

LIDERANÇA VERSUS SUCESSO ORGANIZACIONAL

Iára Castegnar¹
Itamar Santo Facin²

RESUMO

A liderança é definida como a capacidade de influenciar pessoas para a consecução de um objetivo em uma dada situação e, apesar de algumas pessoas nascerem com algum potencial de liderança, esta precisa ser constantemente desenvolvida. Ser líder em um mundo de mudanças torna-se desafiador para os administradores, que necessitam de profissionais capazes de conduzir seus colaboradores a um resultado. Apontar um “líder ideal” se torna um desafio e muitas perguntas são lançadas: como administrar pessoas com vontades, desejos e anseios? Qual é a melhor maneira de liderar pessoas? Qual o melhor estilo de liderança a ser adotado? O propósito com este trabalho foi esclarecer o que é liderança, quais são os tipos de liderança, as funções e o perfil do líder, bem como investigar de que forma o administrador poderá conquistar o perfil de líder ideal. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com dois empreendedores locais, os quais desempenham o papel de líder em suas organizações.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Perfil. Influência. Mudança.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos grandes transformações vêm ocorrendo no mundo dos negócios, as quais impactam diretamente na economia mundial e reestruturam o ambiente empresarial. Diante desse cenário, a necessidade de mudança tem sido imposta de fora para dentro da organização, seja pelo avanço tecnológico, seja pelo processo de globalização e pela competição acirrada no mercado de trabalho. Esses fatores impõem novas formas de liderar/motivar as pessoas para que elas produzam mais e trabalhem em times que atendam melhor o cliente, que está cada vez mais exigente.

Nunca se precisou tanto da interação humana para se obter resultado.

São as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, atendem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e gerenciam os negócios nas organizações. Se o administrador na cúpula contrata alguém não tão bom quanto ele, e se a mesma coisa acontece linha abaixo, a competência de toda a organização deteriorará. (LEON, 1973, p. 169).

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para a preservação, a consolidação e o sucesso organizacional. As organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe e a harmonia do grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento de talentos.

A maneira de liderar tem mudado gradativamente e, para acompanhar essas mudanças, cada líder precisa se adequar às novas estruturas organizacionais, uma vez que trabalhar com diversos tipos de pessoas não é tarefa fácil, visto que cada ser humano é dotado de uma diversidade de comportamentos e motivações que exigem uma percepção apurada. Enfatizando esse aspecto, Normann (1993, p. 197) aponta que:

Líderes bem-sucedidos tendem ser experientes para julgar o que as pessoas estão motivadas para fazer, quanta energia elas estão dispostas a empregar, quais suas ambições a longo prazo e suas capacidades. Muitos líderes, percebendo quanto o sucesso de uma empresa de serviços depende do desempenho individual das pessoas, estão plenamente conscientes dessa situação e têm desenvolvido seus próprios métodos de avaliação.

¹ Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina; Pós-graduada em Psicologia Genética Construtivista pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora titular na Universidade do Oeste de Santa Catarina; iara.castegnar@unoesc.edu.br

² Pós-graduado em Liderança Estratégica pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Graduado em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; itamar_facin@hotmail.com

A conscientização dos colaboradores em relação ao seu papel nas organizações para opinar sobre métodos de operacionalização e os processos decisórios deixou muitos líderes sem saber como administrar esse novo cenário, uma vez que eles estavam habituados com a liderança tradicional e acreditavam que o único responsável pelo direcionamento da equipe era o líder.

Com isso, o mundo empresarial, constantemente alvo de intensas transformações, demanda adaptações rápidas e eficazes dos líderes e das organizações. Em meio a esse ambiente, o proposto neste estudo é investigar quais são as características desejadas para a capacitação de líderes nas organizações.

Com a abertura do mercado promovida pela globalização, as transformações estão acontecendo de forma rápida, e uma organização que possui profissionais altamente capacitados se sobressairá diante de um quadro competitivo em que a concorrência está presente nos mínimos detalhes.

