

José Roberto de Souza Freire ¹
Adriana Domingues Marques de Castro ²
Edson Keyso de Miranda Kubo ³
Eduardo de Camargo Oliva ⁴
Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares ⁵

Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação.

Resumo

Este artigo tem como objetivo desenvolver uma escala para autoavaliação da liderança coletiva, com base na percepção dos líderes em relação à influência das decisões coletivas tomadas sobre os resultados da organização e as estratégias efetivamente adotadas. Esta escala foi desenvolvida a partir da análise de conteúdo de artigos científicos que tratam de assuntos relacionados à efetividade organizacional e à liderança, e sugestões de quatro especialistas, que participam de conselhos administrativos. Visa contribuir para a lacuna atualmente existente na literatura acerca do tema liderança coletiva, propondo-se um instrumento para avaliação da efetividade do papel dos membros do Conselho de Administração.

Palavras-chaves: Liderança Coletiva, Escala de Avaliação, Conselho de Administração.

Collective leadership: proposal for a self Assessment scale.

Abstract

This article aims to develop a scale for self-assessment of collective leadership based on the perception of the leaders regarding the influence of collective decisions on the organization's results and strategies effectively adopted. This scale was developed from the content analysis of scientific articles dealing with issues related to organizational effectiveness and leadership, and suggestions of four specialists who participate in business boards of directors. It seeks contributing to the gap currently existing in the literature on collective leadership, as an instrument to assess the effectiveness of the role of the Board of Directors members.

Keywords: *Collective Leadership, Assessment Scale, Board of Directors.*

¹ Doutorando em administração Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Analista A - Embrapa Gado de Corte e Prof. Estácio de Sá - Campo Grande/MS. (joserobertofreire@gmail.com)

² Doutoranda em administração Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Profa. do Centro Universitário Fundação Santo André. (adrianacastro1999@hotmail.com)

³ Prof. Dr. Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Depto de Administração de Pós-Graduação. (edson.mk@gmail.com)

⁴ Prof. Dr. Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Depto de Administração de Pós-Graduação. (eduardo.oliva@uscs.edu.br)

⁵ Doutoranda em administração Universidade Municipal de São Caetano do Sul. (dartisoares@terra.com.br)

Introdução

Os acionistas almejam que as organizações atinjam seus resultados. Por esta razão, a obtenção de sucesso na execução de estratégias, pautada na prestação de contas e na transparência dos atos de gestão é uma das maiores preocupações das empresas atualmente. Neste sentido, destaca-se o papel dos líderes nos resultados organizacionais, dotados de habilidades e conhecimentos técnicos e raciocínio analítico, capacidade de trabalhar em equipe e eficientes na promoção das mudanças requeridas, acompanhando o resultado das decisões determinadas. Os líderes podem fazer toda a diferença no desempenho de uma organização (ROBBINS, 2007).

Neste artigo, liderança coletiva é definida como o esforço combinado dos líderes, com diferentes habilidades que se reúnem em conjunto para tomadas de decisões em atender os imperativos estratégicos das empresas, lidando com situações diversas, tais como: posicionamento da empresa no mercado, crescimento, transição, fusão, crescimento e estabilidade. Enfim liderança coletiva resulta em um grupo coeso de pessoas que trabalham eficazmente em conjunto para um objetivo comum.

A liderança coletiva hoje pode ser representada pelos conselhos de administração, que constituem parte fundamental da governança corporativa. Não obstante, pouca atenção tem sido dada ao enfoque da liderança coletiva e maior ênfase tem sido conferida à liderança individual até os dias de hoje.

O conselho de administração é visto como um órgão que tem a responsabilidade de decidir em nome dos proprietários. A importância do conselho de administração esta em criar um ambiente legal às práticas de boa governança ao capital investido nas empresas, tanto para os proprietários quanto aos acionistas e credores (ANDRADE; SALAZAR; CALEGÁRIO; SILVA, 2009).

A imprensa tem questionado vários escândalos na contabilidade das empresas sobre as responsabilidades, competência e a qualidade dos serviços prestados dos auditores, governança corporativa, conselheiros, bem como os órgãos reguladores. Cantidiano (2004) publicou sobre as vulnerabilidades que teriam permitido o disfarce da crise financeira pela qual passava a Parmalat. Ikeda(2012) cita uma pesquisa global da consultoria Mckinsey, realizada com 1957 conselheiros, ressaltando a existência de profissionais despreparados ocupando cadeiras de conselheiros, o que pode indicar sério risco para as companhias.

Holland e Britto (2009), ao analisarem o livro “A crise de 2008 e a Economia da Depressão, de Paul Krugman (Editora Campus, 2009), afirmam que a crise financeira entre 2007 a 2008 não foi simplesmente uma crise de bancos, mas sim o resultado de um conjunto de fatores de política econômica em economias tidas como praticantes de boas políticas monetárias, erros de mercados financeiros, erros de agentes econômicos e problemas de gestão de mercados.

Segundo Silva et al (2008), tendo-se em vista os recentes escândalos financeiros ocorridos em alguns mercados ao redor do mundo, a restauração da confiança da opinião pública na administração das grandes empresas tem ocupado lugar de destaque, tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial.

