

OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Júlio César Botelho¹, Valdevino Krom²

^{1,2}Universidade do Vale do Paraíba / Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação - FCSAC

^{1,2}Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova – CEP: 12.244-000 São José dos Campos

¹julio.botelho@yahoo.com.br ²valkrom@univap.br

Resumo – Nas organizações temos a figura do líder, cada um com o seu estilo de Liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção e influência que o líder tem sobre o trabalho de seus liderados. Apesar da extensa literatura existente sobre o tema, não existe consenso sobre como escolher qual estilo de Liderança adotar nas organizações de hoje. Entretanto quando falamos de estilos de Liderança focamos de forma mais clara sobre o que pretendemos nos aprofundar, que é o tamanho do impacto que cada estilo pode gerar nos liderados e nos resultados desejados. O artigo tem como objetivo apresentar um breve conceito sobre os estilos de Liderança, que comumente são adotados pelos líderes nas organizações e descrever quais destes estilos é o melhor a ser adotado conforme o tipo de organização, bem como suas possíveis vantagens e desvantagens e como esta escolha pode influenciar a organização.

Palavras-chave: Liderança, estilos de Liderança, democrático, autocrático, laissez-faire

Área do Conhecimento: VI Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Com a Globalização e a inserção da humanidade na Era da Tecnologia e da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados. Esta situação tende a continuar crescendo em velocidade cada vez maior, o que exigirá das empresas tomadas rápidas de decisões para acompanhar essas mudanças e manter a sua competitividade e sobrevivência.

Para isso é necessário que os líderes das organizações saibam adotar um estilo de liderança que agregue maior valor a organização, para que consigam acompanhar todas as mudanças do mercado atual, mas que ao mesmo tempo não impacte negativamente na equipe responsável diretamente pelos resultados desejados. Isto é necessário, pois cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas e de seu bem estar.

Metodologia

Este trabalho se utiliza de pesquisas descritivas quanto à sua natureza e seu objetivo e adota como procedimento técnico bibliográfico, material publicado em livros, artigos e material disponibilizado na internet.

A Liderança e seus conceitos

Existem centenas de definições sobre Liderança, principalmente pela complexidade dessas definições por parte dos autores. Yukl (1998) define a Liderança como “o processo de

influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

Mais objetivamente, Montana e Charnov (2000) dizem que “A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados”.

Chiavenato (1999), segue a mesma linha da definição anterior, afirmando que a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos”.

Hunter (2004, pág. 25) segue a linha que a liderança é uma competência e diz que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Conforme as definições entendemos que independente do conceito atribuído, o resultado que se espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado com o grupo subordinado.

A Liderança ao longo do tempo

A liderança tem sido tema de pesquisas nos mais diversos campos do conhecimento humano, seu surgimento segundo Stogdill (1974) é que este tema tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã.

Fiedler (1967, pág. 03) apud Bergamini (1994) afirma que “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita.

A República, de Platão, constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais tendo em vista a procura de líderes”.

Com o passar dos anos, a pesquisa e a literatura sobre a liderança, evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais que os líderes eficazes precisavam ter, passando por uma abordagem básica que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar finalmente a uma abordagem situacional e flexível, que se adaptem rapidamente as constantes mudanças das organizações.

O enfoque da liderança mudou diversas vezes nas últimas décadas, o que confirma o quão complexo é esta competência, e ao mesmo tempo, como ela se renova conforme o desenvolvimento humano.

O quadro 1 apresenta uma breve cronologia referente à evolução dos estudos sobre a liderança.

Quadro 1 - Evolução das Teorias da Liderança

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas)
	Teorias Contingenciais
Fim dos Anos 60	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
	Teorias Neocarismáticas
A partir de 1990	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins, 2002.

A figura do líder e os estilos de Liderança

Existe uma distinção entre líder e estilo de liderança. Segundo Moscovici (1996, p. 78), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades.

Além de coordenar atividades, podemos observar que o líder também coordena pessoas e é o principal responsável pelos resultados advindos de sua influência.

Entretanto o estilo de Liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo.

É importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores.

Pensando desta forma, Araújo (2006, p.341) destaca que existem vários estilos de liderança que o líder pode se utilizar, sendo que os principais estilos são: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, este também chamado por alguns autores como liberal.

Segundo Araújo (2006), esses três estilos se definem da seguinte forma:

Autoritário ou autocrático: o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.

Democrático: Nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.

Laissez-Faire ou Liberal: De intervenção quase nula, neste estilo, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Estudo Científico sobre os estilos de Liderança versus sua aplicação nas organizações

De acordo com Medeiros etc e tal (2000), em 1939 Ralph K. White e Ronald Lippitt, da Universidade de Iowa nos Estados Unidos, fizeram um estudo para verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram orientados alternadamente, de seis em seis semanas, por

líderes que utilizavam três diferentes estilos de liderança: a liderança autocrática, a liderança liberal, conhecida também como laissez-faire e a liderança democrática.

