

ESTILOS DE LIDERANÇA

Clóvis Felix

(Discente do 4º ano do curso de Administração – AEMS)

e-mail: clovis_felix17@hotmail.com

Elisângela de Aguiar Alcalde

(Docente MSc. Das Faculdades Integradas de Três Lagoas - AEMS)

e-mail: elisangelaalcd@hotmail.com

Marcelina da Silva Oliveira

(Discente do 4º ano do curso de Administração – AEMS)

e-mail: marcelinatl@hotmail.com

Rosângela Francisco Paixão

(Discente do 4º ano do curso de Administração – AEMS)

RESUMO

A busca por padrões de excelência dentro das empresas exigem cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança, visto que estes exercem uma forte influencia nos resultados, colaborando diretamente para o fracasso ou sucesso da organização. Objetivou-se nesse estudo definir a liderança e a chefia, entendendo quais os principais estilos de liderança presente nas instituições e seus efeitos diante da equipe de trabalho. Para isso realizou-se pesquisa bibliográfica feita em livros e consulta de periódicos, onde se observou três estilos de liderança predominantes, sendo o autocrático, o democrático e liberal. Observou-se que nenhum dos estilos apresentados é integralmente eficiente em todas as situações e que se deve adotar determinado estilo conforme o contexto, buscando sempre a melhor solução. Deve-se lembrar também que liderados também influenciam líderes e que a cooperação entre todos os membros da equipe é que traz ótimos resultados para a empresa.

Palavras-chave: Empresa; Estilo; Liderança.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade tem vivenciado inúmeras transformações de ordem econômica, social e tecnológica. Diante desse cenário, adaptar-se a uma nova ordem social não é só uma necessidade, mas sim uma questão de sobrevivência.

A busca por padrões de excelência de qualidade, a redução de custos e a alta competitividade exigem cada vez mais dos profissionais que ocupam cargo de liderança, pois estes exercem forte influência nos resultados do negócio.

Quando se falava em liderança no passado, tínhamos em mente um padrão autoritário, que instituiu regras e ações, uma liderança autocrática. Porém atualmente, a palavra liderança está associada ao sucesso, ao poder de influenciar as pessoas para o alcance de objetivos. Se antes atuava como comandante dominador, hoje se adota o papel de educador, sua arma não é mais o controle, o poder da hierarquia, mas o encorajamento, o desenvolvimento e a motivação da equipe.

Atualmente as empresas estão se preocupando mais com o nível de motivação e satisfação de seus empregados, não somente pelo seu bem estar, mas pelo que isto pode trazer em termos de resultados positivos para a empresa. Funcionários motivados e comprometidos com o seu trabalho podem alavancar os lucros e o sucesso da organização.

Liderar é mais do que ter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, ou seja, porque gostam dele, o admiram e o respeitam, porque acreditam que este líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo em seu desempenho.

Um líder deve mostrar entusiasmo na atividade desempenhada e nas conquistas da equipe. Um líder desanimado ou que não reconheça o avanço da equipe, não inspira os outros e nem comemora resultados, logo deixa de ser exemplo.

A falta de líderes nas organizações não se deve pela falta de profissionais, incompetência ou medo, mas sim pelas idéias ultrapassadas sobre a liderança. O líder atual deve ser dinâmico, empreendedor, ousado, flexível e acima de tudo, que tenha um bom relacionamento com seus colaboradores.

Neste sentido, o objetivo do trabalho é explanar os estilos de liderança presentes nas organizações e seus efeitos dentro da equipe de trabalho.

Para isto realizou-se uma pesquisa bibliográfica feita em livros e consulta de periódicos disponibilizados na internet.

1 LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

As funções de um líder dentro de uma instituição passaram por diversos momentos; até os anos 60 sua função era exercer controles mecânicos; ele era responsável por controlar seus funcionários dentro da empresa. Porém este modelo sofreu algumas alterações, principalmente pelo aumento da concorrência, que fez com que as instituições buscassem funcionários aplicados e líderes que os estimulassem a alcançar suas metas, mantendo um bom resultado para a empresa (PONTES, 2008).

Para Sobral (2008), a liderança é um conceito controverso e de difícil definição, e isto se confirma pelo grande número de teorias apresentado por diversos autores.

Hersey e Blanchhard (1986) descrevem a liderança como uma técnica de influência das atividades de uma pessoa e/ou equipe para a consecução de um objetivo numa situação.

