

Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais

Evolution of Leadership and Posture of the Current Leaders

Jaqueline de Brito Silva**

^aFaculdade Catuaí de Ensino Superior, PR, Brasil

*E-mail: jaquebrito.s@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta assuntos contidos na literatura da área de Administração sobre o tema Liderança, destacando a evolução histórica do tema, bem como a postura dos líderes atuais, com foco nos benefícios que uma liderança positiva ocasiona em organizações e indivíduos. Nesta pesquisa bibliográfica, foi abordada a evolução da liderança, desde a revolução industrial até os dias atuais, com base nas principais escolas da administração, destacando as teorias de lideranças que, no decorrer dos tempos, foram aprimoradas e tiveram relevância para com os atuais modelos de liderança. Os objetivos deste estudo consistem em demonstrar as diferentes abordagens do conceito de Liderança, com relevância para a área de Administração, averiguar a evolução histórica e os estilos de liderança baseada nas Teorias de Administração, compreender os pressupostos das teorias sobre liderança, analisar o papel do líder nas principais escolas da administração e destacar aspectos importantes de liderança para o bom desempenho das organizações. Nas considerações, verificou-se que a liderança é um dos meios mais importantes de gerenciamento, pois quando é desempenhada por pessoas capacitadas, permite o avanço social e financeiro das organizações e ainda salienta os pontos positivos dos indivíduos liderados.

Palavras-chave: Liderança. Teorias e Escolas da Administração. Benefícios.

Abstract

This article presents literature issues on the topic of Directors Leadership, emphasizing the historical development of the subject, as well as the posture of the current leaders focused on the benefits of a positive leadership in organizations. The evolution of leadership was assessed from the industrial revolution to the present day, based on the research of the leading schools of management theories emphasizing leadership theories with relevance to the current leadership models. The objectives of this study are to demonstrate the different approaches to the concept of leadership, investigate the historical evolution of styles based on theories of Directors leadership, understand the leadership theories, examine the role of the leader and highlight important aspects of leadership to the organization performance. It was found that leadership is one of the most important means of management, once when performed by trained personnel, it allows the social and financial advancement of the organizations

Keywords: Leadership. Theories and Schools of Management. Benefits.

1 Introdução

Na literatura, há várias pesquisas e estudos sobre o tema Liderança, pois o termo remete poder e autoridade. Muitos líderes mudaram o mundo e deixaram seu marco, influenciando a cultura e religião, sendo alguns deles amados, outros odiados, por conta sua personalidade ou ideais. Com base nesta retomada, os líderes atuais têm, em comum com os líderes históricos, a questão da busca por objetivos e propósitos. Vale ressaltar que o termo autoridade utilizado antigamente, hoje não remete ordens, mas respeito.

A Liderança está presente nas atividades empresariais, sociais, familiares, entre outras. Pensando no sucesso de suas atividades, as organizações necessitam de líderes competentes que desenvolvam recursos e potencialidades grupais. Não há como mencionar líder sem se referir ao grupo, pois liderança está inteiramente ligada à questão grupal, uma vez que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um grupo na direção da realização de um objetivo.

As empresas necessitam de líderes competentes para

desenvolver as pessoas com o objetivo de atingir resultados eficazes. A Liderança para as organizações age como diferencial competitivo, com o poder de estimular pessoas na busca de melhores resultados, muitas vezes em um ambiente cheio de desafios, riscos e incertezas.

Assim, desde o começo das civilizações, é possível verificar a influência de vários líderes, que mobilizaram pessoas em prol de ações devido a sua conduta, personalidade, causas sociais e objetivos. Verifica-se que o ato de liderar vem acompanhando a humanidade bem antes de existirem as teorias a seu respeito.

Esta pesquisa teve, como objetivo geral, um breve histórico da liderança, com foco nas principais teorias da administração sobre liderança para a evolução dos líderes contemporâneos. E como objetivo específico averiguar a evolução histórica e os estilos da liderança baseada nas Teorias de Administração; compreender os pressupostos das teorias sobre liderança; analisar o papel do líder nas principais escolas da administração e destacar aspectos importantes de

liderança para o bom desempenho das organizações.

O método de coleta de dados consistiu basicamente de uma pesquisa bibliográfica com referência ao material contido da área de administração, com base no método qualitativo e descritivo. Primeiramente, será levantada uma abordagem histórica sobre o tema e posteriormente um enfoque no líder do século XXI, abordando suas características e as transformações no ambiente organizacional. Por fim, as considerações finais da pesquisa.

Dado o exposto, é importante estudar toda a evolução de liderança, pois somente através do levantamento histórico é possível conhecer os hábitos antigos e tentativas passadas que ajudam na compreensão de procedimentos que são utilizados atualmente nas empresas, nas publicações atuais referente a liderança.

2 Desenvolvimento

2.1 Abordagem histórica de liderança

Devido à sobrevivência e a competitividade de grupos, a liderança existe desde o começo das civilizações. No entanto, não existia uma teoria a esses respeito de forma científica, as técnicas eram elaboradas e testadas através de tentativas e erros. Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração (ARRUDA, 1987).

Em decorrência da industrialização, pessoas que até então viviam da manufatura, realizando o comércio no próprio território do estado, passaram por mudanças profundas em todo o processo. O poder da produção, que até então era dos artesões, passa a ser de posse do industrial e a burguesia industrial à procura por mais lucros e menores custos busca agilizar os processos de produção (ARRUDA, 1987).

