

PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: lattes.cnpq.br/2844242339593000

Grupo de Pesquisas GeCaPEP: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Essa ação de divulgação de material didático faz parte *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança e Gestão*, pertencente ao Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ/Adm.CEDERJ). Os conteúdos da coleção de textos, audiobooks, audiopapers, casos de ensino e entrevistas com gestores denominados *Insights sobre Liderança e Gestão* são fragmentos do livro *Liderança Empresarial e Estratégica*, de autoria de Marcello Calvosa e/ou de artigos científicos publicados pelo Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal.

Contatos: mcavlosa@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep

Citar como: CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

Texto 4: Competências dos Líderes Empresariais nas Organizações

Objetivo de Aprendizagem: Avaliar as atribuições e os desafios que os líderes organizacionais experimentam na execução do fenômeno liderança, no interior das organizações, na busca pelo sucesso.

Para o guru, pesquisador, escritor e consultor indiano Ram Charan (2007), as organizações não devem se preocupar apenas em gerar líderes, mas sim, na qualidade dos líderes que ocuparão posições de responsabilidade e destaque e promoverão as mudanças necessárias. Ele diz que é o *know-how* de um líder, o fator responsável por conduzir uma empresa para a direção certa, gerando sucesso e lucro.

KNOW-HOW é um conhecimento prático, um entendimento singular de como executar uma tarefa ou realizar uma ação, por isso, pode ser distinta de um executor para o outro. Know-how é um “saber como fazer” adquirido por um profissional (ou por uma empresa), que estabelece uma competência (ou algumas competências) de entrega de resultados, gerando vantagem competitiva. Geralmente, em liderança o know-how de um líder é visualizado, compreendido e reconhecido quando, por meio de suas competências, um líder consegue alcançar resultados que outros teriam dificuldade de estabelecer no mesmo prazo, com os mesmos recursos ou com o mesmo dispêndio de energia.

Para gerar eficácia, sucesso e conduzir a organização à lucratividade, Charan destaca oito competências que deverão ser harmonizadas pelo líder em uma empresa. Após a análise de muitas organizações globais e décadas de consultoria, Ram Charan definiu essas oito competências que acredita serem fundamentais para que um líder possa conduzir uma organização ao sucesso de forma sustentável. Quando essas competência são observadas e aplicadas, um líder consegue gerar resultados extraordinários em sua organização, com reflexos no curto prazo.

O know-how, para o “guru”, é o que separa os líderes realizadores dos não-realizadores, como uma característica daqueles que sabem o que estão fazendo, conseguem agregar valor às suas organizações no longo prazo (efeitos da liderança) e alcançam metas de curto prazo. Elas podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro: Competências de Líderes que Geram Sucesso Organizacional

Competência	Definição
<i>Posicionar a empresa</i>	Definir o arranjo organizacional de modo a encontrar uma ideia central para os negócios que satisfaça as necessidades dos clientes e seja lucrativa.
<i>Identificar mudanças externas</i>	Detectar tendências em um mundo complexo e identificar os padrões antes dos concorrentes.
<i>Comandar o sistema social</i>	Alocar os profissionais em posições organizacionais corretas, combinando condutas adequadas, para decisões rápidas e assertivas.
<i>Avaliar pessoas</i>	Aferir as pessoas com base em suas ações, decisões e comportamentos. Descobrir seus melhores talentos.
<i>Moldar equipes</i>	Permitir que haja cooperação entre os membros da equipe.
<i>Estabelecer objetivos</i>	Determinar o conjunto de metas e equilibrar o que a empresa pode vir a ser com o que pode alcançar na prática, de modo realista.
<i>Estabelecer prioridades precisas</i>	Definir o caminho e tarefas específicas que alinhem recursos, ações e energia para atingir as metas.
<i>Enfrentar forças que transcendem o mercado</i>	Prever e reagir às pressões sociais. Lidar com forças fora do alcance do mercado que não são controladas, mas afetam os seus negócios, reagindo com criatividade e positivismo.

Fonte: Elaborado a partir de Charan, 2007.

