

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FORMAL: O MODELO DE GESTÃO DA SIEMENS

Edison Fernandes Polo*
Marcia Di Creddo Maximo**
Wilson Weber***

RESUMO

Neste trabalho apresentamos um estudo de caso, realizado na Siemens do Brasil, que abrange as fases iniciais de um projeto de desenvolvimento da ação da liderança formal com o intuito de melhorar os resultados corporativos e, ao mesmo tempo, consolidar a qualidade dos relacionamentos interpessoais, grupais e intergrupais. A liderança tem sido discutida, ao longo dos anos, abordando-se as características dos líderes, as relações de poder e autoridade, as contingências que afetam o seu exercício e a necessidade de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O projeto em implantação na Siemens do Brasil busca incorporar aspectos dessas várias abordagens e operacionalizá-las em um modelo de gestão. Esse modelo contempla a utilização de um conjunto de competências, formatado conforme seu contexto empresarial, que permita à sua liderança formal criar e desenvolver visões inspiradoras e planos compartilhados, bem como liderar a ação, alcançando resultados controlados com o uso do *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

In this paper we present a case study carried through at Siemens-Brazil, which covers the first steps of a project oriented to their formal leadership. The purpose of the project is to improve the corporate results while consolidating the high quality of their personal relationships. Over the years, leadership has been depicted in many ways, focusing on the leaders' attributes, authority and power relations, different contingencies which can affect its effectiveness, and the necessity to achieve the corporate targets. This project under implementation at Siemens-Brazil was designed to incorporate aspects of different leadership approaches in a particular model, which encompasses a bundle of competencies, formatted according to their specific circumstances, which shall enable their leaders to inspire people, develop plans and lead the actions to achieve the targets set and controlled by using the BSC model.

* Prof. FEA/USP

** Engenheira Química/Siemens

*** Prof. ESPM Business School

INTRODUÇÃO

Em um contexto de competição acirrada, similaridade de produtos e serviços ofertados e acesso a tecnologias semelhantes, as empresas precisam aprimorar aspectos de gestão que produzam efeitos sistêmicos duradouros e melhorem sua competitividade. Muitos desses aspectos relacionam-se às ações das pessoas.

A Siemens no Brasil, escolhida para este estudo, está implantando um projeto de abrangência mundial, visando ao aprimoramento da ação de liderança. Esse projeto envolve um programa intenso de desenvolvimento dos líderes baseado em um modelo que contempla elementos de controle de resultados e mapas de competências desejáveis para a ação efetiva da liderança. O escopo do projeto pode evidenciar algumas questões relevantes a serem esclarecidas, tais como: é possível controlar, gerir e desenvolver de forma eficiente os líderes e suas ações de liderança? É possível e/ou conveniente vincular a ação e a remuneração da liderança aos resultados da empresa?

Ao trabalhar essas questões, partindo do pressuposto de que projetos que alterem comportamentos têm mais chances de sucesso se forem aceitos pelas pessoas, buscamos: identificar as percepções dos líderes envolvidos no projeto sobre os resultados iniciais da implantação, no Brasil, do modelo global de liderança, que atende pela sigla SLF (*Siemens Leadership Framework* – Arquitetura Siemens de Liderança); a conveniência do uso pela empresa do *Balanced Scorecard* como instrumento de avaliação da liderança; e as contribuições do projeto SLF e expectativas em relação a ele para o aprimoramento da liderança e do desempenho da empresa.

A fundamentação teórica do estudo contemplou os temas desenvolvimento organizacional, poder, autoridade, liderança e controle de resultados, com maior ênfase para a liderança. O trabalho de campo baseou-se em documentos disponibilizados pela empresa, em entrevista com o responsável pelo projeto na região do Mercosul e em levantamento de opiniões realizado por meio de questionários enviados a executivos da empresa. Algumas conclusões sobre esse levantamento foram incluídas na apresentação dos seus resultados, em separado da conclusão do trabalho. Embora o projeto seja de âmbito mundial, este estudo limitou-se à Siemens no Brasil.

MÉTODO UTILIZADO

A abordagem escolhida para este trabalho foi a do estudo de caso descritivo, apropriado para estudos organizacionais e gerenciais “quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2002, p. 19), “especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2002, p. 32). Stake (apud Yin, 2002, p. 37) alerta que os estudos de caso não são “uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”.

Quanto aos objetivos, o método do estudo de caso é exploratório por buscar proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorar idéias e constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla (Gil, 1987), “[permitindo] a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma” (Campomar, 1991, p. 95) e garantindo maior representatividade por ser nele considerado o universo completo dos elementos que interessam ao estudo (Campomar, 1991). É um estudo de natureza qualitativa, utilizado apenas para identificar a presença ou a ausência de algo (Matar, 1996); e, na sua conclusão, podem ser feitas inferências não estatísticas e generalizações no nível teórico (Campomar, 1991). Castro (1977) considera a opção por ele válida, mesmo se sabendo que poderá não ser representativo do todo.

INTERVENÇÕES PLANEJADAS NAS EMPRESAS

Em meados do século passado, autores renomados passaram a estudar, com mais intensidade, como o desenvolvimento do indivíduo, das equipes e das relações sociais nas organizações podiam contribuir para que essas organizações ficassem mais saudáveis e alcançassem melhores resultados. Um dos primeiros trabalhos nessa área, desenvolvido em 1945 por Whyte e Hamilton (apud French e Bell Jr., 1973) e definido por eles como um programa de pesquisa-ação (um conjunto de ações contínuas de diagnóstico, *feedback*, planejamento e ação), delimitou o que seria essa nova linha de estudos, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

Os trabalhos de DO vieram ao encontro das necessidades das organizações, que ao longo dos anos têm convivido com incertezas crescentes decorrentes de mudanças ambientais cada vez mais freqüentes e impactantes. Por terem as mudanças em técnicas e processos muitas vezes alcance limitado, os teóricos do DO consideram que as mudanças consistentes e duradouras nas organizações, para mantê-las adequadas a seus ambientes, são possíveis quando se trabalha principalmente as pessoas. Chin e Benne (1969, apud French e Bell Jr., 1973) consideram três formas possíveis de realizar mudanças: a empírico-racional, baseada no pressuposto de que os homens são racionais e buscam seus auto-interesses; a coercitiva, baseada no pressuposto de que os superiores podem submeter os subordinados aos seus desejos; e a normativa-reeducativa que, sem menosprezar a inteligência das pessoas, busca alterar os padrões de comportamento. Essa última forma é a adotada nos processos de DO, que pode ser visto como

uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhor adaptar-se a novas tecnologias, a novos mercados e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança (Bennis, 1969, p. 2).

