behavior, and Performance", *Personnel Psychology*, verão 2003, p. 363-381; e M. Frese, S. Beigel e S. Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology*, outono 2003, p. 671-697.
49. R. J. Richardson e S. K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993.
50. J. M. Howell e P. J. Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, abr. 1989, p. 243-269. Veja também Frese, Beigel e Schoenborn, "Action Training for Charismatic Leadership".
51. B. Shamir, R. J. House e M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organization Science*, nov. 1993, p. 577-594.
52. D. N. Den Hartog, A. H. B. De Hoogh e A. E. Keegan, "The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 1131-1139.
53. A. Erez, V. F. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine e K. C. Halverson, "Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transfer of Affect", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 3, 2008, p. 602-615. Para revisar o papel da visão na liderança, veja S. J. Zaccaro, "Visionary and Inspirational Models of Executive Leadership: Empirical Review and Evaluation", in S. J. Zaccaro (Org.), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. Washington, DC: American Psychological Association, 2001, p. 259-278; e M. Hauser e R. J. House, "Lead Through Vision and Values", in E. A. Locke (Org.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Malden, MA: Blackwell, 2004, p. 257-273.
54. D. A. Waldman, B. M. Bass e F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group & Organization Studies*, dez. 1990, p. 381-394; e S. A. Kirkpatrick e E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1996, p. 36-51.
55. A. H. B. de Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg e J. G. van der Weide, "Charismatic Leadership, Environmental Dynamism, and Performance", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, dez. 2004, p. 447-471; S. Harvey, M. Martin e D. Stout, "Instructor's Transformational Leadership: University Student Attitudes and Ratings", *Psychological Reports*, abr. 2003, p. 395-402; e D. A. Waldman, M. Javidan e P. Varella, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory", *Leadership Quarterly*, jun. 2004, p. 355-380.
56. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", in J. G. Hunt e L. L. Larson (Orgs.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977, p. 189-207; e Robert J. House e Ram N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership", *Journal of Management*, 23, n. 3, 1997, p. 441.
57. J. C. Pastor, M. Mayo e B. Shamir, "Adding Fuel to Fire: The Impact of Followers' Arousal on Ratings of Charisma", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 6, 2007, p. 1584-1596.
58. F. Cohen, S. Solomon, M. Maxfield, T. Pyszczynski e J. Greenberg, "Fatal Attraction: The Effects of Mortality

- Salience on Evaluations of Charismatic, Task-Oriented, and Relationship-Oriented Leaders”, *Psychological Sciences*, dez. 2004, p. 846-851; e M. G. Ehrhart e K. J. Klein, “Predicting Followers’ Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality”, *Leadership Quarterly*, verão 2001, p. 153-179.
59. H. L. Tosi, V. Misangyi, A. Fanelli, D. A. Waldman e F. J. Yammarino, “CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance”, *Leadership Quarterly*, jun. 2004, p. 405-420.
60. Veja, por exemplo, R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002; e J. A. Raelin, “The Myth of Charismatic Leaders”, *Training & Development*, mar. 2003, p. 47-54.
61. Veja, por exemplo, B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung e Y. Berson, “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, abr. 2003, p. 207-218; e T. A. Judge e R. F. Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, out. 2004, p. 755-768.
62. B. M. Bass, “Leadership: Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics*, inverno 1985, p. 26-40; e J. Seltzer e B. M. Bass, “Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration”, *Journal of Management*, dez. 1990, p. 693-703.
63. T. R. Hinkin e C. A. Schriesheim, “An Examination of ‘Nonleadership’: From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission”, *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 6, 2008, p. 1234-1248.
64. “Osklen”, *Portal UOL*. Disponível em: <www.estilo.uol.com.br/moda/estilistas/osklen.jhtm>. Acesso em: 26 mar. 2010.
65. S. J. Shin e J. Zhou, “Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea”, *Academy of Management Journal*, dez. 2003, p. 703-714; V. J. García-Morales, F. J. Lloréns-Montes e A. J. Verdú-Jover, “The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation”, *British Journal of Management*, 19, n. 4, 2008, p. 299-313; e S. A. Eisenbeiss, D. van Knippenberg e S. Boerner, “Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles”, *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 6, 2008, p. 1438-1446.
66. Y. Ling, Z. Simsck, M. H. Lubatkin e J. F. Veiga, “Transformational Leadership’s Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface”, *Academy of Management Journal*, 51, n. 3, 2008, p. 557-576.
67. A. E. Colbert, A. E. Kristof-Brown, B. H. Bradley e M. R. Barrick, “CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams”, *Academy of Management Journal*, 51, n. 1, 2008, p. 81-96.
