

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE ESTA COMPETÊNCIA NA ATUALIDADE

THALITA LACERDA NOBRE

Psicóloga pela Universidade Católica de Santos, mestre e doutora em Psicologia Clínica (Núcleo de Psicanálise) pela PUC-SP. Pós doutoranda em Psicologia clínica pela PUC-SP. Docente e supervisora de estágios na Universidade Paulista/Santos e Universidade Católica de Santos.

E-mail: prof.thalita@yahoo.com.br

RENATA CARDILLO HOMEM DE MELLO

Psicóloga pela Universidade Paulista (1994), especialista em Psicopedagogia pela Universidade Ibirapuera(1997), mestre em Psicologia pela Universidade São Marcos (2002). Atualmente é professora e Coordenadora Pedagógica dos Cursos de Pós-Graduação Latu Sensu e Extensão da Universidade Santo Amaro e, coordenadora específica dos cursos de Psicologia Organizacional e Psicologia Social (presencial e EAD) da Universidade Santo Amaro.

E-mail: rhmello@unisa.br

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE ESTA COMPETÊNCIA NA ATUALIDADE

Thalita Lacerda Nobre
Renata Cardillo Homem de Mello

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo discutir as mudanças que têm ocorrido na organização do trabalho e as novas exigências relacionadas à liderança. Para isso, utiliza-se, como metodologia, o levantamento bibliográfico. Por meio dos argumentos de autores, obteve-se o resultado de que, diante da nova organização do trabalho, a liderança necessita se adaptar a cada situação, não havendo um modelo de liderança específico a ser seguido, já que para se adotar um estilo ou outro, deve-se atentar para o alinhamento com a cultura organizacional, para a formação do grupo/da equipe de trabalho e com o contexto da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: psicologia organizacional, competência, liderança, trabalho

LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: A STUDY ABOUT THIS COMPETENCE IN THE PRESENT

ABSTRACT

This research aims to discuss the changes that have occurred in work organization and the new requirements related to leadership. For this, bibliographical survey is used as methodology. Through the arguments of authors, we obtained the result that, given the new organization of work, the leadership needs to adapt to each situation; there is not a specific leadership model to be followed, since the adoption of a style or another should consider the alignment with the organizational culture, the formation of the group/team work and the business context.

KEYWORDS: organizational psychology, competence, leadership, work

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o perfil do líder que se enquadra nas demandas atuais das organizações. Isto porque, após a observação dos discursos de gestores na atualidade, bem como da análise do modo como a atividade laboral se organiza atualmente, tem-se notado que a liderança tornou-se uma competência fundamental no mundo do trabalho.

Diante disto, em termos de contextualização histórica, é possível destacar que, ao longo do tempo, o modo de organização do trabalho e o seu papel nas organizações tem se modificado. O desenvolvimento tecnológico bem como as mudanças sociais e culturais, promoveram alterações no modo das pessoas se inter relacionarem. Sendo assim, também podemos compreender que se modificaram as exigências quanto ao trabalho e as competências que se esperam de um funcionário/colaborador. Atualmente, o mercado encontra-se mais competitivo, a criatividade e a adaptação às mudanças tem sido altamente valorizadas e, neste sentido, pode-se afirmar também, que o líder, por ter um papel fundamental no grupo, também necessita possuir algumas competências que se afinem às exigências do mercado atual, a fim de buscar caminhar com a empresa em busca da excelência.

Neste sentido, esta pesquisa apresenta como problema central a questão: qual o perfil do líder que se alinharia às demandas da atualidade, nas organizações?

É a partir deste questionamento que será apresentado, a seguir, uma pesquisa baseada em levantamento bibliográfico de autores e estudos atuais que tratam deste tema e que nos auxiliará a discutir a respeito. Tal estudo será realizado em algumas partes, sendo que a primeira se refere ao panorama histórico da organização do trabalho de épocas antigas até a atualidade.

Em seguida, discutiremos sobre a importância da atividade laboral para o ser humano, já que podemos compreender que o trabalho tem grande significado psicológico tanto para o indivíduo que realiza a função quanto para a sociedade que este se encontra inserido.

Então, voltaremos nossa atenção às organizações, buscando discutir acerca da formação de grupos e sobre o fenômeno da liderança nestas, sempre buscando enfatizar que cada trabalhador influencia e é influenciado pela organização na qual se encontra.

Após apresentado o panorama e os diversos vieses para a compreensão da liderança, discutiremos a respeito da liderança na atualidade, buscando problematizar sobre o perfil do líder que tem sido buscado pelas organizações atuais, que se encontra neste novo cenário.