A evolução dos trabalhos de DO e o aumento no ritmo e complexidade dos ambientes de negócios logo mostraram que seria necessário não apenas responder e antecipar-se às mudanças tecnológicas e de mercado, mas, também, às mudanças sociais que afetavam o desempenho dos trabalhadores. Beckhard (1969) sugeria ser necessário encontrar uma solução para duas necessidades aparentemente antagônicas: cumprir a missão organizacional e atender às necessidades pessoais de progresso, autovalorização e satisfação no trabalho. Assim, formava-se a base do DO, que busca o aprimoramento da organização por meio, principalmente, das inter-relações sociais de indivíduos e grupos. Esse aprimoramento é conseguido por meio de intervenções planejadas e de amplo alcance, apoiadas, principalmente, nas ciências do comportamento, as quais visam a orientar um processo contínuo e consistente de aprimoramento do desempenho organizacional (Beckhard, 1969), com especial atenção à cultura e às atitudes. Pode-se entender o DO como uma abordagem de mudança organizacional com foco nas pessoas, mas com impactos sistêmicos nas dimensões técnico-estruturais e que promove a auto-renovação organizacional contínua e sustentada. Por sua natureza, o DO é bastante abrangente e comporta intervenções de várias espécies.

A ênfase nas pessoas, nos grupos e nas relações humanas torna o DO apropriado para intervenções sobre a ação da liderança, as quais desempenham papel importante no processo de aprimoramento das organizações por serem, talvez, as principais responsáveis pela sensibilização e comprometimento das pessoas. A intervenção na liderança demanda a compreensão de suas principais características, de como ela é exercida e se desenvolve nas organizações.

ABORDAGENS E INTER- RELAÇÕES DA LIDERANÇA

Conforme o Dicionário Aurélio, líder é um "indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. [...]" (Ferreira, 1999). Nas publicações de negócios, o termo *líder* se refere, muitas vezes, aos ocupantes de posições de mando como, por exemplo, em "*Por que um líder cai*" (Charan e Colvin, 1999) e "*The harder they fall*" (Kramer, 2003). Às vezes, os usos do substantivo e do verbo são pouco esclarecedores, como na afirmação de Blake e Mouton (1969, p.12) de que "líderes que *lideram* contrastam com os diretores que podem autorizar, ou delegar ou aprovar, baseados nas autoridades e nas responsabilidades que lhes foram investidas por força de seus postos". Também é pouco clara a distinção entre liderar, que seria conduzir mudanças, e gerenciar, que seria controlar a complexidade (Kotter, 1990). Por isso é conveniente contextualizar o líder e a ação de liderar.

A liderança se efetiva quando o líder tem algum tipo de poder sobre os liderados, e os liderados a aceitam. Mello (1978, p. 150) define poder como "a capacidade de influenciar comportamentos de outra pessoa", ou a "capacidade de restringir, em quantidade ou qualidade, as escolhas que outra pessoa possa fazer". Em um de seus trabalhos clássicos, Weber (1968) fazia uma distinção entre os termos poder e dominação, sendo, para ele, *poder* a imposição da vontade de um ator sobre outro, independentemente de sua vontade; e *dominação* a probabilidade de ter uma ordem obedecida. Ele enfatizava que as "formas genuínas de dominação implicam em um mínimo de aceitação voluntária, ou seja, interesse na obediência" (Weber, 1968, p. 212). Ainda para esse autor, a legitimação da autoridade pode se sustentar no carisma, quando os liderados reconhecem a autoridade na própria pessoa do líder, por seus atributos; na tradição, quando o respeito ao líder vem do costume pela figura de autoridade; e na racionalidade, quando há crença na legalidade e no direito à autoridade conferida aos cargos (autoridade legal). Smith e Peterson (1994, p. 17) afirmam que "nossa herança cultural torna mais fácil pensar em liderança como algo feito pelo líder a um seguidor", mas Weber já considerava que a base da autoridade não estava apenas no líder, mas era fruto da estrutura social sob a qual líderes e liderados conviviam e mantinham relações sociais. De forma semelhante, Limongi-França e Arellano (2002, p. 259) vêem a liderança "como um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas [cujo núcleo] é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social", resumidos por Bergamini (2002) em líder, seguidor e situação.

Nas empresas, a autoridade de um líder pode se apoiar em alguma ou nas três formas mencionadas por Weber (1968); no entanto, pelas estruturas burocráticas da maioria das empresas, ainda que flexibilizadas, a autoridade pode ser mais facilmente relacionada aos cargos do que às pessoas, mesmo que a autoridade dos cargos (formal, de direito), cuja fonte são os estatutos e estruturas da organização, não garanta a sua aceitação de fato pelos liderados.

O uso do poder pela liderança pode influenciar a motivação para o trabalho em duas dimensões, já contempladas nos anos 50 e 60 do século passado, em estudos da Universidade de Ohio: consideração (preocupação com os outros) e estrutura (para a realização das tarefas). A preocupação com as pessoas não deve ser desvinculada da preocupação com as tarefas. Visando a adequar os modelos de comportamento dos líderes quanto à preocupação com as pessoas e com as tarefas, Blake e Mouton (1969) desenvolveram o *Managerial Grid* (Grade Gerencial), dispondo em dois eixos valores variando de 1 a 9 para representar o quanto a preocupação dos gerentes estava voltada à missão a ser cumprida (tarefas) e o quanto estava voltada às pessoas. Cinco estilos gerenciais foram contemplados: 9,1; 1,9; 1,1; 5,5 e 9,9. O estilo 9,9 seria o ideal, pela grande preocupação com as pessoas e

com o cumprimento das tarefas. Apesar de equilibrados, o estilo 5,5 seria menos efetivo, tanto para as pessoas como para as tarefas, e o 1,1 seria ineficaz para ambos. Nos demais estilos haveria uma tendência para pessoas ou tarefas, desequilibrando os resultados da liderança. Estudos de Likert (1971), sem os limites rígidos de 1 ou 9, mostraram que os supervisores que se preocupavam mais com pessoas apresentavam melhores resultados para as organizações.

