

PRESSUPOSTOS PARA UMA DIREÇÃO EFICAZ: A TEORIA DE LIDERANÇA REVISITADA

André Andrade Longaray

Fundação Universidade Federal do Rio Grande

Av. Itália, Km 08, s/nº, Cep 96.201-900, Rio Grande/RS

e-mail: ccadmini@super.furg.br

Lílian Caporlândia Giesta

Fundação Universidade Federal do Rio Grande

Av. Itália, Km 08, s/nº, Cep 96.201-900, Rio Grande/RS

e-mail: giesta@conesul.com.br

ABSTRACT: This article has the purpose of divulge a bibliographic survey synthesis about the concepts of leadership and point out common aspects in published studies. Herewith, identify the theories more relevant on actual organizational context.

KEYWORDS: leadership, efficiency, human relationship.

RESUMO: Esse artigo tem o objetivo de divulgar síntese de um levantamento bibliográfico sobre conceitos de liderança e salientar aspectos comuns em estudos publicados. Com isso, identifica-se as teorias que são mais relevantes no contexto organizacional atual.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1940, diversos estudiosos da teoria organizacional têm se preocupado em delinear quais seriam as características e atitudes, influências e experiências vivenciadas que melhor constituíssem um dirigente com real efetividade em suas ações perante os objetivos organizacionais. Várias pesquisas foram publicadas sobre o tema, no entanto o enfoque dado nem sempre é o mesmo, ainda que as idéias sejam corroboradas. De acordo com Bennis e Nanus (apud Bergamini,

1994, p. 103): “Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

O presente trabalho propõe-se a: resgatar alguns dos principais conceitos sobre liderança veiculados na literatura especializada, enumerando abordagens e teorias por elas orientadas; confrontar esses conceitos, de forma a salientar aspectos divergentes e convergentes; e, por fim, identificar dentre o manancial de abordagens existentes, quais se configuram contingentes dentro da complexidade em que está inserida a teoria organizacional atualmente.

2 A LIDERANÇA DENTRO DE UM CONTEXTO HISTÓRICO

Vários conceitos de liderança foram formulados, desde que tal tema vem sendo estudado sob os mais variados enfoques, como Fiedler afirma:

“A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos desde essa época procuraram lidar com esse problema” (apud Bergamini, 1994, p. 103).

As teorias elaboradas sobre liderança estão reunidas em, principalmente, três abordagens: a) *traços de personalidade*, tentando identificar o conjunto de características de um líder; b) *estilos de liderança*, enfocando a maneira de agir do líder, estabelecendo possíveis “estilos” de líderes; e c) *situacional de liderança*, analisando as circunstâncias e o contexto para avaliar a eficácia do líder.

As primeiras teorias que surgiram sobre liderança foram as de “Traços de Personalidade”. O objetivo principal dessas pesquisas era estabelecer um ou mais perfis “ideais” de líder através da enumeração das características relevantes dos líderes eficazes.

Por volta dos anos 40, Rauph Stogdill, através de questionários, entrevistas, análise de fatores, testes de inteligência e personalidade, observação e cronometragem de amostras de comportamentos nas equipes, escolha de sócios, seleção de pessoas que ocupavam posições de liderança, listagem de características consideradas essenciais para a liderança, dentre outros instrumentos, tentou definir o conceito de liderança com os traços de líderes eficazes (Hegerman, 1999).

“O que foi encontrado sugere que a liderança não é uma questão de um status passivo ou de mera posse de um conjunto de traços. A liderança aparenta ser uma relação de trabalho entre membros de um grupo no qual o líder adquire status através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade em levar tarefas à contemplação” (Stogdill, apud Hegerman, 1999).

Outro grande contribuinte desta abordagem foi Richard Mann. Seguindo a linha de pesquisa de Stogdill, Mann estabeleceu relações entre a liderança e fatores como: dominação, inteligência e sensibilidade interpessoal. Sua principal observação foi que a inteligência exerce positiva e forte influência sobre a liderança. Ambos trabalhos resultaram numa longa listagem de características de pessoas reconhecidas por exercer liderança eficaz.

Houve muitas críticas à abordagem de traços de personalidade, como: a) as maneiras pelas quais características de personalidade são medidas normalmente não são precisas; b) os resultados das pesquisas eram contraditórios, de forma que traços apontados por algumas pessoas como relevantes eram ignorados por outras; c) não foi considerada a situação e o contexto que o líder estava inserido, assim sendo, as características levantadas podiam ser adequadas às circunstâncias vividas pelo líder naquele momento, mas em outra situação, o mesmo podia ter reações e traços diferentes.