Neste sentido, Mussak (2013, p. 8), alerta para o fato de que: “em princípio, liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano”. Isto nos dá indício de que a formação de um líder não ocorre somente porque a organização ou a “alta diretoria” o designou desta forma. Um líder surge a partir do reconhecimento pelos outros e por si mesmo em seu comportamento, não apenas porque a organização o designou assim. Por isso, neste item, faz-se

necessário discutir quais as características essenciais que constituem um líder, sua constituição de personalidade e seu reconhecimento advindo do meio.

Para finalizar, apresentaremos os principais pontos que puderam ser levantados com a pesquisa para que possamos, na medida do possível, contribuir para a discussão do psicólogo organizacional acerca das competências relacionadas ao mundo do trabalho atual.

Na conclusão, discutiremos também que há características intrínsecas aos líderes, de modo que nem todos os sujeitos possam sê-los, apesar de desenvolverem iniciativa e proatividade. Neste sentido, destacamos que devido à competitividade no mercado de trabalho e a alta exigência das organizações, muitos trabalhadores se vêem exigidos a desenvolverem liderança. Porém, quando isso não ocorre, há uma tendência a frustração, ao rebaixamento da autoestima, enfim, o sentimento de fracasso torna-se presente.

BREVE HISTÓRICO SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DA MODERNIDADE À ATUALIDADE

Iniciamos a discussão sobre liderança com o histórico do trabalho, pois acreditamos ser importante contextualizar o momento cultural no qual estamos envolvidos. Quando pensamos na palavra trabalho, pode ser que nos venha a mente a atividade que se realiza para obter um salário em determinado período do mês. Observando melhor podemos pensar nas pequenas, médias e grandes organizações, na rapidez com que as informações têm que caminhar atualmente, na alta exigência com que os trabalhadores têm vivido, nos avanços tecnológicos que modificam as relações interpessoais, entre outros fatores que envolvem o mundo do trabalho atualmente.

Podemos iniciar pensando a respeito da organização do trabalho a partir da transição da idade média para a idade moderna. Nas sociedades ocidentais, sobretudo na Europa, esta transição ocorre com a evolução do pensamento filosófico e científico. Seu apogeu encontra-se no século XVII, com o desenvolvimento do comércio.

Pode-se dizer que o trabalho deixa de ter uma conotação negativa, já que até então era destinado somente aos escravos para tornar-se uma atividade que poderia trazer lucro financeiro e status social. O surgimento da burguesia nos dá a notícia de que o trabalho passa a ser valorizado e pode conferir prestígio bem como possibilitar compra de títulos pelo sujeito. Marca-se aí, a mudança da estrutura econômica baseada na produção feudal para as práticas capitalistas. Marca-se, também, diversas mudanças sociais e culturais.

As mudanças sociais correspondem às mudanças no trabalho, sendo assim, ao final do século XVIII, tem início, na Inglaterra, o que viria a ser denominado de primeira revolução

industrial. Como toda revolução, entende-se que tenha sido influenciada por características sociais propícias assim como foi responsável por modificações significativas da relação do homem com sua produção. Alvim (2006, p. 123) escreve que, “[...] a partir deste período, inicia-se um processo de industrialização e a instauração de um modelo de trabalho mecanizado, que implica alguns fenômenos, em especial a alienação no trabalho”.

O trabalho se reorganizou de modo mecanicista permitiu que o sujeito passasse a ser compreendido como “uma peça da engrenagem” do processo produtivo. Sendo assim, se anteriormente a este período a produção era de base manufatureira, a partir do final do século XVIII, o trabalho se modificou, atraindo um grande número de pessoas para os centros urbanos. Além disso, este modo de organização do trabalho rapidamente se difundiu para a França, Alemanha e para os Estados Unidos, na América.

Conforme Bergamini (1997, p. 19) entende, a produção torna-se o principal foco da atividade, por esta razão, a oferta de trabalho levou crianças, homens e mulheres de todas as idades buscarem melhores condições de vida migrando para as cidades, uma vez que sua força de trabalho no campo passou a ser substituída por maquinário. Porém, ao mudarem-se, encontraram grande esforço, já que a jornada de trabalho durava até 18 horas, em indústrias quentes pelo excesso de concentração de trabalhadores e com máquinas à vapor funcionando incessantemente.

Nobre (2010, p. 21) escreve que, no que diz respeito à economia, a primeira revolução industrial foi marcante, já que: “[...] caracterizou a transição definitiva do sistema feudal de divisão do trabalho europeu para o sistema capitalista, além de encerrar a fase de acumulação primitiva de capitais e de preponderância do capital mercantil sobre a produção”. A partir deste modo de organização do trabalho, os países europeus inseriram-se no capitalismo. E foi esta busca por acumulação de poder decorrente do capital que levou os países a investirem na construção de ferrovias que passaram a escoar rapidamente a produção, criando alta competitividade de mercado, alto alcance dos países que se industrializaram aos mercados que antes eram muito distantes.

