

LIDERANÇA: As Influências da Liderança nas Equipes e Grupos

Ana Paula Aparecida Guimarães da Silveira

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Gabriel Costa Viana

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Washington Nunes de Carvalho

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Ângela de Souza Brasil

Mestre em Geografia – UFMS; Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

Existem diversos tipos de líderes, alguns já nascem com certas habilidades características da liderança, outros as adquirem através do tempo com o estudo. Nas organizações é possível encontrar líderes de diversos gêneros, cada um atuando segundo suas habilidades naturais e outros que se posicionam conforme o ambiente exige, a fim de conduzir pessoas com metas ou objetivos em comum, visando alcançar resultados. O objetivo central desse artigo é evidenciar como cada tipo de liderança afeta as equipes e grupos sob sua influência, destacando que a liderança bem aplicada pode ser o diferencial de uma empresa levando-a a obter bons resultados. Uma vez que a liderança está relacionada ao ato de motivar e influenciar pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: líder; influência; equipe.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um dos assuntos mais discutidos atualmente, e a cada dia que passa as empresas estão cada vez mais exigindo o aperfeiçoamento dos líderes para que sejam eficazes em suas empresas. Mas afinal o que significa liderar? E será que existe apenas um tipo de liderança ou pode-se dizer que ela se manifesta de maneiras diferentes em cada uma das funções e situações com que se depara. Liderar nada mais é que saber lidar com problemas e situações, além de ter a capacidade de influenciar em diferentes situações, estimular o comprometimento da equipe e acreditar no potencial de seus membros e com isso obter muitos resultados

positivos dentro da empresa. Por isso dizemos que um líder só terá sucesso se sua equipe for bem sucedida. Aqui estão algumas características de um líder de sucesso: ter sempre uma comunicação eficaz e adequada em suas relações interpessoais, uma comunicação clara direta e honesta, sabendo negociar e manter sempre a postura de respeito a si e ao outro. Acima de tudo ser honesto e humilde. O líder não precisa necessariamente nascer com essas habilidades, mas pode ser desenvolvido com o tempo, é só questão de força de vontade, praticando com a ajuda de mentores, treinando e dando *feedbacks*.

O foco do artigo é mostrar o quanto é importante ter um bom líder dentro da empresa, seus vários estilos de liderança e com base nesse estudo concluir qual estilo de líder seria melhor para uma empresa, abordar a diferença de liderança e gerenciamento, aonde muitos se enganam em relação as suas características e sua tamanha capacidade de influenciar e inspirar suas equipes todos os dias a atingirem um mesmo objetivo para no final ter sucesso em seus resultados. Nesse caso o líder deve estar sempre orientando sua equipe, dando total assistência, preocupando-se com o desenvolvimento, motivando e encorajando, planejando junto com sua equipe, ouvindo suas ideias e aconselhando da melhor maneira.

2 OBJETIVOS

Esse artigo tem como objetivo aprimorar os conhecimentos sobre liderança, diferenciar a liderança de gestão, evidenciar as características de cada estilo e como eles afetam as equipes e grupos que estão sob sua responsabilidade.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia se baseou em pesquisa bibliográfica, considerada como primeiro passo de toda pesquisa científica. Sendo assim, o trabalho se desenvolveu a partir da escolha do tema seguida da problemática a ser resolvida com a leitura do mesmo, a elaboração do plano de trabalho e localização de autores que discorrem sobre o assunto. Foram utilizadas pesquisas em livros, publicações periódicas e artigos, para chegar a um resultado. Autores que versam sobre o assunto como: Chiavenato, Bueno, Maximiano, Drucker, Tourinho, Bonome, entre outros foram escolhidos para fundamentar o debate sobre liderança.

4 LIDERANÇA

Segundo Robbins (2003), todas as definições de liderança levam a entender o líder como indivíduo que por meio de ações, facilitam o movimento de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Antigamente a liderança era vista como uma característica nata do indivíduo, com tais habilidades e ao longo do tempo elas iriam transparecendo e fomentando sua personalidade.

Para entender bem o conceito de liderança, é preciso saber discernir líder e liderança, pode parecer uma tarefa simples, mas acaba por confundir muitas pessoas, pois ambas estão ligadas, porém não significam a mesma coisa. O termo líder se refere ao indivíduo. Liderança é a função ou a atividade que o líder exerce.

Levando em conta o exposto há um questionamento, todo líder exerce liderança? O fato de ser visto como líder formal de uma empresa nem sempre quer dizer que o mesmo exerça a liderança. A resposta é baseada na definição de líder. Esta é uma das questões mais discutidas em relação a esse assunto, pois a palavra líder é frequentemente associada a gerente, quando se deseja descrever um indivíduo de posição e da forma que atua em uma organização.

