

ESTILO DE LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

LEADERSHIP STYLE IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Yasmim Reis de Carvalho¹
Anderson Yudi Araújo Ideta²
Maria Emilia Melo da Costa³

RESUMO: As organizações estão sempre à procura de modelos adequados de liderança. Para tal intento, não medem esforços na identificação do líder eficaz. Esse líder é aquele que conduz sua equipe sempre com a visão de resultados positivos que agreguem valor à instituição. Para isso necessita de diferentes habilidades, ou seja, capacidade de interpretação do que está ocorrendo interna e externamente na organização; entender o comportamento humano no que diz respeito às pessoas da organização. Assim este estudo teve como objetivo analisar os estilos de liderança no ambiente organizacional. Para se atingir o objetivo foi desenvolvido um trabalho de revisão da literatura disponível como fonte de pesquisa. Os resultados apontam para o fato de que os líderes exercem uma variedade de funções, tais como: diretor, gestor, supervisor, administrador, encarregado, funcionários e conforme a posição que ocupam, exercem algum tipo de liderança formal ou informal. Conclui que os líderes provocam enorme influência nos resultados da empresa já que os mesmos são capazes de transformar as organizações.

2869

Palavras-chave: Liderança. Comportamento organizacional. Resultados.

ABSTRACT: Organizations are always looking for suitable leadership models. To this end, they spare no effort in identifying an effective leader. This leader is the one who always leads his team with a vision of positive results that add value to the institution. To do this, you need different skills, that is, the ability to interpret what is happening internally and externally in the organization; understand human behavior with regard to people in the organization. Therefore, this study aimed to analyze leadership styles in the organizational environment. To achieve the objective, a review of the literature available as a research source was developed. The results point to the fact that leaders perform a variety of functions, such as: director, manager, supervisor, administrator, supervisor, employees and, depending on the position they occupy, they exercise some type of formal or informal leadership. It concludes that leaders have enormous influence on the company's results as they are capable of transforming organizations.

Keywords: Leadership. Organizational behavior. Results.

¹ Universidade Federal do Amazonas.

² Universidade Federal do Amazonas.

³ Doutorado em Administração, Universidade Federal do Amazonas- UFAM.

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a revolução tecnológica tornaram o ambiente organizacional cada vez mais complexo e esta complexidade é ao mesmo tempo mais robusta. Hoje em dia, parece ser mais necessário aceitar que isto gera níveis crescentes de incerteza e ameaças como resultado dos paradoxos e contradições que se revelam quando se tenta compreender os problemas,

descrever as suas variáveis, explicar o seu comportamento e prever o seu futuro. Quando parte do problema é compreendido, quase sem aviso prévio, as variáveis mudam e o problema muda, deixando para trás aquelas interpretações e soluções que dão certeza.

Este tipo de problemas, denominados de maus, são cada vez mais comuns e caracterizam-se pela sua complexidade, por vezes inabordável, por exigirem soluções não lineares, que geram outros problemas, por causarem grande incerteza.

Estes são considerados de difícil compreensão porque não é possível visualizar claramente seus componentes, estabelecer suas relações ou prever seu comportamento e as decisões tomadas para resolvê-los geram problemas subsequentes nas organizações. A eficiência face a estes problemas é quase inatingível e os decisores mais experientes aprendem a contentar-se, pelo menos inicialmente, com a eficácia.

2870

A proliferação de problemas perversos está a exigir, nas organizações, o questionamento e a adaptabilidade permanente da estrutura e da cultura, transformando-as em entidades hiper complexas e cada vez mais difíceis de geri.

Para garantir a sobrevivência, as organizações deixaram de ser uma entidade ordenada que produz certezas para aqueles que as compõem, para uma entidade caótica que gera incertezas.

A gestão, como representação de uma elevada evitação da incerteza, está atualmente a fornecer respostas adequadas apenas em contextos de burocracia e crise. A liderança, por outro lado, como representação da baixa evitação da incerteza, tornou-se um fator que favorece cada vez mais o sucesso das organizações em contextos de complexidade.

A gestão e a liderança, na evitação e aceitação da incerteza, representam o dilema da conservação e da transformação, respetivamente, e saber quando optar por uma em detrimento da outra é a decisão mais difícil.