Chiavenato (2000, p. 5) escreve que o escoamento da produção e a substituição do aço pelo ferro, bem como a eletricidade e o uso de derivados de petróleo marcam a entrada na segunda revolução industrial, que ocorre até a primeira guerra mundial.

Surgem então os grandes bancos e instituições financeiras para organizar a produção de capital. O trabalho vai sendo organizado de modo diferente à medida que aquele que produz mais e escoar mais rápido sua produção ganha mais dinheiro. Algumas empresas organizam seu trabalho de modo a realizar uma produção em massa, visando a rapidez na produção e, conseqüentemente, o barateamento dos custos.

Para oferecer maior rapidez à produção, o engenheiro Frederick Taylor constrói a teoria da administração científica ou taylorismo, que de acordo com Alvim (2006, p. 123) corresponde a um modelo que “[...] preconiza a racionalização do trabalho e tem, como uma de suas consequências, o controle explícito do trabalhador, que deve seguir as regras estabelecidas por aqueles que concebem suas tarefas – os burocratas”.

O sujeito passou a ocupar um lugar de alienação em suas tarefas, já que ninguém, exceto a alta gerência, detinha o conhecimento a respeito da produção de todo o produto. Para isso, as tarefas tinham que ser repetitivas e organizadas de modo que o trabalhador levasse o mínimo de tempo possível para sua execução. Neste sentido, a preocupação estava voltada ao sujeito e não a organização como um todo (CHIAVENATO, 2000, p.7).

Para buscar tratar a respeito das tarefas da organização, contemporâneo a Taylor, surge o fayolismo, com a teoria da administração clássica que buscava entender o trabalho a partir da sistematização e da busca pelo controle das tarefas (CHIAVENATO, 2000, p. 14).

Nas primeiras 3 décadas do século XX, surge a teoria das relações humanas, fundada por Elton Mayo. De acordo com Bergamini (1997, p. 21), esta teoria permitiu que as empresas buscassem enxergar a força de trabalho que possuíam a partir do entendimento de que o homem é um ser em inter relação. Porém, apresentou uma certa concepção extremada, visando apenas o trabalhador e não mais a produção.

Somente a partir da segunda metade do século XX, surgiu a teoria estruturalista que passou a compreender a organização a partir de sua estrutura, concebendo esta estrutura como responsável pela forma como ela se organiza (NOBRE, 2010, p.27).

A partir da década de 70 deste mesmo século, os estudos foram se ampliando a respeito do desenho de cargos e sobre a importância da inter relação no ambiente de trabalho. É nesta época que surgem os estudos de Hersey e Blanchard a respeito da liderança nas equipes de trabalho.

Atualmente, o cenário que podemos apresentar é de uma sociedade com constantes e rápidas mudanças. A tecnologia permitiu que a competitividade se acirrasse entre os mercados globais e entre as organizações. Isso não quer dizer que antigamente não havia liderança, mas sim, que o líder era entendido pelo grupo de outra forma. A medida que a organização do trabalho se modificou, a liderança também assumiu um outro papel diante do grupo, já que está fundamentalmente relacionada à forma de se exercer poder sobre o outro.

Mais adiante será discutido sobre os tipos de liderança. Porém, para que esta discussão tenha um importante sentido, acreditamos ser necessário expor a respeito dos aspectos individuais que formam um líder. Para isso, recorreremos à Psicanálise para contribuir sobre a constituição psíquica do sujeito e sobre a importância do trabalho para este.

O TRABALHO NA PSIQUE HUMANA: DO INDIVIDUAL AO COLETIVO

Antes de discutirmos sobre a organização do trabalho na atualidade, entendemos ser importante discutirmos sobre o lugar que o trabalho ocupa na mente das pessoas. Sendo assim, algumas questões são interessantes, por exemplo: porque o ser humano trabalha? Alguns podem, rapidamente, responder que seria para receber um salário, porém, mesmo antes do capitalismo se estabelecer como forma de organização econômica o homem já trabalhava, por isso, acreditamos que algo além do dinheiro esteja envolvido nas atividades humanas. Discutiremos um pouco a seguir.

Freud, em *O mal estar na civilização* (1996/1930, p. 105) escreve que:

Depois que o homem primevo descobriu que estava literalmente em suas mãos melhorar a sua sorte na Terra através do trabalho, não lhe pode ter sido indiferente que outro homem trabalhasse com ele ou contra ele. Esse outro homem adquiriu para ele o valor de um companheiro de trabalho, com quem era útil conviver.

Sendo assim, podemos compreender que a partir do momento em que o homem primitivo percebeu-se responsável por melhorar a vida que levava, uniu-se aos outros homens para realizar esta tarefa. Neste sentido, o trabalho passa a não ter somente a função de modificar o meio externo como também de socializar o sujeito. Esta tarefa transforma o homem primevo em sua forma de se organizar. Em conjunto com outros homens, ele passa a transformar o seu meio com suas atividades que auxiliam na manutenção da raça humana.