Knapik (2012) descreve a liderança como necessária em todas as atividades de um grupo organizado e defende que ela não deve ser confundida com gerencia. O Gerenciamento abrange um conceito mais administrativo, e depende de técnicas gerenciais, conhecimentos teóricos e organizacionais. Já a liderança tem um conceito mais interpessoal, levando em conta sentimentos, motivações e valores pessoais. Podemos dizer que estas definições apontam a liderança como um processo de influência.

4.1 Liderança

Líderes buscam atingir seus resultados por meio das pessoas motivando e influenciando a terem um mesmo objetivo, onde se dispõem a assumir as responsabilidades e os riscos que pode acontecer dentro de uma empresa com autoconfiança.

Para Bergamini (1994, p. 31), o líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações

sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Já para Drucker (2001, p. 12):

Líder é aquela pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que eles ajam corretamente. Líder é aquele que exerce influência sobre as pessoas, sendo necessário lembrar que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder.

Como ambos dos autores dizem, o líder tem essa capacidade de influenciar seus liderados de terem um mesmo objetivo para atingirem sua meta, e assim como são influenciados, são motivados, é saber ouvir e responder sem que ofenda a equipe. Além de o líder demonstrar confiança a si mesmo ele passa confiança a ele, os membros exercer a autoconfiança é muito importante. Saber lidar com as diferenças não é bem simples assim, o líder estimula a trabalharem juntos mesmo com as diferenças de cada um. Ele enxerga isso como uma oportunidade enquanto outros veem como uma ameaça. Afinal, qual seria a graça se todos pensassem iguais não é mesmo?

O líder tem que saber lidar com as tomadas de decisões, e para omar uma decisão correta, precisa ter a participação da equipe, dialogar como seus membros serão envolvidos nas estratégias e as ações para serem realizada com sucesso. Até porque o esforço não sai só do líder e sim da equipe, e se todo o trabalho não for um sucesso o seu líder será o culpado.

4.2 Gerenciamento

Gerentes em geral tendem a serem mais fechados, comandam e levam os seus membros a fazerem para agradá-lo e não porque estão motivados a fazerem tal tarefa. Como dito anteriormente líder é o que tem a habilidade em influenciar seus liderados a atingirem os mesmos objetivos. Suas características são num tanto diferentes de gerencia, onde ele precisa de mais flexibilidade.

Segundo Tourinho (1981, p. 58):

Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.

“Ao articularem sobre o assunto, propõem que os líderes são aqueles que delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar” (BENNIS; NANNUS 1988, p. 15).

“O gerente como um profissional provido de poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado” (BOWDICH; BUONO, 1992, p.132).

Segundo os autores podemos dizer que o gerente na verdade está apenas focado em seguir a estrutura e os sistemas da empresa, ele costuma ter uma visão em curto prazo e prefere não seguir as atualidades, pois tem certo receio. Seus subordinados são ordenados a executarem as tarefas e apenas direcionados para missão, evitando sair da sua zona de conforto e isso faz com que desmotiva sua equipe.

5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao longo do tempo, vários autores estudaram e desenvolveram teorias sobre a liderança e seus estilos, porém, vamos abordar aqui os três estilos abordados pela Teoria Comportamental, Liderança Contingencial ou Comportamental e Liderança Coach. Mas antes, vamos conceituar os estilos de liderança.

Segundo Maximiano (2000, p. 343), “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”.

Com o conceito de estilos de liderança definido, vejamos quais são:

5.1 Liderança Autocrática

Segundo Bonome (2008, p. 60):

Supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

Já para Maximiano (2000, p. 344):

Quanto mais concentrada a autoridade do líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do pensamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação e aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode se

degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violência contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Observando o que ambos os autores dizem, entendemos que o líder autocrático é centralizador, define metas e objetivos de seus liderados, além de escolher o método de trabalho, não deixando espaço para que seus subordinados participem das escolhas ou tomem decisões.

5.2 Liderança Democrática

Quanto a esse tipo, Bonome (2008, p. 60) diz:

O líder portou-se de modo impessoal – orientação e decisão em grupo, tarefas previamente decididas e bem comunicadas em que o grupo escolhia e dividia o trabalho por si mesmo. O líder elogiava o grupo e não o indivíduo. Facilidade de comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominavam.

