

ESTILOS DE LIDERANÇA

Elisabeth Mendes Belo¹
Acácia Regina Silva de Araújo²
Denilson Aparecido Garcia³
Hermócrates Gomes Melo Júnior⁴
Pablo Rodrigo de Oliveira Silva⁵

RESUMO: O objetivo desse trabalho é trazer os estilos de liderança que está presente na humanidade desde os primórdios. Grandes líderes deixaram marcas positivas ou negativas no mundo e na história em vários momentos, através da atuação à frente de grandes impérios e nações da antiguidade, dirigindo grandes batalhas e guerras devastadoras ou, por outro lado, promovendo o desenvolvimento humano, a justiça, a paz e a esperança. No mundo contemporâneo, não é diferente. Vimos, por exemplo, nos séculos mais recentes, pessoas comuns que se tornaram grandes ícones da humanidade pela intensidade e inteligência na arte de liderar grupos e multidões em torno de um objetivo. Adolf Hitler e o Nazismo, Nelson Mandela e o Apartheid, Papa João Paulo II, Princesa Diana, Ernesto Che Guevara e os brasileiros Getúlio Vargas e Luiz Inácio Lula da Silva são grandes exemplos de liderança impactante. Mas, vamos analisar os estilos de liderança e três tipos de líderes, para que você possa realizar uma reflexão profunda de como tem atuado perante os seus liderados (ou mesmo se você pretende ser futuramente um grande líder, e talvez já esteja sendo um).

Palavras-chave: Liderança. Empresas e líderes.

4141

ABSTRACT: The aim of this work is to bring the leadership styles that is present in humanity since the beginning. Great leaders have left positive marks and negative in the world and in history at various times by acting ahead of great empires and nations of antiquity, driving big battles and devastating wars or, on the other hand, promoting human development, justice, peace and hope. In the contemporary world, is no different. We saw, for example, in recent centuries, ordinary people who have become major icons of humanity by the intensity and intelligence in the art of leading groups and crowds around a goal. Adolf Hitler and Nazism, Nelson Mandela and apartheid, Pope John Paul II, Princess Diana, Ernesto Che Guevara and the Brazilian Getúlio Vargas and Luiz Inácio Lula da Silva are great examples of impactful leadership. But, let's examine the leadership styles and three types of leaders, so you can conduct a thorough reflection of how it has worked before their team (or even if you plan to be in the future a great leader, and perhaps already one).

Keywords: Leadership. Business and leaders.

¹Mestranda em Educação - Formação de Professores, Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO).

²Mestra em Educação - Formação de Professores, Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO).

³Mestre em Administração - Gestão Escolar, FUCAPE Business School.

⁴Mestre em Administração, Miami University of Science and Technology (MUST).

⁵Doutor em Ciências da Reabilitação, Centro Universitário São José.

INTRODUÇÃO

O tema liderança nos dias atuais tem um forte apelo tanto aos que dirigem, como aqueles que são dirigidos. Livros, artigos e teses acadêmicos descrevem de diversas formas o modelo ideal do líder do século XXI. Mas como encontrar esse líder? Como pode identificá-lo? Primeiramente precisa-se mudar o conceito que muitos têm de que liderança é uma capacidade inata de cada pessoa.

As organizações podem e devem formar e desenvolver novos líderes, o primeiro passo para que isto aconteça é adoção de uma metodologia de gestão de pessoas dentro da organização.

Alguns desenvolvem metodologias para o relacionamento com os colaboradores, outras correntes vão buscar a autoajuda como fonte de inspiração. Porém a realidade tem demonstrado que na maioria dos casos essas teorias e fórmulas não estão funcionando.

Enquanto por um lado o líder é estimulado a melhorar o relacionamento entre seus seguidores. Por outro lado, ele é implacavelmente cobrado pelos resultados de curto prazo. Dividido entre a pressão por produtividade imposta pela estrutura hierárquica das organizações e a busca pela satisfação pessoal, sua e de seus seguidores, o líder encontra-se cada vez mais desorientado, não conseguindo agradar nem a uns nem a outros.

4142

Hoje em dia, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Um bom administrador deve ser por definição, um líder. Basicamente, o líder deveria além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho.

O estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas da liderança. Os papéis dos líderes combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais, que aplicam em diferentes graus e em diversos níveis organizacionais.

Devido às constantes mudanças globais, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as habilidades, o conhecimento, as destrezas e eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI.

