

12

GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
LIDERANÇA



12

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL LIDERANÇA



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Compreender o sentido, o papel, os estilos e as situações da liderança.



COMPETÊNCIAS

Caracterizar liderança, suas características e importância no processo de gestão de pessoas para atingir os objetivos organizacionais.



HABILIDADES

Identificar estilos de liderança; Reconhecer o papel do líder e de seus liderados; Identificar fatores que influenciam na liderança.

APRESENTAÇÃO

Nesta UA você estudará os tipos de lideranças existentes e suas principais características. Verá ainda as relações entre liderança e poder, como cada líder exerce influência sobre seus liderados, perfil do líder e ainda poderá conferir algumas das principais teorias de liderança.

PARA COMEÇAR

Depois de ter estudado sobre a comunicação e visto o quanto é importante que ela seja clara, transparente e adequada para se ter um processo eficaz e garantir que os objetivos da organização sejam atingidos, agora você estudará sobre Liderança.

Você já parou para pensar na importância dos líderes?

Pare e pense: Quais são os acontecimentos que você conhece, grandes ou não, que não teriam ocorrido se não houvesse alguém para assumir a liderança?

Há que se lembrar de que a liderança pode ser boa ou má e que, portanto ela pode produzir bons ou maus frutos. Dois exemplos completamente antagônicos são: Adolf Hitler e Mahatma Gandhi.

Portanto, o líder é alguém que faz a diferença em seu tempo e lugar à frente de um grupo de pessoas.

Será que qualquer pessoa pode ser líder? Ou será que a liderança está vinculada às qualidades inatas do indivíduo?

Diante desses questionamentos, convido você a vir comigo nesse capítulo e descobrir como a liderança deve ter características que despertem nos funcionários o desejo de ir além, de atingir os objetivos e realizar novas conquistas.

FUNDAMENTOS

Liderança é um processo social que ocorre toda vez que duas ou mais pessoas se reúnem em torno de um objetivo

comum. Nesse processo de relações sociais por meio da comunicação, o Líder exerce influência sobre os liderados (grupo).

Temos aqui três elementos que caracterizam o processo de liderança: o líder, os liderados e a situação.



CONCEITO

Líder “é a pessoa que, em determinado tempo e lugar, por suas ações, modifica, orienta, dirige ou controla atitude, ação e comportamento social de um ou mais adeptos ou seguidores.” (CABRAL, 1989:181, apud NOVO, VIEIRA DAMARIS).

LIDERANÇA VERSUS DIREÇÃO

A liderança nem sempre está associada a processos formais, enquanto a direção só existe por meio da formalidade de uma estrutura organizacional.

Por exemplo: o Líder Sindical surgirá se houver circunstâncias favoráveis para isso. Já o diretor de Recursos Humanos existirá enquanto existir a empresa, independentemente de quais pessoas ou circunstâncias existirem.

A Liderança emerge do grupo. O líder se torna líder por consentimento dos liderados. Ele pode ser escolhido por consenso ou por votação. Independe da existência de uma estrutura formal. O líder pode surgir em qualquer agrupamento humano: um time de futebol, um grupo de estudo, um movimento social e até em uma empresa!

O dirigente emerge da estrutura organizacional. Os proprietários ou superiores hierárquicos deliberadamente escolhem quem será dirigente. Não há eleição, por exemplo, para escolher o diretor de marketing de uma empresa. Trata-se de um cargo muito bem caracterizado e que possui exigências objetivas para ser ocupado.

Nem sempre é possível coincidir os papéis. Não necessariamente um bom líder será um bom dirigente. E a recíproca é verdadeira, ou seja, não necessariamente um bom dirigente será um bom líder.

É por esta razão que nem sempre é possível compatibilizar os papéis em um único indivíduo. Há um conflito intrínseco, pois o líder tem como foco as pessoas e a motivação delas para consentirem com sua liderança, enquanto o dirigente tem como foco o negócio da empresa e a obtenção de resultados para se manter no cargo que ocupa.

Isso não significa que o líder não está atento às tarefas, apenas indica que a realização das coisas está mediada pela preocupação com a coletividade.

Também não significa que o dirigente de uma empresa despreza as pessoas, mas que sua atuação junto a elas é mediada pela necessidade de alcançar eficiência e eficácia organizacional.