Maximiano (2000, p. 344) conceitua:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

O líder democrático tem como característica considerar as opiniões do grupo na tomada de decisões, como uma forma de incentivo a participação da equipe. Delega autoridade permitindo que seus liderados participem das resoluções para facilitar o alcance dos objetivos almejados, sempre dando feedback a equipe.

5.3 Liderança Liberal ou “Laissez-Faire”

O nome “Laissez-Faire” vem do francês, e significa “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Este é um estilo de liderança liberal, em que o líder não se impõe aos seus liderados e dá total liberdade para que o grupo tome as decisões e divida tarefas. Neste modelo, o líder raramente se envolve em discussões, e entende que sua equipe possui maturidade e dispensa supervisão constante.

Sobre este estilo, Bonome (2008, p. 60) comenta que:

O grupo permaneceu à vontade no trabalho. O líder deu completa liberdade, nada fez para interferir no trabalho do grupo. Não houve crítica, elogio ou orientação ao grupo. Os indivíduos mostram-se confusos, porém com muita

atividade. Embora não tivesse ocorrido interferência do líder, o respeito deu lugar a atitudes agressivas.

Maximiano (2000, p. 344) conceitua que “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”. Diz ainda, que “quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento”.

Nota-se que esse tipo de líder não toma muitas decisões, pois grande parte delas é tomada pelos seus liderados, que atuam com ampla liberdade, em virtude da falta de avaliação de desempenho.

5.4 Liderança Contingencial ou Situacional

Nesse estilo, o líder não possui um estilo de liderança específico, são os liderados e as situações que determinam qual estilo será adotado.

É um estilo de liderança focada no líder, nos liderados e na situação. Conforme a maturidade de sua equipe, o líder irá cobrar resultados, ou não. É difícil de ser definido, pois o líder pode adotar certa postura que será eficaz em determinada situação e inapropriada em outra.

De acordo com os autores Harsey e Blanchard (1986, p. 186):

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Logo, o líder deve ser flexível e saber lidar com os liderados e situações de maneira coerente, adotando posturas diferentes e adequadas de acordo com os mesmo.

5.5 Liderança Coach

Antes de adentrar no assunto, é preciso entender o que é “coach”. Em inglês, quando usada como verbo, a palavra *coach* significa treinar ou ensinar. Além disso, um *coach* ou *coacher* é um profissional que exerce o *coaching*, uma ferramenta de desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Quando relacionado à liderança, o líder *coach* é um profissional qualificado que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas para o aperfeiçoamento da equipe

com o objetivo de desenvolver neles dons e habilidades já existentes.

Exerce sua liderança baseando-se na ideia de que seus liderados devem estar todos engajados com o mesmo objetivo. Inclui motivação, reconhecimento, questionamento através de técnicas e métodos comportamentais, a fim de atingir o desenvolvimento de competências, habilidades e capacidades importantes em um grupo.

Boog (2002, p. 81) fomenta:

Uma efficientíssima ferramenta motivacional para o desenvolvimento de pessoas por seus responsáveis, focando aspectos que demandam treinamento, exploração de novas responsabilidades, como uso intensivo de feedbacks e orientações.

Observa-se que, estrategicamente, esse tipo de liderança é adotado por empresas que buscam destaque no mercado, diferencial competitivo e equipe preparada para enfrentar novos desafios. O líder orienta sua equipe a descobrir seus próprios mecanismos de aprendizagem e otimização, através de um constante processo de diálogo e *feedback*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo pôde apresentar características e comportamentos que distinguem gerenciamento e liderança, ressaltando a importância de cada um na organização de forma que ambos não se tornem totalmente excludentes. Os dados apresentados posteriormente fomentaram o debate a fim de apresentar os aspectos de um líder, que por sua vez podem ser congênitas ou adquiridas no decorrer do tempo e aperfeiçoadas. As informações que possibilitam a distinção dos estilos de liderança mais conhecidos e suas características foram implementadas para obter contraste entre cada estilo de liderança, evidenciando a forma que cada um pode afetar os grupos e equipes que estão sob sua responsabilidade.

REFERÊNCIAS

ALCALDE, E. A. Estilos de Liderança. Disponível em <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>. Acesso em: 01/07/2018.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

BOOG, M. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências . São Paulo: Editora Gente, 2002.

BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Editora Cengage, 1992.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9 ed. São Paulo: Editora Monole, 2014.

DRUCKER, P. O Melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

HERSEY, P. Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de recurso. Porto Alegre: Editora EPU, 1996.

LACOMBE, F. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. 4ª Tiragem. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

TOURINHO, N. Chefia, Liderança e Relações Humanas. São Paulo: Editora Fiepa , 1981.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 16 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.