

LIDERANÇA: ANÁLISE E PERSPECTIVAS

Fernanda Santos¹, Ana Cabanas²

¹Instituto Nacional de Pós-Graduação, Rua Av. Nove de Julho, 95 – 2º andar – Ed. Center Nove – Vila Adyana, 12243-000 – São José dos Campos, SP, fernanda135@telefonica.com.br

²Universidade de Taubaté, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro, 12200-000 – Taubaté, SP, anacabanas@uol.com.br

Resumo- As pessoas devem ser priorizadas ao se definir metas e estratégias organizacionais. As constantes mudanças no mundo organizacional induzem a liderança de se olvidar das necessidades dos membros da equipe e reconhecer o capital humano de cada um, refletindo em qualidade de vida. Por isso, nesta pesquisa bibliográfico-descritiva pretendeu-se identificar as principais diferenças entre chefia e liderança de acordo com as teorias existentes. A fundamentação teórica, realizada por meio de artigos, livros e anais de eventos científicos, ao permitir uma conexão com o conhecimento empírico revela que liderança sem motivação não funciona. Evidencia-se que, certos comportamentos desde os tempos de Taylor não são tolerados no atual mercado de trabalho. Nesse sentido, conclui-se que a motivação é um fator importante para que as pessoas compreendam e estejam aptas para as constantes mudanças do mercado de trabalho, assim, deve ser aplicada ao sucesso organizacional que depende da eficácia da comunicação no trabalho em equipe.

Palavras-chave: Liderança, Chefia, Motivação, Trabalho em Equipe, Comunicação.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Liderança é um dos assuntos mais discutidos na atualidade. Frequentemente, autores de pesquisas científicas consideram pessoas que ocupam uma **função** de liderança como **gurus**, devido aos resultados organizacionais atingidos. Muitas pessoas são líderes, sem ocuparem um cargo denominado **liderança**, que não se resume ao cargo. Trata-se de algo mais complexo que envolve postura e comportamento.

Até meados do século XIX, era líder quem tinha a função de **chefe**. Na Era da Conhecimento já não existe lugar para este modelo, que trabalha somente com enfoque na Gestão de Processos e Produtividade (BERGAMINI, 1994).

O líder deve se preocupar com o capital humano, respeitando a individualidade de cada membro da equipe, destacando o comportamento do **chefe** que continua em direção contrária à questão da valorização do capital intelectual.

Nesse sentido, o escopo deste estudo foi identificar as principais diferenças entre chefia e liderança de acordo com as teorias existentes, bem como verificar se a cultura organizacional influencia as ações de quem exerce liderança, comparando o relacionamento interpessoal de ambos e avaliando a importância da liderança motivacional em termos de custo-benefícios organizacionais.

Metodologia

A pesquisa bibliográfico-descritiva fez uma reflexão sobre a fundamentação teórica acerca da liderança e dos fatores que a influenciam.

Utilizaram-se como base de dados bibliotecas de algumas instituições: Universidade do Vale do Paraíba (Univap), Universidade Braz Cubas (UBC), Universidade de Mogi das Cruzes (UMC), Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) e Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESP-PR).

Resultados

A teoria indica que há muitas diferenças entre **chefe** e **líder**. A principal delas está relacionada com a maneira de se gerir o capital humano, ao considerar suas motivações e frustrações (DAFT, 2005).

Percebe-se, no Quadro 1, que o **líder** surpreende, sempre faz algo a mais além do esperado e se preocupa com o desempenho dos membros de sua equipe, fazendo com que os liderados encontrem sentido no seu trabalho. Enquanto, o **chefe** se atém apenas ao processo em si, ignorando a importância da interação da equipe.

CHEFE	LÍDER
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Focaliza sistemas e estrutura	Focaliza pessoas
Controla	Inspira confiança
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Olhos sempre nos limites	Olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
Clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Quadro 1 Comparativo entre chefe e líder

O **chefe** exerce um tipo de liderança autocrática, em que há tendência de centralizar a autoridade, com poder legítimo de recompensa e coerção para administrar seus recursos humanos (RH). Enquanto, o **líder** de fato, exerce a democrática, em que delega autonomia ao liderandos, encoraja-os a participação efetiva e continua nas tomadas de decisão (MAXIMIANO, 2000).

Para atingir os objetivos traçados pela companhia, os **chefes** utilizam-se de sua autoridade para condicionar (ameaças e prêmios) o comportamento dos colaboradores, fazendo com que eles se tornem cada vez mais passivos, negligenciando a liberdade e a dignidade pessoal de cada um (VERGARA, 1999).