Observando um fenômeno global atual, presente também no Brasil, o guru, pesquisador, escritor e consultor de empresas estadunidense Stephen Covey apontou em uma de suas principais pesquisas, que o grande problema das organizações contemporâneas é o ‘problema da execução’ e como isso afeta a liderança organizacional e seu líder. O ‘problema da execução’ significa a baixa capacidade dos colaboradores de executarem corretamente as ideias e as intenções da cúpula estratégica das organizações ou de seus líderes. Ou seja, a dificuldade de transformar comandos estratégicos em ações operacionais. Por isso, alcançar resultados esperados, para esse “guru”, pode não ser apenas uma questão de competência dos líderes, apesar de ser uma de suas atribuições. Podem existir outros problemas tais como a dificuldade do líder em comunicar um comando estratégico e/ou a dificuldade do colaborador de entender e executar uma ação prática e operacional a partir desse comando. Covey (2005) reporta que na visão da maioria dos líderes, os colaboradores não estão comprometidos o suficiente para gerar uma dedicação com ganhos no longo prazo e em valores mais abstratos, como o fortalecimento da imagem organizacional, as relações organizacionais com outros *stakeholders* e a interação da empresa no microambiente. Por outro lado, a sua pesquisa aponta que na visão da maioria dos colaboradores, esse problema acontece porque as suas principais metas não são devidamente comunicadas ou as tarefas são demasiadamente centralizadas nos gestores, que não lhes dão autonomia para agir ou simplesmente não transmitem todas as informações essenciais, o que passa a ideia de um ambiente de pouca confiança. Outra questão envolvendo problemas de execução que pode surgir é sobrecarregar um mesmo indivíduo com muitas tarefas, algumas delas rotineiras e que poderiam ser transmitidas para outros colaboradores.

Notaram como os dois estudos anteriores, apesar de válidos, instrutivos e muito disseminados, podem ser atormentadoramente conflitantes? São dois dos principais pensadores, consultores e escritores sobre o tema liderança entre 1985-2005. Juntos, eles realizaram consultoria, palestras e ajudaram a deixar 250 das 500 maiores empresas do mundo em suas épocas mais competitivas e lucrativas. O primeiro defende que o segredo do sucesso da liderança nas organizações está na qualidade do líder, em suas atribuições. O segundo defende que o segredo do sucesso da liderança nas organizações está na qualidade/característica da estrutura organizacional, no desafio de montar uma equipe que retransmitisse o fenômeno liderança ao logo dos níveis organizacionais. Quem está certo ou errado? Existe um “certo” ou um “errado”? Ser líder organizacional não é uma tarefa fácil! E também não existe uma fórmula mágica ou precisa para isso. Talvez, as perguntas suscitadas na introdução da aula e ao longo da sessão anterior tenham uma maior dimensão nesse momento: apesar de necessário e importante, por que alguns indivíduos não conseguem ou não desejam ser líderes, que seja em grupos menores, que seja em associações maiores?

As considerações anteriores mostram e antecipam (assuntos que serão tratados em outras partes do livro) que o desenvolvimento da liderança em organizações não depende apenas do líder, de suas atribuições, de sua qualidade, de preparação anterior ou aprovação de um grupo. Não é apenas uma questão de um roteiro a seguir. Elas servem para exemplificar que alguns fatores estruturais e conjunturais quando somados podem facilitar ou atrapalhar a execução da liderança, inibindo ou acelerando o fenômeno e a condução de algum indivíduo a um cargo! Alguns desafios são incontornáveis, enquanto algumas barreiras são transponíveis.

Não existe uma “cartilha do bom líder” no meio empresarial. Não há nenhuma garantia que seguir um programa de treinamento ou de capacitação, analisar novas tendências de mercado, ter uma ampla rede de relacionamentos, desenvolver e acreditar na intuição, ter grande conhecimento concentrado e específico sobre um assunto ou setor, gerar uma grade exaustiva de educação formal, apresentar alta inteligência emocional, acumular experiências anteriores em cargos de liderança, ter iniciativa e comprometimento, possuir uma vida variada, ter rica cultura e vivências internacionais, ter flexibilidade, desenvolver competências know-how, ter fluência em idiomas estrangeiros, ser perseverante, ter boa oratória e desempenho comunicacional, ser um ávido leitor de livros, interessar-se por assuntos internacionais e por política irão conduzir um indivíduo para o sucesso em um meio empresarial. Mas, o que se pode dizer é que muitas dessas características combinadas, atribuições, competências e condições foram encontradas em grandes líderes organizacionais, principalmente, no meio empresarial do segundo setor, em organizações orientadas para a alta competitividade, de capital aberto e/ou globais, transnacionais e multinacionais, local em que se encontram os principais líderes empresariais, os de maior projeção mundial, de maior remuneração e mais admirados pelo mercado. Como a frase de Louis Pasteur, muitas vezes equivocadamente atribuída a Albert Einstein, dizia: “*a sorte favorece a mente bem preparada*”. Essa é a questão!