Na América Latina, ainda são incipientes a discussão e a elaboração de políticas de gerenciamento orientadas por princípios de governança corporativa, apesar de já existirem iniciativas de diversos setores da sociedade com vistas a sua difusão e valorização no âmbito das economias emergentes. Na experiência brasileira, no que se refere ao incentivo à adoção de boas práticas de governança, destacam-se as iniciativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Bolsa de Valores de São Paulo (LA PORTA et al, 1998 apud SILVA et al, 2008).

A pressão sobre os conselhos aumentou a partir da crise financeira de 2008. Desde então, a busca pelo conhecimento e o comprometimento dos conselheiros têm crescido substancialmente (POZEN, 2009). Atualmente, a capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva.

Este artigo enfoca a liderança coletiva e o processo decisório que visa tornar as organizações mais eficientes. Seu objetivo principal resume-se em responder o seguinte questionamento: qual a percepção da liderança coletiva em relação ao fato de suas decisões serem ou não fatores determinantes sobre os resultados apurados pelas organizações? Neste contexto, propõe-se uma escala de autoavaliação, para que a liderança coletiva analise a influência de suas decisões sobre os resultados apresentados pela organização.

O presente artigo se justifica pela escassez de artigos acadêmicos e estudos relacionados à avaliação dos resultados determinados pela liderança coletiva no segmento de empresas. Sua relevância deve-se à iniciativa de proposição de uma escala para se tentar avaliar a percepção dos executivos sobre a liderança coletiva e sua influência nos resultados apurados pelas organizações.

Essa nova escala permite averiguar a percepção de membros de um grupo, que operam coletivamente no conselho de administração, sobre sua atuação. Esse novo tipo de liderança de cunho coletivo emerge e se diferencia da liderança individual. Pretende-se, assim, contribuir com o debate acadêmico sobre o tema e, simultaneamente, preencher essa lacuna na literatura.

Na seção seguinte, apresentam-se os aspectos conceituais acerca de liderança e liderança coletiva, que dão suporte teórico ao desenvolvimento da escala proposta. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia adotada para construção da mesma. Na quarta seção, apresenta-se o desenvolvimento da escala proposta. Finalmente, na última seção, apresentam-se as considerações finais.

Liderança

As pesquisas sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança que consolidam o campo teórico sobre liderança, enfatizam, sobretudo três aspectos (BRYMAN, 1992): (1) o processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira; (2) como este processo de influência é concebido incorporado ao contexto de um grupo; e (3) o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar. Questões culturais e de identificação passam a ser consideradas nas décadas de 80 e 90, gerando nova definição de liderança, que passou a contemplar: influência nos objetivos, estratégias, comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos; influência na manutenção e identificação do grupo, bem como na cultura de uma organização (YUKL, 1989).

Nessa nova abordagem, a liderança é concebida como uma ação simbólica, na qual o líder se torna administrador do sentido, identificando para os liderados um sentido do que é importante, e definindo para os mesmos a realidade organizacional. A liderança torna-se a atividade central dos atores organizacionais nas situações cotidianas de trabalho (PFEFFER, 1981; SMIRCICH; MORGAN, 1982; TRICE; BEYER, 1989).

Alvesson (1992), no estudo empírico de uma empresa de consultoria no ramo de computação, avalia a liderança como ação social integradora, subordinada ao contexto cultural no qual se desenrola. Já Hosking (1988) conceitua liderança como uma atividade processual organizadora, que inclui dimensões sociais, políticas, cognitivas e emocionais (HOSKING;

FINEMAN, 1990). Knights e Willmott (1992) articularam um modelo conceitual que focaliza o poder e a subjetividade como componentes fundamentais da prática social de liderar e de ordenar significativamente a realidade.

Buscando integrar as pesquisas sobre comportamento de liderança realizadas nos últimos 50 anos, Yukl, Gordon e Taber (2002) propõem a seguinte estrutura para os comportamentos de liderança:

a) comportamentos orientados para a tarefa – o líder planeja as atividades de curto prazo, explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel; monitora a operação e a performance de determinado plano ou projeto;

b) comportamentos orientados para o relacionamento – o líder dá suporte e encorajamento a seus liderados; reconhece realizações e contribuições; desenvolve habilidades e a confiança dos liderados; consulta os liderados ao tomar decisões e lhes dá empowerment para terem iniciativa na solução de problemas;

c) comportamentos orientados para a mudança – o líder monitora o ambiente externo; propõe estratégias inovadoras ou novas visões; encoraja o pensamento inovador; corre risco para promover as mudanças necessárias.

Liderança significa a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, realizar o que é capaz de fazer: formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem-sucedidos. Trata-se de uma habilidade de relacionamento/gerenciamento de pessoas, cujos princípios e técnicas, ao serem aplicados, levam a uma maior produtividade nos negócios e a melhores resultados na tarefa ou projeto a ser realizado pelo grupo envolvido. A liderança envolve aspectos ligados à motivação, comprometimento, comunicação, desempenho, confiança, conduta ética, integridade e integração (ROBBINS, 2007; CARNEGIE, 1995).

A liderança tem como base as pessoas. Deste modo, é preciso entender as pessoas e também o contexto do ambiente e como se desenvolver nesse ambiente. O líder plenamente desenvolvido precisa tomar conhecimento de quem ele é, desenvolvendo o autoconhecimento a partir de reflexões profundas de suas experiências e questionamentos. A questão não é tornar-se um líder, é tornar-se você mesmo; usar todas as suas capacidades, talento e energia para que sua visão se realize (BENNIS, 1996).