Sendo importante a preocupação com as pessoas, a forma pela qual se usa o poder no exercício da liderança pode afetar o resultado desse exercício. Etzioni (1974) classificou o uso do poder como coercitivo (os líderes buscam o controle por meio de ameaças), manipulativo (buscam acordos por meio de compensações) e normativo (buscam o apoio dos liderados). De forma semelhante, classificou as organizações, conforme o uso do poder, em coercitivas, pela força; normativas, pelo comprometimento; e utilitárias pela recompensa. Tannenbaum e Schmidt (1973) ~~traçaram~~ *um continuum* posicionando em extremos opostos a autocracia e a democracia. Entre os extremos, o comportamento poderia variar da simples comunicação de decisões à aceitação da liberdade (limitada) dos grupos no desenvolvimento do trabalho. Hersey e Blanchard (1972) sugerem quatro estilos de liderança: comando, para grupos imaturos; venda, para pessoas com boa vontade, mas pouco conhecimento; participação, voltado mais para os relacionamentos que para as tarefas, quando há competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades; e delegação, quando o grupo é maduro e competente. Maximiano (2000) argumenta que o exercício da liderança pode variar da tirania (abuso de autoridade) à demagogia (busca de popularidade com os liderados), passando pela autocracia (centralização do poder de decisão no chefe), democracia (divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo) e liberalismo (delegação do poder de decisão ao grupo).

Como o exercício da liderança se dá em um contexto social, pode-se dizer que sua eficácia está condicionada a contingências que podem envolver as relações entre o líder e seus liderados, o grau de estruturação da tarefa e o poder do cargo (Fiedler e Chemers, 1974); as características do líder e dos liderados, a natureza da tarefa e o clima da organização (Tannenbaum e Schmidt, 1973); e o grau de maturidade e existência de situações novas para o grupo, que demandem competências e decisões incomuns (Hersey e Blanchard, 1972).

As características dos grupos podem mudar com a evolução social. Drucker (2002) ressalta que, até a década de 50, cerca de 90% dos subordinados eram obrigados a seguir ordens e, hoje, aproximadamente 40% deles são trabalhadores do conhecimento, que têm superiores, mas nem sempre se vêem como subordinados. Outro aspecto importante a ser considerado é que as crianças vêm experimentando, há algum tempo, regimes de maior liberdade e nas escolas são, com mais frequência, incentivadas a desenvolver a criatividade e a realizar atividades em grupo, o que as leva, quando adultas e profissionais, a demandar ambientes de trabalho mais participativos e propícios à criatividade e ao desenvolvimento pessoal. Isso pode levar essas pessoas, já adultas, a encontrar dificuldades de adaptação em organizações que adotem o estilo comando e controle (Likert, 1971; Motta, 1991). Essas mudanças de comportamento e expectativas podem ser percebidas nos estudos de Morin (2003) os quais mostraram que o trabalho faz parte da construção da identidade do indivíduo e para ser válido precisa fazer sentido, ser ético e moralmente defensável, ter propósito, oferecer autonomia, ser prazeroso e permitir o convívio amistoso; ele deve ser motivador. Essas conclusões podem sustentar o desenvolvimento da liderança participativa, na qual os subordinados participam do processo decisório, sem eliminar a responsabilidade dos líderes (Yukl, 1989).

As circunstâncias atuais exigem a consideração de algumas características da era do conhecimento (ou pós-industrial), extraídas de Hatch (1997), que influenciam empresas e funcionários e, por consequência, a ação da liderança: competição global, fragmentação dos mercados e descentralização da produção; ênfase na velocidade e inovação; novas formas organizacionais como redes, alianças estratégicas e organizações virtuais; hierarquia e comunicação horizontalizadas, mecanismos informais de influência, fronteiras difusas entre funções, departamentos

e unidades de negócio; celebração da incerteza e do paradoxo e compressão do tempo, com trabalho frenético e complexo baseado no conhecimento (e muitas vezes realizado à distância).

A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O exercício da liderança, em um meio social, o torna sensível aos aspectos culturais desse meio. A importância da cultura pode ser percebida na observação de Maanen e Kunda (apud Schein, 1992, p. 13), como "um mecanismo de controle social e pode ser a base para manipular explicitamente os membros em relação às formas de perceber, pensar e sentir".

A influência dos líderes na consolidação e evolução da cultura organizacional varia com o estágio do ciclo de vida da organização. Se na fase inicial a cultura é influenciada por crenças, valores e pressupostos dos fundadores, à medida que a organização cresce "sua dinâmica cultural se torna um reflexo da dinâmica dos seus grupos" (Schein, 1992, p. 254), influenciada por valores, crenças e suposições trazidas por novos líderes e funcionários. Esses grupos se estruturam e constroem suas próprias histórias, formando subculturas baseadas, por exemplo, em áreas funcionais, regiões e divisões de negócios. As subculturas podem surgir enquanto a organização se amplia naturalmente ou como resultado de fusões, aquisições e alianças estratégicas (Schein, 1992), podendo conviver com a cultura dominante, apoiá-la ou desafiá-la (Siehl e Martin, 1984). A importância dos grupos nas organizações aumenta à medida que as atividades se tornam cada vez mais multidisciplinares e requerem maior permeabilidade hierárquica e funcional. Sua influência na cultura organizacional acontece pela sobreposição dos grupos e pela participação de algumas pessoas em vários deles, atuando como influenciadores e renovadores culturais.

A cultura e as subculturas são dinâmicas e afetam as relações de influência e a forma pela qual a liderança é exercida, influenciando comportamentos de líderes e liderados. Embora a influência do líder sobre o grupo seja quase sempre enfatizada, deve-se considerar, também, a influência do grupo sobre o líder. Como já mencionado neste trabalho, Weber (1968, p. 212) enfatizava que as "formas genuínas de dominação implicam em um mínimo de aceitação voluntária, ou seja, interesse na obediência". Stogdill (1974, p. 63-64, apud Smith e Peterson, 1994, p. 7), nos anos 50 do século passado, afirmou que "o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores". Já Hollander (1964, 1979) propôs o uso da Teoria das Trocas (Thibaut e Kelley, 1959) para explicar o comportamento social como uma troca de recompensas e punições. Assim, "a emergência do líder [... depende também] das atividades e normas do grupo, que determinam quais habilidades e valores são mais recompensadores para seus membros" (Smith e Peterson, 1994, p. 20).

