



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**UM BREVE HISTÓRICO DA LIDERANÇA
E A DESCRIÇÃO DO LÍDER NO SÉCULO XXI .**

SUSI APARECIDA DUTRA RIBEIRO
RA 20501548

PROFESSOR ORIENTADOR : ROGÉRIO LOPES SINOTTI

Brasília, 19 de outubro de 2007

SUSI APARECIDA DUTRA RIBEIRO

**UM BREVE HISTÓRICO DA LIDERANÇA
E A DESCRIÇÃO DO LÍDER NO SÉCULO XXI .**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Brasília, 19 de outubro de 2007.

SUSI APARECIDA DUTRA RIBEIRO

**UM BREVE HISTÓRICO DA LIDERANÇA
E A DESCRIÇÃO DO LÍDER NO SÉCULO XXI .**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Rogério Lopes Sinotti

Brasília, 19 de outubro de 2007

Banca Examinadora:

Professor Rogério Lopes Sinotti
Orientador

Professor Luís Antônio Pasquetti
Examinador

Professor Marcos André
Examinador

RESUMO

Nesta pesquisa foram discutidos tópicos relativos à liderança nas organizações. Em sua elaboração foram consideradas as grandes mudanças que ocorreram nas organizações no século XX e que continuam no século XXI, todas essas mudanças deram origem ao fenômeno da globalização, responsável por grande parte das transformações. Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, ou seja, identificar quais são as características que o líder do século XXI possui, e os impactos que a tecnologia trouxe para as organizações, foram estabelecidos objetivos específicos, sendo detalhadas quais as principais mudanças, variáveis e características que formaram o novo líder. O método utilizado foi à pesquisa bibliográfica para se verificar o histórico do conceito de liderança e explicativa para explicar porque as mudanças afetam as organizações e os líderes. Através da pesquisa chegou-se a conclusão que o desenvolvimento da tecnologia foi um dos principais motivos que levou a mudança nas organizações e na figura do líder e seus atributos, também pode se concluir que alguns conceitos usados antes mesmo do século XXI continuam influenciando e fazendo parte do conceito de liderança nas organizações.

Palavras-chave: liderança, tecnologia, globalização.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. EMBASAMENTO TEÓRICO	08
2.1 Um breve histórico da liderança	08
2.1.1 Era industrial clássica	10
2.2 Era industrial Neoclássica	11
2.3 Era da informação	11
2.4 Liderança	13
2.5 Teoria dos traços de personalidade.....	15
2.6 Teoria dos estilos de liderança	15
2.7 Teoria situacional / contingencial.....	17
3. METODOLOGIA	19
4. INCLUSÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS	20
5. LIDERANÇA NO MUNDO DA INFORMAÇÃO	24
6. O LÍDER DO SÉCULO XXI	26
7. CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por escopo fazer um breve histórico do conceito de liderança e da evolução do líder no período do século XX ao século XXI.

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções tecnológicas que não apenas o revolucionaram, mas, também, o estilo de vida das pessoas. Transformações e inovações se deram principalmente através da tecnologia da comunicação.

Todas essas invenções e transformações possibilitaram o surgimento de um fenômeno chamado de globalização, que está presente neste novo milênio. O tema deste trabalho é um breve histórico da liderança e sua descrição no século XXI.

As mudanças que mais afetaram as organizações foram as competições em mercados globais. As empresas buscam a sobrevivência dentro de um mercado de grandes inovações, facilidades e ofertas do século XXI. Com isso se exige cada vez mais da figura do líder na busca de resultados.

O presente trabalho se justifica pelo fato de que o líder é uns dos principais responsáveis pelo sucesso da empresa, além de mostrar a direção a seguir para seus subordinados. Mas a sua figura e seus papéis vem mudando, assim como o mundo. Entre o século XX e o século XXI aconteceram as principais mudanças no mundo. Dando origem ao mundo atual dinâmico e complexo que é o século XXI, fazendo com que os indivíduos também o sejam, portanto o conceito de liderança deve acompanhar a evolução das pessoas e do mundo que diretamente muda as organizações.

Os avanços da Internet e as redes de alta velocidade nos apresentaram “O mundo Digital” que trouxe grandes benefícios como a redução de custos e de processos. As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países graças à globalização. Este novo ambiente possibilita se comunicar, adquirir conhecimento, fazer compras, ficar informados através até mesmo de um celular. Mas, ao mesmo tempo em que trouxe grandes conquistas, trouxe também grande complexidade.

Diante tantas mudanças o problema de pesquisa é: quais são as principais mudanças que ocorreram entre o século XX e o século XXI na figura do líder dentro das organizações?

Atualmente o mundo se tornou mais complexo, o trabalho vem cada vez tomando mais espaço em nossas vidas, e com as facilidades tecnológicas aumentou a concorrência e competição entre as organizações exigindo-se mais do papel do líder. Os líderes da última década de 80 não se comportavam como os da atualidade, que tiveram de se adaptar às rápidas mudanças que aconteceram, estão cada vez mais pressionados pelo mercado a reduzir custos e manter a competitividade.