Diretamente ligada a todos os setores da organização, bem como direcionada ao alcance dos resultados, a liderança deve estar comprometida com a eficácia do processo de comunicação no trabalho em equipe (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991).

Vários aspectos influenciam diretamente no desempenho do líder, dentre eles, a comunicação que é essencial. O sucesso na Gestão da Comunicação irá, por consequência, ajudar na Gestão de Pessoas que, atualmente, são consideradas como poderosas ferramentas administrativas (PEREIRA; CUNHA, 2004). Neste processo, os colaboradores possuem determinado poder de decisão, o que gera satisfação, aumento de produtividade e de qualidade do trabalho. O sucesso das equipes determinará o do próprio líder.

Quando o trabalho é realizado em equipe, os resultados aparecem com facilidade, os erros são minimizados, reduzidos ou até eliminados. Para a trabalho seja eficaz, necessita da cooperação de todos os envolvidos (líder e liderandos) para que os objetivos comuns sejam atendidos (RODRIGUES; MELHADO; KRITZ, 1996).

A equipe nasce da interação entre colaborador e organização, por meio de uma adesão espontânea de ambos aos compromissos e metas, sem imposição de valores e procedimentos (DAFT, 2005). Para que a equipe tenha sucesso, terá que estar estruturada de modo a proporcionar

bem estar social aos membros, bem como para desempenhar suas tarefas (FRANKLIN, 2001), como descrito na Figura 1.

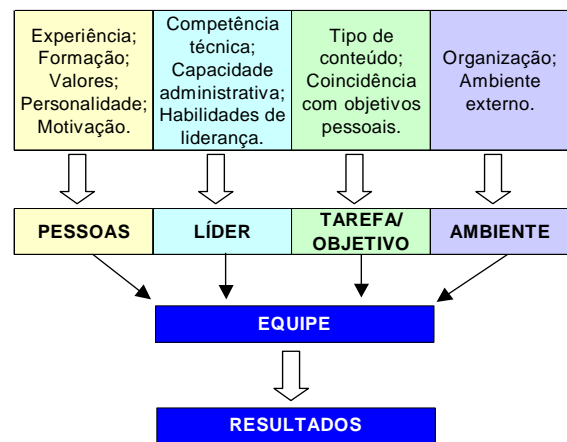


Figura 1 – Recursos que condicionam a dinâmica e o desempenho da equipe

Para isto é necessário que o líder esteja atento aos papéis desempenhados pelos integrantes da equipe, como revelado no Quadro 3.

PAPÉIS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Especialista em tarefas	<ul style="list-style-type: none"> Inicia idéias Expõe suas opiniões Busca informações Energiza a equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Foca a realização da tarefa Não identificação das necessidades humanas Pode não ser essencial
Sócio-emocional (Carismático)	<ul style="list-style-type: none"> Encoraja Harmoniza Reduz tensão Acompanha outros membros da equipe Proporciona conciliação 	<ul style="list-style-type: none"> Foca as necessidades humanas Não visualiza as metas organizacionais Pode não ser essencial
Duplo	<ul style="list-style-type: none"> Contribui para a tarefa Satisfaz as necessidades emocionais da equipe Pode se tornar líder da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> Pode não ser essencial
Não participativo	Não possui	<ul style="list-style-type: none"> Contribui pouco às tarefas ou às necessidades humanas Pouco apreciado pela equipe A equipe se dissolverá

Quadro 3 – Papéis dos membros de equipes

A motivação organizacional é imprescindível, tanto para o bom desempenho da equipe quanto para a organização como um todo. Um fator decisório para o sucesso de qualquer líder (MAXIMIANO, 2000). Porque as pessoas quando iniciam um determinado trabalho, normalmente estão motivadas e com muita expectativa em relação ao mesmo. A maneira como será direcionada esta motivação inicial e o potencial

individual é que fará desta pessoa um colaborador satisfeito ou não.

Com pressões extrínsecas (ameaças de demissão, punições, assédio moral, *etc.*) ou recompensas (prêmios, aumentos, *etc.*) é possível que a maioria das pessoas façam o que precisa ser feito sem motivação (BERGAMINI, 1994). Este pensamento pode desencadear sérios problemas de produtividade para este **chefe** por não haver preocupação e respeito à individualidade de cada colaborador.