De maneira geral, a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E, que para o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é

fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre os envolvidos. Porém, para adquirir essa confiança, o líder deve se entregar ao desenvolvimento pessoal, de forma que busque continuamente a atualização e qualificação, pois quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar a sua competência.

2- PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

2.1 - Conceituando Liderança

Liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere resultados e se transforme em uma equipe. Fazendo com que essa equipe alcance os objetivos propostos em prol da organização.

De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos a força do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa.

4143

Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele devolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informação, tanto no ambiente interno, quanto no externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

Cumpramos aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalhos, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas

obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. A liderança está centrada na capacidade do líder eficaz, assim segundo Kelley (1999, p. 177):

Para ser líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento- respeitada qualificação e comprovado bom senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas habilidades – indica que você tem considerações pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quantas as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntaria com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhara as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Portanto, a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação.

Entende-se que o líder consegue ver o mundo como ele é não como cada um gostaria que fosse. Seu papel o faz lidar com parâmetros do cotidiano, como fatos e números. Nesse ponto, ele age sem ilusões, vê os limites e tem relativa paciência para especulações. Um verdadeiro líder sabe quando deve passar liderança para outros que tenham melhores condições do que ele para solucionar eventuais problemas. Se ele fizer essa passagem, naturalmente a liderança lhe voltará às mãos tão logo aquele problema tenha resolvido. 4144

Segundo Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido".

Levando em consideração a colocação acima, isso significa exercer liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma), e não de poder. Quando costumeiramente usa-se poder, estamos obrigando as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que ocupamos. Mas, se por algum momento usa-se a persuasão, as pessoas irão fazer o que queremos de boa vontade. Para entender a liderança é preciso conhecer de onde emana o poder e a sua legitimidade.

O sociólogo Max Weber sustenta que existem três tipos de poder legítimo: o tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno. (ALBERONI, 2004, p.26)

Segundo Tourinho (1981, p.58) "chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com colaboração dos seus membros."

Portanto, a palavra liderança é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem guia (líder).

Outro ponto fundamental mencionado por Tourinho (1981, p. 64) e que se constata na prática, "é a dificuldade de anuência da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da empresa, já o líder volta-se ao desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim para seu grupo."

O desenvolvimento de pessoas é atributo do líder é ele que vai propiciar e fazer com que o talento das pessoas seja destacado. O líder deve estimular e incentivar que o capital intelectual seja explorado em todas as suas nuances e formas, através do estímulo a criatividade, oferecendo autonomia aos funcionários, ou seja, dando empowerment aos funcionários para que eles possam cada vez mais se sentirem motivados e valorizados através de seu talento (capital intelectual).

Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens no conceito de liderança:

a) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Weiss Roberts, apud Bergamini (1997, p. 90) que: 4145

Ao delinear o perfil de Atila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança (NAMIKI, GOMES e ZEFERINO, apud BERGAMINI, 1997).

c) Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as

características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente (BERGAMINI, 1997). Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1997, p. 103) aponta ainda dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência cã exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Talvez o termo "influenciãõ" utilizado por Bergamini não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto. Bennis e Nannus (1988, p. 15), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar"

Contudo, todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador. 4146

A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência dos desafios enfrentados por suas equipes, a empresa se transforma em um navio sem rumo.

Como a liderança é hoje um dos condutores das organizações ao alcance da excelência e da própria superação, fato que atrai um grande número de conjecturas sobre modelos e aplicações utilizados para identificar, desenvolver e avaliar o potencial dos executivos e peças-chave dentro das empresas, bem como o desempenho das equipes de trabalho, encontrar líderes eficazes parece ter se tornado vital para o sucesso.

2.2 A Evolução da importância da Liderança nas Empresas

De acordo com Harvey e Blanchard (1986, p.106), "na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa".

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

Segundo Harvey, 1986, a partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

O interesse em conhecer melhor aquilo que caracteriza o comportamento de um líder eficaz não é assim tão recente. Mesmo em épocas distantes, a compreensão de como alguém conseguia chegar a uma posição de destaque na condução dos demais pares sempre despertou considerável preocupação. Todos sempre quiseram ser bons líderes.