Um líder jovem, talvez pela ansiedade da idade, pela falta de experiência, por não ter conhecimentos de inúmeros casos de fracasso organizacional, gerando perda de energia, de tempo, de recursos, de motivação, de talentos que evadem da organização ou da presença de um líder, seja tentado a ter um grande ímpeto, um perfil de risco muito elevado ou uma tendência a romper, de forma abrupta e desprogramada, os conceitos clássicos e as teorias sobre o exercício da liderança. Geralmente, iniciativas assim acabam em frustração ou em desgastes, algumas vezes irreversíveis. Não há nada errado em falir uma empresa. Pode ser uma experiência didática e ensina uma forma de não executar um negócio, uma ideia, uma trajetória. Mas a sua função, como futuro administrador, será minimizar as chances de fatores negativos e predatórios ao negócio, que passam despercebidos por outros profissionais que se tornam empreendedores, acontecer. Peter Drucker, o pai da Administração moderna, em um dos seus livros apontou: “os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas”.

“*As oportunidades significam novos caminhos*”, ainda segundo Drucker. O que reforça que um líder deve ser responsável o suficiente para pavimentar esse caminho, não se atirar em uma ‘mata fechada’. Em sua trajetória de capacitação em liderança, não descarte os modelos clássicos, as teorias consolidadas, os “gurus” do século XX, os escritores dos últimos 50 anos. Eles possuem lições valiosas para nos ensinar no exercício e no planejamento da gestão e da liderança! Pode ser que você não os use, não os cite, não os siga e não os revalide, mas será necessário os compreender e decidir não os usar por exclusão, por decisão, não por ignorância e por desconhecimento. Todo líder empresarial bem-sucedido que admiramos, mesmo os da atualidade, teve uma base de formação tradicional e sólida em algum aspecto de sua trajetória. É ou foi um especialista em algum conhecimento muito disseminado, estruturado e consolidado. Ninguém sustenta a liderança sem uma base!

Um líder deve ser eficaz em exercer liderança em sua organização e, ao mesmo tempo, satisfazer as necessidades de seus colaboradores, de todos os seus *stakeholders*, desde os mais próximos, até os mais distantes. Agir com integridade. Ter metas claramente definidas. Compartilhar uma visão de futuro. Disseminar um objetivo plausível e razoável para cada um dos que lhe ajuda a materializar a sua visão de futuro. Transferir responsabilidades. Capacitar-se continuamente. Ser um bom gestor do seu tempo e dos outros. Cumprir prazos. Assumir erros. Dividir as conquistas. Essas são as únicas verdades universais para o exercício da **liderança empresarial!**

LIDERANÇA EMPRESARIAL é a geração, desenvolvimento e esforço de sustentação da atuação de um líder na posição de um executivo, agente que desenvolve ações, atribuições, competências e funções que impactam a sua instituição em longo prazo.

O líder empresarial busca influenciar, orientar e inspirar os seus colaboradores, além de planejar, antever e executar projetos, compartilhando uma visão de futuro, significados e crenças organizacionais, empenhando-se pela geração de valor, por maior ou melhor produtividade, estabelecer processos eficazes de comunicação, em gerar uma adequada imagem pessoal e organizacional, em diferenciar de algum atributo de competitividade, buscando ou reforçando uma posição de mercado, determinando ou protegendo um nicho de atuação, minimizando de perdas organizacionais, buscando o alcance de maior *market share* e/ou destacando sua empresa em relação às demais de seu setor. O olhar e a orientação de ações da liderança empresarial será no sentido de dentro para fora da organização. Um dos grandes desafios de um profissional que quer tornar-se líder empresarial é conseguir enxergar que nem todas as tarefas que executa de modo rotineiro possuem o mesmo grau de importância ou de urgência. Em sua tomada de decisão, o recurso “tempo” passou a ser um ativo muito valioso. No Brasil são trabalhadas, em média, 50 horas por semana. A maioria das pessoas não consegue fazer com que o dia renda porque não sabem administrar o tempo que tem disponível. No mundo corporativo, administrar o tempo é fundamental para atingir os seus objetivos profissionais!