Aceitar a eficácia inicial e esperar ativamente pela tão esperada eficiência exige assumir riscos no presente, aceitando a incerteza no futuro. Essa necessidade de tomada de decisão pode ser explicada a partir da cultura organizacional. A evitação da incerteza que, juntamente com

outras dimensões culturais relacionadas à liderança, como a distância do poder e o coletivismo, é uma característica cultural que distingue as sociedades latino-americanas e que explica, de alguma forma, não apenas o comportamento dos grupos humanos dentro das organizações, mas também as baixas taxas de inovação, desenvolvimento científico e tecnológico e respeito pela propriedade intelectual nesta região. A sociedade brasileira apresenta uma taxa de evitação da incerteza de 86%, o que é elevado quando comparado à média de 58% dos dez países com os melhores índices de competitividade, desenvolvimento humano e equidade da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

Esses altos níveis de evitação de incertezas explicam a conservação das estruturas, a manutenção dentro do que é conhecido e a predileção por definições claras de ações e procedimentos nas organizações brasileiras.

O líder desempenha um papel essencial nas organizações, pois é quem influencia os membros dessa equipe ou da organização no desempenho das tarefas necessárias para atingir os objetivos propostos

Neste contexto, a liderança é uma ferramenta que favorece a solução de problemas perversos. Os estilos de liderança, como padrões comportamentais, têm um impacto fundamental na eficiência e eficácia dos processos estratégicos.

2871

Existe um estilo de liderança que, por um lado, é adequado para resolver problemas futuros, normalmente difíceis de perceber, e outro estilo, que favorece a solução de problemas presentes, que são mais óbvios. A primeira favorece a transformação e o questionamento do *status quo* e a segunda, a transação e a sua conservação.

O dilema do que transformar e do que preservar nas organizações talvez esteja se tornando seu principal desafio e competências de liderança para conceber e implementar a estratégia mais eficaz, numa importante lacuna de formação humana.

As competências de liderança, também conhecidas como competências sociais, são as mais valorizadas nas organizações da América Latina e especialmente no Brasil em comparação com as competências técnicas e de conceptualização.

Nos países da região, a liderança é mais valorizada do que conhecimentos e técnicas, mas a educação escolar e o esforço formativo realizado, especialmente no caso do Brasil não privilegiam o desenvolvimento destes, mas a aquisição de conhecimentos e aplicação de técnicas.

A educação escolar e universitária, bem como a formação executiva, exigem passos decisivos no sentido da formação de competências de liderança, uma vez que é necessário

desenvolver competências que favoreçam a solução de problemas perversos cada vez mais frequentes. Problemas graves estão desafiando a direção das organizações que lutam para manter a sua sobrevivência. Evitar a incerteza é um fator determinante no dilema de liderança e gestão. A liderança, que aceita a incerteza, promove a transformação e a eficácia. A gestão, que evita incertezas, favorece a conservação e a eficiência.

Uma combinação adequada de liderança e gestão, que, a partir de uma abordagem sistêmica, não esgota a diversidade de componentes do problema que a própria tomada de decisão implica, permite alcançar eficácia e eficiência e, portanto, garante a sobrevivência das organizações.

A informação de base apresentada torna evidente a relevância e importância da liderança para explicar a eficácia das organizações em contextos de maior complexidade e incerteza. É então necessário compreender a liderança como uma ferramenta que favorece a solução dos graves problemas que atualmente afetam com maior frequência as organizações e com este propósito este trabalho apresenta uma perspectiva sistêmica daqueles aspectos da teoria da liderança que melhor explicam a sua relação com a eficácia da liderança nas organizações diante de problemas graves. Avançar neste entendimento ajudará as organizações a garantir a sua sobrevivência em tempos de turbulência e a sua eficácia em tempos de calma.

2 Conceito de Liderança

Liderança é a arte de resolver problemas relevantes com ações harmonizadas de grupos humanos. Esses problemas, perversos por excelência, são o tipo de cenário que favorece a compreensão da liderança, e investigá-los é uma tarefa necessária e altamente atrativa (HOFSTEDE, 2018).

São múltiplas as investigações que revelaram a existência de um grande número de definições de liderança. Esta quantidade de informação parece confundir em vez de esclarecer o conceito (YOUNG, 2011).