Em 1960 foi publicado “Autocracy and Democracy: an Experimental Inquiry” (Autocracia e democracia: uma investigação experimental), livro que revelava um novo estudo na abordagem “estilos de liderança”. Kurt Lewin orientou, na década de 30, Rauph White e Ronald Lippitt numa pesquisa que envolvia três grupos de crianças submetidas à lideranças diferentes: autocrática, democrática e liberal (*laissez – faire*). O líder autocrático era dominador, agressivo e o poder de decisão era centralizado nele, de forma que os subordinados não tinham nenhuma liberdade. O líder democrático era comunicativo e seu objetivo era orientar e motivar o grupo para que este participasse. Já o líder liberal era praticamente ausente, uma vez que a tomada de decisão era feita pelo grupo. Essa teoria viria a se chamar “Os Três Estilos de White e Lippitt”.

Os resultados do grupo cuja liderança era autocrática foram: alta produtividade, mas o comportamento dos “subordinados” se dividiu em agressivos e apáticos, causando problemas de relacionamentos entre si. No grupo de liderança democrática, a produtividade não foi tão alta, mas houve mais qualidade nos produtos – em relação à autocrática –; quanto ao comportamento, os membros do grupo se relacionaram amigavelmente, tanto entre eles quanto com o líder. Já no grupo cuja liderança era liberal, a produtividade foi baixa, tanto quantitativa quanto qualitativamente e o grupo também não ficou satisfeito.

Chiavenato (1999, p. 565), de forma bastante didática, sintetizou as principais idéias desta teoria, conforme pode ser verificado através da figura -1:

Figura -1: Teoria dos estilos de liderança

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder dá as ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas.	O líder atua somente quando é solicitado.

Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO, 1999.
Elaboração: LONGARAY & GIESTA, 1999.

Rensis Likert, no início da década de 60, contribuiu na abordagem de estilos com a teoria de liderança “orientada para as Tarefas ou para as Pessoas”. A pesquisa foi desenvolvida junto à um grande número de empresas e permitiram seguinte resultado: há dois estilos de liderança. O primeiro deles é a liderança centrada no empregado, nas pessoas (*employee centered*), o segundo é a liderança centrada na produção, nas tarefas (*job centered*).

Já na liderança orientada para as tarefas, os líderes enfatizavam apenas o trabalho e seus resultados, tendo subordinados superespecializados e isolados, seguindo regras. Esse estilo de liderança é extremamente burocratizado e mecanicista, tendendo à Teoria X, também sugerida por McGregor.

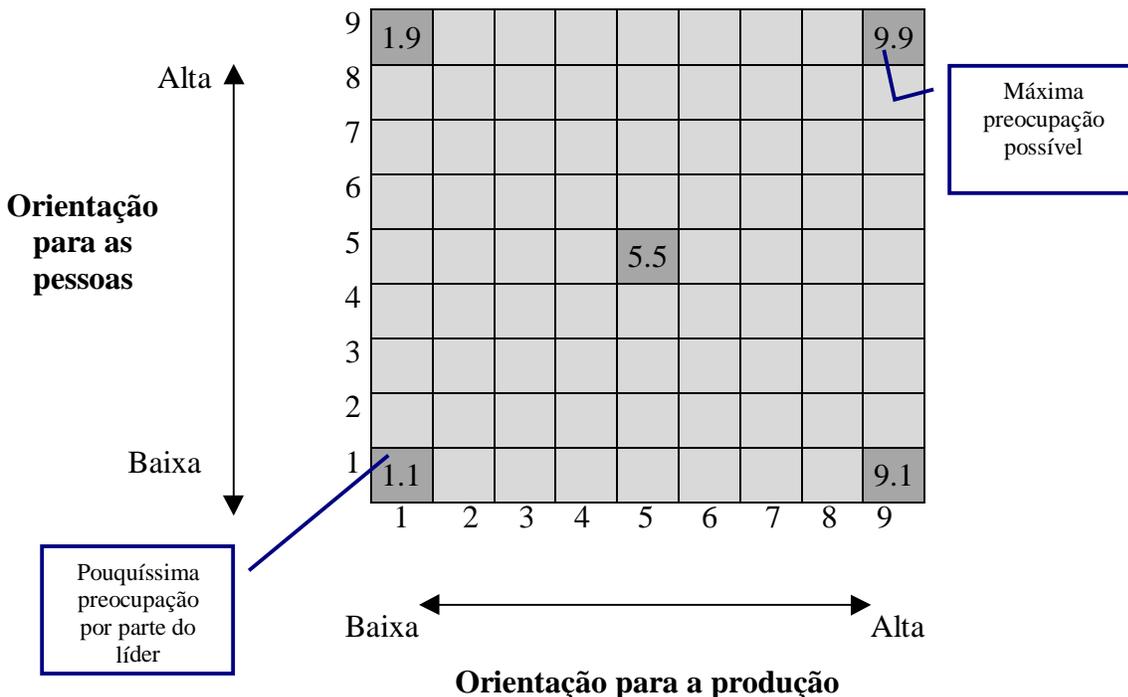
O estilo de liderança que demonstrou mais insatisfação por parte dos subordinados e, por conseqüência, diminuiu a produtividade foi a voltada às tarefas. A curto prazo seus resultados foram