Todas essas mudanças que começaram no século XX causaram grandes impactos na figura do líder, nas suas funções e nos seus papéis. O objetivo geral deste trabalho é identificar quais são as principais mudanças que ocorreram e os impactos que o mundo digital provocou. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos objetivos específicos que são: identificar quais foram os principais impactos do século XX até o século XXI; descrever como eram as organizações há 20 anos atrás e analisar quais são as variáveis que o líder tem que administrar no mundo digital e o seu papel.

Este trabalho está dividido em 4 partes. Na primeira parte contém o embasamento teórico que faz uma descrição do histórico da liderança entre os séculos XX e XXI e suas principais mudanças. A segunda contém o método utilizado para a se fazer à pesquisa. Na terceira parte são descritos os resultados da pesquisa, baseados no embasamento teórico e por último a conclusão baseada na análise de dados.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são descritos conceitos e definições teóricas relativos ao tema.

2.1 Um breve histórico da liderança

No século XIX, poucas empresas tinham uma estrutura administrativa que exigisse um administrador, devido, principalmente a sua pouca complexidade e pela ausência de competitividade, tendo em vista que as empresas industriais eram pequenas e geralmente gerenciadas pela própria família.

Na virada do século XX, começaram as grandes transformações e algumas empresas que eram pequenas se tornaram grandes e complexas, e com isso começaram a entender que não era apenas uma questão de habilidade pessoal dirigir uma empresa e sim algo mais complexo, devido às grandes transformações que havia se iniciado. Foi nesse momento que os empresários cederam seu lugar para os administradores. Enfim, as condições para o aparecimento da teoria administrativa estavam começando , porém quais fatores podem ser relevantes para o seu surgimento?

Segundo Chiavenato (2000):

Esses fatores podem ser classificados em:

- a. desenvolvimento tecnológico; que proporcionou um crescente número de empresas e nações concorrendo nos mercados mundiais;
- b. livre comércio; Mudança dos mercados vendedores para mercados compradores;
- c. aumento da capacidade de investimento de capital e elevação dos níveis de ponto de equilíbrio;
- d. rapidez do ritmo de mudança tecnológica; que torna obsoleto um produto ou reduz drasticamente seus custos de produção;
- e. crescimento dos negócios das empresas.

A industrialização teve o seu início no final do século XIX, como consequência direta da Revolução Industrial, que consistiu em um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social que se estendeu até a metade do século XX.

A Revolução Industrial permitiu que as empresas se beneficiassem da economia de escala, a partir da divisão do trabalho e do aumento da capacidade de produção. No final do século XIX, muitas empresas ainda empregavam métodos de produção artesanal, cujos custos eram elevados e não diminuían com o aumento dos volumes de produção.

Surge, então, uma nova concepção, desenvolvida por Henry Ford, que superava os problemas da produção artesanal, denominada de sistema de produção em grande escala. Este sistema apresentava novas características, incorporando os avanços tecnológicos existentes à época. O seu sucesso foi o desenvolvimento e a implementação da linha de montagem com poucas tarefas de ajustes complexos.

Nas cinco primeiras décadas do século XX, predominaram as três abordagens tradicionais da administração, segundo CHIAVENATO (2005) são:

- a. Administração Científica: enfatizando as tarefas do operário.
- b. Teoria Clássica e Modelo Burocrático: enfatizando a estrutura organizacional.
- c. Teoria das Relações Humanas: enfatizando o papel das pessoas nas organizações.

Cada teoria surgiu como uma resposta aos problemas organizacionais relevantes de sua época, embora cada qual valorize uma ou algumas das cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Essas foram as principais teorias que norteou a administração nos primeiros 50 anos do século XX.

2.2 Era industrial neoclássica

A Era Clássica se divide em duas orientações bem distintas: a de Taylor que desenvolveu a escola da Administração Científica com ênfase nas tarefas, e a de Fayol, que desenvolveu a Teoria Clássica que se caracteriza pela ênfase na estrutura organizacional. Fayol defendia o conceito de unidade de comando, segundo o qual um operário deve ter apenas um chefe, e onde os trabalhadores eram vistos como máquinas.

Como a era industrial clássica se baseava na teoria clássica ou administração científica, a função básica do líder era estabelecer e impor critérios de realização, a fim de atender aos objetivos da organização (BLANCHARD, 1977).

A era Industrial Clássica predominou na primeira metade do século XX e foi responsável pelo início das mudanças notáveis na maneira como um grande número de pessoas vivia e, como resultado de inovações tecnológicas, médicas, sociais, ideológicas e políticas que ocorreriam no restante do século. Estendeu-se no período de 1950 até 1990 significando uma etapa de forte transição no mundo das organizações.

O final da Segunda Guerra possibilitou o desenvolvimento tecnológico incentivado pelo avião a jato, televisão, telefonia digital e computador. Proporcionou as condições para que as organizações da época produzissem, em enormes escalas de produção, trocando algumas atividades humanas por máquinas, uma variedade de produtos e serviços realmente inovadores (CHIAVENATO, 2005).

Devido aos grandes avanços os mercados locais desenvolveram-se e tornaram-se regionais, nacionais e internacionais. As organizações tornaram-se instáveis, devido às internas e externas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas da época. Para operar com essa complexidade as organizações precisavam de inovações e mudanças que a administração tradicional não permitia, devido a sua rapidez e pouca adaptabilidade à mudança. As organizações haviam se acostumado à estabilidade e à certeza (CHIAVENATO, 2005).