A capacidade para exercitar uma liderança efetiva é uma das chaves para ser um administrador eficaz. Os princípios da liderança estão totalmente ligados aos da administração; somente possuindo as qualidades e características de um líder pode-se obter sucesso no cargo de administrador, pois o administrador lidera pessoas e está em contato direto com todos os departamentos da empresa. As pessoas procuram líderes que as representem, orientem e apoiem e, embora haja os líderes natos, há possibilidade de que os indivíduos possam se capacitar para liderar um grupo. O tempo não para, ele é incansável e busca sempre mentes inovadoras, sobretudo no que se refere à liderança. Liderar é uma arte diária que inclui muitas qualidades e características natas ou adquiridas ao longo do tempo, algumas das quais serão explanadas neste trabalho. Com esse propósito, buscou-se identificar qual o perfil ideal de um líder e, principalmente, demonstrar qual o perfil de líder que as empresas estão buscando no mercado e quais as características consideradas essenciais para as organizações, em razão de que do líder depende o bom andamento e a saúde financeira da empresa.

Assim, a hipótese para responder à problemática proposta é de que as características necessárias para considerar um líder capacitado constituem uma decisão estratégica, e, além disso, essa decisão envolve a definição das habilidades técnicas, humanas e conceituais do perfil de líder desejado.

Liderar é mais do que ter autoridade, é ter a capacidade de influenciar a atitude de uma pessoa ou de um grupo para atingir objetivos. Um líder é seguido por representar um referencial, ou seja, por ser aceito, admirado e respeitado dentro de um grupo que considera que esse líder possui conhecimento e competência capazes de auxiliar o desempenho da equipe.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo o dicionário Aurélio (2001), liderar quer dizer “[...] Dirigir na condição de líder [...]” O mesmo dicionário traz o seguinte significado para dirigir: “dar direção, gerir, governar, direcionar, encaminhar [...]” Subentende-se, assim, que liderar significa, em termos empresariais, criar mecanismos e condições para que os liderados sigam um caminho pré-determinado na busca da consecução de um resultado, de uma meta ou de um objetivo. Em tese, todo chefe deveria dispor da condição de liderança, porém, na prática, o que se observa é que existe um distanciamento dessa junção de qualificações, o que faz com que nem todo chefe use racionalmente sua condição ou capacidade de liderar.

Logo, conclui-se que a liderança é um dom presente em todos os seres humanos, o que é preciso é lapidá-lo para que aflore e seja utilizado em toda a sua plenitude.

A liderança no campo da psicologia social e do comportamento organizacional tem sido tema de diversas pesquisas desde a década de 1930. Embora muitos livros e artigos ilustrem a boa liderança antes desse período, essas obras são constituídas por teorias filosóficas ou sugestões com pouco ou nenhum dado para sustentar seus pontos de vista.

Segundo Bergamini (1994, p. 25):

Isso quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão mais completa sobre o assunto.

Portanto, liderar é a própria arte de ser humano. Acredita-se que a palavra liderança tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã, embora o termo venha sendo mais empregado nos últimos 200 anos, sobretudo, na língua inglesa. Se a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história da escrita, é bom que se proponha, mesmo que de maneira sucinta, uma revisão parcial daquilo que já foi estudado, não somente para que se tenha ideia das principais teorias existentes, mas para que não se cometa o engano de adotar como verdadeiras certas suposições que hoje, após anos de pesquisas, já estão ultrapassadas.

Para entender a evolução das empresas em relação ao papel do líder é necessário citar teorias anteriores, como a Teoria Clássica, de Henri Fayol, na qual a autoridade nas empresas era feita de maneira formal, considerando-se um estilo piramidal. O papel de liderança era reconhecido apenas nos níveis hierárquicos superiores, em que a crença era de que um lidera e os outros são liderados. Com a pressão criada por meio desse conceito em relação aos subordinados, esse método de liderança começou a perder espaço nas organizações, em razão de que, com o passar dos anos, as pessoas já não aceitavam mais serem comandadas (CHIAVENATO, 2003).

Por consequência, na Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, um novo conceito de liderança começou a ganhar espaço. A liderança informal passou a ser considerada importante em decorrência de sua influência real sobre o comportamento de outros indivíduos (CHIAVENATO, 2003).