Para ser um líder eficaz é necessário ter uma sensibilidade interpessoal em relação à equipe. Utilizar-se de conhecimentos de Psicologia Social para entender o que se espera dele (BERGAMINI, 2002).

Não há como todos se sentirem realizados com um mesmo objetivo motivacional, pois as pessoas têm suas próprias e exclusivas expectativas em relação a algo. Este processo como estilo de comportamento motivacional. Entender as principais orientações motivacionais das pessoas é a melhor forma de conhecer as diferenças individuais (FANTINATI; ZAMPOLO, 2000).

Conhecer as diferenças individuais, bem como reconhecer as necessidades dos colaboradores, influenciará diretamente na qualidade de vida dos mesmos e do próprio líder. O não atendimento das expectativas e o mau aproveitamento do potencial podem gerar insatisfações crônicas, ocasionando sentimentos de ameaça e baixa auto-estima (ROSSO; HANASHIRO, 2001).

O sentido do trabalho não surge da liberdade, mas sim do seu próprio existir. A idéia é que o trabalho tem sentido porque justifica a existência do homem, influenciando seus motivos internos para agir e contribuir dentro de um contexto social (RODRIGUES; MELHADO; KRITZ, 1996).

Há a necessidade de se sentir útil para outras pessoas, aprender e sentir orgulho de si mesmas. As organizações, caso não percebam estas necessidades no momento da contratação, estarão perdendo retorno de seus investimentos nos RH. A preocupação não pode ser somente no dinheiro que irá se pagar, mas também em verificar se os colaboradores encontram sentido no que fazem, obtendo melhor custo-benefício.

Em um ambiente de constantes transformações, os indivíduos, mesmo com um grande talento, não terão tempo ou sabedoria suficientes para absorver rapidamente a mudança de concorrentes, clientes e informações tecnológicas (CHOPRA, 2002).

Nesse novo modelo de mercado, os **chefes** deverão se tornar líderes de equipes autosuficientes, porque a liderança trata de mudança e as pessoas podem se concentrar na visão e nas estratégias. Conforme o Contínuo de Likert, demonstrado no Quadro 1, por meio dos

quatro pontos de participação e comportamento, o **chefe**, quer se tornar um líder.

SISTEMAS	DESCRIÇÃO
1	Não tem confiança nos colaboradores. As decisões são tomadas sem a participação de todos, prevalecendo ameaças e punições para forçar os mesmos a trabalhar.
2	A confiança nos colaboradores é mínima. A maioria das decisões é tomada sem a participação de atores envolvidos. Delega autoridade a alguns níveis intermediários.
3	A confiança nos colaboradores é considerável. A comunicação flui bem entre os níveis hierárquicos. Raramente, utilizam-se punições para motivar. O sentimento de responsabilidade é partilhado por todos.
4	A confiança mútua entre chefe e colaboradores é total. As decisões são tomadas em vários níveis hierárquicos. Os colaboradores são motivados ao e envolverem e se comprometerem com a elaboração e a forma de como atingir os objetivos organizacionais.

Quadro 1 Perfil do chefe no Contínuo de Likert

Discussão

Diante dos resultados, percebe-se que, de todos os fatores que influenciam o dia-a-dia da gestão de um líder, a comunicação é a "força maior" responsável por unir todos os outros. Como ressaltado por Takahashi e Pereira (1991), sem ela não há como motivar, gerir equipes ou até mesmo interferir na cultura organizacional promovendo mudanças. Sem comunicação não existe liderança!

Sua importância se deve ao fato de ser um processo pelo qual, a informação é transmitida e entendida por duas ou mais pessoas, por meio de palavras ou ações, com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento.

Comunicação também é citada como sendo uma interação entre as pessoas. Assim, a melhor forma de se interagir no ambiente organizacional é trabalhando em equipe, em que pensamentos, sentimentos, problemas e idéias precisam ser exteriorizados, resolvidos e discutidos, por meio de uma comunicação franca e aberta. Nesse sentido, Vergara (1999) assinala que as pessoas não ficam alienadas e conseguem direcionar esforços em prol de um mesmo objetivo. Para Maximiano (2000), trata-se de uma interação em que as pessoas se colocam nos lugares das outras para perceber o mundo através dos "olhos" dos outros, tentando prever qual será a reação.

Desta forma, Daft (2005) advoga que líderes devem se aproximar de seus colaboradores com visitas periódicas às diversas equipes ou reuniões informais para compartilhar conhecimentos e evitar sentimento de indiferença, pois na maior parte das organizações os colaboradores conhecem seus líderes somente por fotos ou cadastro funcional, nunca foram vistos na área operacional.