Segundo Bergamini (2006):

A partir do pós-guerra e seus efeitos no mundo, o home percebeu-se diante do desafio de descobrir, formar ou mesmo forjar líderes eficazes. Isso se deu uma vez que, após esse período, recrutamento e o aproveitamento da mão-de-obra disponível assumiram dimensões críticas. A partir desse momento, as organizações de deram conta de que já não era mais possível continuar tentando fazer com que as pessoas trabalhassem em ambientes opressivos e passarem a valorizar situações nas quais pudessem utilizar ao Máximo todo o potencial de seus colaboradores. Assim, perceberam a necessidade de ter bons líderes. (p. 20). 4147

Isso se deve ao fato das empresas perceberem que as pessoas são as molas mestres para o crescimento das mesmas e dessa forma como poderiam "tirar" de seus colaboradores o melhor possível? Com treinamentos, benefícios e principalmente com líderes que façam com que as pessoas estejam engajadas e comprometidas com a empresa.

As organizações e equipes sempre tiveram sucesso e êxito por alguns motivos, e dentre eles, sem dúvida nenhuma, é atribuído ao papel que o líder exerce sobre os seus liderados norteados as atividades e criando um clima de confiança no ambiente empresarial.

2.3 Estilos de Liderança

Estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Essa abordagem se refere às atitudes do líder, isto é, seu estilo de comportamento para liderar.

Existem vários estilos de liderança, como a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a *coaching*, a diretiva, a modeladora, a participativa, a visionária, entre outras. Porém, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Segundo Chiavenato (1992) destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática. Para Adair (1992) além destes três estilos acrescenta como básico, também, o estilo *laissez-faire* ou faça o que quiser que se assemelhe como modelo liberal. Na visão de Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986, p. 32) os estilos que se destacam são os da "[...] direção, do treinamento, do apoio e delegação". Porém, o que se percebe é que cada estilo tem seu devido valor dentro de sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade militar, em que as pessoas precisam de uma liderança mais firme.

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez- Faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Quadro 1: Estilos de liderança.

Fonte: Drucker (2006). Adaptado pelo autor.

As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar, a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

Para Fromm (1978):

A personalidade de cada um é formada pelo temperamento e pelo caráter. Assim, o temperamento refere-se a maneira de reagir, sendo constitucional e imutável. O caráter é essencialmente formado pelas experiências das pessoas, especialmente na infância e modificável, até certo ponto, pelos insights e por novas espécies de experiências. (p.53).

Outras abordagens também falam de autocráticos, democráticos e líderes situacionais.

A empresa Valor Consultoria Empresarial (2006), fala que as situações e os grupos variam; os líderes, também. Por isso, é bastante comum que o sucesso do líder e de seus seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

Estilo autocrático: Nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais. O estilo autocrático é o mais antigo. Sua origem remonta a Pré-história, quando os primeiros agrupamentos se organizaram e surgiram os primeiros chefes. (VALOR CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2006) 4149

Estilo democrático: O estilo democrático foi inspirado, principalmente, em ideias desenvolvidas na Grécia Antiga. Nesse estilo de liderança não apenas a pessoa do líder, mas todo grupo é considerado o centro das decisões. Isso não significa que, na liderança democrática, o papel do líder perca sua importância, pois é exatamente aí que ele fica bem caracterizado, distinguindo-se das funções de simples chefia e ganhando um sentido mais profundo. (VALOR CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2006).

2.3.1 Liderança Situacional

Paul Hershey e Kenneth Blanchard elaboraram a Teoria da Liderança Situacional, que alcançou reconhecimento internacional e vem sendo usada em programas de treinamento de lideranças em renomadas empresas no exterior e no Brasil, como, por exemplo, IBM, BMW, CPB, Bayer, Rhodia, Volkswagen, Goodyear, Xerox, Odebrecht, Embraer, etc. No Japão, a teoria foi introduzida pelo renomado Professor Sei ji Yamamoto, provocando impacto positivo nas organizações semelhante ao da implantação das técnicas de qualidade. (CARACUSHANSKY in HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Além de ter conquistado aceitação e reconhecimento das organizações, a Teoria da Liderança Situacional conquistou posição de importância em várias universidades, sendo estudada em várias faculdades de administração. (CARACUSHANSKY in HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para Hershey; Blanchard (1986), um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. Embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado.

A Liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186)

A maturidade é entendida como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. Cabe ressaltar que o nível de maturidade do liderado será relacionado com a tarefa específica a ser realizada, desta forma, em relação a uma determinada tarefa o liderado poderá ser menos maduro, mas diante de outra poderá ser mais maduro. Salienta-se ainda que, além de avaliar a maturidade de cada liderado, pode ser que o líder tenha que identificar a maturidade geral de seu grupo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986). 4150

Segundo Hershey; Blanchard (1986), os liderados são de suma importância para o líder exercer a liderança, "não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter" (p. 187).