elevados, mas com o passar do tempo as atividades ficaram extremamente rotineiras e cansativas e o rendimento diminuiu.

A crítica atribuída a esse estudo foi o enfoque estático que ele dá: preocupação com as pessoas ou com as tarefas. Por isso, Robert Blake e Jane Mouton (1964) desenvolveram uma teoria que flexibiliza esses fatores, a “Grade Gerencial” (*Managerial Grid*). Ela é formada por um sistema de eixos ortogonais, onde o eixo horizontal refere-se à orientação para a produção (tarefas), e o vertical à orientação para as pessoas.

Há cinco estilos que estão destacados na grade: **1.1**- mínima preocupação com a produção e as pessoas; **1.9**- preocupa-se com as pessoas, mas quanto à produção sua orientação é mínima; **9.1**- preocupação com a produção, já com as pessoas é mínima; **5.5**- objetiva a conquista de resultados sem muito esforço, atingindo mínima satisfação; **9.9**- ênfase na produção e ênfase nas pessoas, considerado o estilo de excelência, como pode ser observado na figura - 2:

Figura -2: O Gride Gerencial



Fonte: BLAKE & MOUTON,1980.

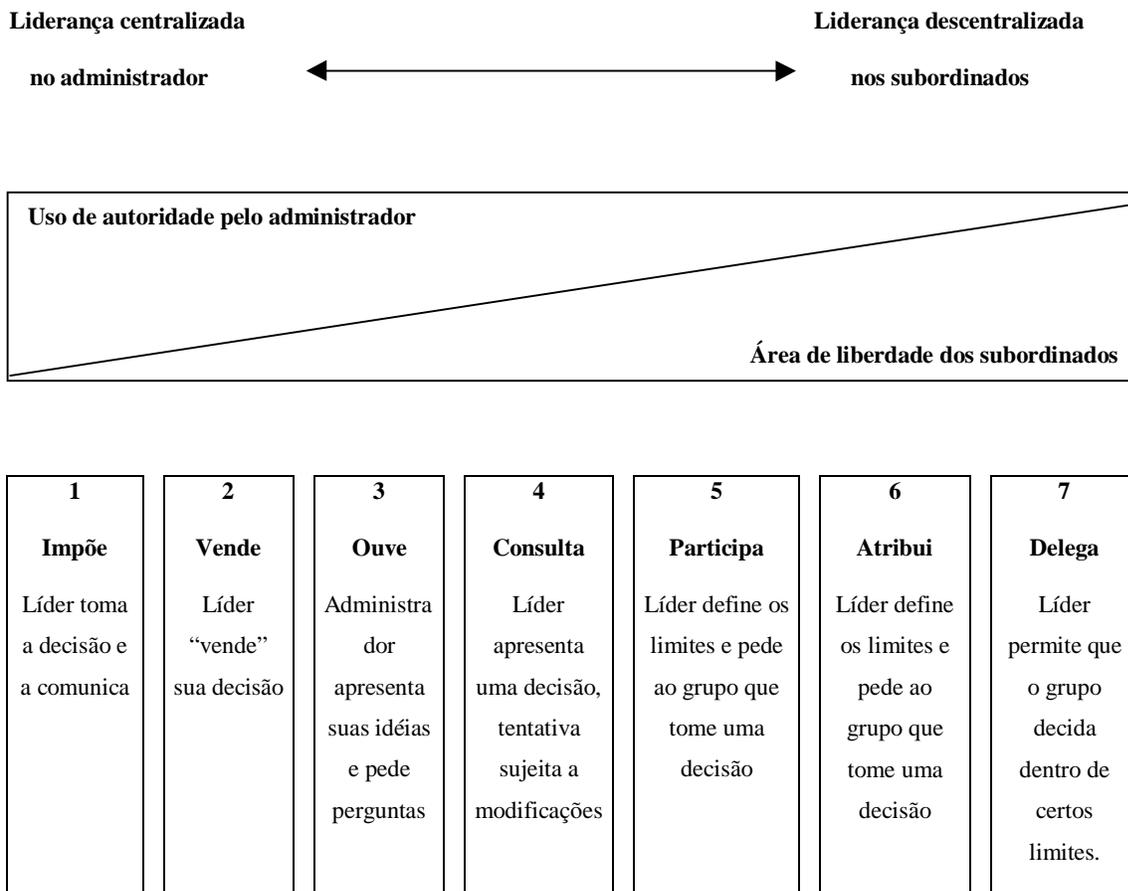
Elaboração: LONGARAY & GIESTA, 1999.