A liderança é fundamental nas organizações, pois é o ponto de partida para o administrador influenciar a motivação das pessoas e a geração de resultados, ou seja, liderar de fato a equipe. Em relação a esse aspecto, Robbins (1978, p. 38) ressalta que “não importa quão bons sejam os planos ou eficiente a organização; nada acontece até que as pessoas que a constituem sejam estimuladas ao desempenho.”

Um gestor só pode ser concebido como tal se o grupo percebê-lo como uma liderança. O grupo pode aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, seja ele formal, seja informal, e essa aceitação pode ocorrer em razão das habilidades pessoais, conhecimentos, dinheiro, relacionamentos e outros aspectos que venham influenciar o grupo para atingir objetivos. “A abordagem mostra que as pessoas caracterizam os líderes como possuidores de certos traços, como inteligência, personalidade extrovertida, grande poder de oratória, agressividade, compreensão e engenhosidade.” (ROBBINS, 2009, p. 293).

Liderar de forma coerente não é conseguir resultados por meio das pessoas, mas com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, em que haverá troca de confiança para atingir um objetivo comum, que agrade tanto os líderes e liderados quanto a organização. O líder é o responsável pela criação da atmosfera em que as pessoas trabalham e que busca desenvolver as soluções para os problemas. O moral baixo e um ambiente de trabalho não satisfatório podem indicar que o líder não está agindo adequadamente. Além disso, Robbins (2009, p. 277) salienta que:

Parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessário para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação.

Observa-se que 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 podem auxiliá-lo 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 o líder desenvolva a capacidade de promover educação e desenvolvimento aliados a um serviço de alta qualidade, oferecendo a 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, assim, como educador, negociador, incentivador e coordenador.

Cumpram 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, pode resultar em equipes motivadas, comprometidas, vencedoras ou em equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas que não atuam com satisfação. De acordo com os estudos de Robbins (2009), a eficácia da liderança precisa considerar os meios utilizados pelo líder para atingir suas metas tanto quanto o teor das metas em si.

Na visão de grandes autores, diante de um mundo cada dia mais globalizado, nasce um padrão de competitividade cada vez mais fundamentado na flexibilidade, na criatividade, na inovação e na diferenciação. Estilos tradicionais de liderança têm sido colocados à prova e cedem espaço às novas abordagens, em especial em torno da noção de Liderança Relacional.

Mais aderentes às novas configurações organizacionais – em redes e virtuais –, assim como aos modelos de gestão mais orgânicos e permeáveis às transformações do macroambiente, a abordagem relacional assume que a liderança decorre das inter-relações entre diferentes dimensões – além daquelas unidirecionais, entre líder e seguidor – englobando, além do nível individual, o organizacional e o social. Seu foco é, portanto, a interação complexa presente na dinâmica de influência e mudança em diferentes esferas e níveis.

Entre as pesquisas e teorias de liderança e de suas escolas, não há como descrever estilos de comportamento do líder propondo que algum desses comportamentos seja melhor ou mais indicado para atingir a eficácia como líder. Dessa forma, como não é possível priorizar os comportamentos de liderança segundo o grau de eficácia, não é possível também dominar o conjunto complexo das variáveis situacionais ou ambientais que têm peso suficiente para determinar condições que favoreçam um determinado estilo de liderança.

3 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Ao buscar entender o surgimento da liderança pode-se verificar que desde a antiguidade existem líderes, ou seja, indivíduos que, em decorrência de determinados atributos, conseguiram guiar pessoas a um objetivo, a um ideal. A constatação é vista até mesmo na Bíblia Sagrada, na ocasião em que Moisés liderou os hebreus na fuga do Egito para chegar à terra prometida. Verifica-se a liderança também na história da humanidade, quando um jovem chamado Alexandre liderou as tropas gregas em várias batalhas transformando a Grécia em um dos maiores impérios da antiguidade. Esses são apenas alguns exemplos, dentro de tantos outros, de líderes que em suas épocas obtiveram êxito.

Segundo Maximiano (2005, p. 283),

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para o processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Desde que a administração foi entendida como ciência, várias teorias surgiram sobre o líder ideal, sendo que esses conceitos evoluíram com o tempo e chegaram ao mundo contemporâneo, porém muitas empresas possuem dificuldade em identificar o tipo de líder ideal.

