

LIDERANÇA: ESTUDOS E TENDÊNCIA DE FORMAÇÃO¹

Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci²

João Carlos Zerbini³

Isabel Cristina dos Santos⁴

Resumo

Este trabalho objetiva conhecer, por meio de revisão da literatura, alguns dos principais estudos desenvolvidos sobre liderança de modo a relacionar os fatores mais relevantes que contribuem para a sua formação e desenvolvimento. As primeiras teorias propunham que a habilidade de liderar é nata do ser humano, e que se dava através de certos traços pessoais ligados a características mentais, psicológicas e físicas. Após mais de 40 anos outros estudos estabelecem que o sucesso da liderança esta no comportamento do líder, e que este poderia ser aprendido por qualquer pessoa e aplicado a qualquer situação. Logo após uma corrente de estudiosos contestarem esta aplicação universal, foi proposto que além do comportamento, a situação na qual está inserido o líder pode definir o sucesso ou fracasso da liderança. O ponto principal observado com a evolução das teorias de liderança é a proposta de que o líder pode ser formado, sendo que a existência de características individuais pode auxiliar esse desenvolvimento, porém não é o único fator que leva uma pessoa a ter sucesso na liderança. A formação do líder se dá através do aprendizado proporcionado por sua experiência de vida na defesa de causas que este acredite.

Palavras-chave: Liderança; Confiança; Formação de lideres.

LEADERSHIP: STUDIES AND FORMATION TENDENCY

Abstract

This study investigated, by reviewing the literature, some of the major studies done about leadership in order to relate the main factors that contribute to their creating and development. Early theories proposed that the ability to lead is innate of the human being, and takes place through certain personality traits related to mental, psychological and physical features. After more than 40 years other studies had established that the success of the leadership was linked with the leader's behavior, and it could be learned by anyone and applied to any situation. Just after some academics challenge this universal application, it was proposed that in addition to behavior, the situation in which the leader was inserted could define success or failure of leadership. The main point observed starting on the evolution of leadership theories is the proposal that the leader can be created, and the existence of individual characteristics can contribute to this development, but they are not the only features that causes a person to succeed in leadership. The creation of a leader occurs through the learning that is provided by their life experience in defense of the causes that he or she believes.

Key words: Leadership; Confidence; Leaders training.

¹ Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.

² Prof. AssistenteDoutor da UNITAU

³ Engenheiro com MBA em Gerencia Empresarial – UNITAU

⁴ Prof. Assistente Doutor da UNITAU.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças econômicas, sociais e tecnológicas faz com que o tempo de reação às mudanças, seja no ambiente interno ou externo de uma organização, passe a ser um fator determinante para seu sucesso. Não basta perceber tais mudanças, é preciso ir além, é preciso pensar, inovar e agir. Para acompanhar estas tendências do mercado, as organizações devem ser flexíveis, protegendo e satisfazendo seus *stakeholders* de acordo com as necessidades mercadológicas momentâneas, porém sem perder de vista sua ação no futuro. Esta agilidade diante das situações de risco e o direcionamento para o caminho do sucesso estabelecido como meta para a organização, deve se apoiar no estabelecimento das bases que suportarão as manobras e ações, através do planejamento estratégico e de um processo de aprendizagem da organização onde se consiga cultivar pessoas e compromimentos, levando a uma transformação dos saberes individuais em saberes coletivos conforme destacam Costa⁽¹⁾ e Bennis.⁽²⁾

Para Costa⁽¹⁾ planejar de forma estratégica cada passo a seguir na organização é um processo essencial, porque cria as bases responsáveis pela sustentabilidade do negócio, traçando as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Dentro deste contexto a intenção estratégica é uma arma poderosa para o direcionamento da organização e para efetivar os resultados almejados pelo planejamento estratégico, porém de nada vale se não for colocada em prática ou se for transformada em uma atividade burocrática e sem envolvimento dos interessados.

Conforme Bennis⁽²⁾ observa-se que a maioria das organizações está muito interessada em um stakeholder em especial, os colaboradores, diversos são os programas e ações tomadas visando manter um alto nível de motivação de seus funcionários, não apenas pelo fato de desejarem sua felicidade, mas pelos ganhos que isto implica em termos de resultados para a própria organização. Neste ambiente onde o capital intelectual e a capacidade de inovação e adaptação reinam, as pessoas se tornaram fatores chaves para a competitividade e a lucratividade das organizações em sobreposição as máquinas e a tecnologia antes dadas como principais fatores para a capacidade de produção e flexibilidade de processos. Percebe-se, portanto, que os realizadores da estratégia estabelecida são as pessoas e não os processos e ativos de uma organização, o que transforma a gestão de pessoas em ponto essencial da atuação estratégica. Este conceito desperta um grande interesse na melhoria da qualidade do capital humano, visando principalmente a intensificação e flexibilidade nas ações direcionadas para o aumento da produtividade e inovação. Assim sendo, a organização precisa saber utilizar a informação, a inteligência e a competência de seus colaboradores como vantagens competitivas, tratando as fontes destas qualidades, as pessoas, como o recurso mais importante da organização. Desta formulação de pensamento surge uma pergunta: quem dever ser o profissional de gestão de pessoas dos nossos dias?