O modelo interacional é considerado uma proposta que facilita a compreensão da liderança. Liderança é um processo que resulta de uma interação harmoniosa entre um líder, seus colaboradores e uma situação necessária para liderar, por exemplo, um problema grave. Este modelo leva em conta a importância dos relacionamentos e das decisões em um processo de liderança (YAMAKAWA et al., 2018).

Nesse sentido, as relações e decisões que surgem das interações entre o líder, os

colaboradores e a situação são fundamentais para a eficácia da liderança. Para compreender de forma abrangente a relação entre o líder, os colaboradores e a situação, são explicados os estilos de liderança, a composição da equipa de gestão, a cultura organizacional, a relação com o escalão superior, bem como o processo de tomada de decisão (TICHY e DEVANNA, 2006).

2.1 Estilos de liderança

Das diversas teorias associadas aos estilos de liderança, aquela que se tornou a mais citada acaba por ser a teoria da liderança transformacional e transacional de Bass (1997). Segundo esta teoria, os estilos de liderança transformacional e transacional favorecem a transformação e a preservação do *status quo*, respectivamente. A primeira reúne as características idealizadas daquilo que tradicionalmente as pessoas entendem a liderança e a segunda, antes as características do que é entendido pela gestão (BASS, 1997).

Esses estilos de liderança relacionam o líder com os colaboradores e com a situação a partir da motivação e eficácia num contexto de tomada de decisão. Embora inicialmente sustenta que ambos os estilos são mutuamente exclusivos, hoje se mostra que são complementares e que a liderança transformacional é ineficaz se não tiver uma base de liderança transacional e, portanto, um líder que apresenta características de ambos os estilos poderá atingir níveis mais elevados de desempenho (TAVARES, 2010).

2873

A primeira reúne as características idealizadas do que as pessoas tradicionalmente entendem por liderança e a segunda, antes, as características do que se entende por gestão. Estes estilos de liderança relacionam o líder com os colaboradores e com a situação a partir da motivação e eficácia num contexto de tomada de decisão (BASS, 1997).

A liderança transformacional é definida como a operação que é projetada e implementada para resolver problemas futuros ou de difícil percepção, incentiva a adaptabilidade e busca novas formas de trabalhar. Bass (1997) acrescenta que assume riscos, energiza a equipe para persistir quando as condições são imprevisíveis, difíceis e estressantes. Tem menos apego ao *status quo*. É típico de uma cultura organizacional colaborativa em que objetivos comuns são compartilhados.

A liderança transacional é definida como a operação que está enquadrada no sistema ou cultura organizacional existente, que evita riscos, é prisioneira de limites de tempo, é altamente regulada e através do monitoramento e controle dos colaboradores está em busca permanente de eficiência (HAMER, 2004).

Os seus métodos de tomada de decisão mais utilizados são normalmente racionais ou

econômicos. É típico de uma cultura organizacional competitiva em que há uma luta por posicionamento dentro de uma organização e é evidente quando os seguidores concordam, aceitam e obedecem ao líder em troca de elogios, recompensas, entrega de recursos ou evitação de ação disciplinar (GUERREIRO RAMOS, 2011).

Os estilos de liderança melhoram a flexibilidade do processo de tomada de decisão através de uma maior abertura de ideias, maior discussão e capacidade de ser criativo. O estilo de liderança transformacional está positiva e significativamente correlacionado com a flexibilidade. Isto, por sua vez, está positiva e significativamente correlacionado com a racionalidade do processo de tomada de decisão. Assim, a liderança transformacional melhora a racionalidade das decisões através de uma flexibilidade adequada no processo de tomada de decisão (BASS et al., 2003).

A proposição mais importante da teoria transformacional e transacional hoje é o efeito de escalada, que estipula que o estilo de liderança transformacional se soma ao efeito do estilo de liderança transacional e que juntos produzem uma liderança eficaz. Isto é descrito como o grau em que a liderança transformacional depende da liderança transacional para contribuir para a eficácia organizacional (CANNELLA, 2011).

É por esta razão que ambos os estilos são considerados complementares. Argumenta-se mesmo que a liderança transformacional não é possível de ser exercida sem a liderança transacional, uma vez que a aplicação desta pelo líder produz uma base de confiança, fiabilidade e percepção de coerência nos seguidores (GONOS e GALLO, 2013).