A mudança trouxe novos desafios como a rápida expansão dos mercados, novos produtos e processos, novas tecnologias. Deu-se início às transformações no mundo trazendo conceitos como qualidade total, produtividade, competitividade, como formas de sobrevivência empresarial. Ao longo desse novo contexto, surgem as novas abordagens da administração (CHIAVENATO, 2005).

2.3 Era industrial neoclássica

Na década de 1920 e no início da década de 1930 a tendência iniciada na administração científica seria substituída pela teoria das relações humanas onde além de encontrar os melhores métodos tecnológicos para melhorar a produção, a organização seria em torno dos operários e deveria levar em conta as atitudes e os sentimentos humanos.

Na era neoclássica, a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidade ao seu desenvolvimento e crescimento pessoais (BLANCHARD, 1977).

Seu foco, ao contrário do que ocorria com a teoria da administração científica, voltava-se para as necessidades individuais e não para as necessidades organizacionais, focalizavam os fatores de descentralização e as vantagens e desvantagens da centralização.

Nesse período, a Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica, a Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental. Além disso, surge a Teoria de Sistemas e, mais recentemente, a Teoria da Contingência, para explicar a administração em um mundo dinâmico, mutável e instável (CHIAVENATO, 2005).

2.4 Era da informação

Após o ano de 1990 surge a Era da Informação, com grande impacto provocado pela tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso mais valioso e importante, substituindo o capital financeiro,

e, em seu lugar, surge o capital intelectual, a sociedade do conhecimento e os trabalhadores do conhecimento.

A tecnologia da informação é união do computador com a televisão e as telecomunicações. Essa nova era invadiu a vida das organizações que agregou varias características segundo Chiavenato (2005):

- a. *Menor espaço*: Prédios e escritórios sofreram grande redução de tamanho. Arquivos eletrônicos acabaram com o papelório e com a necessidade de móveis associados a ele, liberando espaço para outras finalidades.
- b. *Menor tempo*: As comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas, permitiram maior tempo de dedicação ao cliente.
- c. *Maior contato*: Com o micro portátil, a internet sem fio, e celulares de ultima geração com funções de super computadores, surge o teletrabalho, em que as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente. A teleconferência e a telereunião que permitem relacionamento entre as pessoas virtualmente, mas que permite menor deslocamento físico e sem a necessidade de viagens para contatos pessoais. A conectividade torna-se imprescindível na tomada de decisões.

A era da informação é composta por três dimensões: virtualidade, instantaneidade e conectividade e para estas três dimensões a tecnologia constitui um poderoso instrumento de trabalho dentro das organizações neste período.

Para Chiavenato (2005, p.34) ;

A ligação com a Internet e a adoção da intranet estão se propagando de forma intensa. Nessa nova era, quanto mais poderosa a tecnologia, mais poderoso se torna o seu usuário, seja ele uma pessoa, uma organização ou um país.

A informação tornou-se o principal produto e o mais valioso. A tecnologia se transformou na ferramenta ou instrumento a serviço do homem, e não é mais a

variável independente e dominadora que impunha condições características tanto a estrutura como ao comportamento das organizações, como ocorria nas duas eras industriais anteriores. Temos agora o fenômeno chamado de globalização que é o conjunto de todas essas transformações no mundo que une tudo a todos (CHIAVENATO, 2005).

O quadro abaixo mostra as principais mudanças nas diferentes eras e em qual teoria se baseava os princípios da administração.

Era Industrial Clássica 1900-1950	Era Industrial Neoclássica 1950-1990	Era da informação Após 1990
Início da industrialização Estabilidade Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e Certeza	Desenvolvimento Industrial Aumento da mudança Fim da previsibilidade Inovação	Tecnologia da Informação Serviços Aceleração da mudança Imprevisibilidade Instabilidade e incerteza
Administração científica Teoria clássica Relações humanas Teoria da burocracia	Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	Ênfase em: produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Quadro 1 - Estilos de liderança
Fonte : adaptado de CHIAVENATO (2005, P.455)

2.5 Liderança

Para Hunter (2004), "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Para Blanchard, (1977) “liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação”.

Liderança é o processo de direcionar e influenciar um grupo ou um indivíduo a fazer aquilo que você deseja com autoridade e respeito.

Nos anos de 1950 – 1970, a liderança era definida com base nas características de personalidades do Líder - teoria de traços de personalidade. Tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores tinham como o pressuposto de que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel da liderança. A solução para resolver o problema da eficácia era a seleção natural dos líderes. Líderes já nasciam com as características desejáveis de um bom líder, afirmando assim que não seria possível treinar ou formar um líder.

Nos anos de 1970 -1980 surgem os líderes voltados para o resultado e para as pessoas - o Líder comportamental, teoria que definiu o comportamento como fator responsável pela liderança eficaz. Os tipos de comportamentos adotados seriam responsáveis pelo aumento da eficácia do líder. O problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação dos líderes.