Essas considerações nos remetem aos termos *liderança transacional* e *liderança transformacional* (Burns, 1978). Na liderança transacional são trocados bens de valor, tangíveis ou intangíveis, entre líderes e liderados. Na liderança transformacional, o líder busca levar os liderados (então seguidores) além dos seus auto-interesses, mesclando carisma, inspiração, motivação, estímulo intelectual e consideração individual, provendo a linguagem, os símbolos e a ênfase nos objetivos comuns (Bass, 1985). Embora muitas das referências e expectativas em relação à liderança sejam positivas, não se pode ignorar que nem sempre ela é orientada para o bem. Ainda, da mesma forma que um líder pode arrebanhar seguidores para sua causa, pode apenas liderar a causa dos seguidores, de forma sincera ou por interesse. Hamburger (2000) menciona o "líder matemático", cuja visão inspiradora é criada para se ajustar à audiência, sustentada por métodos

de pesquisa sobre suas necessidades. Sua agenda é o poder, o que não impede que faça um bom trabalho. Embora existam comportamentos não-éticos, nos concentramos aqui nas expectativas positivas da liderança.

Com base no exposto, a liderança é um fenômeno social e exercida com finalidade definida em contextos específicos. É um processo que envolve líderes e liderados em relações de autoridade com diferentes níveis de influência, confiança e cooperação mútua, que deve possibilitar às pessoas e aos grupos cumprirem efetivamente suas finalidades, assegurando a realização de tarefas e respeitando as necessidades, motivações, atitudes, competências e características de personalidade de líderes e liderados. Sua ação é influenciada pelos sistemas, processos e estrutura organizacionais, com seus diferentes níveis hierárquicos e funcionais que demandam das pessoas envolvimento diferentes com os ambientes interno e externo da organização, com diferentes impactos e naturezas de ações.

Nem sempre pode ser selecionado e aplicado adequadamente um modelo único em toda a organização, principalmente quando houver, por exemplo, subsidiárias geograficamente distantes; áreas de trabalho e uso de tecnologias muito distintas que requeiram pessoas com diferentes formações, qualificações, motivações, valores e personalidades; áreas com diferentes demandas para repetição de tarefas ou inovação e diferentes complexidades e dinâmicas organizacionais, que devem ser compatíveis com a complexidade e dinâmica dos seus ambientes externos. Dessa forma, o melhor modelo de liderança será o que melhor se ajustar às circunstâncias de cada organização e exigirá conjuntos adequados de competências.

COMPETÊNCIAS DO LÍDER E RESULTADOS DA LIDERANÇA

Para lidar com as expectativas e exigências que recaem sobre os líderes, pode-se pensar em desenvolvê-los ou eles já nascem "preparados" para isso?

Os primeiros estudos de liderança, desenvolvidos na primeira metade do século passado, consideravam-na como característica herdada, o que permitiria identificar os líderes pelas características físicas, habilidades e personalidade (Bryman, 1992, apud Bergamini, 1994). Os líderes eram percebidos pelo que eram, não pelo que faziam. Isso começou a mudar ainda nos anos 30, quando uma nova visão, estimulada por Lewin, buscou relacionar as ações dos líderes à eficácia de sua liderança, o que permitiria, uma vez identificadas as habilidades dos líderes bem-sucedidos, buscar desenvolvê-las nas pessoas (Lewin, Lippit e White, 1939, apud Smith e Peterson, 1994). Buscava-se relacionar competências com resultados, tema deste trabalho.

Para Sternberg (2003), criador do modelo WICS, acrônimo de *Wisdom, Intelligence and Creativity, Synthesized* (Sabedoria, Inteligência e Criatividade, Sintetizadas), os líderes não nascem "líderes". As características do seu modelo – sabedoria, inteligência, criatividade e síntese – podem ser desenvolvidas no convívio social, o que pode ser facilitado por características herdadas. Motta (1991, p. 207) considera que "líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum". A aceitação dos líderes como pessoas comuns, incomuns no seu conjunto de atributos e inseridas em contextos específicos, justifica o esforço das organizações em desenvolver nas pessoas as competências que as credenciam a liderar. Não se pode, entretanto, menosprezar as características natas dos candidatos à liderança, que podem facilitar o seu exercício. Aglutinando pensamentos de Courpasson (2000) e Grey e Garsten (2001), Silva (2003, p. 800) acredita que "a liderança passa a representar um 'retorno ao carisma'", o que valoriza o discurso que "informa, transmite os valores, fornece as interpretações e os scripts da organização". A capacidade natural de convencer, aglutinar e entusiasmar torna mais fácil operar em ambientes

complexos e inspirar a visão, mas não reduz a importância de gerenciar. Como afirmam Marion e Uhl-Bien (2001, p. 414), "líderes são mais parte de uma dinâmica do que a dinâmica em si [...] são um elemento de uma rede interativa que é maior do que eles. Os líderes complexos podem perceber essas redes [...] não podem, entretanto, controlá-las" (sem itálico no original). Os líderes devem combinar, segundo Reitter (1994, apud Bergamini, 2002), os talentos cognitivo, social e político, intrapsíquico (pensar no próprio poder e nas consequências do seu uso) e ético (responsabilidade para com os outros).

A liderança e a gerência são complementares, não excludentes (Kotter, 1990). Kotter argumenta que "apesar da importância crescente da liderança, as experiências da maioria das pessoas no trabalho minam sua capacidade de liderar" (1990, p. 109). Embora seja possível desenvolver líderes, nem todo bom administrador será um bom líder, o que não diminui o seu valor para funções especializadas. O equilíbrio entre gerenciar e liderar demanda conjuntos equilibrados de competências; por isso, líderes potenciais podem não ter sustentação suficiente no início de suas carreiras se apoiarem-se apenas no carisma.

Zarifian (apud Fleury e Fleury, 2001, p. 19) define competência como "a inteligência prática de situações que se apóiam sobre conhecimentos adquiridos e os transforma com mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações". Para ele, o bom desempenho organizacional demanda competências sobre processos, técnicas e serviços, organização e competências sociais (autonomia, responsabilização e comunicação). Essas competências irão desenvolver-se e acentuar-se ao longo da carreira profissional, mostrando estar a zona de conforto do indivíduo mais próxima do gerenciamento ou da liderança.

Fleury e Fleury (2001, p. 19) mencionam que:

A noção de competência aparece (...) associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo (negrito no original).

A abrangência dessa menção permite transportá-la para o conceito de competências para a liderança e sua gestão, que devem fazer parte do portfólio de competências da organização.

