

LIDERANÇA : TEORIAS E ABORGAGENS MAIS CONHECIDAS.

*Allan Rios

Graduando em Administração.

Resumo

Pesquisa de cunho qualitativo de revisão de material teórico sobre liderança. Tema estudado é discutido sobre diversas óticas em épocas diferentes. No início do século XX alguns teóricos defendiam que os líderes nasciam com traços de personalidade únicos. No entanto, teorias mais contemporâneas sobre liderança defendem que as características do líder podem ser ensinadas e não são seletivas a alguns indivíduos. A liderança também foi dividida em estilos, tipos e características marcantes. Outros estudiosos enfatizaram a influência do ambiente, nível especialização da tarefa e situação em que o líder se encontra exposto podendo assumir vários estilos simultâneos de liderança. É será abordado a liderança no contexto, mais atual.

Palavras Chave: Liderança- Líder- Teoria-

Summary

Qualitative research revision of theoretical material on leadership. Studied subject is discussed on various optics at different times. In the early twentieth century some theorists argued that leaders were born with unique personality traits. However, most contemporary theories about leadership argue that the characteristics of the leader can be taught and are not selective to some individuals. The leadership was also divided into styles, types and characteristics. Other scholars emphasized the influence of the environment, level of expertise and task situation in which the leader is exposed and may take several simultaneous leadership styles. It will be addressed in the leadership context, most current.

Keywords: Leadership, Leader-Theory-

Introdução

Liderança é um tema no mundo acadêmico e profissional muito discutido e estudado. Na internet, livros, revistas e demais mídias é um tema muito pesquisado e abordado. As organizações buscam indivíduos com características de liderança para melhorar sua competitividade, maximizar seus resultados e manter equipes motivadas para alavancar resultados.

A liderança foi discutida no passado como um dom que nascia com certos indivíduos com características e traços como carisma, magnetismo pessoal, dom da oratória e forte influência interpessoal. No entanto, outra corrente a partir da década de trinta começou a defender que a liderança poderia ser desenvolvida, por meio de capacitação, o que é muito difundido até hoje. Veremos então as principais abordagens através do século XX até as mais recentes.

ABORDAGENS DE LIDERANÇA

Teoria dos Traços e Comportamental

O tema liderança já era discutido na Grécia Antiga pelo filósofo Platão no seu livro “A República”, no qual sugeria um líder educado na razão definido por ele como rei filosófico. No entanto, a primeira teoria moderna foi à teoria dos traços que surgiu no inicio do século XX. A teoria dos traços buscava identificar traços de personalidade universais, que poderiam separar a figura do líder dos demais indivíduos. Assim alguns traços marcantes foram descritos: “[...] inteligência, assertividade, coragem, astúcia ou algo assim- seriam pelo comportamento de liderança” (CHIVENATO, 2010, p. 353).

Sucedendo a teoria dos traços, a teoria comportamental na década de 30, que por sua vez acredita que a liderança poderia ser desenvolvida. Os teóricos comportamentais sugerem, a que a liderança pode se desenvolver conforme a situação em que o líder, precisa se posicionar. As pesquisas acadêmicas mais conhecidas da teoria comportamental foram das universidades de Ohio State, Iowa e Michigan, todas nos Estados Unidos.

Tipos de liderança identificados pela Universidade de Iowa em 30:

- Liderança autocrática: centralizador, fixa os objetivos e metas. Toma suas decisões e somente informa a equipe precisa fazer. Os feedbacks são dados de forma pessoal.

- Liderança democrática: busca a participação da equipe sobre as diretrizes antes de tomar algumas decisões. Buscar controlar pouco sua equipe e mais a avalia.
- Liderança liberal: supervisiona ou participa menos nas tomadas de decisão. Deixa que a própria equipe as tome sem interferir.

Baseado na pesquisa de Iowa, mas complementando-a a Universidade de Michigan na década de 40 através de entrevistas tinha por objetivo identificar padrões e comportamentos de liderança. Foram entrevistados indivíduos de alto e baixo desempenho na época em diferentes organizações. Eles identificaram dois comportamentos ligados, segundo eles a liderança:

- Liderança centrada na no empregado: foco no relacionamento humano e no trabalho.
- Liderança centrada na produção: foco somente nos resultados.

O resultado dessa pesquisa dizia que os líderes voltados para o relacionamento humano tiveram desempenho superior aos dos líderes voltados somente para produção. A última pesquisa mais conhecida foi desenvolvida na Universidade de Ohio State com participação da Universidade de Michigan.

Foram aplicados questionários em organizações industriais e militares, mais diferente das duas anteriores eles buscaram identificar a percepção sobre liderança dos subordinados. Os resultados foram os mesmos encontrados pelos pesquisadores de Michigan na pesquisa anterior: foco nas pessoas e no trabalho.