2.3.2 Teoria dos traços

Marco inicial dos estudos sobre liderança, essa teoria dá ênfase a características pessoais do líder que, segundo Bergamini os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de "fazê-los" posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. (1994, P.29)

Na concepção de Stogdill e Mann, citados por Bergamini (1994, p. 29), existem cerca de 120 projetos nesse sentido, listando "aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes". Sociabilidade, habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação, fluência verbal, equilíbrio emocional, controle e busca de responsabilidade são alguns exemplos de traços apontados pela teoria. A grande preocupação dessa abordagem é mostrar o que é o líder, sem se preocupar em correlacionar as características com a produtividade ou a eficácia do processo de liderança.

A teoria dos traços é uma das mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, que o distinguem das demais pessoas. São características marcantes, através das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. A teoria dos traços parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade, que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais.

3 - Liderança X Gerenciamento

3.1 Definições de gerenciamento

4151

A palavra gerenciar tem uma história interessante. Ela deriva da palavra italiana "maneggio" que significa treinar um cavalo. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir.

Segundo COVEY (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A liderança forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, os hábitos de compra, os impulsos dos consumidores, organizando os recursos na direção certa. A maioria

das organizações é super. gerenciada e sub-liderada. Parafraseando Peter Drucker, COVEY (2003) diz: gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas.

3.2 Chefe, gerente e líder

A liderança não deve ser confundida com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser, necessariamente, um bom líder. O líder nem sempre é um gerente ou chefe. Na realidade, os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia empresarial. A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional.

De acordo com Cusins (1994, p. 9) "[...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização".

O líder passa a maior parte do tempo convencendo as pessoas a seguirem suas ideias. Já, o chefe não precisa agir dessa forma, ele apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos programados. O líder atua para o progresso da equipe, já, o chefe trabalha para atingir suas aspirações. O líder ouve com atenção as ideias dos elementos do grupo. Neste caso, o chefe faz com que todos ouçam com atenção as suas determinações. O líder acredita no alcance do bom trabalho, visando a motivação, já o chefe não se importa com essa psicologia motivacional, seu interesse principal é obter lucro. O líder aceita reclamações, procurando melhorar sempre, e o chefe é aquele que mais se mostra descontente com os funcionários. 4152

Mesmo com todas essas diferenças, em algumas empresas ainda se confunde o papel do líder com o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Já liderar é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas à consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes. Mas, a cada dia que passa, essa diferença se torna mais aparente, fato pelo qual o termo "chefe" está sendo substituído pelas expressões: supervisor, inspetor, coordenador, entre outros.

Abaixo, seguem algumas diferenças entre visões de chefia e liderança:

CHEFE	LIDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

4153

Quadro 3: Diferença entre Chefe e líder.

Fonte: IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança – Capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24. Adaptada pelo autor.

O líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que suas atitudes devem servir de exemplo para as pessoas que o seguem. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que os objetivos estejam claros e as estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Entretanto, é importante ressaltar que a condução das ações passa, primeiramente, pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais.

Cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos, diferentes uns dos outros. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas. Elas poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos, que integram as equipes de trabalho. Uma das principais ferramentas da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo.

Os resultados que dizem respeito à liderança, quer sejam positivos ou negativos, estão atrelados à aceitação das pessoas. Para que haja possibilidade de implantar, desenvolver, conduzir e gerar uma liderança eficaz se faz necessário o entendimento da mesma. O líder tem o papel de conduzir os demais componentes da organização, a sucumbir às expectativas, aprendizagens e metas.

3.3 Tornando-se um líder eficaz no século XXI

Conforme sugere COVEY (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambiguidades. VERGARA (1999).

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de "excelência gerencial", neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente. 4154

VERGARA (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento

atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de ideias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a autoestima dos envolvidos. Peter Drucker salienta que "as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades." Segundo KOTLER (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. "O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir ideias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.", acrescenta. Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz?

Um estudo realizado por COVEY (2002), nos EUA, com 54.000 entrevistados, define o padrão, na visão dos liderados, de qual é a característica fundamental do líder que deseja ser eficaz. Neste estudo aproximadamente um terço dos entrevistados, cerca de 18.000 pessoas, identificaram a qualidade "integridade", que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral, como principal para à eficácia do líder e fundamental para despertar pro atividade em seus seguidores. COVEY (2003) esclarece: "quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros interpretam as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência".