Este movimento dá origem, conforme Freud (1996/1930, p. 106) aponta, a vida em comunidade dos seres humanos, a partir de dois fundamentos: “a compulsão para o trabalho, criada pela necessidade externa, e o poder do amor [...]”. Neste sentido, percebemos que o trabalho caracteriza-se por uma exigência percebida externamente, porém, também internamente.

Zanelli (2004, p. 278), sobre esta relação entre interno e externo propõe uma interessante questão: “[...] como as coisas migram de um objeto natural para um objeto humano (social)? Como deixam de definir-se por sua mesmice (iguais entre si) para o serem por sua individualidade (diferentes entre si)?”. E desta forma, o autor segue discutindo que: “a resposta é uma só: a coisa socializa-se e diferencia-se pelo trabalho. O trabalho humaniza a coisa”.

É por meio do trabalho que o sujeito consegue transformar o seu mundo e o daqueles que o rodeia. São suas atividades que permitem a criação de sua identidade e seu sentimento de pertencimento ao lugar em que habita. Todos nós queremos ser reconhecidos por aqueles que nos cercam e o trabalho pode ser a atividade que permite este reconhecimento.

Assim, porque o trabalho compreende a atividade de transformação da matéria bruta em algo utilizável pelo ser humano, é possível considerar que a atividade laboral pressupõe um certo poder, o poder de transformação conferido àquele que consegue realizar tal feito e deste modo

este indivíduo consegue, por sua vez, exercer seu poder sobre os outros que são influenciados por ele. É por meio do poder que podemos também compreender o fenômeno da liderança. Sobre isso comentaremos no item a seguir.

SOBRE OS GRUPOS E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Podemos compreender que estamos sendo influenciados e sofrendo a influência de tudo aquilo que nos cerca, por todo o tempo. A presença ou ausência de objetos físicos podem afetar o comportamento das pessoas e, já que isso é verdadeiro, podemos pensar que:

é mais fulminante ainda o efeito que a presença do outro causa. Os moveis de uma sala permanecem impassíveis onde quer que sejam colocados, mas as pessoas se movimentam, exprimem suas opiniões, aprovam, desaprovam, podem infligir sofrimento ou felicidade. (BERGAMINI, 1982, p. 84)

Neste sentido, podemos compreender o quanto a presença do outro pode influenciar no nosso comportamento. Somos seres sociais, sendo assim, a inter relação é importante para todos nós, podendo provocar alegria ou sofrimento, além de influenciar em nossa autoestima.

A fim de compreender sobre a inter relação das pessoas em situações sociais, Schutz (1966, p. 13) propõe a existência de uma teoria pautada em três necessidades humanas, são elas: inclusão, controle e afeição. Não pretendemos aprofundar-nos nesta teoria, porém, acreditamos ser necessário destacar que desde a década de 1960, surgiram alguns pensadores que procuraram sistematizar o entendimento acerca das pessoas em situação de grupo. Schutz (1966) propõe ainda que os grupos, assim como as pessoas, não nascem prontos, maduros e produtivos, é necessário que isso se desenvolva e para isso, é necessário que haja condições para esse desenvolvimento.

Antes dos pensamentos do pós guerra, Freud, na década de 20 dos anos 1900 e Bion, na década de 40, pensaram a respeito da formação de grupos e do modo como eles se organizam, dividindo seus principais papéis internamente. Em 1927, em *O futuro de uma ilusão*, Freud apresenta contribuições interessantes sobre o fenômeno do grupo e da liderança, para isso, ele analisa aquelas forças que se processam nas forças militares e na Igreja. Na primeira, a figura do líder é alimentada por projeções dos anseios, do ideal do ego de cada integrante, já na instituição cristã, os seguidores encontram-se identificados com a figura do líder santificado.

Bion, alguns anos adiante, desenvolveu o pensamento sobre grupos concordando com o pensamento aristotélico de que: “o homem é um animal político”, isto significa que o ser humano possui aspectos primitivos (sexuais e agressivos) que se expressam na relação com os outros (ZIMERMAN, 2004, p. 114).

Neste sentido, os grupos são essenciais para o ser humano, pois permite a inter relação, bem como a convivência com diferenças e similitudes. Tem a função, também, de conferir identidade ao

sujeito, já que conforme Bergamini (1982, p. 93) entende: “[...] é através do grupo que cada um estabelece seu próprio autoconhecimento. O relacionamento com os demais constitui-se em importante fonte de informação sobre cada um em si mesmo”. Isto porque o grupo confere auxílio e apoio aos sujeitos, isto é, proteção, o que diminui o sentimento de ansiedade frente às situações novas que se apresentam. É por meio da formação de um grupo que se pode conseguir realizar uma ou mais tarefas com os objetivos comuns, dentro ou fora do espaço organizacional.