O líder adapta seus estilos de liderança e seus valores de acordo com a situação ou o grupo. Fiedler (apud ROBBINS, 1978, p. 396) postula que o desempenho eficaz em grupo depende da boa adaptação entre o estilo de interação do líder com seus subordinados e do grau de controle e influência que a situação oferece a esse líder.

Os primeiros estudos explicavam a liderança considerando os traços ou características da personalidade, com ênfase nas qualidades pessoais do líder. Nesse sentido, Robbins (1978) enfatiza que “um líder não precisa ser um gênio, mas apenas inteligente em relação ao grupo que lidera.”

Pode-se definir como estilos de liderança os diferentes padrões de comportamento que o líder pode assumir em todo o processo de gestão e influência dos colaboradores.

As organizações devem ter como preocupação fundamental a seleção e a manutenção em seus quadros de colaboradores indivíduos dedicados, competentes e, acima de tudo, que sintam e se envolvam com os problemas da organização.

A análise do comprometimento organizacional ocorre a partir dos componentes afetivo, instrumental e normativo (moral), como defendido por Meyer, Allen e Smith (1993, p. 3):

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam; aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem que são obrigados.

O caráter multidimensional do conceito requer a necessidade de analisar se as diferenças referentes às características de liderança são diferentes em relação às três dimensões do comprometimento.

Para Fleury (1987, p. 10), “a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização e deve ser consistente com outras variáveis organizacionais.” Robbins (1996, p. 681) salienta que quando “a organização se institucionaliza, a empresa atinge seu valor e este está implícito na cultura organizacional e não nos produtos e serviços que produz.”

A cultura organizacional representa as normas perceptíveis mesmo que elas sejam informais, ainda assim elas orientam o comportamento dos membros de uma empresa para alcançar os objetivos da organização, pois, por meio dela, a missão da empresa pode ser colocada em prática. “A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho.” (ROBBINS, 2009, p. 378).

Assim, a cultura organizacional certamente é uma das principais ferramentas que a organização tem e por meio da qual pode fazer com que a empresa tenha personalidade e seja vista pelos colaboradores como referência para tomar suas decisões, pois quando um colaborador tiver de agir sempre agirá em conformidade com os propósitos da organização.

No que se refere à liderança dentro das organizações, sabe-se que o líder é de suma importância, pois como visto anteriormente, em muitos casos, a cultura organizacional é, sobremaneira, influenciada por sua figura, seus valores, padrões de comportamento e preceitos, o que no todo forma a cultura organizacional. Nesse sentido, os líderes expressam a cultura da organização tanto por suas palavras quanto por seus atos (ROBBINS, 2009, p. 389).

Em relação ao poder, percebe-se que ele serve muitas vezes para disseminação de valores. Sobretudo, é importante ressaltar que uma das fontes de poder é aquela em que os membros de uma organização estão direcionados em torno de um objetivo comum, podendo contribuir de forma elevada para a disseminação da cultura e alcance de objetivos da organização. Contudo, percebe-se que a expressão “manda quem pode e obedece quem precisa” está ultrapassada, em razão de que os subordinados passam a não contribuir com novas ideias fazendo apenas o que é determinado diariamente.

Enriquez (1997, p. 37) refere-se às organizações como espaços em que se desenvolvem relações de poder e controle, pois identifica a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário, que passa a ter ferramentas que objetivam “modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica.”

Dessa forma, como não é possível priorizar os comportamentos de liderança segundo o grau de eficácia, não é possível dominar também o conjunto complexo das variáveis situacionais ou ambientais que têm peso suficiente para determinar condições que favoreçam um determinado estilo de liderança. No entanto, o que se percebe a partir do exame da experiência prática, é que líderes diferentes atingiram sua eficácia de modo particular e cada qual na situação que lhe é peculiar de acordo com o local em que está inserido.

4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, considerando que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, em um outro momento, pode ser totalmente inadequado.