Embora haja diversas denominações sobre liderança, a sua essência é a mesma, onde uma pessoa é seguida por outras, e esta pessoa só é eficaz pela quantidade de seguidores e por exercer uma liderança espontânea, ou seja, é a relação entre pessoas no qual o poder influencia o seguidor a ceder com naturalidade ou satisfação às necessidades do líder. Então líderes naturais podem não ter o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, mas recebem poder dos

demais membros da organização devido a sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou como instrumento de coleta de dados questões em forma de questionário para obter a resposta necessária para as informações sobre a Estilo de liderança, foi aplicado um questionário em campo com 10 questões relacionadas com o estilo de liderança este questionário foi preenchido por 10 alunos que atuam em Empresas analisando o perfil dos seus gestores.

Além do questionário em campo foi feita uma Revisão Bibliográfica buscando informações em relação aos Estilos de Liderança, diferença entre chefe e Líder e outros temas relacionados a Liderança.

As atividades deste artigo serão desenvolvidas em três etapas subsequentes:

Fase 1 – Revisão Bibliográfica – verificou se a abordagem de diferentes autores, de forma a identificar as principais correntes teóricas sobre o tema.

Fase 2 – Coleta de dados: foi aplicado um questionário com 10 (dez) questões onde 10 (dez) alunos da turma que atuam em empresas responderam analisando o perfil de seus gestores. .

4156

Fase 3 – Análise dos Dados obtidos – O instrumento de coleta utilizado na pesquisa, foi o questionário formulado por Elisabeth Mendes Belo que buscou verificar, se os gestores lideram de uma forma Autocrática ou Democrática . O questionário foi composto por 10 questões e foram respondidas de forma clara e objetiva, contendo questões que consideramos indispensável para verificarmos qual o o estilo de liderança que vem sendo aplicado pelos líderes dentro das organizações. Sendo elas:

Segue abaixo as questões formuladas:

Questionário aplicado em campo que será respondido por 10 alunos da turma do 1º ano do Curso Técnico em Administração subsequente pelo Colégio D. Alberto Gonçalves:

1) Seu líder orienta os colaboradores para atingirem metas e objetivos?
() Sim () Não

2) Seu líder reconhece e elogia os colaboradores pelas tarefas bem executadas?
() Sim () Não

- 3) Seu líder não se importa em ferir os sentimentos da sua equipe, se for para corrigir erros ou falhas?
() Sim () Não
- 4) Seu líder envolve os colaboradores nas decisões que afetam seus trabalhos?
() Sim () Não
- 5) Seu líder costuma dar feedback individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário?
() Sim () Não
- 6) Seu líder gosta de treinar a equipe para novas tarefas e procedimentos?
() Sim () Não
- 7) Seu líder trata a todos com respeito, independentemente dos seus cargos?
() Sim () Não
- 8) Seu líder incentiva a participação de todos da equipe na definição das metas e dos objetivos?
() Sim () Não
- 9) Seu líder incentiva o trabalho em equipe e a motiva com sucesso?
() Sim () Não
- 10) Seu líder costuma delegar tarefas para os colaboradores ?
() Sim () Não

5- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos dados coletados através da aplicação do questionário, feito de forma objetiva e adaptadas às condições específicas dos resultados obtidos.

Em relação a questão 01 sobre a orientação do seu líder para que seu grupo atinja metas e objetivos entre os 15 alunos que responderam o questionário, 13 deles responderam que sim, obtivemos 87,5%. A questão 02 relacionado com o reconhecimento e elogios do trabalho executados dos colaboradores obtivemos 07 alunos que responderam sim seus gestores costumam elogiar e reconhecer a tarefa dos colaboradores, mas 53,33% responderam que não.

A questão 03 está relacionado com os sentimentos dos colaboradores no momento em que o líder vai corrigir falhas ou erros 53,33% responderam que não que o líder não se importa com os sentimentos deles.

A questão 04 diz respeito ao envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões que afetam seus trabalhos analisando o gráfico abaixo podemos perceber que entre os entrevistados 53,33% responderam que não envolvem seus colaboradores para tomar algum tipo de decisão. A questão 05 diz respeito ao feedback individual sobre a avaliação de desempenho de cada colaborador obtivemos 73,33% como não. Seus gestores não costumam dar feedback ao desempenho dos seus colaboradores.

A questão 06 diz respeito ao líder treinar a sua equipe para novas tarefas e procedimentos obtivemos um percentual de 73,33% como não.