De acordo com Souza (2013) a Revolução Industrial foi o início para estabelecimento da sociedade capitalista. Pessoas que moravam no campo partiram rumo às cidades em busca de empregos nas chamadas potencias, havendo um drástico crescimento populacional nas cidades. O processo fabril crescia acelerado, trazendo grandes produções, uma vez que as pessoas trabalhavam com intensidade (KWASNICKA, 1995). Por outro lado, segundo Souza (2013) o trabalho era desumano, com jornada de trabalho extensa, com péssimas condições para os trabalhadores, corriam riscos de acidentes de trabalho e muitos eram tratados de forma humilhante pelos patrões.

Por conta desse rápido desenvolvimento da economia, as empresas precisavam de um grande número de trabalhadores para o “chão de fábrica”, além de líderes para gerir o processo de produção (MONTANA; CHARNOV, 2000). Esse rápido desenvolvimento desencadeando a necessidade de um estudo de gerencia mais aprofundado. Um dos primeiros estudos da administração foi desenvolvido na escola Clássica a qual impulsionou o método de produção e administração, surgido no contexto da Revolução Industrial.

Os estudos foram baseados em teorias e essas teorias foram divididas em três categorias, sendo a primeira a teoria científica, abordada pelo Engenheiro Frederick Taylor, com objetivo de aumentar a eficiência dos operários na linha de produção, elaborando o estudo dos tempos e movimentos, o supervisionamento e foco na eficiência (MAXIMIANO, 2006).

A segunda teoria, conduzida pelo Engenheiro Henri Fayol, conhecida por Teoria Clássica e objetivava organizar as funções e procedimentos do ato de administrar, sua ênfase é na estrutura organizacional, Fayol estipulou deveres e obrigações aos Líderes (MAXIMIANO, 2006). Para Fayol, os administradores são os coordenadores das atividades com foco na eficiência organizacional e na visão abrangente de toda a organização. Em virtude desta estrutura, o líder deve conduzir a administração prevendo, organizando, comandando, coordenando e controlando a organização, nas quais Fayol chamou de funções administrativas (MASIERO, 1996).

Já a terceira teoria é conduzida pelo sociólogo Max Weber, a qual diz respeito aos princípios do modelo burocrático e fundamentação de leis, conhecido como o modelo da burocracia (MAXIMIANO, 2006). Assim, para que a organização tivesse bons resultados, era de fundamental importância o controle burocrático (SILVA, 2004). Para Chiavenato (2005) esta teoria contribuiu para a formalização de um modelo para se administrar e esquematizou um método de produção considerado eficiente na época. Porém, por outro aspecto, a teoria clássica se preocupava com a autoridade formal, em suas normas e procedimentos, as quais eram tratadas de forma autoritária cravada nos regulamentos.; e ainda não eram enfatizados a liderança humanística e seus pressupostos para motivação.

Bianco e Salerno (2001), assim como Braga (2014), complementam que o foco da escola clássica visava à construção de uma gestão para supervisionar e alavancar o setor produtivo, gerando uma produção em massa, não importando as condições de trabalho, pois o foco era o tempo, aperfeiçoando a produção para gerar mais lucro. Desta forma, os líderes adquiriam formalismos ao gerir suas funções, funcionavam como um manual padronizado, acreditava-se que os operários eram motivados somente por recompensas salariais.

Em síntese, para Taylor, sem procedimentos e supervisão do trabalho, os operários não trabalhavam com o foco no rendimento do aumento da produção, de tal modo que o pagamento de salário com base nos resultados individuais aumentaria a eficiência da fábrica e a motivação dos operários (SIQUEIRA, 2014).

Originou, desta forma, o conceito do *homem econômico ou homo economicus*, elaborado por Adam Smith, onde o homem se motiva apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais, e o indivíduo era visto como preguiçoso (SCHNEIDER, 2014). Por todos estes fatores, a escola clássica foi muito criticada, pois o liderado era visto

como uma mera peça do processo produtivo, sem nenhuma valorização (FERNANDES, 2013).

Drucker (2001) menciona que o conceito do *homo economicus* surgiu em decorrência do capitalismo, no qual somente era possível obter sustento com base em atividades de ordem econômica.

Percebendo a necessidade de uma administração mais humanística, com o intuito de quebrar os procedimentos rígidos, burocráticos e mecanicistas da escola clássica, surge a teoria das Relações Humanas desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo por volta de 1927 (SANTOS; CÂMARA, 2012). Neste contexto, o indivíduo passa a ser “guiado” pelos líderes, considerando seus fatores psicológicos e emocionais. O termo a ser designado é *homem social ou homo socialis*, com foco dos líderes no desenvolvimento do capital humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Masiero (1996) relata um estudo desenvolvido por Elton Mayo conhecido como a experiência de Hawthorne, através da qual ele constatou que os procedimentos adotados com as técnicas herdadas da Escola Clássica dificultavam o relacionamento das pessoas no trabalho. O estudo foi realizado com os operários da Western Electric, concluindo que o maior rendimento do trabalho se deve às interações do grupo.