Na verdade, a dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não impede de analisar e discorrer sobre as muitas formas de liderar. A principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, de acordo com os estudos de Robbins (2009, 1978), é a liderança autoritária e democrática. Leon (1973, p. 155), em estudo pioneiro de liderança, acrescenta um terceiro estilo, o liberal. Porém, os dois estilos básicos resultam em mais outros três estilos:

- a) *liderança autocrática*: todas as decisões são centralizadas; todas as atividades somente são realizadas na presença do líder e, quando ele está ausente, as atividades diminuem notoriamente. Há uma boa produção, porém o trabalho não é de boa qualidade e, em relação à equipe, percebe-se um alto grau de insatisfação e nenhuma motivação em relação ao trabalho. Chiavenato (2003, p. 125) salienta que o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, pois é ele quem determina o que será feito e como será realizado;

- b) *liderança democrática*: as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, sugerindo alternativas para o grupo escolher. Pode-se dizer que o líder possui outra visão do ser humano e de si; ele acredita que todos devam participar do planejamento e da execução das tarefas, acreditando não ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Segundo Chiavenato (2003, p. 125), “o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.” Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais, e ele compreende o seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui;
- c) *liderança liberal*: totalmente inversa à autocrática. Conforme ensina Chiavenato (2003, p. 125), o líder concede liberdade total para as decisões grupais ou individuais e participa minimamente do processo. Quem define as tarefas é o próprio grupo, e, para que esse estilo funcione, é necessário que o grupo seja composto por profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade.

A partir dos dois tipos básicos de lideranças, Robbins (2009) ainda apresenta mais dois estilos, que são na verdade a mistura dos estilos autoritário e democrático ou a possibilidade de utilizá-los em momentos diferentes, conforme a situação.

- a) *liderança carismática*: o líder comunica sua expectativa de alto desempenho à equipe e expressa a confiança de que seus liderados conseguirão alcançá-las. De acordo com Robbins (2009, p. 282), “os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como as necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum”;
- b) *liderança transformacional*: Conforme aponta Robbins (2009, p. 285), esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Para o autor, também existe o tipo de líder que inspira seus seguidores a transcender interesses para o bem da organização, sendo capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados.

A “mescla” de estilos de liderança na mesma pessoa pode ser extremamente benéfica. 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 exigirão uma ou outra forma de liderança. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e os valores pessoais, as diferentes tarefas que devem ser cumpridas e os prazos para execução certamente influenciam o comportamento do líder.

A responsabilidade do líder é, por muitas vezes, maior que a capacidade individual de carregá-la. Nesse caso, o líder delega; assim, ele pode se dedicar a tarefas mais importantes, tendo ao seu lado colaboradores capazes de substituí-lo quando necessário. O método mais adequado a ser usado deverá ser tomado considerando a cultura, o ramo de atividade da organização e o grupo o qual possui sobre sua gestão.

O sucesso de um programa de treinamento, o direito de participação dos subordinados, a ação de delegar e a tomada de decisões, em última análise, é que determinarão a firmeza e legitimidade do líder perante o grupo.

5 LIDERANÇA VERSUS PODER

O poder é a capacidade potencial para exercer influência sobre outras pessoas. Essa capacidade advém de várias fontes e é exercida por meio da adaptação de estratégias de influências. Essas estratégias podem ser usadas por pessoas situadas em todos os níveis hierárquicos.

Ao tratar dessa questão, Robbins (2009) aponta “que os dois estão inter-relacionados. Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo. Eles atingem os objetivos, e o poder é um meio de facilitar suas conquistas.”

O poder é a capacidade de um indivíduo produzir determinados efeitos, sendo uma decorrência da relação social entre pessoas, grupos ou organização, em que uma das partes controla a outra. Na definição de poder existe um

destaque também para a indeterminação dos efeitos produzidos, o controle exercido ou a obediência obtida são muito variáveis. Segundo Robbins (2009, p. 302), “o poder pode existir mas não ser exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial. Uma pessoa pode ter poder e não utilizá-lo.”

A função do poder está atrelada à sua dependência, ou seja, quanto maior a dependência maior será o poder obtido sobre a outra. Uma pessoa só pode ter poder sobre a outra se detém algo que ela deseja.

O poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona; ele não pode ser explicado inteiramente quando se deseja caracterizá-lo por sua função repressiva. O líder não se impõe pela força e poder, mas usa o poder da liderança, isto é, o poder da persuasão e a capacidade de influenciar, sabendo mostrar, como um guia, o caminho que ele vê e conhece melhor. De acordo com os estudos de Robbins (1978, p. 110):

A definição mais aceitável do poder é aquela que leva em consideração o potencial de induzir ou influenciar outros. A nossa definição deve ser mais específica para ser consistente com a perspectiva administrativa. Portanto, descrevemos o poder como sendo medido em termos dos graus de influência que um indivíduo ou grupo tem na adoção de decisões.

Enquanto o poder é caracterizado como a capacidade de forçar as pessoas a fazerem coisas apenas por respeito à posição exercida pelo líder, mesmo contra a vontade, a autoridade é definida como a habilidade de levar também as pessoas a fazerem o que o líder quer, mas com a diferença marcante de o líder utilizar sua influência pessoal. Pode-se perceber que a influência exercida sobre as pessoas por meio da liderança é possível tanto fazendo uso do poder quanto da autoridade.

6 LIDERANÇA: DOM OU HABILIDADE

A primeira questão apontada ao estudar liderança é se essa característica é inerente ao indivíduo, ou seja, se ela é uma característica pessoal, genética ou até mesmo um dom da pessoa, ou se, por outro lado, a liderança é uma característica que pode ser aprendida e desenvolvida.

Todo ser humano, ao nascer, recebe forte influência dos pais, professores e familiares, os quais são verdadeiros e principais mentores da vida do indivíduo. Quando criança, recebemos a primeira lição de liderança, mostrando o que fazer, como fazer e como agir, enfim, os mentores dão as “primeiras coordenadas” dos costumes educacionais de um ser humano, ou seja, a denominada socialização primária.

O termo liderança, enquanto dom, vem do passado, quando ainda não se tinha a noção que se tem hoje sobre o assunto. A liderança era confundida com os talentos naturais do indivíduo e ocorria por meio da hierarquia. Ainda é plausível afirmar que isso acontecia pela falta de instrução da época, o que implicou a ausência de agentes teóricos para aplicação formal da liderança.

Porém, enquanto dom, pode-se definir o líder por meio de quatro traços que aparecem mais frequentemente nos anos 1960 na maioria dos estudos: inteligência, segurança, alta necessidade de poder e de realização, conforme aponta Robbins (1978, p. 392):

Portanto, poderíamos concluir que líderes de sucesso tendem a exibir esses traços num grau relativamente mais alto do que os do grupo que lideram. Em outras palavras, um líder não precisa ser um gênio, mas apenas inteligente em relação ao grupo que libera. Poderíamos concluir então que líderes tendem a possuir maior inteligência, mais segurança e necessidades superiores de realização e poder do que a média do seu grupo.

O dom de liderar, então, nada mais é do que a soma das características desenvolvidas com o passar dos anos, tendo como a principal aptidão a capacidade de aprendizagem, pois o líder é aquele que aprende a cada passo, com os sucessos, mas principalmente com os erros, que são agregados às experiências profissionais e até mesmo pessoais. Assim trata Robbins (2009, p. 80), “Quanto mais consistentes as características e quanto maior a frequência com que ocorrem em situações diversas, maior a importância destes traços para a descrição do indivíduo.”

Por volta dos anos 1990, após novos estudos e análises, descobriram-se novos traços dos líderes, como apresenta Robbins (2009, p. 259): “poderia dizer é que os sete traços seguintes pareciam diferenciar os líderes dos não-líderes:

ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto monitoramento, e conhecimentos relevantes para o trabalho.”

Ao ocupar um cargo de liderança, é preciso, acima de tudo, que a pessoa esteja qualificada para o cargo, obtenha conhecimentos e habilidades que podem vir do desenvolvimento de características consideradas como dons. As habilidades de liderança são os dons somados aos conhecimentos acadêmicos, complementados por atitudes éticas e agregados às experiências, sejam elas pessoais, sejam profissionais. Enfatizando esse aspecto, Robbins (2009, p. 287) destaca:

Eles precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes dominaram a dificuldades de agir com equilíbrio e saber quando deixar a equipe sozinha e quando se deve interceder. Os líderes novatos podem tentar manter controle demasiado quando a equipe precisa de mais autonomia ou deixar seus membros desamparados quando eles precisam de apoio e ajuda.