Para que a interação seja eficiente entre os membros de uma equipe, Rosso e Hanashiro (2001) afirmam que é necessário que exista o princípio da ética, a fim de auxiliar quanto ao estímulo e à avaliação das situações em conjunto e buscar formas de corrigir e evitar erros, bem como aprender com eles de forma íntegra, principalmente com respeito às pessoas.

Quando se fala em respeito, Vergara (1999) comenta que a postura do líder, bem como da organização, são imediatamente avaliadas por seus colaboradores. Ao longo da vida de um indivíduo, escuta-se várias vezes o ditado: "o exemplo vem de cima", é uma grande verdade. Ninguém irá seguir, respeitar e viabilizar idéias de um líder que não tem respeito pelas pessoas. Por exemplo, um líder que repreende um colaborador em público, está agindo de forma a desmoralizar e humilhar o mesmo, agindo como o antigo **chefe**.

Vários pontos importantes que diferenciam um do outro, porém de acordo com Pereira e Cunha (2004), o essencial é saber lidar com as pessoas, enxergá-las como tal e não como máquinas que não possuem sentimentos e necessidades, bem como entender porque elas necessitam encontrar sentido em seu trabalho.

Para continuar no mercado, as organizações precisam abolir o assédio moral em suas estruturas, haja vista que, na concepção de Bergamini (2002), este tipo de comportamento é inadmissível.

Conclusão

A literatura revela que realmente há muitas diferenças entre **chefe** e **líder**, considerando personalidade e comportamento frente às diversas situações organizacionais. A principal delas está relacionada com a maneira de se gerir o capital humano, ao considerar suas motivações e frustrações, evidenciando que a visão do **chefe** não se encaixa mais no padrão exigido pelo mercado.

O **chefe**, que não se tornar um **líder**, não conseguirá sobreviver aos novos tempos. Ou seja, a liderança, sem considerar os aspectos referentes à motivação, tenderá ao fracasso. As pessoas quando motivadas, produzem mais, geram mais resultados e conseguem manter a qualidade de vida.

A motivação é um fator importante para que as pessoas compreendam e estejam aptas para as constantes mudanças do mercado de trabalho. Nesse contexto, percebe-se que a maioria das pessoas não está preparada para o novo perfil de liderança, uma vez que o capital humano é a essência do sucesso de qualquer organização.

A organização que pretende se manter competitiva no mercado globalizado deve se preocupar mais com as pessoas. O capital

intelectual é um dos diferenciais utilizados pelas para elaborar estratégias de mercado – não somente ativos e investimentos.

De modo geral, acredita-se que liderança é um tópico bastante pesquisado, com diferentes pensamentos e enfoques, porém a base é sempre a mesma. E como o mercado e os processos de trabalho estão em constantes transformações, sugerem-se novos estudos no sentido de se questionar e complementar as clássicas teorias.

Por outro lado, o líder carismático é apontado como um perfil ideal de liderança, todos querem ser aceitos, adorados e respeitados. Mas, até que ponto o líder carismático está sendo sincero em seus atos? Ele está influenciando ou manipulando pessoas?

Referências

- BERGAMINI, C. **Liderança**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHOPRA, D. A alma da liderança. **HSM Management**. n.33, p.60-3; 2002.
- DAFT, R.L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2005.
- FANTINATI, R; ZAMPOLO, A. Liderança como fator motivacional. **Anais da I Semana Científica da UniABC**. ago. 2000.
- FRANKLIN, M.A. Liderança e seu papel. **Rev. UniCastelo**. v.4, n.6, p.141-3, 2001.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, M.F.; CUNHA, M.S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão estratégica não materialista. In: LANER, A.S.; CRUZ JUNIOR, J.B. (Org.). **Repensando as organizações**. Florianópolis: Fundação José Boiteux, 2004.
- RODRIGUES, F.F.A.; MELHADO, H.M.C.; KRITZ, S. **Negociação para o trabalho em equipe**. Rio Janeiro: Senac/DN/DFP, 1996.
- ROSSO, F.; HANASHIRO, D.M.M. O comportamento gerencial sobre motivação, liderança e gestão participativa. **Cad. PG Adm. Emp**. v.1, n.1, p.9-37; 2001.
- VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. Liderança e comunicação. **Rev. Esc. Enferm**. v.25, n.2, p.123-35; 1991.