68. S. Shinn, “21st-Century Engineer”, *BizEd*, jan./fev. 2005, p. 18-23.
69. J. R. Baum, E. A. Locke e S. A. Kirkpatrick, “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms”, *Journal of Applied Psychology*, fev. 2000, p. 43-54.
70. B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh e P. Bhatia, “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior*, dez. 2004, p. 951-968; e T. Dvir, N. Kass e B. Shamir, “The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees”, *Journal of Organizational Change Management*, 17, n. 2, 2004, p. 126-143.
71. R. T. Keller, “Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 1, 2006, p. 202-210.
72. Judge e Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership”.
73. Pantaleão, Bernardo. Monografia ...
74. Y. Ling, Z. Simsck, M. H. Lubatkin e J. F. Veiga, “The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter?”, *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 4, 2008, p. 923-934.
75. J. Schaubroeck, S. S. K. Lam e S. E. Cha, “Embracing Transformational Leadership”.
76. H. Hetland, G. M. Sandal e T. B. Johnsen, “Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter?” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, n. 1, 2007, p. 58-75; e K. B. Lowe, K. G. Kroeck e N. Sivasubramaniam, “Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature”, *Leadership Quarterly*, outono 1996, p. 385-425.
77. Veja, por exemplo, J. Barling, T. Weber e E. K. Kelloway, “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, dez. 1996, p. 827-832; e T. Dvir, D. Eden e B. J. Avolio, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment”, *Academy of Management Journal*, ago. 2002, p. 735-744.
78. B. J. Avolio e B. M. Bass, “Transformational Leadership, Charisma and Beyond”, artigo, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
79. Veja B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans e D. R. May, “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *Leadership Quarterly*, dez. 2004, p. 801-823; W. L. Gardner e J. R. Schermerhorn, Jr., “Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership”, *Organizational Dynamics*, ago. 2004, p. 270-281; e M. M. Novicevic, M. G. Harvey, M. R. Buckley, J. A. Brown-Radford e R. Evans, “Authentic Leadership: A Historical Perspective”, *Journal of Leadership and Organizational Behavior*, 13, n. 1, 2006, p. 64-76.
80. Disponível em: <www.eikebatista.com.br/visao360.html>. Acesso em: 26 mar. 2010.
81. C. Tan, “CEO Pinching Penney in a Slowing Economy”, *Wall Street Journal*, 31 jan. 2008, p. 1-2; e A. Carter, “Lighting a Fire Under Campbell”, *BusinessWeek*, 4 dez. 2006, p. 96-101.
82. *Revista CEO Brasil*, ano 1, n. 2, out./dez. 2004. Disponível em: <www.pwc.com/pt_BR/br/publicacoes/assets/ceo-brasil-02.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2010.
83. R. Ilies, F. P. Morgeson e J. D. Nahrgang, “Authentic Leadership and Eudaemonic Wellbeing: Understanding Leader-Follower Outcomes”, *Leadership Quarterly*, 16, 2005, p. 373-394.
84. Esta seção é baseada em E. P. Hollander, “Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship”, *Business Ethics Quarterly*, jan. 1995, p. 55-65; J. C. Rost, “Leadership: A Discussion About Ethics”, *Business Ethics Quarterly*, jan. 1995, p. 129-142; L. K. Treviño, M. Brown e L. P. Hartman, “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical

- Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite", *Human Relations*, jan. 2003, p. 5-37; e R. M. Fulmer, "The Challenge of Ethical Leadership", *Organizational Dynamics*, 33, n. 3, 2004, p. 307-317.
85. Daniela Abrantes, "Ética e responsabilidade social corporativa são realmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas", 2005.
 86. Liliana Buchtik, "Ética, cultura, projetos internacionais e liderança", *IV Seminário de Gerenciamento de Projectos PMI-RS — Alinhando Estratégias, Pessoas e Resultados*, set. 2006.
 87. J. L. Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", *Wall Street Journal*, 13 jun. 2006, p. B1, B3.
 88. J. M. Burns, *Leadership*. Nova York: Harper & Row, 1978.
 89. J. M. Howell e B. J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive*, maio 1992, p. 43-55.
 90. D. van Knippenberg, D. De Cremer e B. van Knippenberg, "Leadership and Fairness: The State of the Art", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, n. 2, 2007, p. 113-140.