Em um cenário de instabilidade econômica, onde o mercado se apresenta em constante mudança e as mudanças organizacionais ocorrem de forma bastante dinâmica, sobretudo devido aos avanços da tecnologia e à exigência do consumidor por produtos de qualidade ou inovativos, as organizações acreditam que têm que ter em seus quadros líderes inovadores e motivados, visionários e tomadores de decisões efetivas, assumindo compromisso com a eficiência e a eficácia organizacional (ROWE, 2002).

A maioria das empresas desenvolve estratégias explícitas para otimizar recursos - capital financeiro, capital humano, tecnologia e marcas - e acredita que uma estratégia de capital humano clara, convincente e com estrutura organizacional definida é elemento fundamental para a eficácia na execução da estratégia da empresa. No entanto, as diretrizes estratégias orientadoras a curto e longo prazo, definidas no topo da organização é que definirão a sua performance na execução das decisões tomadas. A grande questão é distinguir quem define e quem executa na organização, é esclarecer o papel dos tomadores de decisões. A análise parte do esclarecimento daquilo que eles precisam saber e podem trazer para organização para tirar proveito de suas habilidades, relacionamento e dos seus conhecimentos (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005).

Líderes estratégicos diferem-se dos líderes gerenciais. Enquanto os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, os líderes gerenciais influenciam as atitudes e decisões



daqueles com quem trabalham e estão envolvidos em situações e contextos característicos e rotineiros (ROWE, 2002), comprometendo-se mais e sentindo-se melhor em áreas funcionais de responsabilidades. Os líderes gerenciais podem tomar decisões que não estejam sujeitas a restrições baseadas em valores (HOSMER, 1982), o que não significa que não tenham moral e ética. Esses líderes apoiam e adotam postura de preço mínimo a fim de aumentar a performance em curto prazo (HOSKISSON; HITT, 1994; ZALEZNIK, 1990), o que implica em uma visão operacional com foco no ambiente de trabalho e na sua capacidade de execução na busca do resultado determinado pelas diretrizes ou objetivos estratégicos organizacionais, tal como a maximização das receitas ou redução dos custos operacionais.

A liderança estratégica tem uma percepção a longo prazo com uma execução a curto prazo, que é uma percepção visionária. Assim, os líderes estratégicos influenciam as opiniões e atitudes de outras pessoas dentro da organização. Deste modo, o requisito exigido dos líderes deveria ser a competência para lidar com pessoas, obter resultados por meio delas e apresentar a característica de mobilização para querer fazer (HOSMER, 1982).

A liderança estratégica ou visionária é, portanto, voltada para o futuro. Trata-se de uma liderança competente e influenciadora, que exige atitude determinista e visionária, o que pode representar riscos para organizações numa tomada de decisão errônea. Exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas. Além disso, líderes visionários não dependem de suas organizações para conceber uma percepção de si próprios. Sob a liderança de visionários, o controle organizacional é mantido por meio da socialização, do compartilhamento de visões e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum (ROWE, 2002).

Os atributos de um líder podem ser categorizados da seguinte forma (ULRICH et al, 2000): (1) como os líderes são – envolve os valores, motivos, traços pessoais e caráter; (2) o que os líderes sabem – refere-se às suas habilidades e capacidades; (3) o que os líderes fazem – tem a ver com questões comportamentais, hábitos, estilos e competências).

Líderes são dotados de um conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e outras características, que devem ser aplicadas para agregar valor à organização, por meio de resultados que satisfaçam os stakeholders. Como clientes, fornecedores, acionistas, proprietários e empregados apresentam diferentes interesses a serem atendidos, o papel primordial do líder é equilibrar os resultados para os stakeholders (ULRICH et al, 2000).

Os líderes trazem consigo, desde seu nascimento, alguns atributos, capacidades interpessoal e mental básicas, certas habilidades intelectuais e energia. Outros atributos, no entanto, originam-se e são desenvolvidos da primeira infância até as experiências profissionais (KOTTER, 1992). É possível, desta forma, as pessoas se desenvolverem para o exercício da liderança. Os próprios líderes podem identificar seus potenciais e suas deficiências e, os de seu autodiagnóstico, podem dedicar-se aos estudos e pôr em prática suas características naturais no exercício da liderança (CRONIN, 1995).

Na reflexão sobre a subjetividade na gestão, Uribe (2001) a partir da análise de Peter Senge, refere-se que o processo que articula aprendizagem individual e social, através da comunicação e o conceito de liderança, visto como capacidade social de moldar o futuro, que dependem de atitudes de características individual e subjetiva. O autor adota uma abordagem de dimensões múltiplas que estimula a comunicação aberta e acredita no trabalho em equipe e que o líder deva reconhecer sua vulnerabilidade e incerteza e não se coloca como carismáticos responsáveis pela decisão.

Nessa reflexão a liderança se envolve como projetista dos ideais e dos alinhamentos estratégicos da organização, projetando-a no envolvimento do contexto de mercado, construída a partir das decisões das lideranças coletivas. Em Senge (Uribe, 2001). A liderança não seria um fator individual e sim uma capacidade coletiva para moldar as mudanças.

Liderança Coletiva

O exercício da liderança como um processo compartilhado de decisões no mesmo nível hierárquico, urge quando se pensa em organizações e relações de trabalho em rede, onde os interesses individuais e coletivos se misturam. As redes entre empresas precisam equilibrar a colaboração e competição, sendo sua liderança coletiva assumida como lideranças informais, agindo como intermediadoras das lideranças formais, sendo capazes de contribuir para o desenvolvimento dos processos de grupo (CABRAL; CAMARGO; VERSCHOORE FILHO, 2011).