Até então, os enfoques dados às teorias de liderança eram objetivos, mas não englobavam um fator essencial: a situação. É na abordagem situacional de liderança que essa variável será levada em consideração. Para Robert Tannenbaum e Warren Schmidt, a liderança baseia-se em três aspectos:

forças no gerente, que vem a ser a motivação interna do líder e fatores externos que ele sofre; *forças no subordinado*, que são a motivação externa, proveniente do líder, e fatores externos que atuam sobre os subordinados; e *forças na situação*, que são as condições pelas quais a liderança é exercida. É através dessas três forças que o líder é capaz de escolher um estilo de liderança que vai adotar naquele momento, com aquelas variáveis, para poder sintonizá-las.

A teoria de “Escolha dos Padrões de Liderança” apresentou um “*continuum*” de padrões de liderança (Tannenbaum & Schmidt, 1958, apud Chiavenato, 1999, p. 574). O líder que atua à esquerda tende a adotar estilo autocrático, já aquele que atua à direita tende a adotar estilo democrático e participativo

Figura -3: Continuum de liderança



Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO, 1999.
Elaboração: LONGARAY & GIESTA, 1999.

Fred Fiedler foi um grande contribuinte da abordagem situacional por ter desenvolvido o “Modelo Contingencial de Liderança Eficaz”. Sua teoria se baseia em três fatores situacionais: *poder de posição do líder, estrutura da tarefa e relação entre líder e membros*.

O *poder de posição* vem a ser a autoridade que o líder possui, independente de suas características pessoais, levando em consideração o “valor” do cargo e a própria estrutura formal. *Estrutura da tarefa* é o quanto a tarefa está estruturada, ou seja, se as atividades são rotineiras e especializadas ou vagas e indefiníveis. Já a *relação entre líder e membros*, é o tipo de relação existente entre o líder e seus subordinados. A partir da determinação desses fatores é possível um resultado, considerando o seguinte modelo (Chiavenato, 1999, p. 576):

Figura -4: Abordagem situacional de liderança

Fatores situacionais	Favorabilidade situacional	Desfavorabilidade situacional
Poder de posição do líder	<p>Maior poder de posição</p> <p>Muita autoridade formal</p> <p>Alto nível hierárquico</p>	<p>Menor poder de posição</p> <p>Pouca autoridade formal</p> <p>Baixo nível hierárquico</p>
Estrutura da tarefa	<p>Tarefa estruturada, rotineira e programada</p> <p>Fácil de desempenhar, de executar e de aprender</p>	<p>Tarefa não estruturada, variada e não programada</p> <p>Difícil de desempenhar, de executar e de aprender</p>
Relações entre líder e membros	<p>Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo</p>	<p>Mau relacionamento entre o líder e os membros do grupo</p>

Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO, 1999.

Elaboração: LONGARAY & GIESTA, 1999.

A Teoria do “Caminho – Objetivo” (*Path – goal*) foi desenvolvida por Robert House, por volta dos anos 70. “A teoria do caminho - meta afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais” (Chiavenato, 1999, p. 578). Foi baseado nessa teoria que, na parceria de Dessler, House sugeriu quatro tipos de liderança:

- *Líder apoiador*: trata os subordinados igualmente e se preocupa com seu bem-estar.