Simplificando o papel deste profissional, pode-se dizer que é aquele que irá conduzir pessoas a realizar ações que irão gerar os melhores resultados para a organização, bem como aos constantes aprimoramentos das características pessoais e profissionais dos colaboradores, relacionando de maneira saudável os interesses de ambas as partes.

Dada a importância das pessoas e conseqüentemente da gestão de pessoas, Bennis⁽²⁾ levanta uma situação de extrema preocupação para as organizações e

para a própria sociedade quando apresenta o fato de que através da utilização da ferramenta de pesquisa *google* em 2009, para busca de itens sob o tema “falta de liderança”, foram retornados 53.3 milhões de itens, contra 27.000 produzidos cinco anos antes. O autor afirma que o clamor por liderança vem dos mais diversos setores da sociedade citando algumas organizações, nações, estados, organizações religiosas, corporações, organizações sem fins lucrativos, educação, saúde, esporte e outros.

Profissionais capazes de liderar, de exercer influência sobre as pessoas, fazem a diferença para as organizações, uma vez que mantêm a saúde das relações entre os indivíduos, mantendo as pessoas motivadas a buscar os ideais corporativos. Devido a isto, bilhões de dólares são gastos anualmente na pretensão de formar e desenvolver novos líderes. Diversos são os cursos oferecidos para as empresas direcionados ao desenvolvimento de liderança, que visam na sua totalidade apresentar as habilidades necessárias para obtenção do sucesso nesta atividade.

Porém, observa-se uma grande ineficiência nestes treinamentos, Bennis⁽²⁾ acredita que mais líderes foram formados por acidente devido a situações vividas no dia-a-dia, circunstâncias em que pessoas devem tomar atitude do que têm conseguido todos os cursos de liderança juntos. Para o autor estes treinamentos somente podem ensinar habilidades, em nenhuma circunstância poderão ensinar o caráter ou a visão que os líderes devem ter, estes só poderão se desenvolver juntamente com a própria formação do líder que ocorrerá através da vivência e experimentação ao longo do tempo.

Diante da necessidade apresentada pela sociedade e pelas organizações de buscar novos líderes, e da ineficiência observada nos treinamentos hoje realizados, este trabalho objetiva conhecer, por meio de revisão da literatura, alguns dos principais estudos desenvolvidos sobre liderança de modo a relacionar os principais fatores que contribuem para a formação e desenvolvimento da liderança.

2 FORMAÇÃO DO LÍDER

Diversos são os estudos que buscam definir quais os melhores métodos e práticas para a formação do líder. Podemos citar grandes autores como Senge, Gardner e Bennis, dentre diversos outros.

Senge⁽³⁾ apresenta a idéia de um líder facilitador, que deve trabalhar no fortalecimento de seus colaboradores, criando um ambiente de aprendizagem contínua, elaborando processos de aprendizagem com os quais as pessoas poderão enfrentar os problemas do dia-a-dia.

Ao assumir a responsabilidade pelo processo sistêmico de desenvolvimento das pessoas, o líder reafirma seu compromisso com a verdade, estabelecendo seu apoio as pessoas. A capacidade natural para liderança que é observada em algumas pessoas e, muitas vezes, considerada inata, é fruto de uma vida toda de esforço para desenvolver técnicas conceituais e de comunicação, de refletir sobre valores pessoais e alinhar o comportamento pessoal com esses valores, de aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias, afirmação que reforça a idéia da liderança forjada ao longo da vida e carreira do líder.

Gardner⁽⁴⁾ apresenta uma abordagem cognitiva da liderança, classificando-a como um processo que ocorre dentro da mente das pessoas e que, por isso, depende da cultura a qual o indivíduo está inserido. Para o alcance do sucesso, o autor coloca a necessidade dos líderes expandirem suas múltiplas inteligências, de acordo com a

própria cultura para poderem ajudar os outros indivíduos bem como para determinarem suas identidades pessoais, sociais e morais.

Bennis⁽²⁾ defende que a formação da liderança deve ocorrer principalmente por meio do autodesenvolvimento. As pessoas poderão buscar na educação formal os meios para o desenvolvimento de suas habilidades, porém somente aprendendo a conduzir a si próprias e que elas poderão estar aptas a responsabilidade de conduzir os demais.