Embora a preocupação com a ação de liderança deva ser de todos em posição de mando, a gestão de competências e as formas mais eficientes de propiciar à organização o que ela precisa para desenvolver-se podem estar centralizadas na área de Recursos Humanos (Fleury e Fleury, 2001). Para Ulrich (1998, p. 29), a área de Recursos Humanos não deve ser "definida pelo que faz, mas pelo que entrega – resultados que aumentam o valor da organização para os clientes, investidores e funcionários". Assim, a área de Recursos Humanos parece apropriada para conduzir intervenções de longo alcance, visando ao desenvolvimento da liderança.

Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) classificam os atributos do líder em quatro categorias que podem orientar o desenvolvimento de grupos de competências: definição da trajetória (para guiar as organizações aos seus objetivos), mobilização do comprometimento pessoal (para converter a visão em ação), desenvolvimento das capacidades organizacionais (para criar valor para a organização) e demonstração do caráter pessoal (que mostra quem os líderes são realmente). Embora outros autores citados neste trabalho tenham mencionado a preocupação com pessoas e tarefas como relevantes, Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 19) são mais enfáticos quando defendem que "não basta dominar os atributos da liderança; os líderes eficazes precisam conectar os atributos aos resultados" e propõem a equação *liderança eficaz = atributos x resultados*, na qual a eficácia da liderança é afetada tanto por variações nos atributos (competências) dos líderes, quanto nos resultados por eles alcançados.

Para que a avaliação dos resultados seja adequada, é importante que os objetivos sejam claros e, se possível, quantitativos. Muitas empresas utilizam in-

dicadores agrupados funcionalmente, mas uma forma que vem sendo utilizada por várias empresas é o BSC – *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), que agrupa em um único mapa os objetivos e indicadores de resultados utilizados pelas diversas áreas das empresas para controlar a execução das estratégias. Em vez de apenas indicadores puramente financeiros, que podem privilegiar os resultados de curto prazo, no BSC é possível visualizar um conjunto de objetivos e indicadores mais completo, que contemple, também, realizações que contribuam para o futuro da organização. Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p. 39), “o *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formatação”, que ao ser utilizado permite visualizar eventuais inconsistências estratégicas. Seu emprego permite contemplar de modo sistêmico as perspectivas dos principais *stakeholders*: financeiras (investidores), dos clientes (mercado), dos processos internos (organização) e do aprendizado e crescimento (pessoas e sistemas). Definidos em cascata, os objetivos e indicadores do BSC garantem a compatibilidade entre o nível corporativo e os demais níveis funcionais e hierárquicos, embora nem sempre seja fácil conseguir essa harmonia. Uma mistura de procedimentos das orientações *top-down* (orientada dos níveis hierárquicos mais elevados para os mais baixos) e *bottom-up* (no sentido inverso) pode aumentar a consistência dos objetivos e indicadores.

Um aspecto importante no uso do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997 p. 208), é que “comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados”. Eles consideram que para levar a mudanças culturais, as metas devem ser vinculadas à remuneração. Assim, os indicadores escolhidos têm de ser adequados e confiáveis. Entretanto, como nem todos participam da criação das estratégias, têm conhecimento delas na íntegra ou participaram das análises que levaram à fixação dos objetivos, acreditamos que sua aceitação poderá ser comprometida se não houver uma comunicação adequada, que siga procedimentos normativos-reeducativos. Além disso, as estratégias colocadas em prática não são imunes a eventos fortuitos, os quais podem tanto dificultar o alcance das metas, punindo bons desempenhos, como facilitar esse alcance e premiar desempenhos insatisfatórios. Isso pode exigir procedimentos de ajustes de objetivos e resultados. Como veremos no estudo de caso, o BSC é utilizado na empresa escolhida como *um* indicador da ação da liderança, combinado com o mapa de competências considerado necessário para que a liderança seja exercida.

A ARQUITETURA DE LIDERANÇA DA SIEMENS DO BRASIL

A Siemens AG é uma corporação alemã, fundada em 1850, que opera nos setores de Informação e Comunicação, Automação e Controle, Energia, Transporte, Medicina e Iluminação. Ela alcançou, em 2004, o faturamento líquido consolidado de € 75,2 bilhões, originados principalmente na Europa, 57%; nas Américas, 23%; e na Ásia (Pacífico), 12% (Siemens Annual Report 2004). No final do exercício, empregava 430 mil pessoas. No Brasil, no mesmo período, as vendas atingiram R\$5,9 bilhões e trabalhavam na empresa 8,3 mil pessoas, das quais 2% em posições de Diretoria e Gerência Geral e 8% em Consultoria e Média Gerência (Siemens Informe Anual 2004).

A operação em mais de 190 países a expõe a situações complexas e dinâmicas, levando-a a contratar e oferecer condições de desenvolvimento a funcionários de diferentes culturas e subculturas que reconfiguram, continuamente, sua cultura corporativa.

Por acreditar que seu sucesso depende da motivação dos funcionários, e que essa motivação é profundamente influenciada pelos seus líderes, desenvolveu um projeto para consolidar sua liderança formal como elemento fundamental para a melhoria da sua competitividade e confirmou a gestão de Recursos Huma-

nos como função estratégica. Esse projeto, denominado SLF (acrônimo de *Siemens Leadership Framework* – Arquitetura Siemens de Liderança), é fruto de vários projetos desenvolvidos em suas subsidiárias, tem abrangência global e é adaptável localmente. A lógica que sustenta o projeto é bastante simples e causal: líderes excelentes conseguem, como resultado de suas ações, colaboradores motivados, que garantem clientes satisfeitos e, por consequência, constroem uma empresa de sucesso. Com ele a empresa busca transformar seus princípios em comportamentos e consolidar a idéia de que a liderança transforma a estratégia em ação. Mostrando o que entende por excelência em liderança, o que e quais competências espera dos seus líderes e a forma pela qual eles serão avaliados, a empresa uniformiza o entendimento e a ação sobre os fatores-chave da liderança. A SLF é *recomendada* para todas as pessoas em posições de liderança e *obrigatória* para os níveis de gerência e diretoria.

Na Siemens, os líderes devem ter competências variadas, necessárias para *criar e inspirar a visão, desenvolver planos, conduzir à ação e alcançar objetivos*. Elas foram agrupadas em quatro categorias: *drive* (iniciativa, orientação para resultados, criatividade, disposição para mudanças e tomada de decisão), *focus* (capacidade de aprender, habilidade analítica, visão estratégica, organização e orientação para a qualidade), *impact* (assertividade, comunicação, *network* e foco no cliente) e *guide* (orientação e inspiração, treinamento, trabalho em equipe e sensibilidade). Cada competência foi definida com base na sua relevância para o negócio, suas urgências e tendências. No conjunto, elas refletem a busca do equilíbrio entre a preocupação com as pessoas e com os seus resultados.