Sobre o fator humano, Chiavenato (2005) ilustra que cada pessoa tem uma personalidade diferente da outra, e estas personalidades influenciam no comportamento. Os princípios da escola das relações humanas permitiu ao líder atingir melhores resultados com seus subordinados quanto ao conhecimento de suas personalidades, logo permitiu-se a criação de um ambiente mais livre e natural, onde todos poderiam explicar suas opiniões. Siqueira (2014) aborda a importância de o líder identificar as necessidades psicológicas dos liderados, pois o ambiente de trabalho é apenas uma extensão de sua vida social.

Conforme Serrano (2009) e Rosa e Oliveira (2013), as necessidades humanas são abordadas por Maslow, o qual menciona que conhecer as necessidades dos liderados é uma importante ferramenta para a motivação. As necessidades humanas estão em níveis de importância para a vida do indivíduo e, em sua base, estão dispostas as necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto (sociais), de *status* e estima e, por fim, no topo da pirâmide, a autorrealização. Assim, o indivíduo busca em sua vida primeiramente as necessidades de sobrevivência e por último a de autorrealização.

Portanto, constatou-se que quando o liderado atinge a motivação, o trabalho torna-se mais produtivo, e esta deve ser a preocupação primordial dos líderes, que é atingir a motivação de seus liderados satisfazendo suas necessidades, avaliando as necessidades e transformando o ambiente de trabalho confortável (FIORELLI, 2000).

Através da experiência de Hawthorne, relatada anteriormente, também se constatou a existência dos líderes informais, aqueles que influenciam o grupo sem obter o título formal de líder. O grupo, de modo intuitivo, atendia este líder

de forma natural e este obtinha o controle sobre o grupo e os operários trabalhavam como uma equipe de modo coeso e integrado (CHIAVENATO, 2005).

Sobre a caracterização do líder informal, Montana e Charnov (2000, p.221) descrevem que:

Um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder, posição ou até mesmo responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciar os outros e exercer a função de liderança.

Posteriormente, originou-se a teoria estruturalista que fundamentava seus métodos na teoria clássica e nas relações humanas, para obter um equilíbrio com as relações formais e informais dentro das organizações. Da mesma forma, o líder identificava as necessidades dos liderados e unia as necessidades da empresa com foco no desempenho de ambos, através de procedimentos da burocracia, pois entendia que administração é um processo social e complexo (SIQUEIRA, 2014).

Conforme Maximiano (2006), o modelo de administração somente era dominado pelos conceitos e técnicas surgidas da Europa e dos Estados Unidos. Porém, a partir de 1970, tornaram-se conhecidas as ideias originadas no Japão e, por reconhecimento, as técnicas acabaram fazendo parte do vocabulário e do currículo do estudo da administração. O sucesso das empresas japonesas foi atribuído às técnicas de gerência participativa e aos programas de qualidade implementados pelas organizações ocidentais, conhecido como produção enxuta (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). O enfoque da Liderança no modelo Ocidental era mais voltado aos interesses dos funcionários e da empresa, levando em consideração o objetivo mútuo e participativo (SANTOS, 2013).

Assim sendo, de acordo com as teorias citadas, constata-se que não existia um líder, mas um chefe. Chefe é sinônimo de autoritarismo, de imposição de regras, mas com a Escola das Relações Humanas o papel do chefe autoritário passa a ser visto como um líder humanitário, que se preocupa com seus liderados, levando em conta suas emoções.

Santos *et al.* (2010) relata estudos desenvolvidos pelo psicólogo Douglas McGregor com relação aos tipos de gerência e como o liderado é era visto e tratado pela administração. As Teorias X e Y dizem respeito as possibilidades de gerenciamento para liderar pessoas em uma organização e atualmente ainda há organizações que utilizam as duas teorias em sua gestão.

A Teoria X aborda a concepção tradicional de direção e controle, vista na Administração Científica por Taylor, na administração Clássica por Fayol e na Burocrática por Weber. E a Teoria Y refere-se à integração entres os objetivos individuais e os organizacionais, que enfatizou o comportamento humano dentro da organização de forma natural, satisfazendo as necessidades dos liderados, abordando

as relações humanas (CHIAVENATO, 2005).

Aprimorando a teoria X e Z, Willian G. Ouchi aperfeiçoou o estudo de McGregor no Japão, dando o nome de teoria Z, a qual tinha por objetivo conduzir pessoas para uma produtividade com qualidade, com uma gestão participativa (MONTANA; CHARNOV, 2000). Para Garcia (1984) as relações formais e informais e a vida pessoal e profissional interagem totalmente com a teoria Z dos liberados, ligando as relações de amizade, familiar e trabalho.

Segundo Paladini (2010) a escola das Relações Humanas não tinha foco na Liderança, mas contribuiu para os primeiros fatores envolvendo o psicológico dos liderados e uma visão mais humana dos processos gerenciais, caminhando para o conceito de líder. Bergamini (1994) afirma que, somente a partir da década de 50, houve a preocupação com as implicações do líder dentro da organização, que passaram a ser vistas de forma relevante para o sucesso organizacional. Muitos pesquisadores e administradores originaram de seus estudos com base no comportamento do líder, notando que as suas características influenciavam os liderados positiva ou negativamente.

A autora ainda complementa que, inicialmente, o líder era visto como nato, já nascia líder e ninguém poderia se tornar um líder, mas a partir destas pesquisas foi constatado que pessoas comuns poderiam se tornar bons líderes, bastava apenas treino, percepção e aprimoramento constante. As características de líderes natos são transferíveis a outros líderes não natos. Assim, os teóricos preocuparam-se com aquilo que o líder é buscando mapear os traços ou características de personalidade que seriam responsáveis por sua eficácia (BERGAMINI, 1994).