Apesar dos objetivos comuns que o caracterizam, é possível destacar que os grupos, por serem compostos de pessoas, sofrerão constantemente modificações, adquirindo configurações diferentes. Para compreendermos melhor acerca destas configurações, faz-se necessário diferenciar, antes de tudo, grupo e equipe.

Spector (2012, p. 328) explica que “um grupo de trabalho é uma coletânea de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e têm em comum algumas metas inter relacionadas”. Sendo assim, o fundamento principal de qualquer grupo é a interação e o objetivo a qual perseguem.

Este autor fundamenta-se na proposta de West, Borril e Unsworth (1998) para escrever que uma equipe de trabalho pode ser entendida como um tipo de grupo, porém, o que a diferencia é a presença de 3 propriedades específicas:

1. As ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;
2. Cada membro deve ter um papel particular, especificado;
3. Deve haver metas e objetivos em comum.

Tais características nos permitem pensar que todas as equipes são grupos, porém, nem todos os grupos podem tornarem-se equipes, já que a característica chave de uma equipe é a interdependência, a impossibilidade de realizar uma ação sem influenciar ou ser influenciado por outro.

Neste sentido, para compreendermos melhor sobre o que ocorre nas organizações, acredito ser melhor utilizarmos a designação equipe, isto porque, conforme Blanchard et al (2011, p. 155) entendem, nas organizações mais modernas há a tendência a se formarem equipes já que: “as equipes conseguem executar o trabalho melhor e mais rapidamente do que estruturas hierárquicas tradicionais. Elas têm o poder de elevar a produtividade e o moral, ou de destruí-los”.

Isto porque, conforme os autores consideram, tudo dependerá da forma como a equipe se orienta para os objetivos, se esta orientação é eficaz, a tendência é a de que se consigam tomar decisões mais assertivas e resolver problemas mais complexos, além de “[...] fomentar a criatividade e aprimorar as habilidades [...]” (BLANCHARD ET AL, 2011, p. 156).

Desta forma, é possível compreender que a equipe se torna fundamental nas organizações e com isso, também, emerge a figura do líder. De acordo com Fernando Henrique Cardoso

(2006), no prefácio do livro *Liderança: uma questão de competência*, atualmente, “[...] a liderança é exercida fundamentalmente por meio da comunicação, do convencimento, em uma relação social. [...] se exerce sempre em um contexto relacional. E esse é tanto mais variável quanto mais dinâmica é a organização ou a própria sociedade global”.

É desta forma que podemos pensar que o trabalho atualmente se organiza de modo a produzir equipes, e estas equipes por sua vez, produzem líderes que devem ser adaptados e se adaptarem a constantes transformações sociais e culturais características da atualidade. Este autor destaca ainda que o líder tem a importante função de:

[...] se fazer sentir, até certo ponto, como um companheiro (etimologicamente, ‘que reparte o pão’ ou ‘come o mesmo pão’). Digo até certo ponto porque, ao mesmo tempo, precisa diferenciar-se por ter maior percepção, maior preparo, melhor ‘visão’, para entusiasmar seus seguidores e conduzir (pilotar, melhor dizendo) os seus na direção de seus valores e objetivos (CARDOSO, 2006, prefácio).

Podemos notar com essa contribuição que no líder deposita-se a exigência do funcionamento da equipe. Conforme discutimos anteriormente a partir da psicanálise, o líder comporta as projeções de ideais de seus seguidores e por isso a ele caberá o poder de influenciar a equipe. Isto porque, intrinsecamente à liderança encontra-se o poder, que pode ser imposto ou mesmo emergir pela capacidade deste sujeito gerar influência àqueles que o cercam.

Para compreendermos melhor sobre esta relação entre liderança e poder é importante destacar sobre as fontes de influência e poder. Para isso, podemos citar as contribuições de French e Raven, já na metade do século XX (1959), que descreveram as cinco bases do poder e da influência que um pode exercer sobre o outro. Segundo os autores, há:

1. Poder de conhecimento: que está relacionado ao conhecimento e a expertise do sujeito, sendo assim, os outros conferem poder e são influenciados por aquele que pensam entender mais, conhecer mais sobre determinado assunto;
2. Poder de referência: que está ligada à capacidade de ser amado e tornar objeto de identificação dos subordinados. Aquele que é admirado tende a tornar-se referência;
3. Poder legítimo: que está ligado ao cargo ao qual a pessoa ocupa, às suas prerrogativas;
4. Poder de recompensa: que está ligada à possibilidade de que o sujeito tem de recompensar seus subordinados;
5. Poder de coerção: nas palavras de Spector (2012, p. 353) “[...] é a capacidade do supervisor de punir os subordinados com ações disciplinares, multas, demissão ou reduções salariais”.