Embora não tenha sido o foco neste estudo, cabe aqui ressaltar a grande importância da liderança coletiva em redes, para aumentar o envolvimento dos associados e estimulá-los a participarem mais dos negócios. No caso, compete aos líderes de network a promoção de práticas para desenvolvimento dos laços entre os participantes da rede (SENGE, 1999), aumentando a confiança, facilitando o fluxo de informações e o processo de tomada de decisão e melhorando o seu desempenho (GRANOVETTER, 1985). A base de confiança, neste caso, é definida a partir do caráter afetivo dos vínculos interpessoais e o padrão dessas relações, reduzindo a resistência e proporcionando conforto e coesão da rede (CABRAL; CAMARGO; VERSCHOORE, 2011).

Essa abordagem no processo de liderar deixa de ser visto como um fluxo exclusivamente verticalizado e unilateral de influência para ser concebido como uma atividade que pode e deve ser compartilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização, independentemente de sua posição hierárquica. A liderança coletiva caminha nesse sentido, sendo o rompimento de um paradigma no mundo corporativo. Trata-se de uma inovação na liderança empresarial, do rompimento da abordagem individualista da liderança, onde a figura de um salvador da pátria e a premiação individual por metas sempre foi apreciada. O cenário vem se transformando, observando-se cada vez mais mudança de um esforço individual para um esforço de equipe.

A necessidade de uma liderança coletiva começa a ser sentida cada vez mais, onde os esforços combinados de todos os diferentes líderes, reunidos em um conjunto, passem a atender os imperativos estratégicos da organização. A perpetuidade da companhia deve ser o grande objetivo de seus administradores, fazer com que a empresa aproveite as oportunidades e cumpra com suas obrigações junto aos seus representados, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidades nas quais atua (VASCONCELLOS, 2005).

Lidar com diversas situações empresariais, em um cenário em constante mudança, exige um esforço conjunto mais relevante e uma liderança bem capacitada e especializada. As exigências do desenvolvimento dessa habilidade coletiva, em tornar a organização mais ágil e competitiva, podem ser satisfeitas com uma liderança coletiva, cujo exercício se dá a partir de equipes de líderes que compartilham decisões no mesmo nível hierárquico (BOTERF, 2002; SENGE, 1999).

Sendo o líder alguém que comanda, guia e inspira outros (DALGLISH; EVANS, 2000), o sucesso da ação coletiva entre líderes provém da diversidade, da combinação de talentos e habilidades complementares, sendo fundamental que se desenvolva uma relação de confiança entre os líderes, denominada coragem coletiva ou coragem colaborativa (HOOVER; VALENTI, 2006). Esta capacidade se estabelece pelo alinhamento adequado de papéis e responsabilidades do grupo de líderes, com seus talentos e habilidades diversos e complementares, o que criará "(...) uma atmosfera em que as potencialidades em certos membros de equipe estabilizarão as inseguranças em outros. E vice-versa" (HOOVER; VALENTI, 2006, p. 208).

No processo de liderança cria-se uma visão do futuro em busca de oportunidades potenciais dentro de um ambiente que possibilite às pessoas realizarem suas experiências. Neste processo, consideram-se interesses de longo prazo, e que as pessoas são levadas a atingirem objetivos comuns (BENNIS; NANUS, 1988; KOTTER, 1992; CHUNG; GIBBONS, 1997; KETS DE VRIES, 1997; BENNIS, 1996). Assim, uma liderança efetiva pode levar as



organizações de um estado para outro, por meio da materialização de oportunidades potenciais visualizadas. Isto é possível porque o líder leva os liderados a pensarem e desafiarem a realidade com base no passado, e sugerirem novos rumos e novas visões. Sua paciência e coragem instigam o surgimento de novas ideias dentre os liderados. Por sua visão de futuro, o líder inspira confiança em seus liderados (BENNIS; NANUS, 1988).

Para promoverem um relacionamento de confiança com os liderados, os líderes necessitam possuir características particulares, tais como: integridade e comportamento ético; caráter pessoal, o qual deve ser transmitido por suas ações; competência; credibilidade; abertura ao diálogo; confiança em seus liderados; capacidade de cumprir com suas promessas; persistência e tenacidade (CARLSON; PERREWE, 1995; BENNIS; NANUS, 1988; ULRICH et al, 2000). A falta de confiança entre os integrantes do grupo é precedente de mentiras e comportamentos egoístas. Em um clima de trabalho onde imperam o medo e a desconfiança, as pessoas se tornam oponentes e passam a lutar pelos próprios interesses, mesmo que isto implique em prejuízo da outra parte (GEORGIADES; MACDONELL, 1998). Eles devem agir eticamente em todos os momentos e devem ser comprometidos (MOSTOVICZ et al, 2009).

Assim, a ação do líder deve ser sempre pautada em ações e valores que incluem, dentre outros: (1) desafiar o estabelecido, buscando oportunidades de inovar e melhorar; (2) inspirar uma visão compartilhada; (3) permitir que os outros ajam, incentivando sua participação e promovendo a confiança e o fortalecimento das pessoas; (4) credibilidade, atuando como exemplo de prática de valores; (5) reconhecimento das contribuições individuais e celebração regular das conquistas (KOUZES; POSNER, 1997).