Para Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) o desafio de uma boa liderança é uma habilidade como qualquer outra, ou seja, qualquer pessoa que se sinta disposta e motivada pode se aprimorar como líder, uma vez que compreenda todos os processos e treinamentos. Buscar aperfeiçoamento contínuo é habilidade de líderes eficazes, pois tudo se renova e o aceite de transformações no ambiente corporativo e humanístico é crucial para o bom desempenho do líder.

Segundo Montana e Charnov (2000), a teoria de liderança aborda três tipos: a teoria dos traços de personalidade, a teoria dos estilos de liderança, e as teorias situacionais de liderança.

Teoria dos Traços de Personalidade: aborda as características marcantes de personalidade, acreditando que o líder apresenta um traço característico de personalidade que o diferencia dos demais, podendo ser traços físicos, intelectuais e sociais e, quem detinha estes traços, poderia liderar. Ninguém se tornava um líder, o líder já nascia com a habilidade de liderar, o líder era nato (CHIAVENATO, 2005). Assim a personalidade é adquirida geneticamente, mas pesquisadores informam que os traços de personalidades podem ser aprendidos (NOCE, 2006).

A Teoria dos Estilos de Liderança enfoca as maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder, aquilo que ele

faz, sem levar em consideração as características pessoais de sua personalidade, ilustrando a liderança por meio de uma abordagem do estilo de comportamento (CHIAVENATO, 2005). Em síntese, na teoria dos Estilos de Liderança, há três estilos de líderes, o líder autocrático, democrático e liberal (VERGARA, 2009).

O líder autocrático é aquele que concentra as decisões e fixa suas ordens aos grupos, sendo que suas decisões são individuais; quanto mais ele pressiona sua equipe na execução de tarefas, mais ele atingirá resultados (VERGARA, 2009). Não há liberdade, pois todos os procedimentos e ações são dependentes ao líder autocrático; não há planejamento, pois as funções são delegadas pelo líder à medida que surgem as necessidades (PALADINI, 2010). Sobre o perfil do líder autocrático Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) afirmam que este que não delega suas atividades e acredita que somente suas ideias e suposições são ideais. Este tipo de líder pode até inspirar obediência em seus liderados, mas este estilo de liderança não atingirá uma liderança eficaz, pois os liderados podem executar todas suas atribuições com perfeição, porém serão dependentes dos líderes autocráticos, uma vez que o grupo não tem o poder de responsabilidade e tudo é centrado nas mãos do líder. Na prática, o líder autocrático conduz as pessoas a produzir de forma mecânica, sem a oportunidade de levar o grupo a pensar, criar e participar.

Já o líder democrático é aquele que dirige a equipe no método participativo, o grupo compartilha e participa de todas as tomadas de decisões. Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) ressaltam que o líder democrático aprecia as contribuições e apoio de cada pessoa e obtém o comprometimento de todos por meio da participação, com impacto positivo da liderança democrática sobre o clima organizacional, uma vez que este líder tenta criar um ambiente confortável para o trabalho, com foco nas relações humanas e trabalho em equipe (SOUZA, 2013).

Logo, o líder liberal é aquele que delega todas as decisões, deixando o grupo à vontade e sem regras para executar suas tarefas; é um líder tolerante e não pressiona a equipe. (CHIAVENATO, 2005).

Para Maximiano (2000, p.407) o líder liberal:

[...] transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é o seu comportamento.

Quanto as Teorias Situacionais de Liderança, a ênfase é na adequação do comportamento de líder conforme as circunstâncias da situação, buscando dimensões para traçar estratégias de acordo com a situação, o ambiente no qual o líder estava inserido, analisando o líder em função de alguma circunstância, com o objetivo de analisar variáveis que pudessem interferir na influência e relacionamento de líder com seus liderados (CHIAVENATO, 2005).

Para que o estilo de liderança seja eficaz, a conduta

deve se ajustar a situação, ou seja, o líder deve ajustar a sua postura, analisando o estilo de liderança que será mais eficaz em determinadas ocasiões. Para Montana e Charnov (2000, p.230) a “abordagem situacional é uma visão complexa da liderança que examina os estilos de liderança, as habilidades e os talentos necessários de uma situação”.

Souza (2013) menciona que um dos problemas mais corriqueiros da liderança é quando o líder não consegue identificar os conflitos do grupo, e não conduz sua equipe com base em uma liderança situacional, ajustando os problemas ocorridos seja internamente ou externamente com uma conduta correta, pois o seu direcionamento a sua conduta pode ocasionar maiores problemas dentro da equipe.

Segundo Ramos (1970), o líder que conseguir analisar a situação e gerir adequadamente obterá sucesso, seja da forma autoritária, liberal ou democrática, lembrando-se de analisar se a situação lhe permite tal feito.