- *Líder diretivo*: extremamente objetivo, se comunica para dizer exatamente o que pretende. Planos e padrões são objetos de seu trabalho e bases do seu comportamento.
- *Líder participativo*: valoriza e encoraja os subordinados para que participem na tomada de decisão e dêem sugestões.
- *Líder orientado para objetivos ou resultados*: formula objetivos desafiadores, se preocupa com o desempenho de alta qualidade e com as melhorias contínuas do desempenho atual.

De acordo com House e Dessler, esses tipos podem ser praticados pelo mesmo líder em várias situações, o que faz desse estudo mais dinâmico em relação ao de Fiedler. A teoria caminho – objetivo considera dois tipos de variáveis importantes: as características pessoais dos subordinados e as exigências externas que incidem nos subordinados.

As investigações sobre o tema liderança não param por aí. O enfoque dado hoje em dia é para a conceituação de *autoliderança* no contexto das equipes autogerenciadas; para a diferença entre *administradores e líderes*; e, principalmente, para as teorias de liderança *transacional e transformadora*, o que reflete na concepção de líder carismático.

As equipes autogerenciadas exigem um tipo diferente de liderança: a *Superliderança*. Esse termo descreve o líder como uma pessoa que “*lidera os outros para que eles possam liderar a si próprios*”(Manz e Sims, 1996, p. 202). Partindo desse pressuposto, as equipes autogerenciadas sugerem a autoliderança dos seguidores de forma a facilitar a independência do grupo. Essa idéia está sintetizada numa citação de Lao-Tsé – antigo filósofo chinês, fundador do Taoísmo – : “*O melhor de todos os líderes é o que ajuda seus seguidores para que eles não precisem mais dele*” (apud Manz e Sims, 1996, p. 202).

Nomes como Lapierre, Kouzes e Posner são lembrados quando fala-se em divergências entre administrador e líder, entretanto quem mais se destaca no estudo de tais diferenças é Warren Bennis, considerado um dos profetas sobre liderança:

- “*o gerente administra, o líder inova;*
- *o gerente é uma cópia, o líder é original;*

- *o gerente focaliza-se em sistemas e estruturas, o líder focaliza-se nas pessoas;*
- *o gerente tem uma visão a curto prazo, o líder tem a perspectiva do longo prazo;*
- *o gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o que e por quê;*
- *o gerente tem seus olhos sempre nos limites, o líder tem seu olhos sempre nos horizontes;*
- *o gerente limita, o líder dá origem; o gerente aceita o status quo, o líder o desafia;*
- *o gerente é o clássico bom soldado, o líder é a própria pessoa;*
- *o gerente faz certo as coisas, o líder faz as coisas certas” (Bennis, apud Bergamini, 1994, p. 108).*

3 PRESSUPOSTOS PARA UMA NOVA ABORDAGEM

A teoria “Transacional e Transformadora de Liderança” (*Transactional and Transformational Leadership*) foi criada por James McGregor Burns, em 1978. Apesar de o estudo ter sido formulado há mais de duas décadas, a sua análise e divulgação, principalmente no Brasil, não foi muito abrangente.

A liderança transacional ocorre quando contatos são efetuados, entre líder e seguidor, com o objetivo de troca, que pode ser política, econômica, psicológica, entre outras. A relação entre as partes continua à medida que o interesse mútuo permanece, ao passo que a troca é rompida quando não há mais participação de um dos beneficiários.

Na sua pesquisa, Burns analisou líderes e subordinados, que inclinavam-se pela liderança de transação, de acordo com suas trocas, e classificou-os em: *óbvios*, emprego por voto, por exemplo; e *pouco óbvios*, como compromissos, respeito ou confiança mútua. Há dois fatores importantes na liderança transacional: *gestão por exceção*, a intervenção do líder só acontecerá se os padrões não estão funcionando bem, caso contrário ele permanece com os antigos métodos; *sistema de recompensas*, os esforços dos seguidores são retribuídos por recompensas e cabe ao líder explicar a forma de conseguir o prêmio que foi por ele determinado.

Já a liderança transformadora caracteriza-se pela harmonia entre líder e seguidor, uma vez que não é a subordinação o que importa e sim as necessidades, motivações e valores dos seguidores, ou seja, o líder os assume como pessoas totais. Segundo Burns: “*o resultado da liderança transformadora é uma relação de estímulo mútuo e elevação que converte seguidores em líderes e pode converter líderes em agentes morais*” (apud Hegerman, 1999).