Os líderes precisam também se autoconhecer e se autoinventar continuamente. Seu autodiagnóstico lhes permite identificar seus potenciais e suas deficiências, e colocar em prática suas características naturais no exercício da liderança. Em algumas situações, no entanto, eles precisam esquecer aquilo que já sabem para terem condições de aprender o novo (BENNIS, 1996; CRONIN, 1995).

Sua habilidade em lidar com as mudanças e mudar a si próprio aumenta em virtude das constantes e abruptas transformações tecnológicas. Os líderes devem, na verdade, estar sempre preparados para os fortes ataques da concorrência, saber aproveitar novas oportunidades globais e agir prontamente diante de descontinuidades tecnológicas (KOTTER, 1999; BENNIS, 1996). Os líderes não só não têm medo de mudanças, como estimulam todos a experimentarem algo novo sem medo do fracasso, pois consideram a existência de diversas soluções para um problema, dependendo da ótica de observação adotada (KATZENBACK, 1996; KANTER, 2000).

Para Smircich e Morgan (1982), liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Assim, o líder pode ser visto como o elo entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, que tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca (BERGAMINI, 1994). Assim, o líder tem habilidade para tornar uma atividade significativa para seus liderados, não modificando o comportamento dos mesmos, mas sim dotando-os de senso de compreensão daquilo que estão fazendo (SMITH; PETERSON, 1989).

No entanto, para que a liderança ocorra, a imagem do líder deve estar alicerçada em qualidades diferenciadas e atraentes, pois é isso que despertará nos liderados o desejo de seguir o líder. Ao reinventar a si mesmo, ele rompe com o seu passado, negando valores anteriores para produzir uma nova autoimagem que acompanhe as mudanças na vida relacional do grupo. Logo, para se manter influente, o líder deve optar pela constante reconstrução de si mesmo, mobilizando recursos políticos, cognitivos e emocionais para oferecer e negociar ordenamentos significativos da realidade do grupo (BENNIS, 1999).

Quando ocorre a liderança compartilhada, as pessoas abordam os problemas de forma

colaborativa, e cada um se envolve na definição do que deve ser feito, facilitando assim a interação e a ação sustentável de forma a realizar os objetivos definidos. E para que isso ocorra, faz-se necessário um rompimento do paradigma individual e uma avaliação das competências dos líderes, para que possam contribuir com uma decisão compartilhada nas tomadas de decisões das organizações (JACKSON, 2000). Deste modo, considerando-se que a liderança é uma competência, e não uma característica inata do indivíduo, esta deve ser desenvolvida coletivamente entre os membros do grupo (CABRAL; SEINOTTI, 2009).

Quigley e Langton (2012), num dos raros estudos encontrados na literatura sobre liderança coletiva, questionam como estimular um grande número de pessoas a trabalharem juntas para o alcance de um propósito comum, destacando a atenção para a liderança coletiva. Em sua visão, a necessidade dos líderes contemporâneos mobilizarem pessoas para efetivamente trabalharem juntas em questões econômicas, de negócios e sociais é um grande questionamento das organizações na atualidade. Tendo-se em vista a importância da liderança conhecer melhor a estratégia organizacional, os autores desenvolveram uma ferramenta para identificar os riscos e a execução das estratégias, e definiram as três características essenciais da liderança coletiva, a saber: (1) identidade compartilhada - as pessoas devem ver a si mesmas como parte de uma organização maior, não como um estranho; (2) intensidade direcional - as pessoas devem se sentir impelidas a fazer as coisas que os objetivos da organização demanda; (3) interpretação comum - as pessoas devem ter modelos mentais comuns de como o trabalho será feito.

Tendo-se em vista, contudo, a escassez de estudos relativos à liderança coletiva na academia, aqui entendida como a liderança compartilhada entre iguais, sem hierarquia, numa contribuição de esforço para o alcance da eficiência da organização, torna-se válido ressaltar algumas características que a diferenciam da liderança individual. Apresentam-se, assim, no Quadro 1 as características associadas a cada um destes tipos de liderança – individual e coletiva, com base na análise teórica de Rowe (2002); Uribe (2001); Quigley e Langton (2012).

Quadro 1 – Características de Liderança Individual e Coletiva

Liderança na Perspectiva Individual	Liderança na Perspectiva Coletiva
Foco no indivíduo.	Ligada a aspectos de governança corporativa.
Há supervisão de atividades rotineiras e operacionais.	Decisões em conjunto baseadas em estratégia de longo prazo.
Vale-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.	Geralmente atua em conselho ou governança corporativa.
Líderes são especialistas em sua área funcional.	Concentram-se na organização e no mercado, e não nas pessoas.
Líderes ocupam cargos de altos riscos ou de alta complexidade.	Líderes estão dispostos a se envolverem em capital humano, tecnologia e inovações, a fim de assegurarem a viabilidade em longo prazo.
Preocupação em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.	Crença de que suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente.
Líderes se relacionam com pessoas de acordo com as funções por elas desempenhadas no processo de tomada de decisão.	Preocupação em garantir o futuro da organização, principalmente por meio dos resultados apresentados.
Formulação e implementação de estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo.	Consiste de capacidade de domínio do contexto (capacidades de análise estratégico do ambiente e dos problemas organizacionais, de intuição do futuro e de
Saber comunicar sua visão, pedir apoio e indagar sobre a posição dos outros e da companhia.	