Segundo Chiavenato (2010) concluíram que os líderes com elevada consideração e calor sócio emocional tem subordinados altamente satisfeitos e com bom desempenho. Aqui percebemos que a valorização das pessoas é muito importante para que o líder possa encontrar ideias que o auxiliem na tomada de decisão assim, minimizando riscos.

Teoria Situacional e Contingencial

Posteriormente foi difundida a teoria situacional e contingencial de liderança na qual ela propõe que os traços e comportamentos influenciam o indivíduo. A teoria

situacional e contingencial faz referência na situação em que pode ocorrer a liderança no contexto ambiental, considerados três fatores: a tarefa, a situação, os objetivos, os liderados, o líder, etc. Teóricos que contribuíram para esta teoria foram Fiedler, House, Hersey, Blanchard e entre outros.

Contribuído para a teoria situacional Tannbenbaum e Schmidt, sugerem que os líderes assumem padrões mais recomendados para o ambiente em que se encontra. Em sua pesquisa abordam três aspectos levados em conta pela liderança:

- Forças no líder: são as características pessoais do líder, seus valores e convicções pessoais, sua confiança nos subordinados, suas inclinações sobre como liderar, vontade de delegar, tolerância para a ambiguidade e facilidade de comunicação, etc.
- Força nos subordinados: são as características dos subordinados, sua necessidade de autonomia, desejo assumir responsabilidades, tolerância pela incerteza, compreensão dos problemas, competências e conhecimentos, desejo de participar das decisões, etc.
- Forças na situação: considerado a situação em que a liderança é exercida, estrutura, cultura, ambiente de trabalho, clima organizacional etc.

O que pode ser concluir é que o líder em diferentes situações pode ser mais democrático (força nos subordinados e confiança do líder) e se a situação impuser, agirá como um líder autocrático (força no líder e na situação). “Diante dessas três forças, o líder pode escolher o padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação” (CHIAVENATTO, 2010, p. 365).

Os estudiosos sugerem que a forma mais adequada é equilíbrio entre as três forças. Se o nível de confiança entre equipe e líder é alto, o líder precisara participar menos, assumindo uma postura mais democrática, mas se o nível da equipe é baixo o líder precisara participar mais, focando nos resultados e nos meios necessários para alcançá-los, agindo com autocracia.

Teoria Contingencial de Fiedler

Na teoria contingencial o pesquisador Fiedler disse que, a eficácia do grupo depende a adequação do estilo de liderança a situação organizacional. Classificou ainda liderança em dois tipos: liderança orientada para relações e liderança orientada para a tarefa. Em suas conclusões sobre liderança, considerou três variáveis:

- Relações entre líder e membros (boas ou precárias) maneira de apoio dos subordinados ao líder.
- Estrutura da tarefa (alta ou baixa) refere-se à compreensão da equipe em relação aos objetivos, tarefas, procedimentos e orientações.
- Poder da posição de líder (forte ou fraca) trata-se do grau de autoridade do líder para recompensar ou punir e sua expertise com relação à tarefa.

A liderança precisa neste caso, ter uma boa influência interpessoal e saber definir os objetivos e premissas que guiarão sua equipe. Sabendo utilizar destas três variáveis de forma mais adequada a situação e atividade.

Teoria de Liderança gradativa de House

Robert House outro teórico da teoria situacional e contingencial baseado em seus antecessores. Criou a modelo de expectativa, conhecido também como teoria do caminho- meta procurava identificar a influência do líder na percepção dos subordinados, suas metas de autodesenvolvimento e os caminhos para alcançar os resultados.

House considera em sua teoria que o líder tem a responsabilidade em estimular a motivação dos subordinados em prol dos objetivos individuais e da organização. “As pessoas revelam que os líderes são eficazes quando fazem que as recompensas estejam ao alcance dos liderados e dependem da realização de metas específicas por parte dos subordinados”. (CHIAVENATTO, 2010, p.371).

Estilos de liderança citados por House e Dessler:

- Liderança diretiva: o líder dá instruções às liderados em casos de tarefas ambíguas. Utiliza da autoridade. Características: planejamento, programação das atividades estabelece objetivos de desempenho e padrões de comportamento.

- Liderança apoiadora: O líder apoia os subordinados em suas necessidades, busca um clima amigável e trata seus subordinados como iguais.
- Liderança orientada para resultados: busca dos subordinados elevados desempenhos e enfatiza objetivos claros e desafiadores. Busca a excelência no desempenho e possui confiança no equipe.
- Liderança participativa: leva em consideração a opinião da equipe em relação aos objetivos e na tomada de decisão.