TEORIA DOS TRAÇOS

A Teoria dos traços foi predominante entre os anos 1920 e 1950, quando se apregoava a ideia de que os líderes são definidos em função de suas qualidades e características pessoais. Bryman (1992) (apud França 2006) aponta três tipos de traços:

1. **Fatores físicos:** Relacionados a características como peso, altura, aparência, idade etc.;
2. **Habilidades:** Inteligência, grau de escolaridade e capacidade de comunicação oral;
3. **Aspectos de personalidade:** Moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Muitas pesquisas foram feitas para identificar os traços que seriam os responsáveis pela capacidade de liderança, entretanto, nada se conseguiu provar. Evidente que o potencial humano está muito acima da aparência física e embora algumas características físicas sejam importantes elas por si só não são suficientes para determinar a liderança do indivíduo.

Agora pare e pense: O que você acha dessa teoria? Você conhece algum líder (não precisa ser famoso) que não atenda aos requisitos de traços apresentados aqui?

TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

A teoria dos Estilos de liderança se contrapõe à Teoria dos traços, pois acredita que independentemente das características físicas as pessoas podem ser preparadas para serem líderes. Entretanto, aqui o que se chama de líder é na verdade a figura do chefe, pois veja como se apresentam os níveis de autocracia e de democracia nessa teoria:

- **Sistema 1:** Existe pouca interação entre o líder e seus liderados. A relação entre eles é baseada na desconfiança e, por conta disso, a organização exerce um alto nível de controle sobre todos.
- **Sistema 2:** A relação entre líder e liderados já apresenta alguma confiança. A organização estabelece os objetivos a serem atingidos e o nível de controle é menor do que no modelo anterior.

- **Sistema 3:** Existe confiança do chefe nos subordinados, porém essa confiança ainda não é total. Os subordinados têm autonomia para tomar algumas decisões, se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização e recebem alguma recompensa.
- **Sistema 4:** Há total confiança dos chefes em seus subordinados. Todos participam das decisões e se envolvem tanto na determinação quanto no alcance dos objetivos. Existe comunicação entre todos os níveis.

E você? Como é no seu trabalho? Seu chefe confia em você? Você confia nele? Como se dá o relacionamento de vocês nas atividades diárias do trabalho? Não precisa responder. Somente reflita e, se for o caso, tome nota no seu caderno. (Dependendo das suas anotações, não deixe que seu chefe veja o seu caderno, ok?)

ESTILOS CLÁSSICOS DE LIDERANÇA

Existem basicamente três estilos de liderança que são considerados clássicos.

AUTOCRÁTICO

O estilo autocrático refere-se àquele líder autoritário e centralizador. Esse líder nunca consulta o grupo e toma sozinho todas as decisões. Nesse caso existe uma verticalização do poder.

DEMOCRÁTICO

É o estilo de liderança em que o líder consulta seus liderados em todas as decisões. Como o próprio nome diz, existe aqui uma democracia e a comunicação ocorre de forma interativa e horizontal.

LIBERAL OU LAISSEZ-FAIRE (DO FRANCÊS DEIXE FAZER)

Nesse estilo existe uma liberdade muito grande entre os integrantes do grupo. Existe pouca participação do líder no processo de tomada de decisão, os elementos possuem autonomia e liberdade para criar.

Imagine a seguintes situações:

- **Situação 1:** Uma fábrica onde os funcionários possuem baixo grau de instrução e, em razão disso, frequentemente têm dúvidas sobre como devem proceder nas situações em que saiam um pouco da rotina de seu trabalho. Trabalham em turno de revezamento com escala de folga em dias alternados. Qual seria o estilo de liderança, aparentemente mais apropriado para esses funcionários?

- **Situação 2:** Um escritório de publicidade e propaganda, onde todos os funcionários são no mínimo graduados. O trabalho exige que exercitem a criatividade, pois ela é a única forma de garantir o produto final para seus clientes. Qual seria o estilo de liderança, aparentemente mais adequado para essa equipe? Se você acha que eles devem ter algum tipo de liberdade, até que ponto seria essa liberdade?