Como os líderes formais são, geralmente, escolhidos nos quadros da empresa, os processos de seleção, avaliação e desenvolvimento bem articulados ajudam a identificar e desenvolver os líderes em potencial. Nas várias avaliações ao longo da carreira eles confirmarão ou não sua adequação a posições de liderança.

Os resultados alcançados influenciam os rendimentos dos líderes, mas não são os únicos indicadores da qualidade da sua ação. É avaliado, também, o uso das competências existentes e adquiridas, o que influencia o desenvolvimento profissional. Combinados, os resultados do BSC e do conjunto de competências influenciam o potencial de carreira, que inclui a possibilidade de ocupar posições internacionais.

A ação dos líderes é avaliada de várias formas. Uma delas utiliza um modelo que abrange dez aspectos (Dez Aspectos da SLF) reunidos em subgrupos que refletem as expectativas da empresa em relação à liderança: criação e inspiração (visão), desenvolvimento compartilhado (planos), inspiração (ação) e revisão (*feedback*). Os resultados dessa avaliação, que refletem a percepção dos subordinados em relação à ação do líder, orientam as medidas de desenvolvimento a serem tomadas com o apoio da área de Recursos Humanos. Além dessa avaliação, são realizadas auto-avaliações e avaliações 360 graus, que incorporam ao processo o parecer das pessoas que compõem a rede de contatos do avaliado. Essas modalidades de avaliação oferecem aos avaliados a oportunidade de confrontar-se com os problemas detectados e comparar a identidade trabalhada por eles com a imagem que os demais fazem deles. Os vieses nos processos de avaliação são reduzidos com o auxílio de uma consultoria externa em psicologia organizacional.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

A SLF, como intervenção de DO, busca melhorar os resultados da empresa agindo sobre as pessoas. Utilizando suas competências, elas deverão alcançar objetivos definidos em cascata e de forma negociada, após haver pleno entendimento dos aspectos referentes à visão, missão, estratégias, nível de desempenho financeiro desejado e proposta de valor, ou seja, relativos aos vários negócios da empresa. Nesse processo, os líderes devem conhecer os mercados da empresa, os clientes críticos, o impacto dos processos críticos em termos financeiros e

mercadológicos, e a qualidade dos funcionários. A participação das pessoas na definição de objetivos é incentivada e demanda dos participantes um bom conjunto de conhecimentos para poderem contribuir de forma efetiva. O conjunto de objetivos e indicadores segue o modelo *Balanced Scorecard*, assim configurado pela empresa:

- Resultados Financeiros – EVA (*Economic Value Added* – Valor Agregado à Empresa), EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes* – Lucro Antes dos Impostos e Taxas), receitas, relação custos/despesas;
- Motivação dos Funcionários – desenvolvimento de competências, clima organizacional, “Dez aspectos da SLF”, rotatividade dos funcionários;
- Satisfação dos Clientes – nível de satisfação, comportamento, métricas de ciclo de vida, novos clientes atraídos e participação de mercado;
- Qualidade dos Processos – tempos de ciclo, nível de segurança de entrega, percentuais de erros e uso de processos eletrônicos.

Alguns elementos do BSC são de base qualitativa, o que permite diferentes percepções para uma mesma realização. Para não pairarem dúvidas sobre a qualidade da avaliação, são esclarecidos aos avaliados o escopo e o método da medição, a fonte de dados utilizada, o período considerado e o balanço dos resultados qualitativos e quantitativos.

O processo SLF deverá estar completamente implantado em 2007, quando será possível avaliar em profundidade a sua evolução e consistência.

LEVANTAMENTO DE OPINIÕES – PERCEPÇÕES SOBRE A SLF

Foram enviados questionários a 80 executivos de Nível 2 (Diretoria e Gerência Geral) e Nível 3 (Gerência), com índice de resposta de 45%. Buscou-se identificar como os líderes percebem a liderança, a estrutura do projeto, os benefícios alcançados e as expectativas com a sua aplicação.

PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos respondentes, 77,8% são homens e 22,2% mulheres; 61,1% ocupam posições de Nível 3 e 38,9% de Nível 2. Eles trabalham em cinco áreas de negócios: Telecomunicações (38,9%), Energia (13,9%), Transporte (11,1%), Automação (11,1%), Medicina (5,6%) e áreas de apoio (19,4%). É uma liderança madura e experiente: 86,1% têm mais de 35 anos de idade, 72,2% estão na empresa há mais de 10 anos e 58,8% exercem funções de mando há mais de 5 anos. O tempo de casa é maior para as pessoas de nível 2 (77% estão na empresa há mais de 15 anos, percentual que cai para 44% no nível 3). Todos os respondentes têm curso superior, 61% fizeram pós-graduação ou especialização (52% MBA) e a formação está concentrada em áreas técnicas e administrativas (Engenharia, 51,4%, e Administração, 35,7%). O tempo de casa e as similaridades na formação sinalizam familiaridade com a cultura corporativa e podem explicar as variações pequenas nas repostas ao questionário.

Os respondentes foram atraídos para a empresa principalmente pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional (43,5%) e pela oportunidade de trabalhar no exterior (21,7%), tendo como principais motivadores para continuar na empresa a oportunidade de crescimento pessoal e profissional (42,9%) e a responsabilidade e a importância do trabalho (33,9%). Isso permite supor a busca de satisfação pessoal e o desejo de contribuir pessoalmente para os resultados, o que vai ao encontro das observações de Morin (2003): o trabalho faz parte da construção da identidade do indivíduo e para ser válido precisa oferecer autonomia, ser prazeroso e permitir um convívio amistoso. Os respondentes podem ser classificados como trabalhadores do conhecimento, que demandam condições adequadas de trabalho e desenvolvimento.

AValiação DA SLF

Apesar de estar na fase inicial de implementação, 75% dos respondentes já se consideram adaptados à sistemática da SLF e 91,7% já perceberam resultados positivos. A melhoria no relacionamento com os subordinados já foi percebida por 74,3% dos respondentes, enquanto 57,1% apontam a melhoria no relacionamento com superiores. A qualidade do treinamento foi ressaltada, confirmando a importância das ações normativas-reeducativas do DO para a implantação de mudanças consistentes. As poucas pessoas que viram distorções iniciais, acreditam que o resultado final do processo será positivo.