Para Bennis⁽⁵⁾ Estar apto ao autodesenvolvimento, bem como a conduzir a si mesmo, implica necessariamente que o líder deve ser capaz de identificar suas forças e fraquezas, suas limitações e potencialidades, estabelecendo claramente o que quer e por que quer aquilo. O líder deve desenvolver a capacidade de entender a si mesmo, o mundo e as pessoas a sua volta, deve estabelecer um processo de aprendizagem contínua, principalmente a partir das experiências pelas quais passa e pela reflexão sobre seus atos e comportamentos.

Para Bennis⁽²⁾, apesar de muitas pessoas apresentarem capacidade de liderança adquirida através de suas experiências de vida, nem todas se tornarão líderes, pois, acima de tudo, o líder deve ter vontade de liderar, de provocar mudanças, de se desenvolver continuamente e de fazer uso dos seus valores e princípios. Para o autor tornar-se um líder é algo muito próximo de se tornar um ser humano pleno.

3 O NASCIMENTO DE UM LÍDER

A liderança pode ser aprendida? Para Bennis,⁽⁵⁾ a resposta é “sim”. Segundo o autor enfatiza os líderes não nascem líderes, estes são forjados ao longo de suas vidas, através do aprendizado com suas experiências. Talvez a dúvida na formação da liderança surja, devido a necessidade das empresas em buscar processos e métodos assegurados para a formação de líderes, sem obter sucesso com seus treinamentos, no curto e médio prazos. Bennis⁽⁵⁾ afirma claramente que qualquer treinamento só poderá transmitir aos colaboradores conceitos a respeito de habilidades que estes poderão utilizar em situações de liderança.

Para se tornarem líderes as pessoas antes de tudo precisam identificar em suas vidas o que elas realmente são, o que realmente querem, quais são seus valores, no que acreditam, e tudo isto não pode ser aprendido em cursos de finais de semana, mas somente com a experiência de vida.

Apesar de várias características observadas em líderes serem geneticamente determinadas, para Bennis⁽²⁾ a idéia de que a liderança é inata a determinados seres humanos é demonstravelmente falsa. Diversos são os fatores que induzem a esta afirmação, entre eles o fato de que nos diversos estudos realizados ao longo da vida do autor, sempre que são analisadas as pessoas que se tornaram líderes, observou-se uma enorme variação entre características dadas como inatas do líder, como o quociente de inteligência (QI), por exemplo. O QI, a ordem de nascimento, a riqueza da família, a estabilidade familiar, o nível de escolaridade, a etnia, a raça e o gênero, são itens que não podem ser totalmente descartados, pois podem exercer maior ou menor influência, dependendo do ambiente e cultura a qual o líder esteve submetido. Porém, verificou-se repetidamente nos casos de sucesso em liderança que é muito mais importante a capacidade de transcender aos limites impostos por um QI baixo, do que a medida de QI propriamente verificada.

Os traços individuais dentre outros fatores tem sido ao longo da história da liderança o item mais estudado e apontado em muitos destes estudos como essencial para o sucesso da liderança. Observa-se assim que, historicamente, ter



nascido do sexo masculino, ser branco e rico em diversas épocas e culturas, aumentaria consideravelmente as possibilidades do indivíduo conseguir sucesso.

A maior parte dos fatores físicos e sociais citados, muitas vezes assumidos como garantia de sucesso, se mostra na maioria das vezes significativos para motivarem ou inibirem o indivíduo. A riqueza, por exemplo, pode muitas vezes tornar o caminho até as grandes realizações mais suave ou rápido, mas não garante o sucesso.

Os estudos realizados confirmam que os traços e outros fatores individuais aos quais é dado grande destaque nos estudos de liderança, raramente determinam o sucesso final. Um exemplo clássico citado por Bennis⁽²⁾ é o de Henry Poincaré e Albert Einstein. O primeiro certamente apontado por seus professores como tendo um futuro brilhante, sendo universalmente conhecido, tido como a promessa de ser o mais importante pensador científico de sua época. Einstein por sua vez, pelo menos no papel era tido como um talento menor na melhor das hipóteses. Na vida real os papéis se inverteram drasticamente. Observa-se freqüentemente que o sucesso que rotula a liderança emerge, principalmente, como resultado da capacidade do indivíduo de se adaptar a uma crise ou desafio, e de sua habilidade em processar as novas experiências vividas, para encontrar o seu valor e integrá-las à sua vida, tornando os processos subsequentes mais suaves. O processo de busca ao qual uma pessoa precisa se aplicar para se tornar um líder inicia-se na procura do seu verdadeiro eu, com o intuito de se conseguir separar quem ele realmente é, e o que ele realmente quer, do que o mundo e as pessoas que estão ao seu redor pensam que ele é e querem que ele seja. Se tornar um líder não é fácil, da mesma maneira que se tornar um médico ou um poeta também não é fácil. Pode ser considerado na realidade como um processo, muito parecido com o processo de se tornar um ser humano pleno. Para um líder assim como para um ser humano pleno, a vida é o caminho (Bennis⁽⁵⁾).