Fonte: elaborado pelos autores

As características apresentadas no Quadro 1 complementam os papéis dos líderes em sua atuação nas organizações. Denotam uma abordagem preocupada com o resultado e com a efetividade empresarial, em que a liderança coletiva é vista como uma posição estratégica, e a tomada de decisão ocorrem sem uma posição hierárquica, mas de modo a atenderem objetivos comuns.

À medida que as organizações contemporâneas se tornam mais vulneráveis a seu mercado de atuação, líderes e liderados se tornam mais vulneráveis ao exercício da influência de ambas as partes. Deste modo, num ambiente em constante mudança, a liderança tende a se tornar uma dinâmica circunstancial e situacional, onde líderes e liderados ocupam posições suscetíveis de intercâmbio. O foco de atenção nos líderes desloca-se para a liderança como um fenômeno processual, onde a definição da realidade social é constantemente renegociada, aceita e implementada, promovendo-se e mobilizando-se valores, conhecimentos, sentimentos e interesses (HIRSCHHORN, 1997; HOSKING, 1988; HOSKING; FINEMAN, 1990).

Os líderes devem encontrar satisfação e realização na aquisição e na mobilização de recursos de poder e controle para atingir as metas estabelecidas (NORTHOUSE, 1997). Além disso, devem conhecer bastante sobre si próprios para perceber as vicissitudes das relações de poder e de influência e ser reconhecidos, lembrados e exaltados com respeito e afeto (KETS DE VRIES, 1997).

Armond e Nassif (2009) sugerem que, apesar dos comportamentos de liderança adotados pelos empreendedores visando ao crescimento de suas organizações estarem alinhados com a literatura existente, sobretudo em relação às ações orientadas ao relacionamento e à mudança, há nuances pessoais e contextuais significativas que caracterizam a liderança como um exercício individual, mediado por fatores ambientais específicos.

Perren (2000) ressalta a importância atribuída pelas pesquisas aos fatores contextuais – variáveis sociais e econômicas – relacionados à atividade de liderança, identificando três componentes conceituais: força pessoal, inovação/visão e aceitação de risco. Em sua visão, a liderança está mais associada com a comunicação e habilidades sociais, confiabilidade, habilidade para motivar, honestidade e integridade, confiança inspiradora, inteligência e habilidade cognitiva, conhecimento do negócio, real interesse nos outros e orientação para equipe.

Metodologia

Esta seção tem por objetivo apresentar a metodologia empregada no processo de construção do instrumento quantitativo de autoavaliação de competências de liderança coletiva proposto. O ponto de partida foi o referencial teórico sobre liderança, que trouxe à luz os atributos principais a serem avaliados. Além da base teórica, a referida escala foi submetida à análise de quatro especialistas para validação semântica, participantes de conselhos administrativos, cujas sugestões foram devidamente contempladas.

O estudo tem ênfase na pesquisa exploratória (CRESWELL, 2007), sendo a abordagem de caráter qualitativo, em função de estudo, dos objetivos definidos e da necessidade de compreender um processo de liderança individual e coletiva, embora a pesquisa remeta há uma proposta de escala para pesquisa quantitativa descritiva, elaborada a partir de um instrumento de autoavaliação composto de quatro dimensões, baseado numa escala tipo Likert de cinco pontos, onde as opções de respostas para cada item variam de 1 a 5, onde 1 significa 'discordo totalmente' e 5 significa 'concordo totalmente'. Há também uma opção NA, que indica 'não se aplica'. Esta escala visa à identificação da percepção da liderança coletiva em relação à influência de suas decisões sobre os resultados apurados pelas organizações.

Desenvolvimento da Escala Proposta

Esta seção se propõe a apresentar os construtos e conceitos oriundos da revisão da literatura que farão parte da escala. Não se almeja nesta seção a realização de uma nova revisão da literatura, visto que nas seções anteriores foi possível mostrar as diferenças entre liderança individual e coletiva. Pretende-se aqui mostrar e justificar a escolha dos itens da escala, relacionando-os com há de mais relevante e pertinente no contexto da liderança coletiva. Para a adequação das questões ao objetivo proposto e criação de novas questões, levaram-se em consideração diversos aspectos envolvendo a liderança e os atributos essenciais dos líderes.

Pelo fato da liderança envolver um processo de ordenamento significativo da realidade de um grupo, seu estudo pode ser aprofundado quando se considera o processo político, cognitivo e emocional pelo qual a ordem social é negociada e praticada, promovendo e protegendo valores e interesses específicos. Deste modo, líderes desenvolvem, implementam, negociam e renegociam esquemas cognitivos, emocionais e políticos que definem e cristalizam situações de trabalho do dia a dia trabalho. Mas esta oferta de ordenamento, no entanto, só se torna efetiva quando adquire reconhecimento e consentimento por parte dos membros do grupo, quando afeta o ordenamento significativo das atividades e relações, quando promove e mobiliza valores, conhecimentos, sentimentos e também interesses que são representativos para as pessoas (HOSKING, 1988).

Para essas ações de envolvimento e promoção de valores, conforme recomenda Vasconcellos (2005), é preciso definir a função do Conselho Administrativo em três principais funções: monitorar, decidir e aconselhar. O conselho deve monitorar o desempenho da empresa e de seus executivos com o foco no desempenho futuro, tomando decisões que implicam em planos ou ações de alto impacto para a empresa. Para definir seu papel, os conselheiros devem perguntar: 1) o que pretendemos atingir? 2) o que é realista considerando nosso conhecimento e disponibilidade de tempo? 3) qual é a nossa proposta de criação de valor para empresa e acionistas (VASCONCELLOS, 2005).