Em ambientes de grande incerteza, que exigem a execução de muitos procedimentos complexos, aumenta-se a importância exigida da liderança transacional, pois ela dá estrutura e padrão ao desempenho de organizações de curta duração, garantindo a eficácia da operação, em comparação com ambientes menos complexos. As descobertas nesta matéria são transferíveis para qualquer tipo de organização que opere em ambientes igualmente dinâmicos (BASS et al., 2003).

Estudos mostram que, para liderar em situações de incerteza e estresse, como um processo de transformação ou inovação, embora seja necessária uma maior relevância da liderança transformacional, também é necessária uma base sólida de liderança transacional que estabeleça padrões e expectativas claras de desempenho e sirva como base para a confiança no líder (FRED, 2008).

A liderança transformacional pode basear-se nestes níveis iniciais de confiança e

umentar a potência e a coesão, fortalecendo os valores, a missão e a visão da organização. A liderança transformacional, apesar de responder a um protótipo idealizado ou a uma teoria implícita em diferentes culturas, não substitui a liderança transacional, mas antes melhora-a. Mesmo em situações de elevada incerteza e *stress*, ambos os estilos são igualmente significativos para garantir a eficácia de uma organização numa operação de curto prazo e a liderança transformacional torna-se mais significativa à medida que esta operação se torna mais duradoura (FLEISHMAN, 2005).

2.2 A composição da equipe de gestão

A liderança pode ser explicada pelas características da equipe gestora (líder e colaboradores), desde a identificação de um problema até a tomada de decisão. Quando os gestores integram o seu comportamento, ou seja, trabalham em equipa, engajando-se na interação mútua e coletiva (partilham informações, recursos e decisões), alcançam um melhor desempenho, adquirindo especial relevância a composição da equipe (GUILLAUME, 2017).

A composição da equipe de gestão, por exemplo, o desenvolvimento da carreira profissional e os níveis de escolaridade, são relevantes para os resultados organizacionais porque sua base cognitiva e de valor é uma tela entre a situação real e sua eventual percepção (HAMBRICK, 2007).

2875

Equipes de gestão com elevada heterogeneidade educacional alcançam decisões de maior qualidade em um contexto de complexidade e incerteza, o que não equivale a constituir uma crise, porque alcançam maior sensibilidade para enfrentar a complexidade do ambiente, estão mais condicionadas a dar sentido às situações de mudança, conciliando conflitos e paradoxos e têm maior capacidade de superar a sobrecarga de informação. A diversidade nas equipas de gestão revela-se relacionada com um melhor desempenho organizacional face aos desafios da sustentabilidade, uma vez que promove a gestão multidimensional (HENRY et al., 2019).

A interdisciplinaridade dessas equipes favorece uma maior diversidade de opiniões, conhecimentos e ideias, pois há uma maior diferenciação de experiências, competências e redes de informação, gerando mais criatividade e agilidade na resolução de problemas (CAVALEIRO, 2021).

A liderança transformacional, por sua vez, é considerada um fator moderador que melhora o desempenho das diversas equipes de gestão, fortalecendo a identidade e a reflexão coletiva, flexibilizando a obtenção de informações e promovendo interações positivas entre os

membros da equipe.

2.3 A cultura organizacional

O conjunto de práticas, valores e crenças compartilhadas em uma equipe de gestão constitui a cultura organizacional. Esta cultura, e o comportamento associado, é mais relevante para a tomada de decisões e resultados organizacionais do que uma busca mecânica de otimização econômica, especialmente em situações de complexidade e incerteza (HAMBRICK, 2007).

A cultura organizacional é construída gradativamente por meio de experiências sociais que são resultado de múltiplas tentativas de sucesso e fracasso. Dessa forma, por meio do aprendizado social, que é transmitido de geração em geração, moldam-se crenças, valores e conhecimentos (KAHNEMAN, 2013).

. Posteriormente, essas ideias ou fundamentos são institucionalizados por meio do estabelecimento de um conjunto de leis ou normas que garantem um comportamento socialmente adequado ou correto (GUILLAUME et al., 2017).

A cultura pode ser medida através de indicadores como a prevenção da incerteza. Este indicador é entendido como o grau de ameaça e desconforto percebido produzido nas pessoas quando enfrentam situações ambíguas, desconhecidas ou não estruturadas. Na prática, representa o quanto uma organização se esforça para controlar o incontrolável (HAMBRICK, 2007).