A forma como o mundo dos negócios aprende a respeito de liderança e do que fazer nas organizações para criar seus líderes é extremamente complexa. Não se aprende muito em livros ou conferências. Aprende-se mesmo com a experiência pessoal, direta. De fato, quando se pergunta aos executivos, em vários estudos realizados, quais foram os marcos que os ajudaram a se desenvolver como líderes, nenhum fez referência a um livro lido ou a uma conferência que tenham assistido. A liderança é aprendida basicamente pelo exemplo.

Nos estudos realizados por Bennis⁽²⁾ ao longo de décadas acompanhando grandes líderes, foram observados alguns ingredientes que são tidos como essenciais para a liderança, são eles:

- *Visão orientadora* – o líder sabe exatamente o que quer, seja profissional ou pessoalmente, através de seus valores e de suas crenças, consegue a força para seguir em frente e conquistar seguidores, persistindo diante de reveses e falhas. Sabendo o que quer e aonde quer chegar, torna possível atingir seu objetivo.
- *Paixão* – o líder antes de tudo ama o que faz e ama mais do que tudo fazê-lo. Estar ligado a sua vocação e sua profissão por uma paixão que o leva a superar as adversidades da vida, a ter esperança e através de sua paixão demonstrada, transmitir esta esperança e inspiração às outras pessoas.
- *Integridade* – o líder é antes de tudo sincero, maduro e possui autoconhecimento, estes três componentes formam a sua integridade. A sinceridade baseada na honestidade e na devoção inabalável por seus princípios propicia a solidez fundamental para o líder, porém só é possível ser atingida quando se tem o autoconhecimento, este faz com que o líder saiba o



que quer e o porquê quer, possibilitando-o a obter sucesso em suas ações. Por último a maturidade, pois liderar não é apenas dar ordens ou mostrar um caminho, o líder precisa ter experimentado e crescido através do aprendizado para ganhar o respeito dos demais.

- *Curiosidade* – líderes sempre questionam tudo, querem aprender o máximo que podem em todas as situações possíveis, acreditam que sempre há algo mais que podem agregar à sua história de vida.
- *Ousadia* – está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Eles não se preocupam com o fracasso, mas abraçam erros, sabendo que eles vão aprender com eles.
- *Capacidade* – líderes procuram se desenvolver em todos os aspectos possíveis sabem a importância do aprimoramento de sua capacidade cognitiva e não medem esforços para ampliar seu conhecimento.

Para um indivíduo se tornar um líder, é necessário que a causa pela qual ele luta, e para a qual direciona o caminho da sua vida, faça sentido para as pessoas que estão juntas com ele. Caso isto ocorra, naturalmente pelo seu comprometimento e competência sobre o assunto, ele ganhará a confiança e o respeito das pessoas.

Para Bennis⁽⁵⁾ o que estabelece o relacionamento entre líder e liderados, não são apenas os conhecimentos e as competências, mas principalmente o que levou a ambos seguirem aquela causa, esta é a fonte de energia, de coragem e de criatividade. Gera-se daí a confiança de que o líder em qualquer circunstância irá agir de acordo com suas razões internas. Ainda para o autor a liderança pode ser exercida por qualquer pessoa que se proponha a seguir o processo para se tornar um líder, porém pessoas são diferentes umas das outras, e este processo para se tornar um líder esta ligado à descoberta de si mesmo, pois os líderes são sempre originais. Por este motivo, os estilos de aprendizado variam para cada pessoa. Cada líder tem que encontrar, de acordo com suas características, sua própria maneira de aprender e também de apresentar suas qualidades em liderança. Portanto não há um curso pré-definido, com conteúdo e método específicos que poderão ser utilizados para diversos líderes aleatoriamente. Cada qual deverá ter sua maneira própria permitindo que a partir dos treinamentos em habilidades de liderança, busquem em suas experiências de vida as suas formas de auto-realização, os seus pontos de começo e fim para cada assunto abordado, assim como os seus estilos de aprendizados e principalmente quais as diferentes questões que devem ser consideradas.