Líderes que se destacaram em exercer influência sobre grupos aprenderam a gerir o seu tempo de modo que atendessem às suas demandas, da sua organização e de seus colaboradores passando a mensagem que todas elas possuíam o mesmo grau de importância e de valor. Certamente, eles aprenderam a tirar o foco da execução em tarefas que não eram nem importantes e nem urgentes, e passaram a se concentrar no foco correto. Para Covey (2005), ao definir o papel e o posicionamento do líder em relação à sua organização e ao grupo de pessoas ao qual é orientado, a liderança não deve ser tratada como uma posição formal, nem na visão do líder, nem na visão dos liderados, pois isso inibiria a possibilidade de comunicar valor e de liberar o potencial de liderança. O autor defende que desenvolver liderança em organizações compreende uma relação com um propósito, que visa atender às necessidades de uma ou mais pessoas – sempre de grupos, em detrimento aos interesses individuais. Todos os propósitos, as intenções do que se busca alcançar com o objetivo de atingir um projeto, devem ser compartilhados pelos membros das organizações. Além disso, um grande desafio das organizações é fazer com que cada membro sinta um potencial de grandeza e de participação, de modo que as prioridades dos funcionários sejam os propósitos da empresa. Como gerar esse ‘senso de propósito’ nos seguidores? Em uma organização comercial, isso só se torna possível quando o líder comunica e compartilha os projetos com a equipe, envolve as pessoas, gera comprometimento e divide uma visão de futuro, pois tais ações abrem um caminho natural para aumentar o poder de influência do líder rumo ao alcance das metas propostas.

Um estudo interessante conduzido durante cinco anos pela *Harvard Business Review*, chamado *The Evergreen Project*, analisou quão bem aceita é uma liderança a partir de práticas administrativas de um líder. No *The Evergreen Project* foram examinados mais de 200 práticas administrativas bem estabelecidas, tal como foram aplicadas por 160 empresas, durante um período de dez anos. Essa pesquisa

permitiu definir os atributos dos líderes bem-sucedidos, as práticas administrativas que realmente geram resultados superiores e como a comunicação organizacional permite o alcance de um propósito e está contida o livro ‘Os 7 Hábitos das Pessoas mais Altamente Eficazes’ (COVEY, 2005). Durante o processo de liderança, esses líderes empresariais mostraram atributos, por meio de valores pessoais desejáveis por seus colaboradores, como: integridade, confiança, pensamento analítico e caráter pessoal. Com isso, conseguiram determinar o rumo organizacional desejado, comunicando a sua visão de futuro para os colaboradores, para os clientes, para a alta direção da empresa e para outros *stakeholders*. Segundo a pesquisa, os líderes bem-sucedidos foram aqueles que ao mobilizarem a dedicação individual de seus colaboradores, os envolvendo e dividindo poder, geraram alta capacidade organizacional, ao formar equipes comprometidas e com alto alinhamento ao propósito da organização, o que facilitou gerenciar a mudança. A conclusão convincente foi que, sem exceção, as empresas que tiveram melhor desempenho que outras empresas do mesmo ramo de atividade se destacavam em quatro principais práticas administrativas: estratégia, execução, cultura e estrutura, que simbolizam:

- **Estratégia:** formular e sustentar uma estratégia focada e claramente exposta.
- **Execução:** ampliar e manter uma impecável execução operacional.
- **Cultura:** desenvolver e sustentar uma cultura voltada ao desempenho.
- **Estrutura:** construir e manter uma organização ágil, flexível e enxuta.

A figura a seguir ilustra a conjunção das quatro práticas administrativas necessárias, segundo Covey (2005), para uma organização bem-sucedida, quando conduzida com excelência por um executivo (ou líder empresarial).



Figura 1: As Quatro Práticas Administrativas de um Executivo

Fonte: Covey, 2005.