O sucesso no processo de avaliação depende da capacidade dos avaliadores de se expressarem e dos avaliados de interpretarem os resultados. Sobre os resultados da última avaliação feita pelos subordinados, 83,3% consideraram que os avaliadores foram ponderados, sinalizando um grupo equilibrado e maduro. Quanto ao aprendizado com as avaliações, 72,2% dos avaliados declararam já ter alterado sua forma de agir com base nas informações recebidas.

Questionados sobre como a SLF afeta o dia-a-dia da liderança, as respostas foram variadas com ênfase para o *feedback* que permite orientar as ações relativas às pessoas e às tarefas; alertar para a importância das pessoas para o alcance dos objetivos; orientar o exercício da liderança e o desenvolvimento de novos gestores. O diálogo parece ser prática consolidada na empresa e a SLF é vista como *mais um* excelente canal formal de comunicação.

IMPORTÂNCIA DO BALANCED SCORECARD NA SLF

A importância do BSC na estrutura SLF foi reconhecida por 66,7% dos respondentes, mas apenas 50% o consideraram adequado para avaliar a eficácia da liderança (44% o consideraram inadequado). Embora um questionamento posterior não tenha tido respostas consistentes para essa inadequação, há a percepção de que o desempenho da liderança é afetado por alguns fatores não captados pelo BSC, um conjunto de "números frios". Apesar disso, os respondentes percebem que suas ações afetam o resultado dos elementos do BSC e atribuíram para isso as notas médias 7,4 para Processos; 7,9 para Finanças; e 8,1 para Pessoas e Clientes (escala de 0 a 10). Essa variação se explica pelo fato de os elementos e seus pesos serem diferentes para diferentes áreas funcionais com diferentes impactos nos resultados.

Os impactos da SLF nos resultados foram considerados positivos e muito positivos para Clientes (74,3%), Finanças (65,7%), Pessoas (97,2%) e Processos (54,3%). O número elevado para "Pessoas" justifica a importância atribuída pela empresa para essa intervenção visando à melhoria da saúde organizacional. A importância reconhecida das pessoas para os resultados dos elementos do BSC parece justificar seu uso como *um* dos elementos de avaliação.

LIDERANÇA

Uma pergunta aberta sobre o que se espera de um líder recebeu respostas variadas, das quais se destacam bom senso, abertura, busca da capacitação do grupo, capacidade de alcançar resultados, assumir responsabilidades e engajar pessoas, franqueza, delegação e consciência dos resultados de suas ações. As mais mencionadas foram *coaching*, capacidade de motivar, comprometimento, transparência e visão.

De forma fechada, as dezessete competências definidas pela empresa foram apresentadas aos respondentes de forma aleatória e foi solicitado a eles que apontassem as cinco mais importantes do ponto de vista deles e as cinco que

percebiam ser mais evidentes na empresa. Nas consideradas *importantes*, os quatro grupos (*Guide*, *Focus*, *Impact* e *Drive*) estão representados. Já nas *evidentes*, três das cinco principais competências são de um mesmo grupo, *drive* (Tabela 1), e nenhuma competência do grupo *guide* foi incluída entre as cinco principais, o que demanda uma verificação posterior do impacto dessa ausência, uma vez que no grupo *guide* estão *orientação e inspiração* (em que a empresa explicita a importância do carisma), que aparece em sexto lugar no grupo das competências importantes e apenas em décimo terceiro no grupo das competências evidentes na empresa. Ainda no grupo *guide* estão *treinamento, trabalho em equipe e sensibilidade*. Esse descompasso estar relacionado ao fato de as pessoas estarem mais envolvidas com a busca de resultados e ajustarem-se às circunstâncias particulares, focando no cliente e na sua orientação estratégica. Comunicação (I) e Trabalho em equipe (G) também merecem atenção especial para não comprometer os resultados de longo prazo.

Tabela 1 – Competências Consideradas Importantes e Percebidas como Evidentes na Siemens

COMPETÊNCIAS					
IMPORTANTES PARA OS RESPONDENTES	GRUPO	%	EVIDENTES NA EMPRESA	GRUPO	%
Visão estratégica	F	15,0	Orientação para resultados	D	15,7
Comunicação	I	11,4	Visão estratégica	F	13,6
Orientação para resultados	D	10,7	Foco no cliente	I	9,3
Trabalho em equipe	G	10,0	Disposição para mudanças	D	9,3
Tomada de decisão	D	10,0	Tomada de decisão	D	8,6
Total		57,1			56,5

F = *Focus*, I = *Impact*, D = *Drive* e G = *Guide*

Fonte: Levantamento de opiniões realizado com executivos da Siemens no Brasil.

Elos entre níveis hierárquicos, 56,3% dos respondentes admitem ser mais influenciados pelos subordinados que pelos superiores, e 74,2% que influenciam mais os subordinados que os superiores. Esses números parecem refletir o envolvimento próximo com o principal grupo de convivência. O nível de *empowerment* na empresa e a necessidade de buscar soluções no dia-a-dia, dentro do grupo de responsabilidade e convivência, parecem refletidos, também, na nota média de 8,1 para o quanto influenciam os subordinados e 7,2 para o quanto seus superiores os influenciam.

De todos os aspectos, o mais importante do nosso ponto de vista é a confiança na SLF. Se responsáveis pela decisão de implantá-la, 97,2% a teriam tomado e 38,9% a teriam tomado mais cedo.

CONCLUSÃO

O estudo de caso apresentado e a revisão teórica mostraram a importância de transformar as ações da liderança em resultados para a empresa. Para isso, é necessário que os líderes utilizem competências profissionais, sociais e do negócio, formatadas com foco na liderança.