4 CONHECENDO A SI MESMO

Para Bennis,⁽²⁾ líderes se conhecem e tem plena consciência do que sabem e do que podem fazer bem. Sabem que cada pessoa é única, que pode cuidar de seus próprios desejos, que pode realmente se comprometer com o objetivo nobre, o valor ou a visão a qual acredita. O fato de se autoconhecer é ainda uma grande vantagem, pois proporcionam as pessoas uma auto-estima positiva,

Para Bennis⁽⁵⁾ o início da jornada de desenvolvimento de um líder, começa com a obtenção do conhecimento detalhado de suas limitações e capacidades, e segue diariamente em busca do aprimoramento constante e dos objetivos estipulados para sua jornada. Este processo de autoconhecimento porém, não para com o obtenção de objetivos parciais. É algo que o líder deve levar para toda sua vida, novas idéias e visões sobre sua pessoa devem surgir e devem ser objetos de reflexão que proporcionará mudanças em sua vida.

Ainda para o autor existem quatro fontes de informações são extremamente importantes para a obtenção insumos para este processo de autoconhecimento, são elas: a auto-reflexão, o *feedback*, estar aberto a novos aprendizados e estar sempre atento se seus atos e discursos estão congruentes com seus valores e princípios.

A auto-reflexão é essencial para quem quer se tornar um líder, principalmente devido a sua larga abrangência, pois pode ser feita sobre as idéias, os sentimentos e os atos praticados ou que se planeja realizar no futuro. É importante pois possibilita descobrir quais são os padrões de comportamento e a relação destes padrões com o que se pensa e sente. Por meio da auto-reflexão é possível analisar o passado e observar o presente, de modo a ver como as decisões tomadas são resultados de circunstâncias moldadas pela vida e pela posição de liderança que se tem. Com as informações da auto-reflexão pode-se ter clareza de quem o líder realmente é e como ele expressa seus múltiplos aspectos, levando-o ao cerne do que ele precisa saber para ser um líder melhor, permitindo expressar suas habilidades de liderança de novas formas. O *feedback* é outro meio de se obter informações que poderão ser importantes para o auto-conhecimento, principalmente quando vindo de pessoas com as quais o líder mantém estreito relacionamento pessoal ou profissional. Permitirá que ele seja fiel a si mesmo em relação as suas percepções.

A disposição para estar sempre aprendendo, conforme já mencionado é um item primordial para o desenvolvimento da liderança, além disto, pode ser usado como uma valiosa fonte de informação para o autoconhecimento, pois estar aberto a novas idéias e formas de aprendizagem pode incluir ser verdadeiro consigo mesmo e com os outros, estar disposto a reavaliar crenças anteriores em face de novas informações, e continuar a ser claro sobre a sua visão, valores, metas e prioridades. Outra fonte de informação sobre si mesmo é o acompanhamento constante da conexão entre aquilo que o líder acredita e aquilo que ele faz e diz diariamente. Esta ação permitirá ao líder buscar maneiras de manter e expandir sua integridade, possibilitando que este seja visto como um ser único em fala e ação, se expressando de maneira completa e consistente conforme destaca Bennis⁽²⁾. Desta capacidade de se manter uma sintonia entre a consciência de quem você é, e como você pode expressar isso aos outros, é a fonte geradora da constância, que faz com que as pessoas acreditem no líder.

5 APRENDIZADO CONSTANTE E CAPACIDADE ADAPTATIVA

O processo para se tornar um líder é algo que inicia e termina com cada um que trilha este caminho. Deve estar claro que esta formação não ocorrerá de maneira autônoma, é necessário que diariamente, os comportamentos e atitudes estejam envolvidos pela auto-análise, pela introspecção e pela honestidade. O líder deve ser capaz de aprender em todos os momentos, seja no sucesso ou no fracasso, e deve ter a humildade para reconhecer as decisões erradas e fazer as correções necessárias para continuar destaca Bennis.⁽²⁾

O líder tem um comportamento diferenciado das demais pessoas uma vez que sempre procura fazer o que deve ser feito, da melhor maneira possível, acredita que sempre há algo em que possa melhorar, nunca está satisfeito. Ele procura a cada vez que tenta melhorar algo, aprender mais e mais. Sabe que muitos dos problemas fundamentais da vida são insolúveis, mas persiste de qualquer maneira, e continua sempre aprendendo. Este aprendizado com as experiências envolve muito mais do que o conhecimento ou o domínio de uma disciplina, ele garante que a situação foi

compreendida como é no presente e possibilita a expansão do raciocínio para o futuro, através da percepção de como poderia ser, fazendo com que o líder saia desta experiência como um ser melhor conforme destaca Bennis.⁽⁶⁾