 91. M. E. Brown e L. K. Treviño, "Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 4, 2006, p. 954-962.
 92. M. E. Brown e L. K. Treviño, "Leader-Follower Values Congruence: Are Socialized Charismatic Leaders Better Able to Achieve It?", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 2, 2009, p. 478-490.
 93. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt e C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, jul. 1998, p. 393-404; e J. A. Simpson, "Psychological Foundations of Trust", *Current Directions in Psychological Science*, 16, n. 5, 2007, p. 264-268.
 94. Veja, por exemplo, K. Dirks e D. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87, n. 4, p. 611-628; D. I. Jung e B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, dez. 2000, p. 949-964; e A. Zacharatos, J. Barling e R. D. Iverson, "High-Performance Work Systems and Occupational Safety", *Journal of Applied Psychology*, jan. 2005, p. 77-93.
 95. D. E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Nova York: Oxford University Press, 1997, p. 89.
 96. Baseado em L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abr. 1995, p. 393; R. C. Mayer, J. H. Davis e F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, jul. 1995, p. 709-734; e F. D. Schoorman, R. C. Mayer e J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, 32, n. 2, 2007, p. 344-354.
 97. J. M. Kouzes e B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*. São Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 14.
 98. Liliana Buchtik, "Ética, cultura, projetos internacionais e liderança", *IV Seminário de Gerenciamento de Projectos PMI-RS — Alinhando Estratégias, Pessoas e Resultados*, set. 2006.
 99. R. C. Mayer, J. H. Davis e F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust"; e J. A. Colquitt, B. A. Scott e J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 909-927.
 100. H. H. Tan e C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, maio 2000, p. 241-260.
 101. Citado por D. Jones, "Do You Trust Your CEO?", *USA Today*, 12 fev. 2003, p. 7B.
 102. B. Nanus, *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. Chicago: Contemporary Books, 1989, p. 102.
 103. R. C. Mayer e J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 84, n. 1, 1999, p. 123-136; e R. C. Mayer e M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal*, 38, 2005, p. 874-888.
 104. J. A. Simpson, "Foundations of Interpersonal Trust", in A. W. Kruglanski e E. T. Higgins (Orgs.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 2. ed. Nova York: Guilford, 2007, p. 587-607.
 105. Ibid.
 106. H. Zhao, S. J. Wayne, B. C. Glibkowski e J. Bravo, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 60, 2007, p. 647-680.
 107. D. L. Ferrin, P. H. Kim, C. D. Cooper e K. T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 4, 2007, p. 893-908.
 108. M. E. Schweitzer, J. C. Hershey e E. T. Bradlow, "Promises and Lies: Restoring Violated Trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, n. 1, 2006, p. 1-19.
 109. Nelson Blecher, "O melhor caminho para inovar", *Revista Exame*, ed. 864, 23 mar. 2006.
 110. J. R. Detert e E. R. Burris, "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50, n. 4, 2007, p. 869-884.
 111. J. A. Colquitt, B. A. Scott e J. A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity".
 112. Veja, por exemplo, M. Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*, rev. ed. Nova York: Wiley, 2001; K. E. Kram, "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, dez. 1983, p. 608-625; R. A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology*, outono 1988, p. 559-580; e L. Eby, M. Butts e A. Lockwood, "Protégés' Negative Mentoring Experiences: Construct Development and Nomological Validation", *Personnel Psychology*, verão 2004, p. 411-447.
 113. B. R. Ragins e J. L. Cotton, "Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor", *Academy of Management Journal*, 34, n. 4, 1993, p. 939-951; C. R. Wanberg, E. T. Welsh e S. A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", in G. R. Ferris e J. J. Martocchio (Orgs.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 22. Greenwich, CT: Elsevier Science, 2003, p. 39-124; e T. D. Allen, "Protégé Selection by Mentors: Contributing Individual

- and Organizational Factors”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, n. 3, 2004, p. 469-483.
114. T. D. Allen, M. L. Poteet, J. E. A. Russell e G. H. Dobbins, “A Field Study of Factors Related to Supervisors’ Willingness to Mentor Others”, *Journal of Vocational Behavior*, 50, n. 1, 1997, p. 1-22; S. Aryee, Y. W. Chay e J. Chew, “The Motivation to Mentor Among Managerial Employees in the Maintenance Career Stage: An Interactionist Perspective”, *Group and Organization Management*, 21, n. 3, 1996, p. 261-277; L. T. Eby, A. L. Lockwood e M. Butts, “Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach”, *Journal of Vocational Behavior*, 68, n. 2, 2006, p. 267-291; e T. D. Allen, E. Lentz e R. Day, “Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors”, *Journal of Career Development*, 32, n. 3, 2006, p. 272-285.