As culturas organizacionais com elevada aversão à incerteza, por oposição àquelas com baixa aversão à incerteza, caracterizam-se por um maior apego ao *status quo* e, com ele, à estrutura, às regras e ao cumprimento dos procedimentos, precisamente para reduzir essa incerteza (HOFSTEDÉ, 2018) .

O processo de planejamento busca saber exatamente o que vai acontecer antes de tomar uma decisão, sendo altamente valorizada a previsão de eventos futuros. É comum que sejam exigidos líderes mais diretivos e detalhistas na definição de papéis e tarefas, buscando diminuir a ansiedade própria e dos colaboradores; e especialmente nos escalões mais baixos, a ansiedade é mitigada através do paternalismo que funciona como um refúgio para evitar a incerteza. Uma cultura com alta aversão à incerteza tende a inibir a liberdade de ação das equipes de gestão, impedindo um maior aproveitamento das oportunidades do ambiente (HOFSTEDÉ, 2018).

2.4 A relação com o escalão superior

A pressão por desempenho exercida pelo escalão superior e a discricionariedade concedida à equipe de gestão decidir explicar até 20% da qualidade da decisão e dos resultados organizacionais (HAMBRICK, 2007).

Quanto maior a liberdade de ação e menor pressão sobre o desempenho, a objetividade da equipe de gestão aumenta e, portanto, seus resultados melhoram. Os valores e atitudes dos membros da equipe de gestão respondem às ações que são recompensadas ou punidas pelo escalão superior. Por esta razão, a cultura é normalmente uma barreira à inovação, embora através de um esforço consciente e coordenado ao longo do tempo possa ser moldada (HENRY et al., 2019).

Neste contexto, e considerando que as necessidades são ilimitadas e nem sempre materiais, os indivíduos avaliam constantemente a situação e conseqüentemente estão dispostos a sacrificar um pouco de quase tudo, incluindo a reputação e a moral, por uma quantidade daquilo que é desejado, o que não é necessariamente dinheiro ou bens materiais, mas, acima de tudo, respeito, poder, amor e bem-estar dos outros (CARAVANTES, 2013).

Nessa busca permanente pela maximização, os indivíduos agem com muita criatividade, gerando oportunidades onde elas não existem e querendo afrouxar as restrições impostas pela organização. Esta divergência entre a equipa de gestão (agente) e o escalão superior (principal) é reconhecida como um problema de agência (KAHNEMAN, 2013).

2877

2.5 O processo de tomada de decisão

O comportamento da equipa de gestão, durante o processo de tomada de decisão, é mais decisivo na qualidade das decisões quando a situação é complexa e altamente incerta. Os tomadores de decisão não conseguem atingir o domínio cognitivo e técnico ideal para tomar uma decisão correta, uma vez que a compreensão da situação alcançada é geralmente incompleta, filtrada e altamente estilizada (CANNELLA, 2011).

A base cognitiva e de valores, ou idiosincrasia da equipe de gestão, filtra e distorce a percepção da realidade, limitar o campo de visão, selecionar a informação que é percebida e depois interpretar o que está acontecendo e o que deve ser feito a respeito (SIMON, 2011).

A base cognitiva é o conjunto de suposições feitas sobre o desenvolvimento de eventos futuros, as soluções alternativas para o problema colocado e as conseqüências das soluções alternativas definidas. A base de valor é o conjunto de prioridades que existem quanto à

importância das soluções alternativas e suas consequências (LIEDER et al., 2018).

Nesse sentido, a Teoria dos Escalões Superiores propõe que os resultados da organização, gerados pelas escolhas estratégicas e pelo desempenho, são concretamente predeterminados pela equipe de gestão. Agora, num contexto de complexidade e incerteza, como é característico de um problema perverso, os decisores esforçam-se por procurar soluções satisfatórias ou viáveis em vez de soluções ótimas, decidindo pela primeira alternativa que forneça uma solução para o problema, porque se comportam como seres satisfatórios em vez de otimizadores, reconhecendo a necessidade de lutar pela sobrevivência em vez da maximização. Esta satisfação e otimização podem ser igualmente eficazes se o ambiente for devidamente compreendido e ambos forem operados de forma unificada (BUONO e KAMM, 2007).