House em suas conclusões considerou que um líder por adotar mais de um estilo de liderança dependendo do ambiente. Seguindo a mesma mentalidade de Fiedler, Tannbenbaum e Schmidt.

Liderança carismática

Novamente sob o tema liderança House estudou o carisma das lideranças como Jesus Cristo, Gandhi, Napoleão e outros. Ele destaca o carisma como faculdade excepcional e sobrenatural das lideranças em relação aos demais indivíduos. Seus estudos foram em cima de personagens religiosos e militares como os citados nos exemplos. House considerou como características marcantes dos líderes carismáticos: magnetismo pessoal e forte influência sobre os seus seguidores.

Os seguidores dos líderes carismáticas se identificam com o líder e sua missão, demonstram grande lealdade e confiança no líder, seguem os valores e comportamentos do líder e derivam autoestima do seu relacionamento com o líder.

Liderança Transformacional e Transacional

A liderança transacional envolve apenas uma relação de intercâmbio entre o líder, na qual o líder recompensa seus seguidores em troca de obediência. A liderança transformacional se caracteriza na mudança de valores, crenças, busca inspirar mudanças e estimular novas ideias.

Liderança num contexto mais atual

As principais características do líder são influência interpessoal, boa comunicação, saber trabalhar em cenários favoráveis e adversos (situação) e definir metas, que possam ser alcançadas e ao mesmo tempo em que desafiem seus subordinados.

Em uma época em que as empresas precisam de estruturas mais enxutas e mais dinâmicas autores como Marvin Bower defende a formação de líderes dentro das organizações.

“Em uma época em que uma empresa precisa que cada um se envolva totalmente na melhoria de seu desempenho, a hierarquia leva os que tomam as decisões, em todos os níveis, a considerar seus interesses pessoais, assim como os da empresa” (BOWER, 1999, p.25).

Marvin Bower destacou ainda os seguintes atributos necessários a uma liderança: confiabilidade, justiça (senso), comportamento despretensioso, ouvir, mente aberta, sensibilidade às pessoas, sensibilidade às situações, iniciativa, bom senso, liberalidade, flexibilidade e adaptabilidade, capacidade de tomar decisões precisas e oportunas, capacidade de motivar e senso de urgência.

Segundo pesquisa recente publicada na revista Harvard Business Review dos autores Schoemaker, Krupp e Howland (2013, p.85) os líderes têm seis habilidades importantes: prever (planejar e antecipar ameaças), questionar (busca de alternativas além das existentes e expõe a equipe ao debate em busca de novas soluções para problemas), interpretar (habilidade de compactar informações e qualifica-las), decidir (tomar decisão com base em informações consistentes no curto a longo prazo) , alinhar (identificar as necessidades dos principais interessados e procurar atingir um consenso) e aprender (busca aprender com histórias de sucesso e de fracasso).

Considerações

Portanto pode-se concluir que os vários teóricos chegaram a algumas conclusões padrões sobre a liderança tais como, por exemplo, o líder molda-se ao ambiente e aos subordinados, a cultura da empresa afeta diretamente o estilo de liderança adotado pelo líder; porém fatores pessoais como carisma e magnetismo pessoal ainda são importantes para uma liderança.

No entanto, as principais características do líder identificadas através dos diversos estudos e autores são a influência interpessoal, boa comunicação, visão sistêmica do negócio, saber quantificar as metas de forma a serem alcançáveis e ao mesmo tempo em que desafie seus liderados.

O líder é aquele que consegue despertar motivação nas pessoas em prol de uma causa que pode ser social, político, religiosa ou de capital como no caso das organizações, que desejam se manter competitivas no mercado cada vez mais competitivo e global.

Então podemos chegar à conclusão que a pesar de as máquinas não reclamarem de nada, como alguns empresários afirmam, porém é o homem que continua criando, inovando e transformando a humanidade como um todo. O papel do líder é manter os diversos segmentos sociais existentes em ordem e buscando auxiliar no progresso e desenvolvimento de novos produtos e serviços que respondam a necessidades existentes e possam por sua vez saciar as novas necessidades sociais das pessoas no mundo global.

REFERÊNCIA

BOWER, Marvin. **Talento para Liderar: Como Atrair Talentos para Conquistar Mercados e Aumentar seus Lucros.** Rio de Janeiro. 1999. Campus.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** Rio de Janeiro. 2^a. ed. Elsevier. 2010.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R; MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização: Abordagem à Ciência do Comportamento.** São Paulo. Atlas.

SCHOEMAKER, Paul J.h., KRUPP, Steve e HOWLAND, Samantha. **Liderança estratégica: habilidades essenciais.** *Harvard Business Review Brasil.* p. 82-85, jan. 2013.

Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/teorias-da-lideranca/>> Acessado em 03.03.2013.