Em quase todas as definições encontra-se implícita a idéia de que um ou mais membros de uma organização são líderes, e que estas pessoas diferem em certas características dos demais membros do grupo. Os outros membros são chamados seguidores ou subordinados, o que implica uma estrutura grupal hierárquica (BERGAMINI, 1994).

Muitas definições defendem que a liderança é um processo interativo entre os membros do grupo e que os líderes influenciam os seus seguidores. Inicialmente foram estudadas teorias mais simples, logo depois surgiram as teorias com complexidade maior, porém, todas buscavam encontrar formas de se poder avaliar a eficácia da liderança. Existem diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança, serão abordados aqui os enfoques assumidos pelas conhecidas escolas de pensamento em liderança, onde se destacam três:

- a) teoria de traços de personalidade;
- b) teoria sobre estilo de liderança;
- c) teoria situacional / contingencial de liderança ;

2.6 Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços de personalidade se baseia nas primeiras pesquisas sobre liderança que se preocupavam em identificar os traços de personalidade capazes de caracterizar os bons líderes, e pareciam supor que o bom líder já nasce com tais características, e que não seria possível formar um líder, só existia um líder, o nato.

Porém esta teoria não possui dois aspectos principais que devem ser levados em consideração. O primeiro é que as características de personalidade são geralmente medidas de maneira pouco precisa. O segundo é que essa teoria não considera a situação dentro da qual existe e funciona a liderança (CHIAVENATO, 2005).

Os resultados das pesquisas realizadas com base na teoria de traços de personalidade, mostraram que alguns traços de personalidade que o indivíduo possui é importante em certas situações, mas não em outras. Concluiu-se que a capacidade de liderança não pode ser explicada pelos traços individuais nem por características herdadas (BERGAMINI, 1994).

2.7 Teoria dos estilos de liderança

A teoria sobre estilo de liderança preconiza que todo líder tem uma maneira particular de liderar e agir. Enquanto a teoria dos traços se refere às características com as quais o líder nasce, a teoria do estilo de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar os seus seguidores do qual se destacam três:

Aspectos	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com a mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e orientado pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá as ordens e determina providências para a execução de tarefas sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e na escolha dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.

Quadro 2 - Estilos de liderança

Fonte : adaptado de CHIAVENATO (2005, p.455)

Liderança autocrática: O líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões. Este estilo é indicado onde se exige ações mais rígidas.

Na liderança autocrática não se tem confiança em seus subordinados, a tomada de decisão e o estabelecimento dos objetivos da organização é feita no topo por quem tem mais autoridade (BERGAMINI, 1994).

Liderança democrática: O líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão.

Na liderança democrática o líder tem confiança, mas não total nos subordinados. Os subordinados podem tomar decisões partilhando-a com o líder em grau de integração (BERGAMINI, 1994).

Liderança liberal: Caracteriza-se pela total liberdade da equipe. O líder pouco interfere nos negócios. As equipes tomam decisões e direcionam suas atividades.

Na liderança liberal o líder tem confiança total em seus subordinados, sendo mantida uma interação amigável e generalizada entre subordinados e supervisores (BERGAMINI, 1994).

2.8 Teoria situacional / contingência

A teoria situacional surgiu da teoria da contingência onde a liderança eficaz não depende do comportamento do líder para se obter a eficácia. Esta teoria afirma que para se ter uma liderança eficiente tem que se considerar a situação, e que cada situação requer um tipo de liderança diferenciado.

Como afirma Blanchard, (1977) “não é uma questão de estilo melhor, mas de estilo mais eficiente para determinada situação”.

A teoria da contingência, também conhecida como situacional, explora as variáveis que cercam o processo de liderança, ou seja, as situações, não deixando de lado seus comportamentos sendo esse enfoque mais abrangente do que os anteriores (BERGAMINI, 1994).

O maior desafio dessa teoria foi explicar que em cada tipo de situação usa-se um tipo de estilo de liderança.

A teoria da contingência foi marcada por uma abordagem - o modelo de contingencial de Fiedler que supõe duas variáveis que implicam nos objetivos da organização e na liderança eficaz - os funcionários e suas tarefas. Fiedler chegou a conclusão que há dois tipos básicos de estilo de liderança, onde certas metas são importantes para uns e não para outros.

- a. orientado para a tarefa : sua meta principal é a realização da tarefa, estão preocupados em atingir sucesso, fixar tarefas sem se preocupar com as relações interpessoais.
- b. orientado para relacionamento: sua meta principal é ter boas relações interpessoais como a amizade ganhando assim auto-estima.

Esses dois estilos de liderança só são eficazes em situações distintas. Fiedler afirma que além dos estilos há uma variável situacional denominada “favorabilidade situacional” que é como se mede o grau de controle que o líder tem sobre os seus subordinados, conhecida como “controle situacional”. Segundo Fiedler a favorabilidade situacional inclui três aspectos que compõem a situação como menos favorável e mais favorável (BERGAMINI, 1994).

- a. o relacionamento do líder com seus subordinados (lealdade, amizade, cooperação);
- b. posição de poder (autoridade);
- c. estruturação na tarefa.