Na procura de soluções viáveis e de decisões oportunas e corretas, a representação, ou seja, a ideia ou imagem que temos da realidade, adquire especial relevância. Esta representação é conseguida através da aprendizagem organizacional e esta, através da aprendizagem individual, com a troca de conhecimentos, o respeito pela experiência e o reconhecimento da vontade de cada decisor que compõe a equipa de gestão adquirindo grande relevância (SIMON, 2011).

Os vieses cognitivos, que fundamentam esta representação e que podem distorcer a tomada de decisão, são mais fáceis de detectar noutra pessoa do que em si próprio, razão pela qual a tomada de decisão em equipas de gestão em detrimento da tomada de decisão de um gestor isolado, em situações de maior incerteza. Os preconceitos cognitivos são mais valorizados como uma janela para o processamento racional de informações do que como um sinal de irracionalidade humana (LIEDER et al., 2018).

É importante estimar o custo da deliberação para decidir se devem ser aplicados métodos de racionalidade limitada (satisfação) ou de racionalidade clássica (otimalidade). Assumir ou não os custos da deliberação depende da avaliação de cada decisor, de evitar a incerteza, da obediência ou docilidade às normas sociais e da fase e âmbito do processo de tomada de decisão, embora se estime que o custo mais elevado da deliberação, a racionalidade limitada torna-se mais relevante (KAHNEMAN, 2013).

A racionalidade limitada em ambientes de complexidade e elevada incerteza, bem como em processos de aprendizagem e adaptação, produz decisões mais bem sucedidas do que a racionalidade clássica se a experiência anterior for reforçada, praticada de forma permanente e elevados riscos forem assumidos (BJUR e CRAVANTES, 2004).

No entanto, atualmente tem-se caminhado para um sistema cognitivo único e totalmente

complementar, mantendo que a racionalidade sensata, entendida como uma aplicação adequada de ambas as metodologias de acordo com os custos de deliberação, complexidade, incentivos, experiência e normas sociais, favorece o sucesso das decisões (KAHNEMAN, 2013).

Por fim, é necessário indicar que, sob esta lógica de análise, fica evidente que os estilos de liderança transformacional e transacional são mutuamente necessários e, dependendo da situação, um torna-se mais relevante que o outro e mesmo em situações de *stress* e incerteza ambos podem ser igualmente importantes (ADDISON, 2009).

O estilo de liderança depende da situação que o líder tem que resolver, e resolver um problema bem estruturado não é o mesmo que resolver problemas difusos e mal definidos como uma crise. Portanto, na medida em que os tomadores de decisão desenvolvem a capacidade de aplicar ambos os estilos de liderança de forma adequada, a liderança na equipe de gestão está relacionada à eficácia organizacional em situações de complexidade e incerteza, como um problema grave (AMARAL, 2013).

Com base na análise conceitual, numa perspectiva sistêmica, como seria possível garantir a sobrevivência de uma organização diante de problemas graves. O ambiente organizacional oferece problemas graves e exige sobrevivência ao mesmo tempo. Neste contexto, a equipe de gestão, responsável por resolver este problema e garantir esta sobrevivência, está relacionada com um escalão superior ao qual responde e esta relação pode favorecer a sua eficácia (BAIXO, 2018).

2879

A cultura representada neste modelo pela evitação da incerteza, entre outras dimensões e componentes, está relacionada com o processo de tomada de decisão e, neste, com a necessidade de liderar e gerir o problema perverso. Se o problema oferece certeza baseada em experiências anteriores, informações reais e dados adequados, a equipe decide gerenciar o problema e, naquelas variáveis controladas que demonstraram bons resultados, preservar o processo e otimizá-lo para atingir altos níveis de eficiência (ARGYRIS, 2010).

Ao mesmo tempo, se o problema oferece incerteza, ou seja, ausência de experiências anteriores, informações ambíguas e dados insuficientes, a equipe decide liderar e naquelas variáveis não controladas em que não se esperam bons resultados, transformar o processo e aceitar níveis de satisfação e eficácia (KAHNEMAN, 2013).

Na medida em que a equipe de gestão, diante de um problema grave, adota o estilo de liderança adequado, ou seja, gerencia e lidera e a certeza e incerteza, respectivamente, será possível transformar o necessário e preservar o essencial, atingindo níveis de eficácia e eficiência

que garantam sensatamente a sobrevivência de uma organização (BASS, 1997).

