

# ESTILO DE LIDERANÇA E AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE AS EXPECTATIVAS DOS SUBORDINADOS EM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES FORMAIS

*Luciano Budaszewski da Costa<sup>1</sup>, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci<sup>2</sup>*

<sup>1,2</sup> UNITAU – Universidade de Taubaté/Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – Taubaté SP, lucianobudaszewski@hotmail.com, jmtadeucci@uol.com.br

**Resumo** - Esta pesquisa se insere no conjunto de interesses de pesquisadores e administradores desde a Escola das Relações Humanas. A partir da segunda metade do século XX, os estudos segmentaram-se em vários temas como clima organizacional, liderança e relações interpessoais. É no ambiente de trabalho que se manifestam as características analisadas para cada um desses temas. O presente estudo, que visa identificar as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento dos líderes formais, foi realizado com funcionários de uma instituição financeira no Vale do Paraíba, em São Paulo. Através dos resultados obtidos, constatam-se, pela visão dos subordinados, as características mais importantes do estilo de liderança.

**Palavras-chave:** Estilo de Liderança, Clima Organizacional, Ambiente de Trabalho, Relações Interpessoais.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

A história da administração tem escrito em suas páginas contemporâneas os testemunhos da crescente preocupação das organizações com as pessoas, modificando a forma de obtenção de lucro que outrora sobrepujava as condições de trabalho e relações interpessoais.

A Escola de Relações Humanas, que se estabeleceu como sendo, formalmente, um contraponto ao mecanicismo científico de Taylor, dá origem a uma série de estudos que elevam a importância das pessoas nas organizações.

Essa constatação de que as organizações são formadas por pessoas deu origem aos estudos sobre ambiente de trabalho e fatores que podem interferir nesse ambiente, tais como clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, que estão atrelados ou dependem das estratégias e políticas da empresa cuja aplicação está diretamente associada ao líder.

Tal como ressaltam Hersey e Blanchard (1986), a menção a líder e liderado não guarda, necessariamente, referência a uma posição hierárquica. Inobstante, na relação chefe/subordinado há necessariamente a influência do primeiro sobre o comportamento do segundo, o que caracteriza a liderança formal. Maximiano (2000) prefere distinguir claramente o atributo dos cargos gerenciais, conceituando-o como Autoridade Formal, do termo Liderança. Consenso é que gerenciamento e liderança são temas intimamente relacionados, principalmente se considerar-se que é desejável que o gerente detenha habilidade de liderança. Para o autor “a pessoa na posição de gerência não pode

depende apenas da autoridade formal. [...] Muitas vezes, a autoridade formal legitima a liderança” (MAXIMIANO, 2000, p. 329).

Sob esse prisma, seja através da autoridade formal ou através da liderança, o comportamento do gerente para exercer seu papel contribuirá para a percepção de seu estilo de liderança.

A atmosfera do ambiente de trabalho é formada por diversos fatores que influenciam esse ambiente. Nesse cenário, onde se destacam as relações interpessoais que resultam do comportamento das pessoas, é possível supor-se que há relação entre estilo de liderança e o ambiente de trabalho.

O presente estudo objetiva conhecer as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento do gestor. Tais constatações permitirão subsidiar estudo para se conhecer a forma como o estilo de liderança, ou comportamentos dos líderes – gerentes ou líderes formais – gera influência sobre o ambiente de trabalho, na visão dos subordinados.

## Materiais e Métodos

Para efeito desta pesquisa procurou-se construir-se uma revisão literária que consubstanciasse o entendimento do cenário onde as relações interpessoais ocorrem, permitindo-se compreender o ambiente de trabalho à luz das inter-relações entre líderes e subordinados.

Conforme postulam Hersey e Blanchard (1986, p. 103), o que distingue uma organização bem sucedida de uma malsucedida é a característica da liderança, que deve ser dinâmica e eficaz.