Outro estudo relevante é a estrutura matricial, que é focada na reorganização da estrutura funcional tradicional, vista na teoria de Fayol com a departamentalização, e na burocrática por Weber, onde há a predominância de hierarquia e não apresenta condições de flexibilidade como a unidade de comando e centralização. Portanto, elaborar uma estrutura matricial consiste em organizar uma equipe multidisciplinar de uma organização funcional permanente, pois com a estrutura Matricial é possível gerar novos líderes, líderes que geram líderes dentro da equipe (MAXIMIANO, 2000). O modelo matricial foi desenvolvido com a tendência de flexibilidade e sua organização funciona como uma espiral, na qual diversos setores, além de se relacionar entre si, também operam como uma base de troca. É um sistema adaptável de recursos e procedimentos. O ato de se envolver em questões de projetos é bom para liderados, contribui para maiores aprendizados sobre áreas diferentes, auxiliando na troca de experiências. Neste método, todos têm oportunidades de liderar (LODI, 1970).

2.2 O líder do século XXI

Conforme analisado no decorrer desta pesquisa, o assunto liderança passou por muitos estudos e aperfeiçoamentos, cuja evolução contribuiu transformar o chefe em líder, o qual será abordado no desenvolver deste capítulo.

Nesse ambiente complexo, o líder do século XXI passa por um processo de transformação emocional, pois não é um ditador, mas uma pessoa gerindo pessoas com sentimentos e necessidades. O líder contemporâneo apresenta uma ampla visão de mundo, consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, corre riscos e mudar paradigmas (COVEY, 2002)

Razzolini Filho e Nascimento (2011) ressaltam que, atualmente, predomina a informação, de tal modo que o conhecimento é requisito primordial, o rápido desenvolvimento faz parte do dia a dia, a criatividade é exigência, os clientes são exigentes e os liderados competitivos e inovadores.

Os profissionais que buscam conhecimento através de estudos se aperfeiçoam e buscam colocações no mercado, não se enraízam em empresas por medo do novo, buscam constantemente satisfação e motivação, são exigentes. Ervilha (2008) complementa que as pessoas, devido ao ambiente competitivo e com intuito de se enquadrarem neste ambiente, se preocupam mais com a sua formação e com conhecimento, pois neste cenário o trabalho braçal é reduzido e agora faz necessário o conhecimento para gerir informações.

Para Kotter (2000) devido ao ambiente competitivo e às rápidas mudanças, será requisito líderes flexíveis, pois liderar é lidar com mudanças e quebrar paradigmas. Esse tipo de líder, em momentos de turbulências conseguirá vencer os desafios e as crises. Os líderes atuais devem ser responsáveis por gerir e motivar os liderados exigentes, que buscam satisfação desde a esfera profissional, pessoal e social, pois nos novos tempos a competitividade, qualidade e reengenharia de processos é a preocupação geral.

Mintzberg (2003) aborda alguns atributos do líder incentivador, onde a liderança é uma junção de habilidades inovadoras, criativas e descentralizadoras. Igualmente, Covey (2002) menciona que o novo líder, através da evolução de conceitos e aprimoramentos, passa a ter uma nova postura de acordo com o dia-a-dia nas organizações, atribuindo-lhe a liderança situacional para gerir pessoas e organizações com foco no sucesso, de forma a vencer barreiras e enfrentar riscos.

Drucker (1996) explana que em determinadas situações não há como desviar-se das ordens e o líder deve saber conduzir a situação nesta condição, pois há momentos em que deverá ditar ordens e em outros agir como um parceiro.

A liderança, portanto, tem por desígnios criar um ambiente confortável e agradável para o trabalho, com o propósito de alcançar o sucesso através dos liderados, o qual é atingido pela liderança eficaz. Os resultados não serão atingidos sem a interação da equipe e o líder. Segundo Topping (2002, p.103), “difícilmente você será capaz de fazer tudo o que deve ser feito sem a ajuda de outras pessoas”. O autor ainda resalta que com a delegação de atividades e a interação dos liderados em decisões transforma o ambiente mais participativo. Desta forma, quando a líder simplesmente dita ordens, o seu comportamento implicará no recuo das pessoas, e estes liderados não agirão de forma participativa (TOPPING, 2002).

Assim sendo, para obter uma boa liderança é imprescindível a análise de todos os fatores envolvendo o capital humano, as necessidades da empresa e dos liderados, as relações interpessoais. O líder deve ter capacidade e aptidão para compreender as pessoas, fazendo uma análise de todas as características dos liderados para uma melhor compreensão do grupo, a fim de enquadrar toda a equipe dentro os objetivos da empresa e obter resultados eficazes. As pessoas são diferentes umas das outras, cada um tem suas vontades, expectativas e receios quanto às situações antecessoras e futuras, assim como condutas de moralidade e ética (TOPPING, 2002).

Fiorelli (2000) complementa que o líder deve analisar

e compreender as competências individuais de cada pessoa no grupo, pois ninguém é igual ao outro e não existem duas pessoas com talentos iguais, cada pessoa tem um talento a oferecer e a somar. Identificar e analisar competências dos liderados de forma a abstrair o seu melhor e de evoluir a sua competência para o seu crescimento profissional também é uma atribuição do novo líder.

Quando o líder não conhece seus liderados, perde a oportunidade de somar aptidões. O simples ato de observar, escutar e se envolver com assuntos e questões ligadas aos liderados contribui para o conhecimento da equipe (FIORELLI, 2000). O desempenho para a percepção é adquirido pela sensibilidade e envolvimento com a equipe, por conversas informais, de forma que a conquista da relação de confiança é um importante instrumento para ambas as motivações (ERVILHA, 2008).

Topping (2002, p.38) ressalta que uma das competências do novo líder é ter o senso de autoconfiança e o autoconhecimento.