Pinchot (2004), outro autor de projeção internacional que escreve sobre líderes do futuro e líderes empresariais de sucesso identificou que, além das práticas administrativas citadas por Covey, uma quinta prática administrativa bem-sucedida, ainda pode ser adicionada para que as organizações se esforcem em ser bem-sucedidas em criar ambientes nos quais os líderes possam exercer melhor a sua liderança: *identificar os tipos de líderes que surgem dentro da organização*. Essa prática permite o aproveitamento da massa intelectual da organização, um dos seus maiores ativos. Para Pinchot, o líder empresarial deverá ter a capacidade de identificar outros líderes em potencial para que possa desenvolver o fenômeno liderança no interior de suas organizações. Segundo sua pesquisa existem três tipos essenciais de líderes na construção das organizações voltadas para o futuro e para o sucesso. São eles:

- ✓ **Líderes de linha locais:** são líderes imediatos, geralmente, coordenadores, supervisores, gerentes, que podem empreender experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem a melhorias nos resultados de negócios. Uma espécie de teste de “tentativa e erro” para ver se as coisas funcionam ou não na plataforma de suas atividades.

- ✓ **Líderes executivos:** são líderes intermediários, geralmente, gerentes, gestores de setor, gerentes médios, que apoiam os líderes de linha, desenvolvem infraestruturas de aprendizado e guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado. São mais visíveis, com uma liderança mais observada e atuante sobre maior número de pessoas ou de ativos.
- ✓ **'Intercomunicadores' ou Líderes construtores de comunidades:** são líderes que atuam de forma plena na organização, geralmente, diretores, gerentes regionais, vice-presidentes, presidentes, que podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados. Esses podem desenvolver mais facilmente o fenômeno liderança pela sua projeção e influência sobre outros líderes organizacionais.

Refleta por uns instantes: Qual tipo de posição organizacional de liderança você mais se identificou entre essas três descritas anteriormente? Será que essa posição que você selecionou é a de maior carência em sua organização, caso tenha a pretensão de ser um líder empresarial? Você consegue analisar as diferenças entre as posições de liderança para se ocupar esses cargos entre os recursos humanos disponíveis em sua organização, caso seja gestor? Talvez, ter clareza sobre uma posição de liderança que deva ocupar, associada às tuas potencialidades e ao que está disponível como posto de trabalho em sua organização ou no mercado seja prudente e adequado para desenhar à sua escalada para um cargo de liderança empresarial. Essas análises e as suas respostas ajudarão no mapeamento de seu planejamento estratégico pessoal e/ou no planejamento estratégico de sua empresa... pense nisso! Pinchot (2004) continua o seu pensamento afirmando que não basta apenas identificar os tipos de líderes que podem existir em uma organização, mas sim, mapear os diferentes espaços que possam ocupar e que sejam fomentadores de novos líderes. Esses espaços são de três naturezas diferentes: (i) *hierarquia*, na qual a principal ferramenta é a delegação; (ii) *comunidade*, na qual as principais ferramentas são a visão e valores dignos e (iii) *empreendedora*, na qual as principais ferramentas são a livre iniciativa interna, a educação e a liderança efetiva das principais atividades. Observe:

- I. **Gerar Hierarquia Tradicional:** Em uma hierarquia, a delegação é a ferramenta básica para a criação de oportunidade de surgimento de mais líderes. Os líderes subordinados aceitam o escopo de seu comando e usam a liderança para realizar as tarefas a eles designadas. Se a delegação é a norma, cada líder pode desenvolver líderes subordinados. Considerando as regras da burocracia, os líderes subordinados possuem escopo limitado para uma visão geral ou raciocínio multifuncional. Comumente, as pessoas nas posições mais altas têm muito a fazer e os demais estão 'esperando pelas ordens', logo, a delegação é um bom passo inicial para que a liderança seja despertada em outros membros da organização.
- II. **Criar Comunidade:** Muitos dos grandes dirigentes empresariais veem as próprias organizações como comunidades. Eles geram espaço para mais líderes. Se as pessoas se sentem parte da comunidade empresarial, seguras e protegidas, empolgadas com a missão e os valores, e acreditam que os demais estejam vivendo de acordo com eles, geralmente produzem bons serviços para o todo. E se são membros dedicados da comunidade, será mais seguro confiar que criem os próprios papéis de liderança por meio das fronteiras empresariais. Líderes eficazes utilizam as ferramentas de construção da comunidade para dar origem a um ambiente onde muitos outros líderes possam emergir; contribuem inspirando definições de uma visão partilhada a fim de alinhar as energias de todos; cuidam de seus empregados e os protegem; ouvem e fazem o melhor para aceitar as contribuições e as ideias divergentes dos empregados como tentativas sinceras de ajudas; agradecem pelas contribuições e ideias, coragem e liderança autodesignada trazidas para a comunidade pelos empregados; desestimulam a maledicência e a politicagem; empenham-se em tratar cada membro da organização como um ser espiritual igualmente digno de respeito; compartilham informações de modo que qualquer um possa ver como toda a organização funciona e como está se saindo e comemoram abertamente os sucessos da comunidade.
- III. **Liberar o Espírito Empreendedor:** Mais líderes são necessários nas organizações contemporâneas. As atividades destinadas aos seres humanos envolvem inovação, novas maneiras de ver e reação aos clientes pautadas em novos métodos de trabalho. É preciso ultrapassar os tradicionais conceitos de hierarquia a fim de gerar espaço para mais pessoas conduzirem. Para o futuro, os líderes precisam encontrar meios de substituir a hierarquia com métodos indiretos de liderança que permitam maior liberdade, levem a uma

locação de recursos mais precisa e atribuam maior ênfase ao foco no bem comum. A dimensão “liderança” e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, a necessidade de liderança também aumentará.

Os líderes comprometidos com a mudança devem procurar o bem-estar dos seus colaboradores e serem emocionalmente equilibrados para administrar, de modo saudável, os relacionamentos sociais e as inúmeras interações que o meio irá proporcionar.

Você tem o desejo de desenvolver a sua carreira para ser um líder empresarial? Caso sim, permita que o seu potencial de liderança seja liberado. Entre alguns fatores já citados nessa Aula e nas anteriores, replicar alguns estudos e orientações podem ser úteis para que você seja eficaz em liderar uma equipe de trabalho, uma organização, independentemente do seu porte ou uma campanha de liderança. O autor e estudioso do tema liderança Cláudio Fernandez-Aráoz reforça que a trajetória profissional de um líder empresarial envolve:

- a. **Ênfase em Desempenho** (olhar para o passado): o desempenho está ligado à criação de valor do profissional para a empresa, alcançada por meio de (i) resultados incontestáveis, (ii) experiência e (iii) das habilidades requeridas para gerar resultados expressivos.
- b. **Ênfase em Desenvoltura no Atual Cargo** (olhar para o presente): a desenvoltura tem relação com (i) a identidade única do líder, (ii) a adequação cultural, mas, sobretudo, (iii) com as competências desenvolvidas pelo líder que possuem aderência com os requisitos do seu atual cargo.
- c. **Análise de Potencial** (olhar para o futuro): o potencial possui ligação com (i) a curiosidade e determinação do líder, (ii) com o seu envolvimento com a empresa e com os seus colaboradores e com (iii) os *insights* que, a partir de sua capacidade executiva, estabelecerão o ritmo de mudanças desejáveis na organização.

A pesquisa de Fernandez-Aráoz (STANLEY *et al.*, 2015) mostrou que as empresas mais bem-sucedidas, em nível mundial, são aquelas detentoras de profissionais mais talentosos que planejaram a sua trajetória profissional, tornaram-se líderes com base em competências específicas e desenvolveram potenciais de liderança intelectual e de liderança empresarial.