2.6 Liderança e líder

A análise conceitual realizada mostra que a liderança não depende apenas do líder nem exclusivamente da relação do líder com seus colaboradores e com a situação. Há evidências claras de que a liderança é um processo que faz parte de um sistema que condiciona a sua eficácia (SIMON, 2011).

O líder pode exercer influência significativa, mas se a equipa de gestão não tiver uma composição adequada de recursos e capacidades, é pouco provável que alcance um alto desempenho. Em suma, a composição da equipa de gestão é decisiva para a eficácia da liderança (BASS et al., 2003).

Se a equipe contar com colaboradores experientes e novatos com alto nível educacional, se houver também uma grande diversidade de disciplinas e boas práticas de trabalho em equipe, eles alcançarão melhor desempenho (LIEDER et al., 2018).

A relação com o escalão superior também é decisiva na liderança de uma equipa de gestão. Se a equipe goza de baixa pressão por desempenho e grande liberdade de ação ou discricção e se concorda com os mecanismos de recompensa e punição estabelecidos pela organização, terá

2880

melhor desempenho (CANNELLA, 2011).

Da mesma forma, o processo de tomada de decisão é um fator significativo na liderança de uma equipa de gestão. Se for treinada uma metodologia de tomada de decisão que valorize a racionalidade limitada e assume riscos, de acordo com os custos da deliberação, e ao mesmo tempo favoreça a objetividade, inibindo preconceitos e promovendo a troca de conhecimento e o respeito pela experiência entre os membros da equipe, as decisões serão ser de melhor qualidade (KAHNEMAN, 2013).

A composição da equipe de gestão, a sua relação com o escalão superior e o processo de tomada de decisão são fatores relevantes, no entanto, a cultura organizacional e os estilos de liderança que promove são decisivos. A evitação da incerteza é provavelmente o fator que promove ou inibe a liderança numa equipa de gestão. Se a evitação da incerteza for alta, a equipe de gestão pode preferir não exercer a liderança e promover uma gestão excelente voltada apenas para resultados imediatos e evidentes (GUILLAUME, 2017).

Se a evitação da incerteza for baixa, é provável que a equipa de gestão arrisque exercer uma liderança sensata que transforme o que é necessário e preserve o que é essencial,

demonstrando um equilíbrio justo entre conservação com eficiência e transformação com eficácia (KAHNEMAN, 2013).

Há progressos na compreensão de que a liderança é uma ferramenta que favorece a solução de problemas graves, caracterizados por elevados níveis de complexidade e incerteza, e garante a sobrevivência da organização, mas que este é um processo que depende de um sistema organizacional que condiciona a sua eficácia (HAMBRICK, 2007).

As organizações precisam promover um sistema que favoreça uma estrutura e uma cultura que aceite o risco do exercício da liderança e não se limite à gestão de meios e resultados imediatos (HENRY et al., 2019).

Por fim, para fortalecer a liderança e, através dela, favorecer a solução de problemas graves, é necessária uma educação nacional que promova, desde cedo, comportamentos que aceitem a incerteza (HOFSTEDE, 2018).

3 CONCLUSÃO

De acordo com o trabalho apresentado e os resultados obtidos, podem-se tirar as seguintes conclusões principais:

i) A combinação adequada de estilos de liderança favorece a solução de problemas graves e a sobrevivência das organizações;

ii) A liderança e a gestão, como aplicações dos estilos de liderança transformacional e transacional respectivamente, favorecem uma transformação e conservação sensata das organizações e uma eficácia e eficiência relevantes dos processos;

iii) A eficácia da liderança na resolução de problemas difíceis está provavelmente ligada a condições sistêmicas como a composição das equipas de gestão, a cultura organizacional, o relacionamento com os escalões superiores, o processo de tomada de decisão e os estilos de liderança transformacional e transacional;

iv) Equipes de gestão altamente diversificadas, que atuem com ampla liberdade de ação, que aceitem e evitem a incerteza de acordo com a disponibilidade de informações, que estejam dispostas a transformar o que é necessário e a conservar o que é essencial e que apliquem métodos decisórios de satisfação e otimização favoreceriam a sobrevivência, das empresas e organizações em situações de alta complexidade.