 115. Veja, por exemplo, K. E. Kram e D. T. Hall, “Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence”, in E. E. Kossek e S. A. Lobel (Orgs.), *Managing Diversity*. Cambridge, MA: Blackwell, 1996, p. 108-136; B. R. Ragins e J. L. Cotton, “Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, ago. 1999, p. 529-550; e D. B. Turban, T. W. Dougherty e F. K. Lee, “Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration”, *Journal of Vocational Behavior*, out. 2002, p. 240-262.
 116. Liliانا Buchtik, “Ética, cultura, projetos internacionais e liderança”, *IV Seminário de Gerenciamento de Projetos PMI-RS — Alinhando Estratégias, Pessoas e Resultados*, set. 2006.
 117. J. A. Wilson e N. S. Elman, “Organizational Benefits of Mentoring”, *Academy of Management Executive*, 4, n. 4, p. 90.
 118. Veja, por exemplo, K. Houston-Philpot, “Leadership Development Partnerships at Dow Corning Corporation”, *Journal of Organizational Excellence*, inverno 2002, p. 13-27.
 119. Ragins e Cotton, “Mentor Functions and Outcomes”; e C. M. Underhill, “The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature”, *Journal of Vocational Behavior*, 68, n. 2, 2006, p. 292-307.
 120. T. D. Allen, E. T. Eby e E. Lentz, “The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness”, *Personnel Psychology*, 59, 2006, p. 125-153; T. D. Allen, L. T. Eby e E. Lentz, “Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated with Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 3, 2006, p. 567-578; e M. R. Parise e M. L. Forret, “Formal Mentoring Programs: The Relationship of Program Design and Support to Mentors’ Perceptions of Benefits and Costs”, *Journal of Vocational Behavior*, 72, n. 2, 2008, p. 225-240.
 121. L. T. Eby e A. Lockwood, “Protégés’ and Mentors’ Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation”, *Journal of Vocational Behavior*, 67, n. 3, 2005, p. 441-458; G. T. Chao, “Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice”, *Professional Psychology: Research and Practice*, 40, n. 3, 2009, p. 314-320; C. R. Wanberg, J. D. Kammeyer-Mueller e M. Marchese, “Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program”, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 2006, p. 410-423.
 122. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz e L. Lima, “Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, fev. 2004, p. 127-136; e J. D. Kammeyer-Mueller e T. A. Judge, “A Quantitative Review of the Mentoring Literature: Test of a Model”, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 2008, p. 269-283.
 123. M. K. Feeney e B. Bozeman, “Mentoring and Network Ties”, *Human Relations*, 61, n. 12, 2008, p. 1651-1676; N. Bozionelos, “Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment”, *Personnel Review*, 37, n. 3, 2008, p. 249-263; e S. A. Hezlett e S. K. Gibson, “Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development”, *Advances in Developing Human Resources*, 9, n. 3, 2007, p. 384-412.
 124. “Estudo mostra que 36% dos cargos de liderança nas Melhores Empresas para Trabalhar — Brasil são ocupados por mulheres”, *Portal da Propaganda*. Disponível em: <www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/15432-estudo-mostra-que-36-dos-cargos-de-lideranca-nas-melhores-empresas-para-trabalhar-brasil-sao-ocupados-por-mulheres.html>. Acesso em: 1º out. 2010.
 125. C. Hymowitz, “Today’s Bosses Find Mentoring Isn’t Worth the Time and Risks”, *Wall Street Journal*, 13 mar. 2006, p. B1.
 126. Comentário de Jim Collins, citado por J. Useem, “Conquering Vertical Limits”, *Fortune*, 19 fev. 2001, p. 94.
 127. Veja, por exemplo, J. R. Meindl, “The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach”, *Leadership Quarterly*, outono 1995, p. 329-341; e B. Schyns, J. Felfe e H. Blank, “Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis”, *Applied Psychology: An International Review*, 56, n. 4, 2007, p. 505-527.
 128. R. G. Lord, C. L. DeVader e G. M. Alliger, “A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures”, *Journal of Applied Psychology*, ago. 1986, p. 402-410.
 129. J. R. Meindl, S. B. Ehrlich e J. M. Dukerich, “The Romance of Leadership”, *Administrative Science Quarterly*, mar. 1985, p. 78-102; e M. C. Bligh, J. C. Kohles, C. L. Pearce, J. E. Justin e J. F. Stovall, “When the Romance Is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership”, *Applied Psychology: An International Review*, 56, n. 4, 2007, p. 528-557.