No cotidiano de qualquer grupo de pessoas, desde as formas sociais mais primitivas, podem-se perceber traços do fator liderança. A vida e suas necessidades proporcionam situações em que a liderança aflora, como na escola ou nos esportes. Então, se há um objetivo a ser atingido por duas ou mais pessoas, é possível que se encontrem traços de liderança. Segundo Davis (1957) a liderança é o fator humano que mantém um grupo unido e motivado para o atingimento dos objetivos. Sem liderança, uma organização nada mais é que uma desorganização de homens e máquinas. Cabe ao líder planejar o trabalho, organizar seu grupo e tomar decisões. Planejamento, organização e tomada de decisões são papéis essenciais do líder, no entanto, é o seu poder de motivação que o permitirá conduzir sua equipe ao alcance dos objetivos.

Hersey e Blanchard (1986, p.105) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Para Kouzes e Posner (1997, p.33), liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Já Limongi-França e Arellano (2002) *in* Fleury (2002, p. 259) consideram liderança um “processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas”. Para as autoras, esse processo é formado pela “interação humana entre líderes e liderados, por um fato e por um momento social”.

Em relação às características do líder, diversos autores abordam o tema com foco em diferentes prismas, não permitindo afirmar que existe uma abordagem correta e outra errada, pelo contrário, é possível perceber-se uma complementaridade entre as diversas postulações.

Para Gardner (1990) um líder deve ser capaz de compreender os diversos seguidores com os quais se trabalha, e ter uma extraordinária capacidade de conquistar a confiança das pessoas. Deve ter a habilidade para lidar com as pessoas, e avaliar com precisão a prontidão ou resistência dos seus seguidores em andar em determinada direção.

Hersey e Blanchard (1986, p.104-105) informam que durante muito tempo concebeu-se que as características de líder eram inerentes à pessoa, tais como força física ou amabilidade. “Como nem todos os indivíduos possuíam essas qualidades, somente aqueles que as tinham eram considerados líderes potenciais”. Dessa assertiva, os autores concluem que, então, somente essas pessoas poderiam tirar proveito de treinamentos na área, podendo-se questionar a possibilidade de formação de líderes. Porém, considerando os “poucos resultados significativos ou coerentes” nos estudos sobre traços de liderança, eles justificam

sua definição de liderança como um “processo” e, portanto, algo que possa ser desenvolvido.

Davis (1957, p.171-172) informa que as características de um líder devem ser compostas por habilidades. Para tanto, o autor diferencia três categorias nos líderes:

*Habilidade técnica*: abrange os conhecimentos do processo ou do trabalho;

*Habilidade humana*: significa trabalhar com pessoas e desenvolver equipes de trabalho; e

*Habilidade conceitual*: é a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo.

Para Smith (1944, p. 114) a observação de inúmeras pessoas em função de autoridade sugere que as características de um bom líder podem ser expressas em: (1) boa inteligência, permitindo distinguir, julgar e fazer escolhas; (2) imaginação para enxergar além do óbvio; (3) temperamento equilibrado mediante equilíbrio emocional; (4) senso de justiça; (5) disposição para aceitar responsabilidade que implique na habilidade de fazer as coisas acontecerem, passando do pensamento para a ação; e (6) senso de humor, prevenindo-se de se manter demasiadamente sério.

A liderança enquanto processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos (Hersey e Blanchard, 1986, p. 105), reza pela interação entre líder e liderados.

Um líder eficaz pode obter dos membros de seu grupo a supressão dos interesses pessoais em troca do compromisso com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Exercida de maneira natural, essa liderança obtém do seguidor a autorização para que o líder exerça a influência sobre ele. “Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor” (BERGAMINI, 2005, p. 124).