Com base na fundamentação teórica e sugestões dos especialistas, definiram-se as quatro dimensões da escala proposta, a saber: (1) Organização do Tempo; (2) Competência; (3) Desempenho e Resultados; (4) Contribuição ao Grupo, aspectos fundamentais para a obtenção de resultados nas decisões de liderança coletiva.

Para cada dimensão, elaboraram-se uma série de questões, que foram reduzidas após a análise dos especialistas. Por fim, apresenta-se no Quadro 2, escala final proposta para autoavaliação da liderança coletiva na ótica dos respectivos líderes.



Quadro 2 - Escala de Autoavaliação de Liderança Coletiva

Dimensões	Itens de avaliação	Escala					
		1	2	3	4	5	NA
Considere que: 1 indica <i>Discordo Totalmente</i> e 5 indica <i>Concordo Totalmente</i> e NA indica <i>Não se Aplica</i>							
ORGANIZAÇÃO	Normalmente há tempo suficiente para tratar todos os assuntos constantes da pauta de reuniões.						
DO	Geralmente há concentração de muitos assuntos importantes em uma mesma reunião.						
TEMPO	Costumamos dedicar algum tempo em cada reunião para abordagem de assuntos importantes que não constavam na pauta de reuniões.						
	A periodicidade das reuniões é adequada.						
COMPETÊNCIA	Quando entendemos que não temos competência técnica suficiente para tomar decisão ou nos posicionar sobre certo assunto, é comum consultarmos especialistas.						
	Conhecemos claramente nossas responsabilidades e atribuições como conselheiras.						
	Usualmente discutimos o que está ajudando ou prejudicando o desempenho da organização.						
DESEMPENHO E RESULTADOS	Os materiais e as informações fornecidas ao Conselho são adequados, claros e contêm informação suficiente para análise e discussões dos assuntos constantes na pauta de reuniões.						
	Revisamos continuamente os objetivos de longo prazo da organização.						
	De maneira geral, a <i>performance</i> do Conselho é satisfatória.						
	As decisões do conselho e seus respectivos resultados agregam valor para a organização e para os acionistas..						
	Discutimos acerca de estratégias a serem adotadas em situações críticas.						
	Avaliamos o risco envolvido em cada decisão que tomamos.						
	Nossas decisões afetam o resultado da organização.						
CONTRIBUIÇÃO	Considero adequadas minhas contribuições ao Conselho.						
AO	Estou atento ao que acontece no ambiente externo à organização (mercado, economia, terceirização, sustentabilidade etc.).						
GRUPO	Às vezes sinto-me constrangido por ter opinião contrária ao grupo e, por isso, acabo concordando com o posicionamento dos outros membros.						

Fonte: elaborado pelos autores

Como se observa no Quadro 2, a escala proposta é composta de 17 itens, assim distribuídos: 4 itens para a dimensão Organização do Tempo; 3 itens para a dimensão Competência; 7 itens para a dimensão Desempenho e Resultados; e 3 itens para a dimensão Contribuição ao Grupo.

Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi apresentar um instrumento de autoavaliação da liderança coletiva. Como importante limitação deste estudo pode-se citar a escassa literatura sobre liderança coletiva, principalmente com foco na liderança distribuída entre executivos conselheiros de administração, encarregados na orientação da tomada de decisão das diretrizes estratégicas da organização.

Para lidar com o paradoxo e a complexidade existentes em uma tomada de decisão coletiva, em que o destino de muitos está sob a responsabilidade de poucos, os referidos líderes devem começar a se ver como líderes estratégicos, que necessitam se unir e se envolver com as lideranças gerenciais e, muitas vezes, aprender com elas.

As organizações são compostas de um conjunto de organizações ou divisões/departamentos de negócios, que podem competir em diferentes setores e empregar diferentes estratégias. É preciso haver um alinhamento entre as lideranças de todas as unidades de negócio da organização. A liderança coletiva amplia a informação de suas decisões e oportunidade do compartilhamento estratégico. O avanço da tecnologia da informação possibilita esse compartilhamento de decisões, dando maior visibilidade da liderança coletiva com o interesse na organização, o que pode facilitar aos líderes estratégicos as mudanças desejadas.

Finalmente, sugere-se que a escala proposta sirva como um instrumento de reflexão sobre a efetividade do papel dos membros líderes e de suas decisões serem determinantes para o rumo estratégico da organização, além de auxiliar os mesmos a se perceberem como uma identidade compartilhada nas tomadas de decisões.

Sugere-se a realização de futuros estudos que validem quantitativamente a escala proposta e que avaliem a multidimensionalidade da liderança coletiva, isto é, dos diferentes conceitos de liderança compartilhada. Os resultados obtidos com a escala ajustada em sua validação poderão subsidiar os Conselhos Administrativos em sua autoavaliação decorrentes das tomadas de decisões institucionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Lélis Pedro de et al. Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas Brasileiras. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 10, n. 4, ago. 2009 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000400002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 16 dez. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000400002>.

ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A Liderança como Elemento do Comportamento Empreendedor: um estudo exploratório. RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 5. SÃO PAULO, SP • Set./Out. 2009.