O desenvolvimento dos dons, como discutido anteriormente, ocorre por influências sofridas no decorrer da vida, principalmente na infância. Os conhecimentos acadêmicos são oferecidos em cursos, graduações e outros meios voltados à área em questão, na qual ocorre constante troca de experiências entre discentes ou entre docentes e discentes. Ao mencionar as atitudes éticas, esbarra-se no senso comum, nos valores, na moral e na cultura, fatores os quais apresentam variações regionais.

Entende-se que, para se qualificar um líder, deve-se somar as características inatas às habilidades, em razão de que as qualidades pessoais formam a personalidade do líder, tornando-se um diferencial no mercado de trabalho, e suas habilidades, constituídas pela experiência obtida durante a vida, capacitam o líder como um indivíduo único e especial para exercer determinada função.

7 METODOLOGIA

A metodologia aborda regras para uma produção científica, fornecendo as técnicas, os instrumentos e os objetivos para um melhor desempenho e qualidade de um trabalho a ser desenvolvido. Possibilita ao pesquisador, por meio da investigação de trabalhos já realizados e publicados, a condição de atestar a condição por ele proposta.

A pesquisa é uma das atividades primordiais para a elaboração dos trabalhos realizados com base na metodologia científica. É a fase da investigação e da coleta de dados sobre o tema a ser estudado.

Para realizar este estudo adotou-se o tipo de pesquisa qualitativa, por emergir da interação com pessoas e locais que constituem o objeto deste estudo. Utilizou-se como instrumento um questionário composto por 10 questões fechadas aplicado a dois empreendedores da Cidade de Capinzal, SC.

De acordo com os estudos de Robbins (2009, p. 457), as pesquisas, quando integradas cumulativamente, tornam-se teorias que, por sua vez, são seguidas por outras pessoas com o intuito de validá-las. Para o autor, os modelos de investigação fazem emergir informações e só terão validade à medida que são corroborados por pesquisas anteriores.

8 ANÁLISE DE DADOS

Empreendedor é o termo utilizado para qualificar ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial e inovadora de se dedicar às atividades de organização, administração e execução, sobretudo na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços –, gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. Entretanto, se por um lado temos o empreendedor com uma oportunidade de negócio, por outro ainda temos o líder, empreendedor ou não, com a árdua tarefa de inspirar a equipe desenvolvendo habilidades necessárias para a obtenção do sucesso.

De acordo com os dados coletados na pesquisa, constatou-se que os dois líderes são proprietários de empresas, possuem ensino fundamental e ensino médio e têm idades entre 70 e 80 anos. Percebe-se claramente, em relação ao grau de escolaridade, que as habilidades foram adquiridas por meio do conhecimento sobre o ramo de atividade que cada entrevistado exerce. Outra evidência comum encontrada está no estilo de liderança que ambos demonstram exercer, o estilo democrático, considerando a realização e a ambição como formas de assumir a liderança. Quando indagados sobre como é liderar com poder, ambos foram unânimes em dizer que o poder de referência é destaque para

que se cumpra com o objetivo, demonstrando credibilidade, espírito de cooperação, desenvolvimento na melhoria de desempenho e relacionamento para obter um envolvimento natural dos seguidores. Pôde-se evidenciar nitidamente nos entrevistados o perfil de líder, em especial quando indagados em relação à falha e ao sucesso por parte da equipe e qual atitude seria tomada. Ambos demonstraram que na falha a atitude é de auxiliar a equipe na solução do problema, e no sucesso, a conduta é de enaltecer o comprometimento de cada um pelo resultado obtido.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que o estudo da liderança é alvo de muitos estudiosos e um tema em constante discussão em todos os meios. Trata-se realmente de um tema fascinante e de extrema importância para qualquer profissão, pois liderar é a chave para se comunicar melhor e conseguir êxito com as pessoas, seja no trabalho, seja com os amigos ou com a família. A gestão de pessoas, em especial a liderança, exerce papel de suma importância dentro da organização, considerando que o capital humano é parte imprescindível que determina o sucesso ou não de uma empresa. Exercer a autoridade até pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas, para um ambiente em constante transformação, quando mudam as regras que determinam estruturas, valores, normas, processos e sistemas, é preciso haver liderança.