Na relação entre líder e subordinado Bergamini (2005) destaca a importância da maturidade emocional, que passa por um ciclo evolutivo desde a infância, passando pela adolescência até chegar à idade adulta. Enquanto na infância a maturidade emocional reflexa pela criança se caracteriza pela necessidade de afeição e atenção e na adolescência pelo caráter oblativo, ou seja, o adolescente dá afeto com muita facilidade através de emoções extremamente fortes e viscerais, o adulto maduro emocionalmente caracteriza-se pela capacidade dar e receber emoções de forma menos cíclica, menos sujeito a picos e depressões emotivas, mais homogêneo. Dessa forma, a relação líder-subordinado pode cobrar do adulto emocionalmente maduro a capacidade de “mobilizar emoções, consentâneas com a realidade que vive, isto é, dar o sentimento que a situação exige”, intenso e alegre conforme a situação e o prazer (BERGAMINI, 2005, p. 119-120). Ainda segundo a autora, ressalva-se que a

idade emocional não acompanha necessariamente a idade cronológica.

Bom Sucesso (2002, p. 147) acrescenta que os sentimentos e emoções permeiam as relações de trabalho requerendo “parceria, cooperação, polidez e respeito – virtudes derivadas do amor”. A autora destaca a necessidade de aprendizagem das virtudes nas relações de trabalho, de forma que o afeto possa emergir e mostrar sua capacidade de melhorar as relações interpessoais. Para isso, cabe ao líder “humildade para lidar com o poder e prudência para definir rumos de vida a quem trabalha e produz” (BOM SUCESSO, 2002, p. XI).

Por uma visão mais ampla, além dos relacionamentos interpessoais e meio ambiente, Coda (1986) analisa a abrangência de fatores que são determinantes da satisfação no trabalho. O autor aponta como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho as características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; e as características do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações interpessoais.

A forma como o líder exerce sua liderança e conduz o grupo terá implicação nos resultados obtidos. As expectativas que os subordinados têm em relação ao comportamento do líder e, reciprocamente, as expectativas do líder em relação ao grupo estarão presentes no ambiente de trabalho em meio às inter-relações estabelecidas.

Os primeiros estudos que revelaram o interesse pelo estilo de liderança foram registrados ainda na primeira metade do século XX. Em 1939 Ronald Lippitt e Ralph K. White procuravam criar estruturas que permitissem compreender a dinâmica interna de grupo. A partir desses estudos, Kurt Lewin (1890-1947) propôs alguns modelos que caracterizam diferentes formas de liderança (MAXIMIANO, 2000):

*Liderança autocrática* – o líder fixa as diretrizes, sem a participação do grupo. O líder também toma as providências técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de escolher quem e com quem desempenhará a tarefa;

*Liderança democrática* – o líder debate as decisões com o grupo, e o grupo esboça as providências técnicas e realizam a tarefa. Quando necessário solicitam auxílio ao líder. O grupo é quem decide quem e com quem serão realizadas as tarefas;

*Liderança liberal (laissez-faire)* – liderança total nas decisões grupais ou individuais, o líder tem participação mínima, o grupo é quem decide quem e com quem serão desempenhadas as tarefas.

Likert (1975) propõe quatro estilos de liderança: autoritário-rígido, com decisões centradas na cúpula administrativa; autoritário-benevolente, onde nem sempre as decisões são tomadas nas esferas mais altas; participativo-deliberativo, onde os altos escalões definem somente a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações; e participativo-grupal: democrático por excelência.

O comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e portanto o ambiente em si, é sensível ao comportamento do líder, à luz das expectativas do grupo. Não por acaso as pesquisas de clima organizacional convidam os respondentes a refletir sobre diversas situações onde se apresenta o estilo de liderança. Nesse sentido Bergamini (2005, p. 127) atesta que os estudiosos do tema têm voltado suas atenções para além da busca de um estilo ideal, repousando suas análises em uma visão mais holística cuja amplitude “considera os aspectos que circundam o estilo, [...] as chamadas variáveis ambientais”.

A partir desta revisão procurou-se conhecer as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento dos líderes através de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com funcionários de uma instituição financeira com presença em todas as cidades do Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. Vinte pessoas foram entrevistadas, todas ocupando funções técnicas de execução ou gerenciamento em agências, portanto distantes da cúpula estratégica representada pelas diretorias da organização.