No primeiro aspecto a situação é mais favorável quando se têm boas relações com os subordinados; No segundo aspecto, quando tem uma posição de poder em relação ao subordinado é mais fácil exercer influência; No terceiro aspecto, quando a tarefa é estruturada é mais fácil dirigir e monitorar. O contrário em todos os aspectos seria menos favorável (BERGAMINI, 1994).

Fiedler conclui que “o ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder” (BERGAMINI, 1994).

A figura abaixo mostra a divisão simplificada das teorias conforme o período, em que se acreditava que para ser o líder eficaz teria que ter a característica proposta pela teoria.

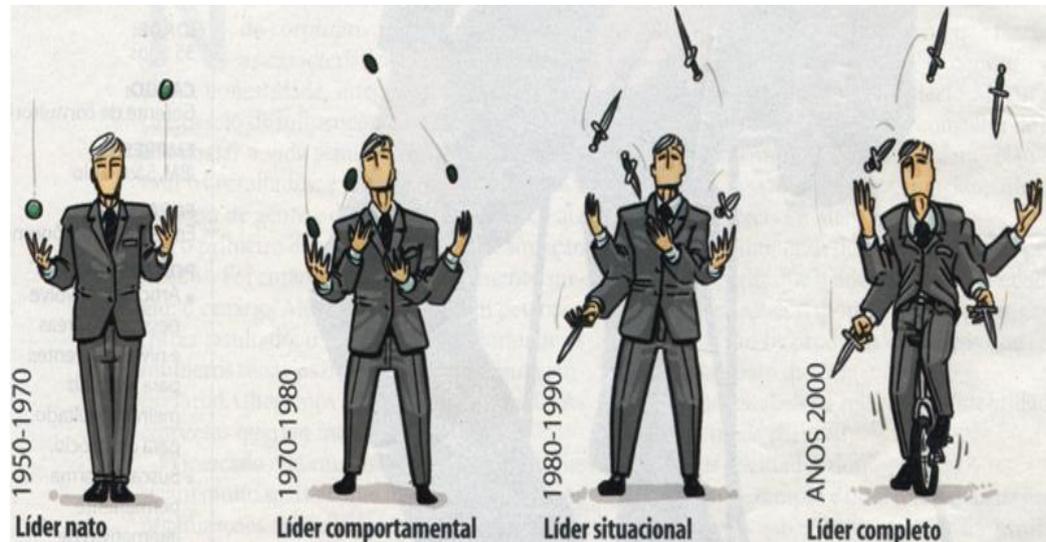


Figura : 01 evolução do líder corporativo.
Fonte : revista Você s/a edição de julho de 2007.

Ainda não existe uma teoria que descreva o líder eficaz no século XXI , mas pode se afirmar que o líder do século XXI administra várias situações e muitas variáveis como mostra a figura do líder completo de acordo com a revista.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo procura-se descrever a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Vergara (1997), existem vários tipos de pesquisas a serem usadas, baseadas nos critérios utilizados pelos pesquisadores e nos resultados a serem alcançados. Nesta pesquisa, foram utilizados os critérios básicos propostos por Vergara que classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos meios foi bibliográfica que de acordo com Vergara (1997) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, todo material acessível ao público em geral”.

A fundamentação teórica foi obtida através de pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e demais publicações científicas pertinentes aos objetivos deste estudo.

Para Gil (2002), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

E quanto aos fins foi explicativa que conforme Vergara (1997) “tem como objetivo tornar o assunto inteligível buscando quais os fatores que, de alguma forma, contribuem para a ocorrência do fenômeno”.

Foi utilizado o método explicativo porque se buscou explicar quais foram os motivos e acontecimentos que levaram a mudança da figura do líder nas organizações.

Pesquisa explicativa é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2002).

4. INCLUSÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS

O século XX foi marcado pela Revolução Industrial que mesmo após um século continua a evoluir, fazendo a sociedade humana ingressar na era pós-industrial, caracterizada pela predominância das grandes revoluções.

Outra grande Revolução que começou em meados do século XX e que continua no século XXI é a Revolução Digital, que representa a complementação e substituição de certas atividades antes realizadas por indivíduos por computadores. A globalização, a era pós-industrial e a Revolução Digital provocaram muitas mudanças nas concepções tradicionais. Algumas dessas mudanças são:

- a) mudança no papel das chefias;
- b) competitividade;
- c) interdependência;
- d) administração informatizada;
- e) administração empreendedora;
- f) foco no cliente;
- g) competição global e
- h) sociedade da informação.

Na visão tradicional da administração a autoridade se concentra no topo da hierarquia, o foco é na realização dos trabalhos rotineiros, estabelecidos para cumprir os objetivos. A sua administração se baseia no controle do cumprimento das tarefas. Os funcionários deviam se concentrar quase exclusivamente em "fazer" e "fazer", praticamente máquinas que predominou basicamente na era industrial clássica.

Décadas atrás, as informações eram tratadas de forma centralizada no chefe, e pouco automatizadas (SÊMOLA,2003).

O líder na administração tradicional é o chefe caracterizado por autoridade, com os trabalhadores dirigidos ou “instruídos” por ele sobre o que, como e quando fazer (com nenhuma, ou quase nenhuma atenção a por que fazer). Esta forma de administração está dando passagem cada vez mais para formas democráticas de organizações caracterizadas por um estilo participativo e cooperativo.