Os resultados dessa experiência obtiveram nos Estados Unidos uma repercussão interessante, pois de acordo com a experiência, os meninos se comportaram de formas diferentes aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos:

Liderança Autocrática: De acordo com o experimento, com este tipo de liderança, o comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

Liderança Laissez-Faire: Através deste estilo, embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Liderança Democrática: Com este estilo de liderança, houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

Os estilos de Liderança e suas vantagens e desvantagens nas organizações

De acordo com o estudo de Ralph K. White e Ronald Lippitt, os autores Smith e Timby (2005, pág 46) descreveram sobre as vantagens, desvantagens e em que tipo de organização ou situação é possível obter bons resultados com cada estilo de Liderança conforme a seguir:

Liderança Autocrática: os resultados obtidos na experiência admitem que na adoção deste estilo, não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança gera conflitos, atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras.

A produtividade até é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

Vantagens: as decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamento.

Desvantagens: os subordinados pouco participam das tomadas de decisões e normalmente acabam desmotivados por não terem reconhecimento.

Para este estilo de Liderança o tipo de organização mais indicado, por exemplo, seria uma organização que possua uma linha de produção, onde o líder desta linha é quem define as tarefas e toma as decisões isoladamente.

Liderança Democrática: Este líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor.

A produtividade é boa e, sobretudo, constata-se uma maior satisfação e criatividade no desempenho das tarefas, com maior intervenção pessoal, bem como o desenvolvimento da solidariedade entre os participantes.

Vantagens: Os subordinados contribuem para as tomadas de decisões, se engajam com a causa para alcançar as metas e a comunicação é mútua entre os níveis da organização.

Desvantagens: os membros da equipe podem não reconhecer devidamente o papel do líder no processo e a tomada de decisão tende a ser mais demorada.

Neste estilo podemos citar uma empresa que esteja desenvolvendo ou aperfeiçoando um processo da organização.

É relevante destacar que Araújo (2006) atribui este estilo como uma característica amplamente presente em líderes femininas, já que nestes casos, o líder do grupo precisa de opiniões das diversas áreas envolvidas, além de conseguir harmonizar os interesses, para que as decisões sejam tomadas de forma transparente, compartilhada e visando o bem de todos.

Liderança Laissez-Faire: Neste item, o estudo diz que nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatórias.

Este tipo de líder normalmente habita empresas em que os subordinados trabalham em projetos individuais, pois normalmente seus resultados tendem a ser de caráter qualitativo, como por exemplo, empresas de design, desenvolvimento de softwares, moda e etc.

Vantagens: o desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver seus próprios objetivos, que muitas vezes agregam valor a organização.

Desvantagens: o nível de comunicação é baixo, o que pode causar um desalinhamento dos objetivos entre as partes e a equipe recebe não têm retorno sobre seu desempenho.

De acordo com o estudo de White e Lippitt, podemos dizer que a adoção de um estilo de liderança é crucial para as organizações, já que isto é uma necessidade básica na relação do líder com seus liderados.

Segundo Oliveira (2007) o que acontece hoje nas organizações é que muitos administradores estão apenas gerenciando e esquecendo-se de que liderar e aplicar um estilo de liderança nas organizações é preciso, independentemente de seu porte.

Uma pesquisa da Harvard Business School, diz que empresas em que seus funcionários empregaram estilos de liderança, principalmente flexíveis, levaram algumas empresas americanas a, num período de 11 anos, faturarem quatro vezes mais, criarem sete vezes mais emprego, terem suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido e obterem lucratividade 750% superior se comparado a aquelas que não incentivam a adoção de um estilo de Liderança na empresa.

Com base nesta pesquisa, é que se tem como exemplo a devida importância que os líderes devem ter quanto da adoção adequada de um estilo para liderar seus subordinados, para obter resultados minimamente satisfatórios de acordo com os objetivos da organização.

Segundo Senge (1998) e confirmado, através de Bowditch e Buono (2002), qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança e se utilizar de todos os seus estilos quando for conveniente, pois não existe um único estilo de liderança a ser adotado permanente nas organizações. Contudo o contexto organizacional em que a empresa se encontra, deverá muitas vezes influenciar o estilo a ser adotado pelo líder para cada situação.

Conclusão

Nenhum dos chamados estilos de liderança podem ser menosprezados, por mais diferentes que sejam. Entretanto, o fato do líder não se utilizar dos outros estilos, que não o de sua preferência com frequência, não significa que exista uma resistência sua quanto a mudanças, ao contrário, isto demonstra que o líder é capaz também de adaptar as mudanças do ambiente organizacional ao seu estilo preponderante.

É importante estabelecer um nível de liderança, onde seja possível através dos objetivos organizacionais, saciar também os objetivos pessoais, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas.

Portando, a alta diretoria deve acompanhar o desempenho de seus líderes, para que quando

uma mudança de estilo for necessária, esse líder possa adaptar-se a nova situação sempre que necessário.

Referências:

- ARAUJO, Luiz Cezar. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: Administração do Sentido, 2ªed, São Paulo: Atlas. 2009.
- BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.
- HUNTER, J.C. O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
- MEDEIROS, Alexandre R. Et e tal – Liderança – Monografia do curso de Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles, 2000.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 125-137.
- OLIVEIRA, Odair José. O Administrador e a Liderança. In: Revista Multidisciplinar da UNIESP. Nº 03. Presidente Prudente, 2007.
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: a dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SMITH, Nancy E.; TIMBY, Bárbara K. Enfermagem Médico-Cirúrgica. São Paulo: Manole, 2005.
- STODGILL, Ralph M.; BASS, Bernard M. Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications. 3ª ed. New York: The Free Press, 1990.
- YUKL, Gary A. Leadership in organizations. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.