BEATTY, R. BECKER, B. HUSELID, M. Scorecard para Recursos Humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BENNIS, W. Managing people is like herding cats. Provo: Executive Excellence Publishing, 1999.

BENNIS, W. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BOTERF, G. Developper La Competence Des Professionells. Editions d'Organisation, 2002.

BRENT, F. Action heroes. Incentive. New York, v.168, n.5, p.77-90, May, 1994.

BRYMAN, A. Charisma and leadership of organizations. London: Sage Publications, 1992. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.;

BURNS, J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; VERSCHOORE FILHO, J.R.S. Liderança coletiva nas redes de cooperação: um estudo de caso sobre a interrelação de líderes na Rede Centersul de Mato Grosso. XXXV ENANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos – SBDG. n. 4, p. 18-28, 2009.

CANTIDIANO, L. L. Raio X do Escândalo Palmalat2 – as falhas da fiscalização. Revista Capital Aberto. 2013.

disponível em http://www.capitalaberto.com.br/ler_artigo.php?pag=2&i=329&sec=4 acesso em 20/07/2013.

CARNEGIE, Dale. O líder em você: como fazer amigos, influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação. Rio de Janeiro: Record, 1995.

CARLSON, D. S.; PERREWE, P. L. Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v.14, n.10, p.829-838, Oct. 1995.

CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. Group & Organization Management. Thousand Oaks, v.22, n.1, p.10-30, Mar. 1997.

CRESWELL, W. J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artemed, Porto Alegre, 2007.

CRONIN, T. E. Thinking and Learning about Leadership. In: WREN, J. Thomas. The Leader's Companion - Insights on Leadership Through the Ages. The Free Press, 1995.

DALGLISH, C.; EVANS, P. Entrepreneurship versus leadership. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, Brisbane, 2000. Proceedings.

GEORGIADES, N.; MACDONELL, R. Leadership for Competitive Advantage. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1998.

HIRSCHHORN, L. Reworking authority: leading and following in the post-modern organization. Massachusetts: The MIT Press, 1977.

HOLLAND, M.; BRITO, I. A. A crise de 2008 e a economia da depressão (Paul Krugman, Rios de Janeiro, Campus, 2009). Revista de Economia Política 30 (1), 1020.

HOSKING, D. M. Organizing, leadership and skilful process. Journal of Management Studies, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988.

HOSKING, D. -M.; FINEMAN, S. Organizing processes. Journal of Management Studies, v. 27, n. 6, p. 583-604, 1990.

HOSKISSON, R. E; HITT, M.A. Downscoping: taming the diversified firm. New York: Oxford University Press, 1994.

HOSMER, L. T. The importance of strategic leadership. Journal of Business Strategy, v. 3, n.2, p.47-57, Fall, 1982

HOOVER, J.; VALENTI, A. Liderança compartilhada. São Paulo: Futura, 2006.

IKEDA, P. Falta bagagem no topo. Revista Exame. Edição 1037, ano 47 n° 5, p. 96-98, março/2013.

JACKSON, Sandra. A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, v. 14, n. 3/4, p. 166-178, 2000.

KANTER, Rosabeth M. The enduring skills of change leaders. *Ivey Business Journal*. Londres, v. 64, p.31-36, May/Jun. 2000.

KETS DE VRIES, M. F. Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company. *Journal of Management Studies*, v. 29, n6, p. 761-782, 1992.

KOTTER. Change leadership. *Executive Excellence*. Provo, v.16, n.4, p.16-17, April 1999.

_____. O fator liderança. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P. What leaders really do. *Havard Bussiness Review*, May/June 1990.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of Philos in organizations. In: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. (eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. London : Sage Publications, 1997.

PERREN, L. Comparing entrepreneurship and leadership – a textual analysis. *The Council for Excellence in Management and Leadership*, 2000.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, v. 3, p. 1-52, 1981.

POZEN, R. 'Is it Fair to Blame Fair Value Accounting for the Financial Crisis?' *Harvard Business Review*, vol.87, nº 11, pp.84-92, 2009.

QUIGLEY, J.; LANGTON, S. *Developing the language of collective leadership*. Hesselbein & Company, Copyright © 2012 deloitte Global Services Limited, 2012

ROBBINS, S.P. *Comportmento Organizacional*. Pearson Prentice Hall, 11 ed. São Paulo, 2007.

ROWE, G. W. Liderança Estratégica e Criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, Jan./Mar, v. 42, n.1, p-7-19, 2002

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: An interpretative approach. In: *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SENGE, P. M. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Crown Business, 1999.

SILVA, W. M.; ANDRADE, J. M. F.; FAMÁ, R.; MALUF FILHO, J. A. Disclosure via website corporativo: um exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v. 49, n.2, abr./jun. p. 190-205, 2009

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. *Leadership, organizations and culture*. London: Sage Publications, 1989.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Cultural leadership in organizations. In: *The 4th International Conference on organizational Symbolism and Corporate Culture*. Fontainebleau, 1989. Proceedings.



PUC-SP



FEAUSP

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

URIBE, F. J. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. *Ciência & Saúde Coletiva*, 6(1):209-219, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/csc/v6n1/7037.pdf> acesso em 16 de dez.2013.

VASCONCELLOS, P. C. O conselho de administração ideal de uma empresa. *Jornal Valor Econômico*. Abr., 2005.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 1, 2002.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

ZALEZNIK, A. The leadership gap. *The academy of Management Executive*, v. 4, n.1, p. 7-22, 1990