Para Drucker (2002) “o trabalho melhor e mais inovador só se origina de verdadeiros compromissos assumidos livremente entre pessoas em um espírito de parceria, não de chefes dizendo às pessoas o que elas devem fazer”.

As tecnologias de informação e de comunicação se uniram e formaram um poderoso sistema caracterizado pela rapidez, agilidade e instantaneidade, abrangendo o mundo todo, os líderes trabalham em um ambiente novo e competitivo caracterizado pela existência da intensa competição global e complexidade.

O padrão de qualidade está tão elevado que a menos que você tenha uma força de trabalho altamente dinâmica e um espírito de colaboração com todos os grupos de interesse, não poderá sobreviver no novo ambiente seja qual for o setor em que trabalhe: público, privado ou social (DRUCKER,2002).

Segundo Drucker (2002) “compartilhar informação passou a ser considerada uma prática moderna de gestão e necessária a empresas que buscam maior velocidade nas ações”.

Desde da Revolução Industrial as transformações não param, a cada ano que passa novas descobertas são feitas mudando as organizações, as pessoas, a sociedade, tudo que está ao redor. Dentre todas essas transformações as empresas são os primeiros entes afetados, devido à acirrada competitividade e a busca pela sobrevivência.

Para Chowdhury (2003) “é necessário a participação e cooperação de todos na tomada de decisão. Em um mundo mais complexo, conectado eletronicamente, as estratégias vencedoras sempre se basearão na filosofia do “nós” e não do “eu” “.

No século XXI a competição é global, isso implica em ter um padrão global na eficiência, na qualidade e no tempo de realização. Essas três forças se tornaram um

integrante importante para sustentar a competitividade no mercado, ganha quem atingir mais rápido em menos tempo com mais precisão.

A nova era trouxe novos conceitos e novas técnicas de liderança. Uma mudança importante ocorreu no papel das chefias. No paradigma tradicional, não há administração sem líderes, nem vice-versa. Por causa desse vínculo entre um conceito e outro, as organizações que cresceram durante o século XX tornaram-se cheias de chefes especializados, organizados em hierarquias complexas, repletas de departamentos (DRUCKER,2002).

Com a competitividade maior, *downsizing*, diminuição de tamanho, é uma das medidas para a melhoria da qualidade e redução de tempo na realização dos processos, tornando-se uma das medidas de ordem no mundo das organizações já em meados da década de 1980.

Na busca pela maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações achataram sua hierarquia, simplificaram seus processos de trabalho, promoveram o aumento da produtividade e diminuíram seus quadros de chefes e funcionários (DRUCKER,2002).

Desde a década de 1990 a força de trabalho está sofrendo grandes transformações como o resto do mundo, onde trabalhos que eram executados por centenas de trabalhadores qualificados, agora podem ser executados com mais velocidade e exatidão por sistemas automatizados e alguns operadores treinados. As legiões de administradores e funcionários de nível médio, estão sendo substituídas por terminais interligados entre as organizações, consumidores e fornecedores, conseguindo manter os mais altos níveis de produtividade com menos pessoas do que em qualquer ocasião anterior (ROBBINS,2006).

Devido a substituição da mão-de-obra por computadores, não se é possível encontrar novas funções para todos os profissionais que este processo deslocou. O que está acontecendo é uma mudança estrutural permanente, e não um ajuste econômico temporário, com tendência a ficar cada vez mais enxuto e objetivo (ROBBINS,2006).

Muitos cargos estão ficando obsoletos e não serão retomados. As organizações estão eliminando camadas hierárquicas e funções acessórias em uma competição acirrada, a fim de obter velocidade, flexibilidade e redução de custo.

Muitas funções como recrutamento, administração de benefícios e distribuição de produtos, estão sendo terceirizadas para empresas que empregam profissionais temporários ou em regime de meio-expediente, que não tem os mesmos direitos que os funcionários e são contratados em tempo de tempestade.

Em todos os setores, empresarial, governamental, saúde, social, ou sem fins lucrativos está se exigindo que as organizações se transformem. Elas devem ser capazes de produzir bens e serviços e empregá-los de maneira rápida, amigável, flexível e de forma consistente para atender as necessidades dos clientes internos e externos e a imposição da nova era (DRUCKER,2002).

Alguns paradigmas das organizações no século XXI.

Modelo do Século XX	Aspectos	Protótipo do Século XXI
Divisão do trabalho e cadeia Escalar de hierarquia.	Organização	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado.
Domésticos ou regionais	Mercados	Globais
Custo	Vantagem competitiva	Tempo
Ferramenta para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramenta para desenvolver colaboração.
Cargos funcionais e separados	Processo de trabalho	Equipes interfuncionais de trabalho
Homogênea	Força de trabalho	Heterogênea e Diversificada
Autocrática	Liderança	Inspiradora e Renovadora

Quadro 3 – Paradigmas das Organizações
Fonte: adaptado de CHIAVENATO (2005, p.457)

5. LIDERANÇA NO MUNDO DA INFORMAÇÃO

Para Druker (2002, p.81)

Uma nova revolução da informação está em andamento. Ela começou nas empresas, com informações de negócios, mas seguramente vai engolfar todas as instituições da sociedade e mudará radicalmente o significado de informação tanto para as organizações como para os indivíduos.