Compare as duas situações. Você acha que o estilo de liderança para as duas situações deve ser a mesma? Reflita e tome nota de suas conclusões.

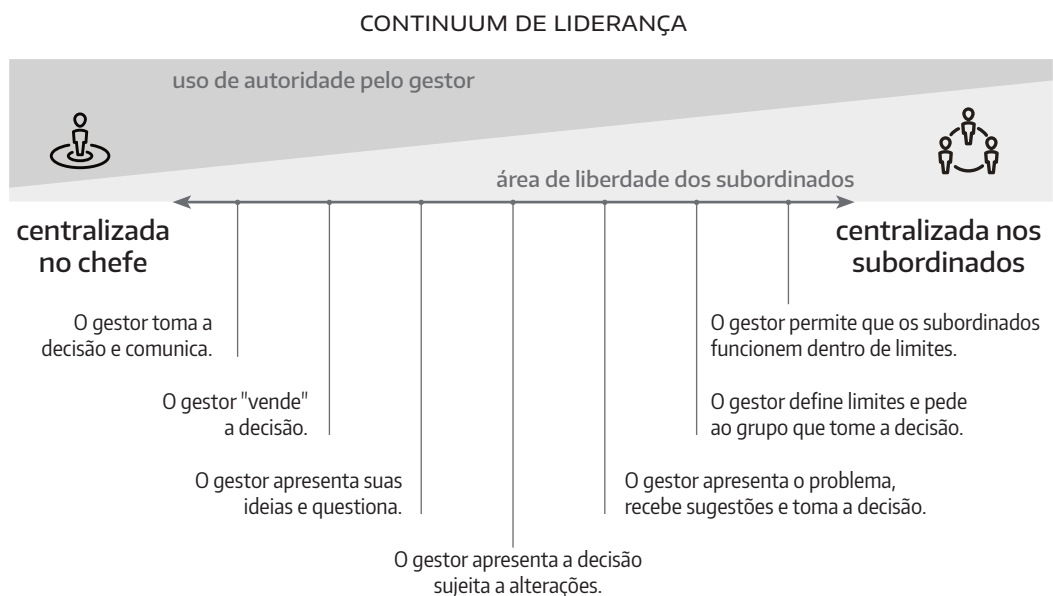
TEORIA DOS ENFOQUES SITUACIONAL OU CONTINGENCIAL

De acordo com essa teoria, a liderança depende de um conjunto de elementos composto pelo líder, pelos liderados e pela situação em que se encontram. Ou seja, o enfoque situacional coloca o exercício da liderança como algo que *depende*, como o próprio nome diz, da situação e das pessoas.

De fato, parece razoável dizer que o sucesso não depende somente do líder, mas também de seus liderados e da situação em que se encontram, pois como se sabe, o líder influencia e é influenciado por seus liderados que com ele interagem constantemente. Ele precisa, durante o processo, reformular sua forma de agir e rever posições em razão de diversos fatores.

Na figura a seguir você pode verificar as diferentes situações de comportamento do líder.

Figura 1. Fonte: <http://search.creativecommons.org/?q=lideran%E7a+contingencial&format=Image>



TEORIA DA META E DO CAMINHO

Na atualidade uma das teorias mais respeitadas é a Teoria da meta e do caminho, de Robert House (apud Robbins 2005).

A essência dessa teoria é o argumento de que o líder deve exercer a função de ajudar seus subordinados a alcançarem suas metas. A ajuda deve ser dada através do fornecimento de orientações e/ou apoio de maneira a garantir que tais metas estejam alinhadas com os objetivos da organização. Quando se fala em meta e caminho é justamente no sentido de que o bom líder abre caminho para que seus liderados consigam atingir seus objetivos da maneira mais fácil e rápida possível.

De acordo com House o líder pode apresentar quatro tipos de comportamento:

1. **Líder diretivo:** É aquele que organiza as atividades e fornece a seus liderados todas as informações necessárias para a execução. Este tipo de líder também informa quais são as suas expectativas em relação a cada um.
2. **Líder apoiador:** É o tipo amigável e sensível com seus liderados;
3. **Líder participativo:** É o tipo de líder democrático, pois consulta seus liderados e acata suas opiniões para tomada de decisões;
4. **Líder orientado para a conquista:** É aquele que estabelece metas ousadas e espera o melhor de cada um de seus liderados.