 130. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld e D. Srinivasan, “Does CEO Charisma Matter?”, *Academy of Management Journal*, 49, n. 1, 2006, p. 161-174.
 131. Schyns, Felfe e Blank, “Is Charisma Hyper-Romanticism?”.
 132. Lucas Amorim, “O eleito de Abilio”, *Revista Exame*, ed. 960, 20 jan. 2010.
 133. A. S. Rosette, G. J. Leonardelli e K. W. Phillips, “The White Standard: Racial Bias in Leader Categorization”, *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 4, 2008, p. 758-777.
 134. M. Van Vugt e B. R. Spisak, “Sex Differences in the Emergence of Leadership During Competitions Within and Between Groups”, *Psychological Science*, 19, n. 9, 2008, p. 854-858.
 135. “Estudo mostra que 36% dos cargos de liderança nas Melhores Empresas para Trabalhar — Brasil são ocupados por mulheres”, *Portal da Propaganda*. Disponível em: <www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/15432-estudo-mostra-que-36-dos-cargos-de-lideranca-nas-melhores-empresas-para-trabalhar-brasil-sao-ocupados-por-mulheres.html>. Acesso em: 1º out. 2010.

136. S. Kerr e J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, dez. 1978, p. 375-403; J. M. Jermier e S. Kerr, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement — Contextual Recollections and Current Observations", *Leadership Quarterly*, 8, n. 2, 1997, p. 95-101; e E. de Vries Reinout, R. A. Roe e T. C. B. Taillieu, "Need for Leadership as a Moderator of the Relationships Between Leadership and Individual Outcomes", *Leadership Quarterly*, abr. 2002, p. 121-138.
137. S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater e L. R. James, "Neutralizing Substitutes for Leadership Theory: Leadership Effects and Common-Source Bias", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, p. 454-464; e J. R. Villa, J. P. Howell, P. W. Dorfman, D. L. Daniel, "Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression", *Leadership Quarterly*, 14, 2002, p. 3-23.
138. L. A. Hambley, T. A. O'Neill e T. J. B. Kline, "Virtual Team Leadership: The Effects of Leadership Style and Communication Medium on Team Interaction Styles and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 2007, p. 1-20; e B. J. Avolio e S. S. Kahai, "Adding the 'E' to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics*, 31, n. 4, 2003, p. 325-338.
139. S. J. Zaccaro e P. Bader, "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good", *Organizational Dynamics*, 31, n. 4, 2003, p. 381-385.
140. B. Shamir, "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, n. 1, 1999, p. 49-71.
141. C. E. Naquin e G. D. Paulson, "Online Bargaining and Interpersonal Trust", *Journal of Applied Psychology*, fev. 2003, p. 113-120.
142. B. M. Bass, "Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders", in R. E. Riggio, S. E. Murphy e F. J. Pirozzolo (Orgs.), *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002, p. 113-114.
143. "Natura inova seleção de trainees", *Portal Vilas*. Disponível em: <www.portalvilas.com.br/beleza/8023-Natura-inova-selecao-de-trainees.html> Acesso em: 26 mar. 2010.
144. Veja, por exemplo, P. Dvorak, "M.B.A. Programs Hone 'Soft Skills'", *Wall Street Journal*, 12 fev. 2007, p. B3.
145. Veja, por exemplo, Barling, Weber e Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes"; e D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*; inverno 2000, p. 581-613.
146. M. Sashkin, "The Visionary Leader", in J. A. Conger, R. N. Kanungo et al. (Orgs.), *Charismatic Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 150.
147. D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*; inverno 2000, p. 590-593.
148. M. Conlin, "CEO Coaches", *BusinessWeek*, 11 nov. 2002, p. 98-104.
149. Howell e Frost, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership".
150. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges e P. Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, primavera 2002, p. 3-10.
151. D. E. Carl e M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", artigo apresentado na National Academy of Management Conference, Washington, DC, ago. 2001, p. 29.
152. N. Beccalli, "European Business Forum Asks: Do Companies Get the Leaders They Deserve?", *European Business Forum*, 2003. Disponível em: <www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublications.nsf/DocID/D1EC3380F589844585256D7300346A1B>.
153. R. D. Arvey, Z. Zhang e B. J. Avolio, "Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women", *Journal of Applied Psychology*, maio 2007, p. 693-706.
154. M. Pandya, "Warren Buffett on Investing and Leadership: I'm Wired for This Game", *Wharton Leadership Digest*, 3, n. 7, abr. 1999. Disponível em: <<http://leadership.wharton.upenn.edu/digest/04-99.shtml>>.