No século XXI existe uma nova ordem mundial, principalmente devido ao grande impacto da alta tecnologia, como força dominante na era da Informação. O impulso básico da mudança organizacional é a globalização (DRUKER,2001).

Este novo milênio de conhecimentos globais deu origem a uma nova sociedade “a sociedade do saber“, onde o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento e informação.

“A sociedade pós-capitalista é a sociedade baseada no conhecimento, é uma sociedade de conhecimentos globais” (DRUKER,2002).

A informação e o conhecimento são as chaves da produtividade e da competitividade, que conduz as novas formas de trabalho, de comunicação, de novas estruturas, e de novas tecnologias.

Os paradigmas mudaram, as empresas estão rodeadas de acontecimentos externos que obriga as organizações a enfrentar novas situações, resultados de mudanças que constituem ameaças e/ou oportunidades, fazendo com que tomar decisões exija que o líder esteja bem informado e conhecer o mundo que o rodeia.

Os líderes do século XXI enfrentam exigências diferentes e mais desafiantes do que o líder do passado.

Para Druker (2000) “ser líder hoje em dia é tarefa desafiadora em todos os sentidos. Liderar pessoas que andaram confusas e assustadas devido às mudanças inesperadas não é nada fácil”.

As empresas atuam num mundo global onde ocorre grande aumento da concorrência e da complexidade, e os líderes devem estar preparados para situações das mais diversas no novo milênio (DRUCKER, 2000).

Para Drucker (2000) “os líderes terão que reinventar seus negócios continuamente, à medida que os mercados evoluem e os concorrentes tornam-se diferentes e mais numerosos “.

Ainda segundo Drucker (2000) “o desafio de desenvolver líderes para o novo milênio apresenta-se a nós agora, considerando que a complexidade do ambiente competitivo requer líderes e não administradores cautelosos. Os líderes do século XXI são companheiros e líderes em seus relacionamentos interdependentes e interconectados”.

Há muito tempo atrás o mercado buscava líderes que deixavam suas famílias, seus sentimentos e sua individualidade, para que pudessem levar adiante os objetivos da empresa, lutando e derrubando tudo à sua frente. Líderes que faziam o que era necessário sem questionar, que obrigavam os liderados a segui-los, ainda que não soubessem para onde estivessem indo.

Os paradigmas mudaram, a história da liderança mudou e as empresas perceberam que precisam de pessoas que acreditem em valores e no ser humano, de profissionais críticos que possam apresentar novas visões para os problemas do século XXI.

As empresas querem gestores que se preocupem com o sucesso de toda a equipe acima do seu próprio sucesso, líderes que compartilhem a missão e a visão da instituição, que respeitem a individualidade e o senso crítico de seus liderados. Líderes que entendam as diferenças entre autoridade e poder e faça dessas duas forças um componente auxiliar, não uma imposição para seus subordinados o seguir.

6. O LÍDER DO SÉCULO XXI

A Era da Informação privilegia aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca a melhoria constante e a excelência. A competitividade no mercado global costuma ser o resultado de toda essa preocupação.

A ênfase na qualidade e na competitividade constitui atualmente aspecto fundamental e de grande importância para as organizações em um mundo de transações rápidas e globais.

Para Druker (2000) "a globalização afeta o modo como as empresas são administradas, os líderes devem possuir habilidades competentes não apenas interpessoais, mas também interculturais".

Os líderes nas organizações modernas têm sido confrontados com várias situações que raramente eram confrontadas pelos líderes do passado. Os líderes de hoje muitas vezes são obrigados a demitir grande número de funcionários a fim de eliminar níveis organizacionais desnecessários e assim, diminuir as despesas com mão-de-obra, a introduzir equipes de trabalho a fim de aumentar a tomada de decisão organizacional e o fluxo de trabalho, a reorganizar o trabalho de modo que os membros da organização se tornem mais eficientes e a iniciar programas destinados a aprimorar a qualidade geral do funcionamento organizacional (DRUKER,2000).

Em relação a essas novas situações, as organizações estão enfatizando estilos de liderança que se concentrem em envolver os funcionários na organização e em dar-lhes liberdade para emitirem suas opiniões na tomada de decisão.

Para Druker (2000) "o líder do século XXI atuará solicitando contribuições de seus funcionários e compartilhando informações com eles".

A liderança do século XXI é radicalmente diferente daquela conhecida em organizações do passado, que se concentravam amplamente no controle de pessoas e em processos de trabalho.

Ainda de acordo com Druker (2000) “lidar com trabalhadores do conhecimento, com os antigos modelos de liderança não funcionará. Da mesma forma, dizer às pessoas o que fazer e como fazer torna-se ridículo”.

Os líderes do século XXI administram funcionários, consumidores, clientes e fornecedores que não vêem razão alguma para que não sejam levados em conta suas metas pessoais, preferências e horários, considerando-se o valor supremo do conhecimento deles e o ambiente altamente personalizado em que vivem e trabalham.

Assim sendo, os líderes necessitam estarem preparados para extrair idéias das pessoas, para ajudá-las a identificar, articular e satisfazer as necessidades que lhes são próprias.