“Diferentemente dos estilos mais racionais de liderança, em que o líder utiliza prêmios, como salários e promoções, para incentivar os trabalhadores, o líder de transformação vai um nível adiante, mobilizando as pessoas para as mudanças organizacionais e despertando suas emoções para o trabalho que realizam. Ao fazer isso, esse tipo de líder apela para o sentido de valor e significado que as pessoas possuem” (Goleman, 1998, p. 212).

Assim como os líderes transacionais, os transformadores têm três fatores que os caracterizam: *consideração individualizada*, o líder se dedica aos subordinados preocupando-se com suas necessidades, estimulando-os e tratando-os com respeito; *estímulo intelectual*, o líder ensina a analisar uma questão por vários ângulos, viabilizando a resolução de problemas por parte dos seguidores; e *carisma*, que é uma das principais e mais analisadas características do líder transformador. O líder carismático tem: habilidade interpessoal que espira orgulho, confiança, fé e respeito, de um modo quase mágico; facilidade de comunicação; e uma grande capacidade de ver o que é realmente importante, o que ocasiona a sua eficácia.

“Administrando os sentidos ligados à situação, o líder, na verdade utiliza uma forma de poder simbólico que exerce a influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem a sua realidade e, conseqüentemente, sobre a maneira de agir. Os líderes carismáticos parecem ter uma habilidade natural para, dessa forma, criar o sentido” (Morgan, 1995, p. 182).

No entanto, os estudiosos são unânimes em dizer que essa característica independe da pessoa do líder ou da sua personalidade, uma vez que essa qualidade é atribuída pelos seguidores a ele. Yukl sintetiza essa idéia descrevendo o carisma:

“... resultado das percepções que os seguidores têm sobre as qualidades e comportamentos dos líderes. Essas percepções são influenciadas pelo contexto da situação de liderança, assim como pelas necessidades dos seguidores individuais e coletivos” (apud Bergamini, 1994, p. 112).

4 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi o de realizar uma revisão bibliográfica no que tange o tema liderança. Dentro desse intento, infere-se que há diversas teorias dispostas nas devidas abordagens, que são distintas pela forma e enfoque dado nos pressupostos de seus estudos. Modelos, gráficos, listas, esquemas e quadros foram feitos para divulgar as suas metodologias, no entanto houve críticas e alguns estudos destacam-se em qualidade e amplitude de ação.

Numa análise ampla sobre o assunto percebemos que há quatro ramos de teorias. O primeiro deles é o que tentou identificar um ou mais perfis ideais de líder, mas foi muito criticada uma vez que não há uma fórmula única de liderança, o comportamento das pessoas varia de acordo com a situação e algumas dessas características são extremamente pessoais. O segundo é o que descreve estilos de liderança de acordo com a forma de agir do líder. Embora tenha sido bastante estudada, essa abordagem não considerava as circunstâncias que o dirigente estava submetido. A terceira abordagem trata da análise situacional, ou seja, as condições e o contexto são observados e deles a conclusão é subtraída. Por fim, o quarto ramo que vem a ser aquele que estabelece a relação líder – seguidor.

Dentro do contexto da teoria organizacional estudada hoje em dia, a quarta abordagem vem a ser a mais contingente, levando-se em consideração a ociosidade e apreensão do ambiente atualmente, o que resulta na necessidade de mudanças. Isso não descarta a importância e imprescindibilidade das teorias anteriores, uma vez que todas têm sua contribuição no mundo da administração.

Cabe ainda salientar que o líder é aquele que consegue estimular os subordinados e atingir, com eficácia, os objetivos organizacionais, analisando e repensando a cultura da empresa. Por isso, a liderança eficaz exerce um papel definitivo e essencial na organização, oportunizando a mudança e obtendo progressivamente resultados positivos quanto à produtividade e à harmonia de relações humanas.

5 BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: A Administração do Sentido*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. **O Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração e negócios, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1998.
- HEGERMAN, Jaseph. **Leadership in Organizations**. Disponível na Internet. <http://www.emporia.edu/ibed/jour/jour23ot/joeh.htm>. 10 mai. 1999.
- JHON, Michael. **Group Leadership: Lewin et al.** Disponível na Internet. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/groups/lead1.html>. 10 mai. 1999.
- _____. **Group Leadership: Criticisms**. Disponível na Internet. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/groups/lead4.html>. 10 mai. 1999.
- MANZ, Charles C., SIMS, Henry P. **Empresas sem Chefes!** São Paulo: Makron Books, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.