Um mesmo líder pode exercer vários tipos de poder sobre seus subordinados e, conforme

Spector (2012, p. 353) escreve estes “podem ser eficazes se adequadamente utilizados”. Isto é, para cada situação específica, há tipos também específicos de poder a serem utilizados com os outros.

No que tange à liderança, por volta da década de 40 do século XX surgiram diversas teorias para se pensar a respeito deste fenômeno nas organizações. A abordagem das características é a mais antiga e, se podemos dizer, a mais simplificada, já que acredita que há algumas características naturais ao líder e, sendo assim, é possível identificá-las naquele que será um bom líder.

Acreditamos que não podemos descartar que existem características essenciais aos bons líderes e que há alguns sujeitos que, ao longo do desenvolvimento de sua personalidade, por seus interesses e modo como apreendeu o mundo, possua, sem qualquer treinamento, uma competência de liderança bem desenvolvida. Porém, acreditamos que a teoria das características ou dos traços psicológicos reduzem o líder e impede que esta capacidade possa ser desenvolvida.

Um pouco mais adiante, com a influência crescente do behaviorismo, o enfoque sobre os traços voltou-se ao comportamento, surgindo a teoria dos estilos de liderança, isto é, uma teoria que compreendia que o que caracteriza um líder e o diferencia de outros, inclusive é a forma como se comporta diante daqueles que exerce poder. De acordo com Oliveira e Marinho (2006, p. 12), os estilos são diferenciados da seguinte forma:

- 1. Autocrático: aquele que controla o grupo em todas as suas atividades. A decisão nunca é compartilhada, é autoritário;
- 2. Democrático: aquele que permite a participação do grupo e propõe, nos momentos de decisão, uma votação onde a maioria decide o que será feito;
- 3. *Laissez faire*: de acordo com Oliveira e Marinho (2006, p. 12) corresponde a “[...] um baixo nível de qualquer tipo de atividade exercida pelo líder, cabendo, assim, a cada liderado a iniciativa, a decisão e a responsabilidade por suas atividades”.

A partir do levantamento bibliográfico realizado bem como da observação das organizações, podemos levantar a hipótese de que atualmente, as organizações tem adotado, preferencialmente uma liderança democrática, porém, não podemos deixar de citar que cada liderança depende do comportamento da equipe e da situação em que ela se encontra. Por exemplo, em um caso de emergência, cabe ao líder tomar a decisão final mais acertada, independente da opinião da equipe, pois dessa decisão pode depender todo o futuro da mesma.

Este raciocínio nos permite explicitar o modelo seguinte de compreensão da liderança que surgiu, as denominadas teorias de liderança situacional ou contingencial. De acordo com Robbins e Coulter (1998, p. 369) estas teorias compreendem os dois modelos anteriores, isto é, o líder precisa ser compreendido em seu estilo (traços), a partir da forma como se comporta com seus

subordinados e também a partir da situação que se apresenta, por isso, denominada de situacional ou contingencial. Dentro desta abordagem destacam-se a teoria da contingência de Fiedler (1978), a teoria do caminho/objetivo de House e Mitchell (1974) e a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1973).

De acordo com Oliveira e Marinho (2006, p. 13), em contrapartida as teorias anteriores, cujo enfoque se dava na figura do líder, surgem as teorias transacionais que “[...] estudam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líderes e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder e de seu vínculo com a equipe”. Neste sentido, tal teoria compreende que a liderança deve ser entendida a partir da interação de influências entre líder e liderados. Esta visão amplia o fenômeno da liderança tornando o estudo mais complexo, porém mais voltado a um ser humano integral.

Nesta mesma linha, mas propondo uma espécie de aprofundamento encontra-se a teoria transformacional que compreende o fenômeno da liderança não somente em termos de intercâmbio entre líderes e liderados, mas busca identificar como os líderes influenciam seus seguidores. De acordo com Spector (2012, p. 369): “um líder transformacional é uma pessoa que lidera inspirando os outros a adotar metas elevadas e buscar atingi-las. Ele articula uma visão para os seguidores e os encoraja a segui-la.” Sendo assim, este tipo de líder tem o poder de elevar a conduta humana e produzir mudanças tanto em si mesmo quanto nos outros.

Oliveira e Marinho (2006, p. 13) citam ainda as abordagens cognitivas de liderança que propõem que a eficácia do líder está atrelada ao “[...] processo de percepção que existe na mente dos seguidores.” Isto quer dizer que “[...] a qualidade da liderança dependerá do julgamento que o observador atribui ao líder, e essa percepção e julgamento são distorcidos pela atitude preconcebida que o observador traz para a situação”. Deste modo, tanto líder quanto liderado são influenciados por uma espécie de “cultura” dos liderados e, neste sentido, a liderança torna-se ainda mais complexa.