## Resultados

Através dos dados obtidos pela pesquisa, observaram-se cinco categorias que traduzem as expectativas dos subordinados: (1) *Características de um bom ambiente de trabalho* - alegria, prazer, equilíbrio pessoal e profissional, harmonia, satisfação, qualidade de vida, amizade, sinceridade, troca de conhecimentos, companheirismo; (2) *Reflexos do comportamento do gestor no ambiente de trabalho*: o gestor afeta o ambiente de trabalho, ainda que fisicamente não se encontre no mesmo espaço que a equipe (em outro andar ou endereço) tanto positivamente quanto negativamente, podendo até atrapalhar se houver muita pressão ou pouca liberdade para o desenvolvimento profissional; (3) *Características do gestor, que corroboram para a melhoria do ambiente de trabalho*: ser participativo, demonstrar reconhecimento por objetivos alcançados, ao invés de apenas cobrar, dar liberdade para gerenciamento, delegar responsabilidade inclusive permitindo acesso a sistemas e informações gerenciais, incentivar o crescimento profissional, manter acompanhamento de desempenho, demonstrar interesse pelo funcionário, comunicar-

se de forma clara, entender as necessidades das pessoas, (4) *Modo como as características do gestor colaboram para a melhoria do ambiente de trabalho*: através do reconhecimento e valorização, ao demonstrar interesse pelo funcionário, permitindo que o funcionário trabalhe satisfeito, proporcionando e incentivando o trabalho em equipe através de comunicação clara; e (5) *Comportamentos do gestor, que afetam negativamente o ambiente de trabalho*: falta de confiança cria barreiras e gera insegurança, dificultando a comunicação e a participação, estabelecimento de privilégios por laços de amizade, falta de acompanhamento dos desempenhos, afirmações ou colocações desagradáveis, falta de critérios para promoções, comportamento agressivo, demasiada cobrança e pressão e mau humor.

### Discussão

Constata-se que as expectativas dos subordinados em relação ao comportamento do líder confirmam a importância da postura deste frente às relações interpessoais no trabalho. Seu comportamento reflete sua habilidade em lidar com as pessoas e avaliar os desempenhos como postula Gardner (1990). As expectativas quanto aos estilos de liderança registram o desejo de trabalhar em um ambiente alegre, em equilíbrio e harmonia, conduzidos com justiça pelo bom humor do líder, como ensina Smtih (1944). O compartilhamento de informações e delegação de responsabilidades mostra que a expectativa dos subordinados recai sobre uma postura democrática conforme as categorias apresentadas por Kurt Lewin. O desinteresse do líder mediante uma postura *laissez faire* é indesejável tanto quanto a falta de espaço por uma conduta autocrática (MAXIMIANO, 2000; LIKERT, 1975). Espera-se que o líder destaque-se pelas habilidades que lhe permita ser admirado (BERGAMINI, 2005). Nesse ponto, considerando-se que a pesquisa não fora realizada na esfera estratégica, verifica-se que à medida que a análise de um líder recai sobre uma função de posição mais elevada na hierarquia, maior o valor das habilidades humana e conceitual de Davis (1957). Em especial, a habilidade humana se mostra ascendentemente necessária ao líder-administrador para o trato com seus subordinados, enquanto a habilidade conceitual só se revela importante à cúpula, prevalecendo a expectativa dos subordinados nas agências bancárias relacionada à habilidade técnica de seus líderes, além da habilidade humana.

### Conclusão

Os resultados obtidos encontram, nas várias postulações, estreito alinhamento. Justiça,

honestidade, compreensão, princípios e valores, humildade, confiança, são características do líder que facilitam a relação com os subordinados. Não por acaso, representam as expectativas destes em relação ao comportamento do líder. A liderança que se utiliza dessas características corrobora para a construção de um sentimento de satisfação das pessoas, o que supostamente contribuirá para um bom ambiente de trabalho, afinal apontam para a existência de uma influência do comportamento do líder nesse ambiente.

### Referências

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DAVIS, Keith. **Human Relations in Business**. New York: McGraw-Hill, 1957.

FLEURY, Maria T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

HERSEY, Paul; BALANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SMITH, May. **Handbook of Industrial Psychology**. New York: Philosophical Library, 1944.