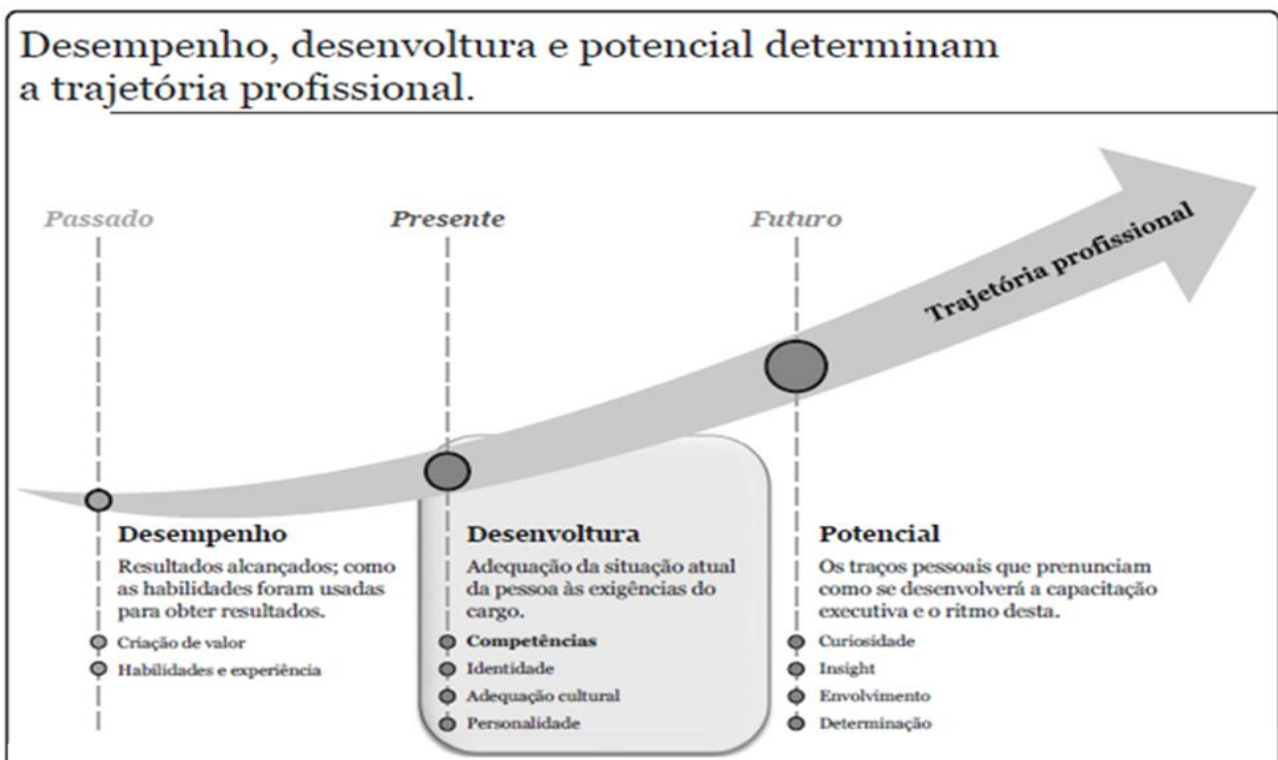


Figura 2: Fatores que Determinam o Sucesso na Trajetória Profissional
Fonte: Fernandez-Aráoz, 2013.

A liderança não se esgota em si! Ela não é um “valor final”! Por isso, muitos colaboradores não a enxergam como uma qualidade “presente” em um líder, mas algo produzido “a partir” do líder. Para ter liderança deverá haver pessoas que compreendam, aceitem e anseiem o fenômeno, que desejem ser lideradas. Por isso, a liderança pode ser vista como uma construção cognitiva nos colaboradores, um processo mental de percepção. Ou seja, a liderança só existe porque um grupo entendeu o processo e revalidou alguém para ser seu líder. A liderança é um fenômeno que ocorre “entre” pessoas, não “sobre” pessoas! Liberar um potencial de liderança significa que um indivíduo passará a assumir responsabilidades que um líder assumiria, comunicar valores e significados que um líder faria, mudar e evoluir por meio de experiências críticas, de competências, de habilidades, de capacidades, como um líder se comportaria. Você deseja isso? Está pronto para participar de um processo como esse, que também envolve doação, abnegação, assumir riscos e representar uma voz perante um grupo para alcançar um objetivo definido?

Um líder empresarial é julgado, medido, observado e sentenciado em todos os instantes pelos diversos atores existentes dentro da pirâmide corporativa: pares, colaboradores, superiores, agentes externos, terceirizados, prestadores de serviço, enfim, todos os que possuem contato breve ou de longo prazo com ele. Segundo Fernandez-Aráoz (2013), um líder empresarial pode ser responsável por até 40% da variação de valor de uma organização de capital aberto, contribuindo mais significativamente para três parâmetros de competitividade, nesta ordem: visão de mercado, impacto nos clientes e orientação para resultados. Uma das formas de liberar competências em forma de potencial de liderança poderá ser a partir da análise de estudos específicos de liderança. Tais estudos, sem regras ou passos definidos, podem ser utilizados para repensar posturas específicas, ponderar sobre decisões e caminhos indicados para o crescimento e desenvolvimento do indivíduo para ser um líder adequado e proveitoso para um determinado grupo.

Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

- (a) O que é liderança empresarial?
- (b) Comente qual das quatro práticas administrativas necessárias para um líder empresarial conduzir uma organização bem-sucedida ou com excelência por um executivo, você acha mais difícil de implementar? Por quê?

Resposta Comentada

(a) É a geração, desenvolvimento e esforço de sustentação da atuação de um líder na posição de um executivo, agente que desenvolve ações, atribuições, competências e funções que impactam a sua instituição em longo prazo. Nessa posição, o líder terá foco em buscar ou reforçar uma posição de mercado, determinando ou protegendo um nicho de atuação, minimizando de perdas organizacionais, buscando o alcance de maior *market share* e/ou destacando sua empresa em relação às demais de seu setor. (b) Resposta analisada de forma individual, de acordo com as vivências profissionais e desafios pessoais com os alunos. O conteúdo pode ser alvo de discussão em sala de aula pelo professor.

BOX MULTIMÍDIA: O Modelo dos Nove Baldes e os Estudos de Covey

O Modelo dos Nove Baldes é um estudo original da Cambria Consulting. A sua aplicação direta para a geração de competências de liderança, assim como, a análise da posição do líder em relação ao poder de influência sobre uma equipe, além da contribuição desse modelo de forma comparativa com outros estudos sobre o tema liderança empresarial, poderão ser verificados na dissertação de mestrado de

Marcello Calvosa, intitulada: Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora/devedora da relação líder-seguidor (2006). Outro estudo descrito em seguida, o de Covey, também se encontra na íntegra e com aplicações nessa dissertação. Gostaria de saber os fatores principais pelos quais os colaboradores acreditam no poder de influência de um líder em uma organização competitiva?

Você poderá fazer o download gratuito no link: <<https://tede.ufrrj.br/jspui/handle/tede/955>>. Acesso: 16.out.2021.

REFERÊNCIAS

- CALVOSA, M.; CARVALHO, C.; LIMA, M.; JANUÁRIO, E. **Liderança e as Mídias Sociais Virtuais**: uma visão sobre as postagens e as publicações de novos líderes e influenciadores digitais. In: Seminários em Administração FEA-USP - XXIII SEMEAD, 2020. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=973>. Acesso: 15.out.2021.
- CALVOSA, Marcello. (2006). **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ**: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor. Dissertação do Progr. de Pós-grad. em Admin. - Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil.
- CHARAN, Ram. **Know-how**: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COVEY, Stephen. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- DRUCKER, P., NAKAUCHI, I. **Tempo de Desafios. Tempo de Decisões**. Lisboa: Difusão Cultura, 1999.
- DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker**: o Homem. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERNANDEZ-ARÁOZ, Cláudio. **Grandes Decisões sobre Pessoas**. Apostila do Fórum de Gestão e Liderança – HSM. São Paulo, 2013.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A.; MAYER, D. Discovering Your Authentic Leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2 (fev.), 2007
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- PINCHOT, G. **O Líder do Futuro**. (Eds.) HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. The Peter F. Drucker Foundation. 10a reimp. São Paulo: Futura, 2004.
- STANLEY, Chris; ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm; SALIBI NETO, José; FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio; CALVOSA, Marcello; GOMES, Adriana Salles; ANAZ, Sílvia; ALMEIDA, Lizandra; LAFUENTE, Florencia. **Liderança e Pessoas**: Artigos de David Ulrich, Claudio Fernández-Aráoz e Outros Grandes Autores. São Paulo: Editora HSM, 2015. 101p.
- STEFFENS, Niklas; HASLAM, Alexander. The narcissistic appeal of leadership theories. *American Psychologist*. Advance, Oct. 2020. <https://doi.org/10.1037/amp0000738>
- YUKL, G. *Leadership in Organizations*. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson Education Inc., 2009.