A LIDERANÇA NA ATUALIDADE

No cenário atual, altamente competitivo, com mudanças culturais e tecnológicas de grande rapidez, têm surgido novas teorias de liderança e tem-se discutido, cada vez mais, sobre o papel e a influência do líder.

As empresas têm optado por uma perspectiva estratégica onde se busca uma performance excelente tanto do líder quanto de seus liderados. Deste modo, ao líder é exigido como característica fundamental a capacidade de adaptabilidade às mais adversas situações.

Oliveira e Marinho citam que, de acordo com a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS (ABDL), apesar de hoje em dia haverem diversas discussões sobre a diversidade social, cultural, entre outras, a globalização tem uma tendência a unificar, padronizar os mercados e as pessoas. O constante intercâmbio entre diferenças pode levar com que se obtenha uma certa igualdade. Os autores escrevem que: “[...] o mundo globalizado torna homogêneo tudo e interfere de forma contundente no cotidiano das cidades [...]” (OLIVEIRA e MARINHO, 2006, p. 328). Isto significa que a realidade político-econômica que homogeneiza as sociedades também tende a homogeneizar o trabalho e, em termos de liderança, pode haver uma tendência a tratar todas as equipes por um viés somente. É uma espécie de paradoxo já que se amplia, cada vez mais, o discurso de que cada indivíduo é único e especial, mas na prática, a tendência é a de que as culturas façam parte de um bloco indiferenciado.

Sobre este fenômeno, Oliveira e Marinho (2006, p. 328) citam o coordenador executivo da ABDL, Rubens Born, que expõe o seguinte: “[...] é preciso refletir sobre o papel das lideranças, já que a globalização está levando para um rumo diferente da preservação da diversidade”. Entendemos que esta preservação ao que o autor se refere não seja relacionado à exclusão ou qualquer outro movimento marginalizador, mas sim de que, na atualidade, um dos principais desafios do líder é o de reconhecer e permitir que haja a diversidade em sua equipe, na empresa onde trabalha, na sociedade onde vive. Mesmo porque a diversidade permite o intercâmbio de conhecimento entre pessoas e entre empresas, de modo a ampliar os horizontes na busca de soluções para os desafios que vão se apresentando. Isto se adapta à uma das competências fundamentais exigidas pelas organizações na atualidade: a capacidade de aprender a aprender (CHIAVENATO, 2006, p. 424).

Esta competência diz respeito não somente à liderança mas à organização como um todo. Em outras palavras, os líderes dispostos a aprender são aqueles que se dispõem continuamente a aprender. Chiavenato (2006, p. 100), ao comentar sobre a liderança dos presidentes das organizações atuais, propõe o seguinte:

As características pessoais do presidente – expansivo ou tímido, paciente ou impaciente, visionário ou voltado para detalhes – não se provaram determinantes. Outras qualidades, sim, como construir relacionamentos pela empresa e inspirar os demais executivos a fazer o mesmo, detectar oportunidades e problemas claramente.

Neste sentido, o autor propõe que independente das características de personalidade, que contribui para a formação do estilo de liderança, há outros fatores fundamentais que recebem destaque para aquele que realiza essa função: está voltada a capacidade de se inter

relacionar, tornar-se fonte de inspiração para os outros por seu elevado conjunto de competências, além de ter uma visão atenta buscando detectar as oportunidades e sanar os problemas.

Seguindo esta linha de raciocínio, Blanchard et al (2011, p. 74) no livro “Liderança de alto nível”, que mostra uma visão moderna da teoria de liderança situacional proposta na década de 70 do século XX, escreve que o líder necessita estar atento para as necessidades de sua equipe a fim de buscar que cada um possa dar o melhor de si e para isso, “[...] a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra”. Isto quer dizer, conforme os autores mesmo explicam que o líder eficaz é aquele que trata diferentemente as pessoas, de acordo com suas peculiaridades. Como exemplo, os autores citam equipes que apresentam maior autonomia e que, com isso necessitam de menor treinamento e supervisão, ao passo que equipes que se mostram menos desenvolvidas, com maior grau de imaturidade, necessitam do acompanhamento mais intenso da figura de liderança.

Robbins e Coulter (1998, p. 235) citam sobre a importância da liderança visionária, de acordo com os autores: “as organizações do século XXI exigem uma liderança visionária na medida em que vivemos mudanças tecnológicas aceleradas, globalização, necessidades individuais de clientes e exigências incessantes”. Este pensamento dos autores nos leva a compreender que o líder deve traçar suas estratégias visando objetivos futuros. Para isso, deve estar bem atento e bem informado sobre o que ocorre a sua volta para poder, tanto quanto possível, prever o comportamento organizacional.

Para estes autores, este tipo de liderança ultrapassa o esperado de uma liderança carismática, pois trata-se da capacidade de articular o presente com o que virá no futuro com entusiasmo e coragem, a fim de criar possibilidades para que a empresa sempre se mantenha competitiva e inovadora.