O reconhecimento das próprias insuficiências, em vez de sinal de fraqueza, é demonstração de força de caráter, não espera que os líderes tenham todas as respostas. Apenas espera-se que os líderes saibam perguntar e consigam ajudar na busca de respostas.

Quando o líder reconhece a sua ineficiência e alavanca suas forças no objetivo de superá-las, irá inspirar os liderados, tendo maior credibilidade perante a organização e as pessoas. Reconhecer erros é característica positiva do líder (FIORELLI, 2000).

Outro quesito importante do novo líder é a comunicação, pois somente através da comunicação com o grupo é que o líder irá liderar e obter resultados positivos, de tal forma que ocorre a necessidade de conversação, interação na condução das atividades de qualquer organização.

Dialogar e interagir são o canal principal através do qual as pessoas desenvolvem suas atividades de trabalho diariamente (GOLEMAN, BOYATZIS; MCKEE 2002). Por meio da informação e da comunicação se reduz a incerteza dos liderados, pois quando o gestor não apresenta um bom canal de comunicação, gera a incerteza e por fim o insucesso de qualquer operação. A comunicação é, portanto, prioridade estratégica para a empresa (CHIAVENATO, 2005). Mintzberg (2003) completa que a comunicação é primordial na liderança, pois através da comunicação se transmite mensagens, e muitos líderes tentam se comunicar, porém a mensagem não é transmitida corretamente, não havendo interação.

O *feedback* é outro método aliado do líder, atuando na junção de processos no ato de planejar e coordenar ações em meio à comunicação. O *feedback* responde a suposições e perguntas sobre o processo em execução, seja uma resposta ao estilo do líder estar apropriado ou não e a tarefas rotineiras dos liderados (ROBBINS, 2005). Um *feedback* positivo por um desempenho atingido com um simples agradecimento e um *obrigado* é um poderoso motivador para qualquer indivíduo, assim como um *feedback* para corrigir erros caminha para o aprendizado (REGO *et al.*, 2013).

Com a ferramenta *feedback*, é possível analisar se os resultados esperados de um planejamento inicial estão obtendo resultados positivos ou não, sendo possível reverter situações. Uma das principais razões de fracasso das empresas é a falta de *feedback*, tornando as comunicações defeituosas, confusas e gerando, por consequência, conflitos e impasses (ROBBINS, 2005).

O *feedback* é muito importante ainda, para o desenvolvimento dos liderados e todos envolvidos no processo organizacional, é uma resposta de algo que vem sendo executado, podendo identificar atitudes errôneas e posteriormente revertê-las, tanto por parte dos liderados como do líder. Esta ferramenta produz uma comunicação eficaz, que poderá ajudar o grupo a melhorar seus desempenhos e se auto avaliar, mas se for utilizado de forma incorreta o *feedback* somente irá resultar em desconfortos com o grupo (ROBBINS, 2005).

Segundo Hunter (2006) ao atribuir e receber *feedback*, o líder busca o melhoramento contínuo, pois um bom líder insiste na melhora contínua e dá suportes para tal feito; quando ocorrer a crítica, ela deve ser construtiva com base em fundamentos. Logo, o líder deve analisar circunstâncias que podem influenciar sua liderança, como a comunicação, o autoconhecimento e a percepção de pessoas “[...] conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder e seguidor” (BERGAMINI, 1994, p.103).

Conforme abordado, o líder pode se tornar líder, basta aprimorar seus conhecimentos com treinamentos adequados, experiência e a prática de forma justa e ética (BERGAMINI, 1994). Complementando, Nascimento (2013) aborda que o líder atual, com base em toda a gama de informação e conhecimento, deve gerir com eficácia de forma a transformar o meio organizacional e se transformar.

Portanto, para que o envolvimento de líderes e liderados aconteça de forma contínua, deve-se investir em treinamentos aliando a experiência, pois o ato de liderar é uma arte adquirida, é indispensável de estudo e experiência. Considera-se ainda que todas as pessoas, independente da profissão, devem buscar aperfeiçoamento e conhecimento, contudo as organizações precisam dar abertura e permitir um clima favorável a novas ideias adquiridas.

Davel e Machado (2001) ressaltam que a liderança hoje tem a necessidade de aprofundar todo o conhecimento em torno da eficácia, pois se deve ter harmonia entre líder e liderado. O trabalho em equipe também é requisito primordial, no qual todas as práticas são movidas por fatores internos como externos e, nesta concepção, o líder deve agir estrategicamente, estão que é uma habilidade de muita responsabilidade, pois estará gerindo talentos.

A partir deste estudo, em concordância com os autores referidos, entende-se que a sociedade e as organizações têm incontáveis vantagens ao preparar líderes com excelência para atuar como gestores de empresas e pessoas. Em forma de síntese, o Quadro 1 retrata o líder tradicional e o líder contemporâneo abordado nesta pesquisa.