É preciso, no entanto cuidar para que, a forma como que isto ocorra, seja direcionada para cada realidade, sendo necessário entender como aquela pessoa aprende. Algumas maneiras de se autoconhecer com relação ao aprendizado é envolver-se em atividades que por qualquer motivo tenha se evitado ao longo da vida, como por exemplo aprender a mergulhar, a escalar, realizar pára-quedismo. Ao realizar atividades não rotineiras e que representem um desafio, a pessoa é confrontada com as suposições que sempre manteve sobre ela mesma, levando-a a reflexão de sua vida, que lhe dará uma visão de como é seu estilo de aprendizagem. Para o autor a reflexão citada acima é a grande ferramenta para o aprendizado contínuo com as experiências da vida, sempre que o líder passar por uma situação nova e desafiadora deve observar seus sentimentos e reações, gastando algum tempo para refletir sobre o que ocorreu, como se comportou, o que sentiu e qual foi a importância da experiência em si.

“Viajar é revelador”, assim Bennis⁽²⁾ define uma das formas de aprendizado apresentadas por ele, afirmando que conhecer novos lugares, novas culturas e novas pessoas, muda a nossa perspectiva imediatamente, principalmente por que as coisas são feitas de maneiras diferentes nos diversos lugares, pessoas são mais ou menos relaxadas ou reservadas, a linguagem é uma barreira natural, tudo isto requer de nós, novas respostas.

Quanto aos mentores, Bennis⁽²⁾ é reticente ao afirmar que em nenhum momento de sua carreira ao lado de líderes, conheceu um que não tenha em algum momento, contado com o apoio de um mentor. Qualquer pessoa que esteja familiarizada com a pessoa e com seu trabalho, como um professor, um parente, um sócio mais experiente, podem exercer o papel de mentor, para isto basta que a pessoa esteja aberta a receber *feedback*, sejam eles negativos ou positivos. Muitos dos líderes colocam a competência em primeiro lugar, o sentimento de domínio da situação, de estar com tudo em suas mãos. Este sentimento também é observado pelos seguidores, ao observarem que quem está na liderança possui as habilidades e conhecimentos ligados a sua causa. Todo este aprendizado, apesar de ser de grande importância, não é o suficiente. É necessário que o líder seja flexível, que tenha a capacidade crítica de compreender e se adaptar ao contexto e a situação, aproveitando as oportunidades que na maior parte das vezes é desperdiçada por outros.

A capacidade de adaptação é notoriamente considerada uma competência essencial dos líderes, pois lhes permite superar as provações que encontram em sua vida e carreira, não ficando presos a elas, mas sim aproveitam para tirar destas situações, importantes lições onde aprendem novas competências que os permitem avançar.

Segundo Bennis⁽²⁾ a palavra “paradigma”, entrou na moda da literatura relacionada as ciências sociais nos últimos anos. Uma dentre as possíveis razões para isto ter ocorrido, é a ineficácia em se atingir os resultados esperados em diversas realizações através da utilização do nosso modo de pensar, de ver o mundo e de interpretar as informações. O mundo se vê cara a cara com diversas crises econômicas e sociais, dentre diversas outras, onde claramente se faz necessário o uso de novas idéias, novas formas de criação e de execução destas idéias.

A sequência proposta pelo autor para se mudar o pensamento e o comportamento de um paradigma para outro, segue os seguintes passos: a pessoa deve estar consciente da abrangência de sua maneira de pensar anterior; deve definir uma

nova maneira de pensar; e finalmente deve começar a agir com base nesta nova maneira de pensar. Para o autor bons líderes não ficam apenas no pensamento e observação dos fatos e idéias novos, eles vão para ação, provocando as mudanças necessárias para que em seguida os outros os acompanhe. Podem errar em suas ações, mas aprendem e se adaptam as novas condições. Movem-se de acordo com sua intuição formada à base de sua experiência de vida, assumindo riscos, não se contentam em aprender simplesmente devido as lições que a vida lhes proporciona, eles são pró-ativos e fazem acidentes, caos e indeterminação trabalharem para eles. Para o autor um novo paradigma a ser assumido pelos líderes é o de que qualquer pessoa poderá seguir pela trilha da liderança, buscando sua formação como líder, através de um processo de autotransformação.

6 AS PROVAÇÕES COMO FATOR PARA A FORMAÇÃO DO LÍDER

Bennis⁽⁵⁾ afirma que em seus estudos, um levantamento importante realizado foi que não importa a idade do líder e nem mesmo o quão longa é sua experiência, todos eles haviam sofrido ao menos uma experiência marcante, intensa e que de alguma maneira os transformou enquanto líderes e pessoas.