Mesmo com a promessa de uma liderança que enfrente os desafios buscando a competitividade e a inovação em um mundo organizacional e social de mudanças rápidas como o que vivemos na atualidade, há um outro assunto que pode influenciar altamente a liderança e, com isso, o clima e também a cultura de uma empresa. Estamos falando da questão de gênero relacionado ao líder.

Spector (2012, p. 373) cita alguns estudos referentes a esta temática, dentre eles um que obteve como resultado que “[...] os estilos estereotipados de homens apresentando alto nível de estrutura e mulheres apresentando alto nível de consideração foram encontrados em pesquisas de laboratório, com estudantes, mas não em estudos em campo, com líderes reais”. Isto, segundo os autores, pode ter duas explicações: a primeira é a de que “[...] um contexto organizacional inclui restrições e requisitos ambientais que podem forçar líderes homens e

mulheres a adotar estilos similares” (Idem, p. 373) e a segunda é a de que “[...] as organizações podem selecionar mulheres que apresentem estilos de liderança similares aos dos homens”. (Idem, p. 373)

Desta forma, podemos compreender, a partir do estudo citado por Spector (2012) que o que influencia diretamente na estruturação da liderança é a cultura da organização. Tudo aquilo que envolve a organização em termos de políticas, filosofia, missão, valores, etc, influenciarão diretamente no estilo de liderança esperado. Spector atenta que, apesar disso, não podemos desconsiderar a influência do gênero do líder sobre seus liderados, o que nos incorre em erro é a generalização e a estereotipização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, a partir deste breve estudo, podemos levantar algumas questões centrais sobre o perfil esperado, na atualidade, de um líder organizacional. Os autores pesquisados neste trabalho nos trouxeram informações importantes na concepção de que o líder é aquele que emerge de um grupo ou equipe com a função de representá-lo.

Sendo assim, vai depender fundamentalmente da cultura organizacional a formação deste grupo/equipe de trabalho e vai depender, com isso, a construção da liderança, a partir deste contexto.

A partir do breve estudo a partir de autores da área, obtivemos a compreensão de que há estilos de liderança que se encaixam com maior possibilidade de êxito nas equipes atuais, como aquelas com visão situacional ou visionária. Contudo, não se pode restringir e generalizar o raciocínio com uma tendência a fazer o encaixe simples da liderança ao grupo/equipe organizacional, acreditamos que se deve, antes de tudo, compreender com maior profundidade a cultura da organização e sua relação com a sociedade a qual faz parte.

Aspectos como maturidade da organização e maturidade da equipe de trabalho afetam diretamente no estabelecimento do perfil esperado para o líder. Por outro lado, também podemos concluir que o líder nunca pode se considerar pronto, já que, conforme pudemos perceber a partir deste estudo, é competência essencial a disponibilidade a aprender com a experiência.

Segundo pudemos notar, o líder da atualidade pode ter maiores chances de êxito em sua equipe se valorizar o relacionamento interpessoal com o foco nas metas estabelecidas. Ele torna-se, neste sentido, mais um orientador, que facilita a equipe alcançar seus objetivos do que alguém que tomará decisões por si mesmo. A liderança democrática implica nestas condições, permitindo que este líder delegue e distribua as responsabilidades de ônus e bônus com aqueles que fazem

parte de sua equipe.

Neste sentido, também pudemos observar, a partir da realização desta pesquisa que os estilos de liderança podem ser diferentes de acordo com o contexto histórico-cultural da organização, porém, a figura do líder será necessária, já que orienta a equipe para um caminho visando o desenvolvimento, a excelência.

REFERÊNCIAS

ALVIM, M. B. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na gestalt-terapia. **Estudos e pesquisas em psicologia**, UERJ, RJ, ano 6, n. 2, 2º semestre de 2006, pp.122-130

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração – teoria, processo e prática**. 3ª.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Recursos humanos – o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CORTELLA, M.S. e MUSSAK, E. **Liderança em foco**. Campinas: Papyrus, 2013
 FREUD, S. (1927). **O futuro de uma ilusão**. Rio de Janeiro: Imago, vol. XXI, 1996. _____. (1930). **O mal estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, vol. XXI, 1996.

MARINHO, R.M. e OLIVEIRA, J.F. de (org.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOBRE, T.L. **Motivação – os desafios da gestão de recursos humanos na atualidade**. Curitiba: Juruá, 2010.

ROBBINS, S.P. e COULTER, M.. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 5ª.ed., 1998.

SCHUTZ, W.C. **The interpersonal underworld**. California, Science e Behavior Books, 1966.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 4ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.
 ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIMERMAN, D.E. **Bion: da teoria à prática - uma leitura didática**. 2ª.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.