Quadro 1: Comparação do líder tradicional com o líder contemporâneo

| Líder Tradicional | Líder Contemporâneo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tomava todas as decisões importantes. Resolvia problemas pela equipe; agia como um especialista. | Compartilha as responsabilidades com os membros da equipe. Ajuda a equipe a solucionar problemas. |
| Controlava o fluxo de trabalho; era responsável pelos resultados do grupo de trabalho. | Promove a autogerência e a responsabilidade, bem como a propriedade da tarefa ou do processo (por exemplo: os subordinados diretos medem seu próprio progresso e tomam ações corretivas quanto necessário). |
| Dava as respostas; exercia o papel de especialista. | Faz as perguntas certas; permite que os subordinados diretos sejam especialistas. |
| Estabelecia as regras. | Articula e reúne o grupo em torno de uma visão e um conjunto de valores. |
| Valorizava a unanimidade / Conformidade. | Valoriza diversas perspectivas. |
| Buscava eliminar conflitos. | Vê os conflitos como uma oportunidade de sinergia e de tomada de decisão enriquecidas. |
| Tendia a ser reativo; resistia a mudanças. | É proativo e inicia mudanças. Aceita a mudança como necessária para a sobrevivência da organização. |
| Concentrava-se em tarefas, produtos e habilidades técnicas. | Concentra-se no processo e nas pessoas. |
| Utilizava raciocínio linear, analítico. | Utiliza pensamento não-linear e holístico (sistemas). |
| Buscava atingir especialização funcional. | Busca alcançar especialização funcional transversa e cultural transversa. |
| Preocupava-se somente com a sua área de responsabilidade. | Preocupa-se com toda a organização; tenta ser um bom parceiro com outros grupos da empresa. |
| Era ferrenhamente competitivo. | Continua ferrenhamente competitivo, mas com frequência precisa fazer parceria com os competidores, vendedores e clientes. |
| Preocupava-se apenas com as operações locais. | Precisa estar preparado para pensar numa escala maior e mais global. |
| Considerava as pessoas como recursos intercambiáveis. | Considera as pessoas como recurso mais valioso da organização e sabe que elas são difíceis de ser substituídas. |
| Colocava as necessidades da organização antes das necessidades das pessoas. | Trabalha para obter um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas. |
| Evitava riscos. | Corre riscos. |
| Utilizava um processo de raciocínio funcional de curto prazo. | Utiliza um processo de raciocínio sistemático de longo prazo. |

Fonte: Byham, Smith e Paese (2003).

Para Chowdhury (2003), na contemporaneidade, devido ao mundo digital e a globalização, é necessário o emprego de uma liderança diferente com foco nas emoções, pois o emprego de emoção de imaginação floresce a libertação e a ação natural de sujeitos. Tudo que é imposto, tem tendência a ser perene e gerar a desmotivação e o descontentamento de ambas as partes em se tratando de líder e liderado.

O autor acredita que o líder deve gerir com base em valores, pois as pessoas são motivadas por valores essenciais, confiança e comunicação efetiva. Também devido ao meio complexo e a geração de valores predominantes, estes líderes deverão pensar em suas atitudes e ter uma visão ampla de todos os fatores envolvendo a comunicação e a afetividade (CHOWDHURY, 2003). Na mesma linha de pensamento, Covey (2002) menciona que ao utilizar os valores, é possível, em decorrência destes princípios, aprender e crescer, pois o líder não é um ser intocável, ele deve sempre se envolver com pessoas e relacionar, manter o seu relacionamento interpessoal.

De tal forma que as relações pessoais e profissionais se interagem, o líder deve ter certo cuidado com suas ações, pois atualmente os valores conflitam com as relações interpessoais e de confiança. Refletindo sobre o relacionamento, Chowdhury (2003, p.18) menciona uma frase importante para os líderes “se

as pessoas não acreditam no mensageiro, elas não acreditarão na mensagem”. Neste ponto, verifica-se a importância da confiança, motivação, entusiasmo, conhecimento, habilidade e credibilidade que o líder deve conduzir em sua gerência.

Robbins (2010) também enfatiza que o líder deve ter visão ampla, pensar e analisar todo o meio envolvendo as pessoas, ter sensibilidade para notar atitudes de seus liderados quanto a sua motivação e os problemas que podem vir influenciar em seus comportamentos. Há os liderados satisfeitos e insatisfeitos com suas funções, portanto quando há a insatisfação, o líder tem o papel de analisar o seu motivo e solucionar o problema, mudando de função ou oferecendo capacitações, assim evidenciando o respeito e o comprometimento com as pessoas.

Desta forma, para aumentar a motivação de liderados deve-se focar em fatores intrínsecos, ou seja, tornar o trabalho mais desafiador e interessante, uma vez que salários são motivadores apenas se o meio de trabalho for alterado (ROBBINS, 2010).

É importante compreender a comunicação não verbalizada, ou seja, a comunicação por transmissão de sentimentos, pois o bom líder escuta, mas também interpreta os sentimentos envolvidos. Muitos fatos são percebidos nas emoções transmitidas em conversas formais e informais (ROBBINS, 2003).

3 Conclusão

A liderança está presente em todas as atividades humanas, tanto em assuntos empresariais, sociais ou familiares. Os grupos humanos buscam líderes competentes para desenvolver recursos, potencialidades e até mesmo para ter alguém como um exemplo de excelência a ser seguido.

A partir do relato sobre as bases da evolução do líder, com foco nas principais escolas da administração, não há um único estilo de liderança para atingir eficácia na organização, pois somente uma análise da situação e suas variáveis, focada nas necessidades da organização e dos indivíduos induzirá a um estilo apropriado de gestão. Assim, não é possível afirmar que determinado estilo de liderança será adequado, uma vez que as pessoas adquirem ações e comportamentos diversos de acordo com as situações as quais estão inseridas, bastando o líder reconhecer qual a ação a ser tomada conforme a situação.