A questão 07 diz respeito como o líder trata seus subordinados se trata todos com respeito independentemente do cargo obtivemos como resposta entre os entrevistados que 73,33% relataram que sim.

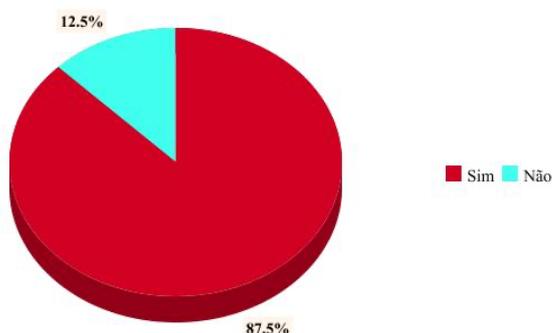
A questão 08 está relacionada com o incentivo do líder para que todos da equipe participem das metas e objetivos a resposta obtida foi que 53,33% que não costumam receber incentivo dos seus líderes. A questão 09 está relacionada com a motivação e o incentivo do trabalho em equipe obtivemos como resposta que 53,33% que não recebem incentivo e nem motivação para trabalharem em equipe.

A questão 10 que diz respeito ao líder delegar tarefas para os colaboradores obtivemos um percentual de 80% responderam que sim que seus líderes costumam delegar tarefas para o grupo de trabalho. 4158

Os gráficos abaixo demonstram as respostas das questões levantadas:

Questão 01

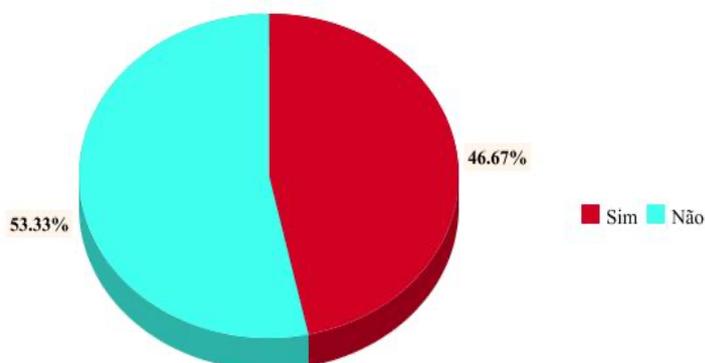
Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe



Seu líder orienta os colaboradores para atingirem metas e objetivos

Questão 02

Liderança Democrática a melhor
forma de conduzir uma equipe

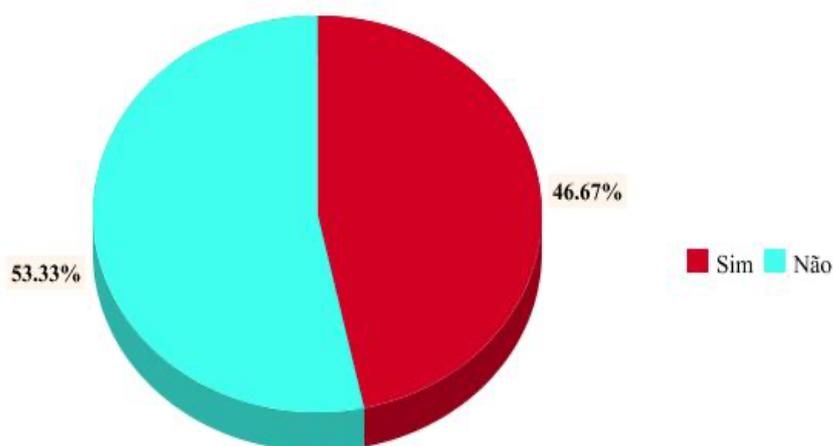


Seu líder reconhece e elogia os
colaboradores pelas tarefas bem
executadas

Questão 03

4159

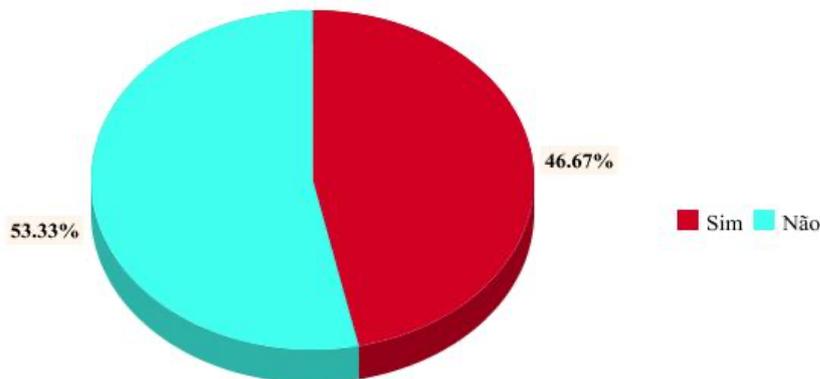
Liderança Democrática a melhor
forma de conduzir uma equipe