O quadro abaixo faz uma comparação entre os estilos de liderança usados antigamente e os utilizados atualmente.

	Estilo Antigo	Novo Estilo
Foco	A liderança é a combinação de habilidades técnicas de estratégia, finanças, etc.	A liderança se concentra em questões complicadas e delicadas e em histórias de liderança pessoal
Idéias	O treinamento trata de questões cotidianas, não de repensar a empresa.	Os líderes oferecem suas próprias idéias e desafios para as pessoas criarem seus próprios pontos de vista.
	Os programas de desenvolvimento são teóricos e focalizam estudos de caso acadêmicos ensinados por professores.	Os programas de desenvolvimento são práticos. Os participantes e os líderes do programa trabalham em questões reais de negócio, não em casos.
Valores	As declarações de valor são para comunicação unilateral. A transmissão dos valores consiste de programas superficiais para a massa de pessoas.	Os líderes ajudam as pessoas a lidar com a necessidade de integrar seus valores pessoais e valores de suas unidades de trabalho. Os líderes falam abertamente sobre os paradoxos em valores contraditórios, tais como a iniciativa individual versus o trabalho em equipe.
Vantagem	O treinamento evita assuntos relacionados à tomada de	Os líderes ajudam as pessoas solicitando-lhes que resolvam dilemas,

	decisão. Os programas de desenvolvimento focam o gerenciamento do tempo e a identificação de prioridades.	tais como: o que fazer com pessoas que se desempenham bem, mas aderem aos valores da empresa.
Energia	Os programas são 'algodão doce', adoçando demais bocas das pessoas. Quando elas retornam ao trabalho seu entusiasmo se dissipa.	Líderes ensinam estruturas subjacentes para a motivação.

Quadro 04 – Líderes

Fonte : adaptado de DRUKER(2000, P.151)

O quadro mostra que o novo estilo de liderança é mais flexível, participativo e democrático. O líder passa a ser mais que um chefe que dá ordens aos seus subordinados, torna-se a base e o pilar que sustenta, apóia, motiva e direciona a sua equipe participando de todo o processo.

7. CONCLUSÃO

Analisando e comparando as características desejáveis do novo líder e o líder de antigamente, nota-se que muitos atributos de liderança eficaz foram considerados importantes ontem, o são atualmente e continuarão sendo amanhã como: comunicar a visão, demonstrar integridade, ter preocupação com resultados e garantir a satisfação dos clientes internos e externos.

Porém o mundo do trabalho mudou significativamente. As informações trafegam cada vez mais rápidas, aumentando a velocidade da globalização nos negócios empresariais e a competitividade.

A globalização constitui-se em uma tendência que causou grande impacto no ambiente corporativo afetando diretamente os líderes e suas funções. Antigamente uma empresa de grande porte poderia concentrar-se em sua própria região (ou mesmo em seu próprio país) e ainda assim prosperar. No século XXI não existe mais este ambiente, os mercados são globais e as pressões competitivas aumentaram rapidamente, a tecnologia é um fator que proporcionou o pensamento global.

No século XXI os produtos e a tecnologia se tornaram parte de um ciclo de descoberta, renovação e obsolescência constante e cada vez mais rápido. A tecnologia cada vez mais evolui transformando o presente e modificando o futuro.

Os níveis de produção aumentaram, as jornadas de trabalho de oito horas ficaram apenas na lei, os líderes hoje trabalham mais de dez horas por dia. Neste novo século o capital humano se tornou o diferencial, sendo mais importante que a própria tecnologia.

A tecnologia se tornou parte deste novo contexto, nessa nova era sempre se espera algo novo, melhor e inovador. Então como deve ser o líder de um cenário que se apresenta sob incerteza?

Conclui-se que neste novo contexto o líder deve ter a capacidade de: criar equipes dispostas a lutar por um objetivo em comum, assegurar um ambiente

inovador, criar soluções inéditas, resolver problemas complexos com alta velocidade, se integrar com todos da equipe, incentivar, delegar poder, compartilhar a tomada de decisão. O líder do novo século passa a ser um re-distribuidor de responsabilidades, uma vez que a todo o momento, ele analisa a situação e redistribui tarefas, ao mesmo tempo, em que os liderados também assumem, em comum acordo com o seu líder, novas tarefas. O líder do século XXI dá a direção para as pessoas e se integra de maneira participativa com elas capturando o que há de melhor nos trabalhadores do conhecimento, para gerar os objetivos planejados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Paul Hersey Kenneth. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974,1977.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo : Pearson ,2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: edição compacta**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: 2 ed.** São Paulo : Elsevier Editora LTDA, 2000.

DRUKER, Peter F. **O líder do futuro**. 6.ed. São Paulo:Futura,1998.

_____. **Liderança para o século XXI**. São Paulo:Futura, 2000.

_____. O melhor de Peter Druker: **O homem**. São Paulo:Futura, 2002.

HUNTER, C. James. **O monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Sextante, 2004.

LAUDON, C. Kenneth. **Sistema de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5 ed. New Jersey: Prentice- Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

SEMOLA, Marcos. **Gestão da segurança da informação: uma visão executiva**. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo,2006.