Ainda segundo House, o líder pode apresentar qualquer um desses comportamentos ou todos eles, de acordo com a situação.

Continuando, a teoria da meta e do caminho ainda afirma que o líder pode sofrer influências de duas classes de variáveis, a saber:

1. **Fatores contingenciais ambientais:** Estes fatores, que estão fora de controle, determinam o tipo de comportamento que se requer do líder.
2. **Fatores contingenciais dos subordinados:** Estes fatores dizem respeito às características pessoais dos funcionários que determinam como o ambiente e o comportamento do líder são interpretados.

GRAU DE MATURIDADE DO GRUPO

Conforme você pode observar, um dos fatores que pode determinar o estilo de liderança a ser adotado é a maturidade do grupo. Em outras palavras, grupos bem preparados cujas pessoas são responsáveis e têm o conhecimento daquilo que fazem, podem ser liderados por alguém com estilo liberal que lhes conceda maior liberdade e autonomia. Em

contrapartida, grupos com maturidade baixa que significa pequeno grau de conhecimento e que apresentam insegurança naquilo que devem fazer, exigem uma liderança mais autoritária e centralizadora.

LIDERANÇA E PODER

Estar no poder é como ser uma dama. Se você tiver que lembrar às pessoas que você é, então você não é. (Margareth Thatcher)

As organizações possuem recursos que permitem o exercício do poder que é capaz de direcionar as pessoas em rumo aos objetivos almejados. O poder e a liderança são elementos capazes de influenciar as pessoas.

Segundo Montana & Charnov (2001, p. 221-4) (apud França, 2006), dentro de uma organização, existem os seguintes tipos de poder:

- **Poder legítimo:** É aquele definido em razão do cargo ocupado ou função desempenhada dentro da organização;
- **Poder de recompensa:** É aquele relativo ao reconhecimento por uma meta atingida;
- **Poder coercitivo:** Como o próprio nome diz, é o poder de coerção, ou seja, é aquele relativo à autoridade para aplicar punições e com isso controlar os comportamentos das pessoas;
- **Poder de especialização:** É aquele referente à capacidade de influenciar em razão de conhecimento e de experiência em uma ou mais áreas de interesse dos liderados;
- **Poder de referência:** É aquele que emana do carisma do líder;
- **Poder de informação:** É referente à posse de informações necessárias para a resolução de situações críticas e que possam orientar processos de decisão.

O exercício da liderança pressupõe exercício de poder, ou seja, o fato de alguém exercer liderança sobre outras pessoas significa que exerce algum tipo de poder. Isso coloca o líder numa condição de grande responsabilidade sobre seus liderados e suas realizações.

DESAFIOS E OBSTÁCULOS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

O líder só consegue exercer sua liderança sobre todos os elementos do grupo quando o seu poder de influência é percebido. Em outras palavras, um chefe que tem poder de influenciar o gerente certamente conseguirá influenciar seus subordinados.

O que pode acontecer também é de um funcionário comum exercer mais influência sobre seus companheiros de trabalho do que o próprio chefe (talvez você já tenha visto algo assim). Em casos como esses, o chefe até poderá impedi-lo de influenciar os demais limitando as suas atividades, restringindo a sua área de atuação ou ainda utilizando de meios “psicológicos” desmoralizando-o diante do grupo. Nesse caso caracteriza-se o assédio moral. Tome muito cuidado com esse tipo de chefe.

NOVOS PERFIS DE LIDERANÇA

Atualmente existem características de mudanças nos ambientes externos e internos das organizações. Tais mudanças culminam na modificação das expectativas, das tarefas e no desempenho dos líderes. Albuquerque & Dutra 2001 (apud França 2006) indicam algumas dessas mudanças que exigem que o líder adquira novos perfis dos quais destacamos:

- Deixa de ser controlador e passar a ser facilitador;
- Buscar uma visão global e de longo prazo (estratégica) do negócio e não só de curto prazo;
- Cultivar o comprometimento dos subordinados em vez de manter a disciplina (a disciplina é fruto do comprometimento);
- O foco do comportamento do líder passa a ser a valorização das ações em equipe e também na formação de times.