Seu líder não se importa em ferir os
sentimentos da sua equipe, se for
para corrigir erros ou falhas

Questão 04

Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe

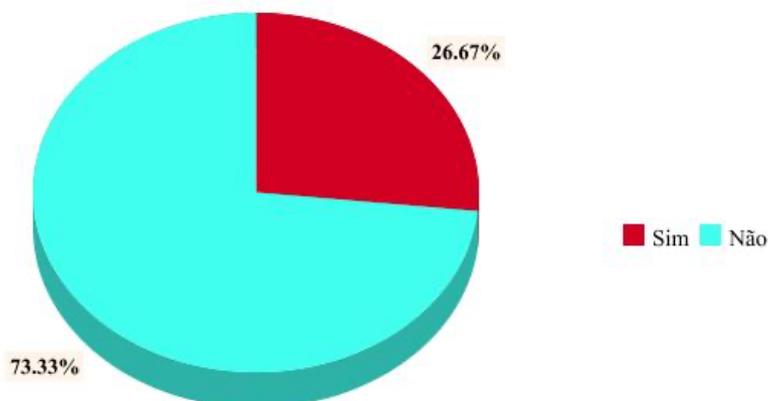


Seu líder envolve os colaboradores nas decisões que afetam seus trabalhos?

4160

Questão 05

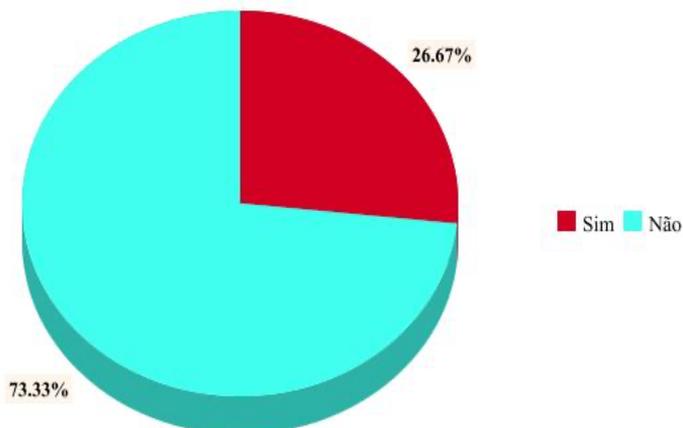
Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe



Seu líder costuma dar feedback individual sobre as avaliações de desempenho de cada funcionário.

Questão 06

Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe

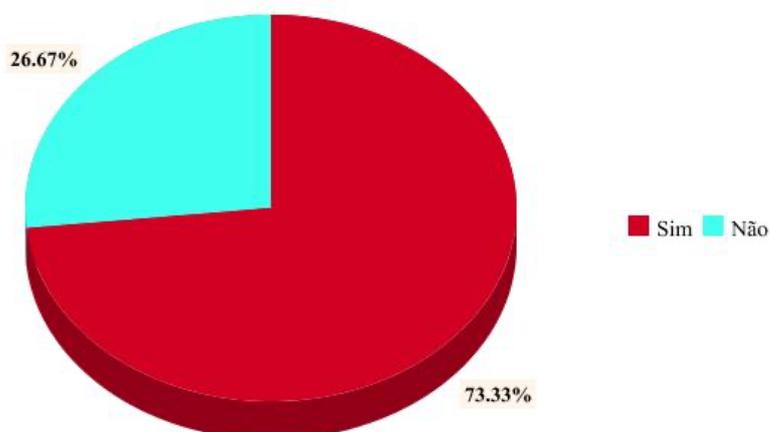


Seu líder gosta de treinar a equipe para novas tarefas e procedimentos.