4 REFERÊNCIAS

- ADDISON, M. **Fundamentos da liderança**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- AMARAL, I. P. do. **Liderança nas organizações do terceiro milênio**. São Paulo: Eldorado, 2013.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. 2 ed. Rio de Janeiro. Wiley. 2010.
- BAIXO, B. M. **O Baixo manual de liderança**. Teoria, pesquisar & gerencial formulários (4.ª edição). São Paulo: Livre Imprensa, 2018.
- BASS, B., **O paradigma da liderança transacional-transformacional transcende as fronteiras organizacionais e nacionais?**, *American Psychologist*, 2, 130-139, 1997.
- BASS, B.; AVOLIO, D.; JUNG, E.; BERSON, Y. **Prevedendo o desempenho da unidade avaliando a liderança transformacional e transacional**, doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207- 218, 2003.
- BJUR, W.; CRAVANTES, G. **Liderança organização: do útil ao fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: Editora Age, 2004.
- BUONO, A. F.; KAMM, J. B. L. **A organização social: liderança e poder**. 4. ed. São Paulo Ática. 2007.
- CANNELLA, A. **Altos escalões: Donald Hambrick sobre executivos e estratégia**, doi: 10.5465/ame.2001.5229499, *Academy of Management Executive*, 15 (3), 36-44, 2011. 2882
- CRAVANTES, G. R. **Liderança: ordem ou caos**. Porto Alegre: Editora Age, 2013.
- CAVALEIRO, G. A. **Empreendedorismo e estratégia em o internacional PME**. *Diário de Internacional Gerenciamento*, 7(3), 155-171, 2021.
- FLEISHMAN, E.F. **O processo de liderança**. 9. ed. São Paulo. Editora Lima. 2005.
- FRED, E. F. **A efetiva liderança**. 7. ed. São Paulo. McGraw-Hill. 2008.
- GONOS, J.; GALLO, P. **Modelo para liderança estilo avaliação**. *Gerenciamento*, 18(2), 157-168, 2013.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.
- GUILLAUME, Y. **Aproveitando diferenças demográficas nas organizações: O que modera os efeitos da diversidade no local de trabalho?**, doi: 10.1002/job.2040, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Comportamento, 38(2), 276-303, 2017.
- HAMBRICK, D. **Teoria dos Altos Escalões: Uma Atualização**, doi: 10.5465/amr.2007.24345254,

The Academy of Management Review, 32(2), 334-343, 2007.

HAMER, M. **Liderança: revolucionado a empresa.** Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004.

HENRY, L. A.; BUYL, T.; JANSEN, R. J. G. **Liderando a sustentabilidade corporativa: O papel da composição da equipe de alta administração para o desempenho dos resultados triplos,** doi: 10.1002/bse.2247, *Estratégia de Negócios e Meio Ambiente*, 173-184, 2019.

HOFSTEDE, G.. **Consequências da Cultura: Comparando Valores, Comportamentos, Instituições e Organizações entre Nações,** 2^a Ed., Sage, Thousand Oaks, EUA, 2018.

KAHNEMAN, D. **Mapas de Racionalidade Limitada: Psicologia para Economia Comportamental,** doi: 10.1257/000282803322655392, *The American Economic Review*, 93(5), 1449-1475, 2013.

LIEDER, F.; GRIFFITHS, T.; HSU, M. **Sobre representação de eventos extremos na tomada de decisões reflete o uso racional de recursos cognitivos,** doi: 10.1037/rev0000074, *Psychological Review*, 125(1), 1-32, 2018.

SIMON, H. **Racionalidade Limitada e Aprendizagem Organizacional,** doi: 10.1287/orsc.2.1.125, *Organization Science*, 2(1), 125-134, 2011.

TAVARES, R. J. de. **Liderança no contexto organizacional.** São Paulo: Moderna, 2010.

TICHY, N. M. DEVANNA, M. A. **A transformação do líder.** São Paulo. TDA. 2006.

2883

YAMAKAWA, Y.; PENG, M. W.; DEEDS, D. L. **Unidades novo empreendimentos para entre nacionalizar desde emergente para desenvolvido economias?** *Empreendedorismo Teoria e prática*, 32(1), 59-82, 2018.

YOUNG, O. **Introdução à análise da liderança.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.