No estudo, foi possível analisar o perfil que as empresas buscam para os cargos de liderança e quais as habilidades precisam ser desenvolvidas para que um indivíduo se torne um líder eficaz dentro da organização. O líder, para alcançar seus objetivos, deve saber como usar as diferentes formas de poder e autoridade para influenciar o comportamento de seus seguidores, sem perder o foco do que se quer alcançar. Para isso, é imprescindível ao líder ampliar sua visão dos macroambientes político, econômico e social e das variáveis atuantes em um mundo globalizado e competitivo, além de ser educador, hábil negociador, ter diálogo franco e aberto e, principalmente, cultivar ambientes de aprendizagem nos quais as pessoas possam errar sem que haja punições.

Ao líder cabe enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ter coragem, reinventar conceitos de negócios e fazer com que as pessoas se desenvolvam e encararem a realidade.

Os três estilos de lideranças mais utilizados são o autoritário, o liberal e o democrático; no entanto, é necessário adequar o estilo utilizado de acordo com a personalidade do líder e com as diversas situações que possam aparecer na organização ou, ainda, com as características do grupo liderado.

Não existe um estilo de liderança padrão, mas existem situações em que se alcançam melhores resultados com um estilo de liderança do que com outro. O líder deverá ter flexibilidade e vontade necessária para se adequar a cada momento da organização e para avaliar, a cada situação, as variáveis e decidir quais devem ser privilegiadas.

Na pesquisa de campo realizada com os dois empreendedores líderes, observa-se que ambos possuem personalidade forte voltada ao resultado e utilizam o estilo de liderança democrático com a participação dos liderados no processo decisório. Esse tipo de liderança apresenta maior eficácia quando o líder demonstra confiança na equipe e almeja o desenvolvimento da carreira dos elementos do grupo, porém, como citado anteriormente, o estilo ideal de liderança depende de cada situação em que o líder está inserido.

Quanto à característica de poder do líder, também apontada nesta pesquisa, os dois empreendedores afirmaram que o poder não é visto como soberania; sua descrição foi conceituada de forma que as pessoas identificam o poder do líder por sua causa, conceitos, aspirações e expectativas, permitindo que os seguidores acompanhem o líder voluntariamente.

Ainda, com os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos empreendedores, foi possível afirmar que não existe um tipo de liderança ideal, mas um conjunto de características e habilidades por meio das quais o indivíduo pode obter sucesso, desde que saiba utilizá-las na hora correta. O tipo de liderança ideal a ser utilizado depende da situação e das características pessoais dos liderados, pois, quando se lidera, convive-se com pessoas que possuem características diferentes umas das outras, tornando-se essencial ao líder saber utilizar os variados estilos de liderança e possuir atitude e criatividade, sem ter medo de errar. Dessa forma, certamente, haverá mais pessoas satisfeitas, trabalhando em conjunto para o bem comum da organização.

Leadership versus Organizational Success

Abstract

Leadership is defined as the capacity of influencing people for the consecution of an objective in certain situation and, although some people are born with some leadership potential, it needs to be constantly developed. Being leader in a world of changes becomes challenging for the managers that need professionals capable of conducting their employees to a result. Pointing an “ideal leader” is a challenge, and many questions are launched: how to manage people with urges, wishes and yearnings? Which is the best way of leading people? Which is the best leadership style to be adopted? The objective with this work is to clarify what leadership is, which the types of leadership, the leader’s functions and profile are, as well as to investigate how the manager will be able to achieve the profile of the ideal leader. For this purpose, a case study was held with two local entrepreneurs who perform the role of leaders in the organizations where they work.

Keywords: Leadership. Leader. Profile. Influence. Change.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez. 1987.

LEON, R. O. **Administração eficaz**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 78, i. 4, Aug. 1993.

NORMANN, R. **Administração de serviços – Estratégia e liderança na empresa de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo – Integrando teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.