Seguindo a mesma linha das definições anteriores Montana e Charnov (2000) entendem que a liderança é um processo pelo qual um indivíduo entusiasma outros, a alcançar os resultados esperados.

Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. "[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Ainda, Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns definições de liderança: ela está ligada a um fenômeno grupal, que envolvam duas ou mais pessoas e; fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Portanto, não existem líderes sem seguidores.

Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Tannenbaum, Weschker e Massarik *apud* Bergamini (1994) citam que a liderança é um intercâmbio entre pessoas na qual uma delas apresenta a informação de certa uma forma, que os outros se tornam persuadidos de que seus resultados serão melhorados, caso se comporte do modo sugerido.

Líderes são agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos. (BASS, 1990 *apud* SILVA, 2006).

Porém Bennis e Nannus (1988, p. 15), ao articularem sobre o assunto, propõem que os líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Mas afinal, quais características formam um líder? Como um segundo momento no estudo sobre a liderança os estudiosos passaram a tentar identificar o conjunto de comportamentos que pudessem definir a habilidade de liderança (BERGAMINI, 1994).

Ainda na visão de Bergamini (1994, p. 31), o líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Segundo Kelley (1999, p. 177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma 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-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você

desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Vergara (2003) cita ainda, que entre os fatores que facilitam esta atividade estão à existência de um bom processo de comunicação e a postura correta e coerente por parte do líder.

O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício (PONTES, 2008).

2 DIFERENÇAS ENTRE LÍDER E CHEFE

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos.

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 a colaboração dos seus membros”.

Nessa mesma linha, Bowditch e Buono (1992, p. 132) descrevem o gerente como um profissional "provido de poder legítimo (autoridade)

para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado".

Muitas das vezes, observa-se que o chefe comanda, ou seja, tem poder autoritário sobre os liderados, pois sua obrigação é defender os interesses da empresa. Já os líderes servem como "guias", e possuem influência sobre os membros da equipe.

Pree (1989, p. 65) adverte que o líder deve ficar atento, pois "entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão à inaptidão desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe".

De acordo com Cusins (1994, p. 09) "[...] a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização".

O líder convence as pessoas a seguir suas idéias, o chefe apenas ordena seus colaboradores a atingir seus objetivos. Abaixo, seguem algumas diferenças entre chefe e líder:

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

Quadro 1: Diferenças entre os Termos Chefe e Líder

Fonte: IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança:** capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000, p.24.

Apesar de todas estas diferenças muitas das vezes o papel de líder e chefe se confundem, porém a cada dia que passa, essa diferença se torna cada vez mais visível, sendo assim, o termo “chefe” está sendo substituído por: supervisor, inspetor, coordenador entre outros.

3 TIPOS DE LIDERANÇA

Vários autores abordaram os estilos de liderança, no entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

A seguir verificaremos os três estilos de liderança com as respectivas características e consequências:

Líder autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Líder Liberal, também denominado Laissez-Faire: O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é que decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

Líder Democrático: o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Percebe-se que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a liderança liberal evidencia os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto no líder como nos subordinados.

Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará.

Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe uma receita para uma liderança ideal. Nem sempre um estilo de liderança adotado será eficaz para todas as situações; se em uma ocasião traz ótimos resultados, noutra pode trazer grandes “efeitos

colaterais”. Sendo assim, devem-se adotar estilos de liderança que se adaptem ao contexto e que tragam o melhor resultado possível.

Como mencionado por diversos autores no texto, um bom líder precisa ter certas qualidades como: responsabilidade, persistência, iniciativa, boa vontade, conhecimento, postura, mas a principal virtude de um líder é a sua boa relação com seus liderados, pois isso indica que você os considera e respeita. Uma liderança despreparada, que persegue e chateia seus liderados, cria conflitos e não atinge seus objetivos, pois são os colaboradores que fazem o sucesso da empresa, e caso eles se sintam desconfortáveis, não se esforçarão por um bom resultado.

Deve-se lembrar de que liderados também influenciam líderes e que somente com respeito e cooperação entre todos os membros de uma organização é que se consegue o sucesso em qualquer ocasião.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança**: capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho**: nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MONTANA, J. P., CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte**: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

SILVA, D. B. **A influência da Liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2006-12-06T164945Z-561/Publico/daisy_silva.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2012.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.