Estas provas para o autor podem ser consideradas como um processo que permite ao indivíduo se submeter a situações novas e fora de suas perspectivas, e que sempre ao sair delas, este voltará não apenas mais forte, mas também com novos conhecimentos cognitivos ou emocionais, que poderá utilizar como ferramenta para as situações futuras. É um processo de construção do significado de vida que ajuda as pessoas a solidificarem sua personalidade e lhes dará um semblante confiante e poderoso.

Para Bennis⁽⁵⁾ o que diferencia um líder das demais pessoas que não escolheram trilhar o mesmo caminho, é que os líderes têm uma propensão natural a aceitar estes tipos de desafio, pois acreditam que eles são importantes para eles e para seus seguidores, procurando sempre um significado para a compreensão de si e dos outros durante a realização deste teste, não permitindo que as experiências negativas pelas quais passem venham a defini-los negativamente, pelo contrário, usarão estas experiências para ajudá-los a desenvolver o líder dentro delas.

Estas provas no entanto, não atingiram o objetivo na formação do líder se não forem corretamente aproveitadas, para isso é essencial se encontrar os dois componentes básicos das provas, o significado e a lição de crescimento, que poderão ser observadas através da auto-reflexão.

A prova pode servir para as pessoas como uma linha divisória, um ponto no qual se deve mudar o rumo da vida, e todos que passarem por elas e souberem aproveitar suas lições, poderão se tornar pessoas diferentes e melhores.

7 APRENDENDO COM OS ERROS

Diversos foram as formas de aprendizados citadas até o momento, que podem ser utilizadas durante o desenvolvimento de um líder, entre elas viajar; manter contato com diferentes pessoas; a realização de trabalhos; a reflexão sobre ações, pensamentos e sentimentos; e conforme rotulado por Bennis (2009), também são fontes de aprendizados os erros e conseqüentemente os fracassos.

Os líderes conforme a teoria de Bennis, aprendem através da execução da liderança, e aprendem muito mais liderando quando da existência de obstáculos, que podem advir das mais diferentes fontes, um chefe com o qual é difícil lidar, falta



de visão e de força na execução das ações, circunstâncias alheias à sua vontade que o impedem de progredir e principalmente seus próprios erros, tem sido ao longo dos tempos a base para a formação da liderança. Conforme afirma o autor assim como montanhas são formadas ao longo dos tempos pelo fatores climáticos, os problemas são os responsáveis por moldar os líderes.

Os diversos líderes com que o autor manteve contato em sua totalidade não acreditam que os erros e adversidades são ruins ou que podem prejudicá-los, eles acreditam sim que eles podem ser utilizados para um crescimento individual ou coletivo. Bennis⁽²⁾ afirma ser essencial que o líder tenha a consciência de que, assim como o seu próprio processo de aprendizagem e formação, tem como um dos principais ingredientes o assumir os riscos e o estar aberto a reconhecer e buscar compreender os motivos das falhas, assim também o é, o processo de aprendizagem e formação daqueles que o seguem. Os líderes devem, portanto deixar para traz a velha idéia da busca por culpados, substituindo-a por uma nova concepção de comportamento onde se busca o aperfeiçoamento e crescimento das pessoas.

Outro ponto destacado pelo mesmo autor, é que ao se analisar um líder, um importante ponto de referência é qual é a maneira como ele lida com o erro ou fracasso. Este comportamento pode estar relacionado à cultura organizacional na qual o líder esta inserido, e, portanto faz parte o ambiente externo, para este caso tem-se basicamente duas visões: as organizações que atribuem todo o peso do fracasso ao líder, e as organizações que buscam analisar a causa raiz deste fracasso, com o intuito de evitar que o fator causador volte a se repetir.

Se o próprio líder não for capaz de lidar com seus erros e fracassos, é impossível que ele consiga fazer isso com relação a aqueles que o seguem, e que são responsáveis pela execução das tarefas. Esta preocupação tão grande em não cometer erros, que permeia os pensamentos da maioria das pessoas, talvez esteja ligada ao sentimento que ronda as palavra fracasso e erro, algo relativo a uma ausência de movimento, como se não existisse vida, que leva a maioria das pessoas ao desalento e impotência.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura realizada para este trabalho, permitiu ressaltar diversos pontos levantados pelas teorias pesquisadas, que convergem para determinados fatores que poderão auxiliar na condução da formação de um líder, direcionando-o para o êxito na sua tarefa de conduzir as pessoas, e conseqüentemente as organizações as quais estas pessoas pertencem ao sucesso.

Características pessoais como traços psicológicos, mentais ou físicos, bem como sua condição econômica e social, são fatores que podem auxiliar os líderes em suas atividades ou na sua jornada de desenvolvimento, especialmente em algumas culturas que apresentam acentuada tendência a uma determinada característica, porém em hipótese alguma, estes traços representam garantia de sucesso. Em diversos casos, dependendo do comportamento da pessoa, podem até mesmo provocar um efeito contrário, devido a acomodação em relação ao desenvolvimento que podem causar, fazendo com que a pessoa não se entregue como deveria para vivenciar e aprender com as situações pelas quais passa.