4161

Questão 07

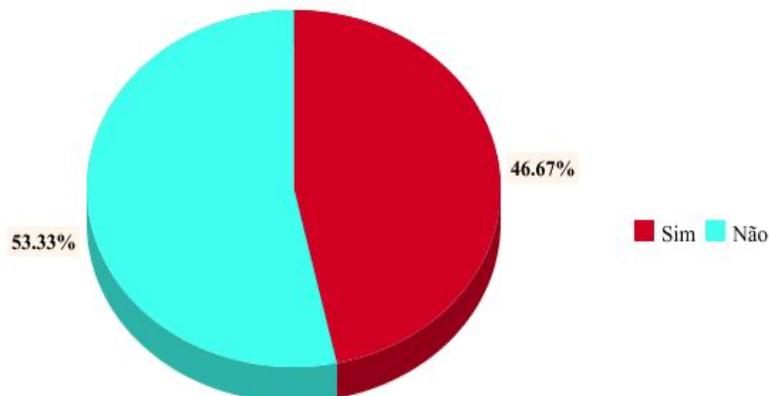
Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe



Seu líder trata a todos com respeito, independentemente dos seus cargos

Questão 08

Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe

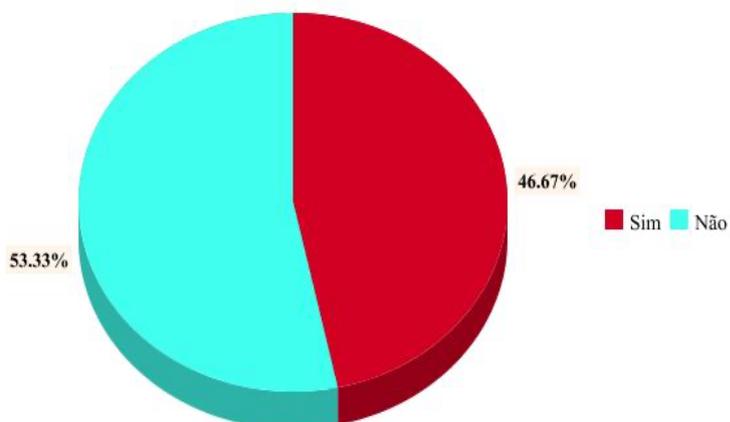


Seu líder incentiva a participação de todos da equipe na definição das metas e dos objetivos.

4162

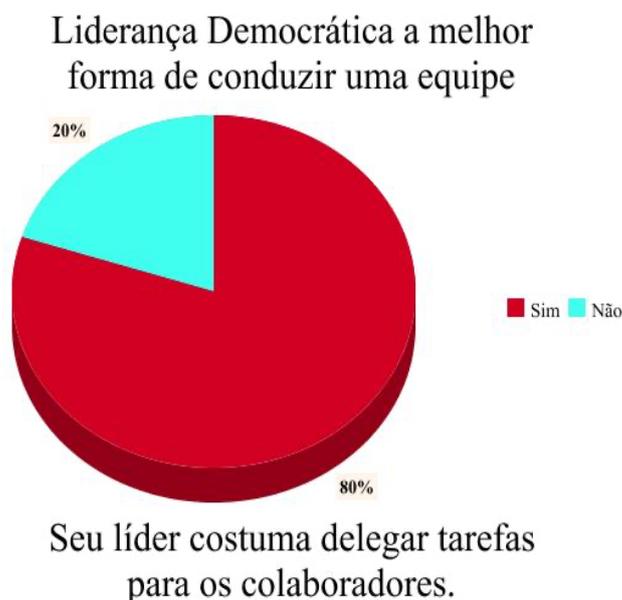
Questão 09

Liderança Democrática a melhor forma de conduzir uma equipe



Seu líder incentiva o trabalho em equipe e a motiva com sucesso.

Questão 10



6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi constatar o quanto é importante o papel de liderança dentro das organizações.

O questionário aplicado em campo nos leva a refletir que alguns líderes ainda precisam desenvolver seu papel dentro da organização com mais democracia. Pude constatar no questionário aplicado em campo que os líderes ainda precisam se desenvolver em alguns aspectos principalmente no que diz respeito a motivação, reconhecimento e confiabilidade em sua equipe de trabalho.

Quando aplicamos o trabalho de uma forma democrática onde todos os colaboradores são participantes do processo de trabalho e também tenham liberdade para tomar decisões e são ouvidos pelos seus gestores a empresa tende de alcançar seu objetivo com mais eficácia.

REFERÊNCIAS

ADAIR, A. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha.** 2.ed. São Paulo: Futura, 2005.

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1992.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: teoria, crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1992.

ALBUQUERQUE, Jamil. A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta, 2003.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

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

_____, Cecília W. **Psicodinâmica da vida organizacional**. Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia e ZIGARMI, Drea. **Liderança e gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

CHIAVENATO, Hildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

4164

CHIAVENATO, Hildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.