A busca do equilíbrio na orientação da liderança para pessoas e tarefas demanda formas eficazes de avaliação e controle dessa ação. Os conjuntos de indicadores utilizados pela Siemens, estruturados conforme o conceito BSC, parecem ser

bons como indicadores de resultados corporativos, mas ainda não refletem completamente a qualidade da ação da liderança. A preocupação dos entrevistados em relação ao "conjunto de números frios" do BSC, de certa forma, foi antevista pelos criadores do modelo, que alertavam para a necessidade de vinculá-lo aos rendimentos, ao mesmo tempo em que recomendavam cuidado com o *timing* dessa adoção. Uma vez que o BSC é visto como a operacionalização da estratégia, o fato de nem todos que devem cumprir os objetivos terem participado de todo o processo estratégico, de certa forma, explica a resistência à sua utilização. Ainda, não há garantias de que mesmo estratégias bem construídas e sustentadas por premissas válidas atendam às expectativas corporativas, pois os ambientes de negócios se reconfiguram a todo instante. Além do BSC, que mostra o alcance dos resultados esperados no cumprimento da estratégia propriamente dita, a empresa consegue nas várias avaliações de desempenho apreciar o conjunto de competências existentes nos líderes e como são utilizadas para garantir a qualidade de sua liderança. O aprendizado na empresa deve minimizar os vieses e deslizos na definição dos indicadores, o que é facilitado na Siemens pela percepção não pontual da liderança, mas como parte de um sistema que contempla a organização, seus processos, suas estruturas e pessoas. Resta ainda ajustar a aplicação do conjunto de avaliações pessoais com o uso do BSC. A complexidade ambiental nem sempre permite que o conjunto de resultados do BSC reflita exatamente o desempenho da liderança, mas eles influenciam os sistemas de compensação (bônus). Como o BSC é apenas *um* dos elementos de avaliação, bons desempenhos em liderança, avaliados de forma consistente, permitem o desenvolvimento na carreira, apesar de resultados corporativos inesperados. Se os conjuntos de competências sinalizam expectativas de ações mais eficazes, os ajustes nesses conjuntos são fundamentais para que eles reflitam as expectativas e percepções de líderes e liderados, e para que a ênfase seja colocada nos aspectos adequados.

A intervenção da Siemens com a SLF já permitiu a ela alcançar resultados importantes, com destaque para a melhoria no relacionamento entre subordinados e superiores, que é o foco do DO: melhores resultados pela ação sobre os sistemas sociais da organização.

Com relação às questões colocadas inicialmente, poderíamos dizer, com base no estudo de caso e na sustentação teórica, que com interesse e recursos adequados é possível desenvolver e gerir a liderança, utilizando os resultados corporativos no processo de avaliação e vinculando-os, mesmo de forma parcial, à qualidade da liderança.

Pela sua consistência e resultados obtidos até agora, acreditamos que a SLF constitui uma contribuição para o desenvolvimento da gestão da liderança, na medida em que enfatiza não apenas que a liderança é fundamental para a organização, mas, também, que é possível realizar intervenções planejadas no seu desenvolvimento em vez de confiar no surgimento natural de líderes, o que nem sempre acontece na velocidade e quantidade desejada. Além disso, mostra ser possível conscientizar a pessoa em posição de liderança, ou que almeje alcançá-la, que essa posição impõe responsabilidades não só perante as empresas, mas também para consigo mesma e para com as pessoas com as quais convive. Entretanto, o nível de sucesso da SLF só poderá ser conferido em 2007, quando sua implantação estiver concluída. Será possível, então, buscar as correlações entre o desempenho organizacional e o desempenho dos líderes em relação às competências deles demandadas, bem como identificar a hierarquia de competências.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

BECKHARD, Richard. *Organization Development: strategies and models*. Mass.: Addison-Wesley, 1969.

- BENNIS, Warren G. *Organization Development: its nature, origins and prospects*. Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley. *Building a dynamic corporation through organization development*. Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BRYMAN, Alan E. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 26, nº 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHARAN, Ram; COLVIN, Geoffrey. Por que um líder cai? *Fortune Americas*, ano 2, nº 34, jun. 1999.
- CHIN, Robert; BENNE, Kenneth D. General strategies for effecting changes in human systems. In: BENNIS, Warren G., BENNE, Kenneth. D.; CHIN, Robert. *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, v. 21, n. 1, p. 141-161, Winter 2000.
- DRUCKER, Peter F. They're not employees, they are people. *Harvard Business Review*, p. 70, Feb. 2002.
- ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa das organizações complexas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio Século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin M. *Leadership and effective management*. Glenview: Scott-Foresman, 1974.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRENCH, Wendell L.; BELL Jr., Cecil H. *Organization Development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 229-249, March 2001.
- HAMBURGER, Yair Amichai. Mathematical Leadership Vision. *The Journal of Psychology*, v. 134, n. 6, p. 601-611, 2000
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford, 1997.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.
- HOLLANDER, Edwin P. Leadership and social exchange processes. In: GERGEN, Kenneth J.; GREENBERG, Martin S.; WILLIS, Richard H. (eds.). *Social exchanges: Advances in Theory and Research*. New York: Winston-Wiley, 1979.

- _____. *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford, 1964.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, John P. What leaders really do. *Harvard Business Review*, p. 103-108, May-Jun 1990.
- KRAMER, Roderick M. The harder they fall. *Harvard Business Review*, p. 58-66, Oct. 2003.
- LEWIN, Kurt; LIPPIT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, n. 10, 1939.
- LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MAANEN, John van; KUNDA, Gideon. Real Feelings: emotional expression and organizational culture. In: STAW, Barry. (ed.). *Research in organizational behavior*, v. 11. Greenwich: JAI Press, 1989.
- MARION, Russ; UHL-BIEN, Mary. Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, n. 12, p. 389-418, 2001.
- MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELLO, Fernando Achilles de Faria. *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- MORIN, Estelle. *A procura do sentido*. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br>>. Acesso em 22/10/2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a arte e a ciência de ser dirigente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- REITTER, Roland. Peut-on enseigner le leadership? In: *L'École des Managers de demain: le professeur du groupe HEC*. Paris: Colection Gestion, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SIEHL, Caren; MARTIN, Joanne. The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture? In: HUNT, James D. et al. (eds.). *Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership*, p. 227-239. New York: Pergamon, 1984.
- SIEMENS AG. *Annual report 2004*. Disponível em <<http://www.siemens.de>>. Acesso em 10/01/2005.
- SIEMENS LTDA. *Informe anual 2004*. Disponível em <<http://www.siemens.com.br>>. Acesso em 10/01/2005.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 4, nº 37, p. 797 – 816, jul./ago. 2003.
- SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. *Liderança, organizações e cultura*. São Paulo: Pioneira, 1994.

STERNBERG, Robert J. WICS: A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning and Education*, v. 2, n. 4, p. 386–401, 2003.

STOGDILL, Ralph M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 166, May-June, 1973.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. *The social psychology of groups*. New York: Willey Thompson, 1959.

ULRICH, Dave. A new mandate for Human Resources. In: _____ (ed.). *Delivering results: a new mandate for Human Resource professionals*. Boston: HBR Books, 1998.

_____; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. *Liderança orientada para resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WEBER, Max. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Tradução da 4ª edição de *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1956. New York: Bedminster, 1968. 3v.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

ZARIFIAN, Philippe. *Objectif compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liasions, 1999.