PERFIL DO LÍDER, PERFIL DA EQUIPE E CONTEXTO SITUACIONAL

Após tantas considerações sobre teorias e estilos de liderança, há que se considerar basicamente que a liderança sobre um grupo muitas vezes é **imposta**. Mas somente a liderança **conquistada** é que poderá efetivamente levar o grupo a atingir bons resultados e ainda produzir satisfação.

Muito se fala em modelos de liderança perfeita, mas existe um modelo em particular, tratado com ênfase por alguns autores, dentre eles James C. Hunter (O monge e o executivo) que é a aquela a qual chamamos de **Liderança Servil**. Esse estilo de liderança é adotado por grandes líderes como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Madre Tereza de Calcutá entre outros.

A liderança servil se preocupa em cuidar das pessoas (liderados) e o líder possui característica como honestidade, transparência, franqueza etc. O líder servil é capaz de sacrificar-se para o bem de seus liderados. Outra característica é que normalmente este tipo de líder é capaz de persuadir pessoas não só pelo que falam, mas, sobretudo por aquilo que fazem. Sua postura tem alto poder de convencimento. Em suma, esse estilo nos coloca diante de uma grande verdade: existe uma diferença muito grande entre ser chefe e ser líder. Pense nisso!



ANTENA PARABÓLICA

A tradicional revista estadunidense *Fortune* publica anualmente uma lista com a classificação das maiores empresas dos EUA. Observe a lista com nomes dos principais executivos de conhecidas corporações:

- 01. Michael T. Duke - CEO Wal-Mart
- 04. Jeffrey R. Immelt - CEO GE
- 08. Alan R. Mulally - CEO Ford
- 10. Mark V. Hurd - CEO HP
- 15. Edward E. Whitacre Jr. - CEO GM
- 20. Samuel J. Palmisano - CEO IBM
- 50. Indra Nooyi - CEO PepsiCo
- 53. Irene Rosenfeld - CEO Kraft

Em uma lista específica de dirigentes femininas, encontram-se os seguintes nomes em corporações conhecidas mundialmente:

- 01. Indra Nooyi - CEO PepsiCo (50ª na lista geral)
- 02. Irene Rosenfeld - CEO Kraft
- 05. Andrea Jung - CEO Avon
- 07. Ellen Kullman - CEO DuPont
- 09. Ursula Burns - CEO Xerox
- 10. Carol Bartz - CEO Yahoo

Será que esses dirigentes optaram por uma liderança servidora? Seriam líderes servis? Haverá diferença de gênero, ou seja, um dirigente masculino e uma dirigente feminina são muito diferentes?

Provavelmente não...

Esses dirigentes alcançaram sucesso tornando as corporações que gerenciam mais competitivas. Uma competição que não é servil, ao contrário, muitas vezes é agressiva!

A Liderança não é a mesma coisa que Direção! Ser Líder não é o mesmo que ser Dirigente!

Aprenda a exercer os dois papéis adequadamente. Ora deverá ser líder, ora deverá ser dirigente. Apenas o

exercício adequado destes papéis, no momento e lugar certos para cada um, poderá possibilitar a você que um dia encontre o seu nome nesta disputada e seleta lista!



E AGORA, JOSÉ?

No próximo capítulo você estudará “Ética, poder e política. Conflito e negociação”. Perceba que tal assunto é uma continuidade daquilo que você estudou nesse capítulo. Como se sabe, o líder deve exercitar o seu poder obedecendo aos princípios éticos e fazendo a política necessária para atingir os objetivos da organização e para o bem de seus liderados. A administração de conflitos se enquadra também nesse contexto.

GLOSSÁRIO

Antagônicos: Contrários

Inatas: Que é inerente desde o nascimento; Que nasceram com.

REFERÊNCIAS

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.

MACÊDO, IVANILDO IZAIAS DE et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Gestão Empresarial).

NOVO, VIEIRA DAMÁRIS; CERNICHARO, EDNA DE ASSUNÇÃO MELO; BARRADAS, MARY SUELY SOUZA. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

Portal da Administração. Líder servil ou liderança servidora? Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/lider-servil-ou-lideranca-servidora/13271/>. Acesso em jun. 2010.