Padrões de comportamento, sempre poderão ser definidos como ideais, mas por si só não garantem uma liderança de sucesso. Sabe-se que pessoas são diferentes umas das outras, e devido a isto, respondem de maneira diferente aos mesmos



estímulos. Portanto, fatores como ter uma boa educação no tratamento com as pessoas, ser calmo, honesto, íntegro, respeitar os seus próprios valores pessoais e os das demais pessoas e seguir as regras impostas pela sociedade e organização são itens que agregarão na formação da sua imagem frente aqueles que estão ao seu redor, sendo necessárias, mas não suficientes para que estas pessoas lhe forneçam sua confiança e o sigam. Além disso, fazer com que o líder adote padrões de comportamento que podem não ser compatíveis com sua natureza, pode provocar um imenso desgaste para ele próprio e cria um clima de artificialidade naqueles que estão a sua volta, provocando um ambiente que acaba por minar a confiança do relacionamento, fator este apresentado em todos os textos estudados como essencial para o sucesso da liderança.

Verificou-se, portanto que, apesar das diferentes abordagens, é que não é possível garantir traços pessoais a serem desenvolvidos, comportamentos a serem priorizados, ou mesmo o controle das variáveis presentes nas situações diárias que possibilitem definir o sucesso de um líder. Cada pessoa deve a sua maneira procurar seu melhor modo de conduzir o processo pelo qual se tornará um líder.

Percebe-se ao se relacionar os diferentes estudos, que as teorias apresentadas se complementam em relação ao que se espera dos líderes na atualidade. Conclui-se que a liderança esta definitivamente relacionada com variáveis intrínsecas e extrínsecas ao líder em uma determinada situação, que podem contribuir para o sucesso ou fracasso de suas atividades. No entanto, quase nunca é possível ter o controle de todas estas variáveis, o que em muitos casos pode significar o fracasso.

A grande característica do líder está em sua flexibilidade e adaptabilidade as diferentes situações em que se envolve durante sua jornada, o que garantirá que ele consiga moldar a si e a situação de maneira a obter o sucesso, e caso não consiga atingir um êxito completo ou mesmo parcial, sairá da situação fortalecido pelo aprendizado pelo qual acabou de passar. Porém esta capacidade não é algo possível de se aprender em salas de aula, depende basicamente da experimentação pela qual o líder já foi submetido em sua vida e do que aprendeu com estas experiências através da reflexão auto centrada dos acontecimentos.

O processo de formação e desenvolvimento de um líder está diretamente ligado ao autoconhecimento que este possui, e a percepção que ele tem do mundo que o rodeia. Através de sua ação, motivada por sua vontade de aprender, de sua capacidade de autodesenvolvimento e de comunicação, e principalmente de seu comprometimento com seus valores e ideais, o líder está sempre posicionado em uma rampa ascendente de crescimento intelectual, psicológico e emocional, o que faz com que todos que estejam a sua volta acreditem nele, e o sigam, pois o seu comprometimento em todos os sentidos com seus princípios e idéias, na busca constante de se atingir o sucesso pessoal e coletivo, gera desta situação um laço de confiança que possibilitará o estabelecimento de objetivos desafiadores e da aplicação máxima da capacidade criativa das pessoas, essenciais para as empresas no atual cenário mundial.

Não existe, portanto fórmulas prontas as quais possam ser aplicadas a qualquer individuo para que este se torne um líder. O que existe é o esforço constante, a busca incondicional pelo autoconhecimento que possibilitará conhecer suas fraquezas e suas forças, a presença da coragem de admitir os erros e aprender com eles, a vontade de fazer com seus ideais se tornem realidade, mesmo que para isto tenham que enfrentar obstáculos que poderão levá-los ao fracasso, e acima de tudo a consciência de vida adquirida ao longo de sua jornada, que lhe mostra só ser

possível atingir o sucesso sustentável, levando todos a sua volta ao mesmo sucesso.

REFERENCIAS

- 1 COSTA, E. A. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.
- 2 BENNIS, W. G. On Becoming a Leader. Twentieth Anniversary Edition. Philadelphia: Basic Books, 2009.
- 3 SENGE, P. M. A Quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.
- 4 GARDNER, J. W. Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- 5 BENNIS, W. G.; GOLDSMITH, J. Learning to lead: a workbook on becoming a leader. 3rd ed. New York: Basic Books, 2003.
- 6 BENNIS, W. G.; THOMAS, R. J. Leading for a lifetime. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.