Ao analisar o papel do líder e os estilos de liderança, conclui-se que quando o líder não atua com eficácia, a equipe não se compromete e não atinge o sucesso; e que a falta de diálogo por falhas de comunicação, causa desentendimentos entre as pessoas. Por fim, que ocorre a confusão de funções, quando o liderado não sabe ao certo qual é o seu papel dentro da empresa, suas prioridades e os seus objetivos.

Constatou-se a importância do líder humano, com foco nos aspectos emocionais e nas necessidades de seus liderados, assim como o aprimoramento contínuo do líder, com treinamentos e prática na ética.

Entende-se que o líder atual que pretende alcançar a excelência, necessita continuamente buscar atualização sobre a área de gestão de pessoas, pois ele irá gerir o capital humano da empresa, com foco na capacitação e valorização de pessoas. O líder não deve ter medo de assumir novas responsabilidades e deve visionar nas pessoas suas potencialidades e aperfeiçoar o melhor de cada indivíduo no decorrer de suas funções.

Ao apresentar possíveis benefícios da liderança para indivíduos e organizações, conclui-se que tanto as organizações quanto os colaboradores se beneficiam quando são geridos por líderes capacitados. Bons líderes definem os objetivos da empresa e tal atitude impulsiona os liderados a apoiar o líder e cooperar a fim de que os objetivos sejam atingidos.

Importante ressaltar que o estudo comparativo conclusivo não descarta a importância das teorias pesquisadas neste trabalho. As teorias referidas no estudo são, na verdade, o alicerce de todos os estudos que surgiram sobre liderança ao longo dos anos, pois tiveram sua importância para o conhecimento atual, inclusive com grande valia para a realização desta pesquisa que será útil a muitos outros estudos que poderão surgir.

Por fim, esta pesquisa buscou esclarecer que a liderança quando desempenhada por pessoas capacitadas permite o avanço social e financeiro das organizações e ainda salienta os pontos positivos dos indivíduos liderados. A Liderança de qualidade é uma ferramenta indispensável para o crescimento da sociedade de modo geral.

Referências

- ARRUDA, J.J.A. *História moderna e contemporânea*. São Paulo: Bom Livro, 1987.
- BERGAMINI, C.W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BIANCO, M.F.; SALERNO, M.S. Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. *Gestão & Produção*, v.8, n.1, p.56-67, 2001.
- BRAGA, L.D.'A. Informação ocupacional: a profissão do administrador. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, v.22, n.4, p.95-106, 2014.
- BYHAM, W.C.; SMITH, A.B.; PAESE, M.J. *Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.
- CHOWDHURY, S. *Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAVEL, E.; MACHADO, H.V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *RAC*, v.5, n.3, p.107-126, 2001.
- DRUCKER, P.F. *O melhor de Peter Drucker: a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001.
- DRUCKER, P.F. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.
- ERVILHA, A.J.L. *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Nobel, 2008.
- FERNANDES, J.M. *A sustentabilidade na Cooperoeste: desafios da autogestão*. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná 2013. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/738>>. Acesso em: jan. 2014.
- FIORELLI, J.O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARCIA, F.C. Entregando a alma ao capital: a propósito da teoria Z de William Ouchi. *Revista de Administração*, v. 19, n. 3, p.67-71, 1984.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.E.; MCKEE, A. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HUNTER, J.C. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTTER, J.P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. São Paulo: Campus, 2000.
- KWASNICKA, E.L. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LODI, J.B. A estrutura matricial e a estrutura sistêmica: dois novos tipos de organização. *Revista de Administração de Empresas*, v.10, n.4, p.157-179, 1970.
- MASIERO, G. *Introdução à administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, A.C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.

- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NASCIMENTO, P.R. Liderança nas equipes. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica*, v.1, n.10, 2013.
- NOCE, F. A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício*, p.55-67, 2006.
- PALADINI, E.P. *A base humanística da gestão da qualidade*. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART422.pdf> Acesso em: 10 mar. 2014
- RAMOS, E. Perspectivas contemporâneas nos estudos de liderança. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, v.22, n.3, p.75-86, 1970.
- RAZZOLINI FILHO, E; DO NASCIMENTO, A. Gestão da informação e competências necessárias ao gestor. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, v.2, n.2, p.29-43, 2011.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- REGO, A. *et al. Pequeno livro das virtudes para grandes líderes: 15 qualidades essenciais à sua carreira*. Livros de Safra, 2013.
- ROSA, F.; OLIVEIRA, L.A. O feedback assertivo como fator motivacional. *Management*, v.9, n.2, p.29-38, 2013.
- SANTOS, M.S. Administração da produção. *Maiêutica-Curso de Administração*, v.1, n.1, 2013.
- SANTOS, M.C.; CÂMARA, M.A. Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. *Perspectivas em Políticas Públicas*, n.9, p.79-102, 2012.
- SANTOS, G.F. *et al.* Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor. *Universitária - Revista Científica do Unisalesiano*, v.1, n.2, 2010.
- SCHNEIDER, E. Tendências atuais da psicologia social. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, v.30, n.4, p.13-25, 2014.
- SILVA, R.C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações, e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, v.37, n.4, p.797-816, 2004.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Modelagem da organização: uma visão integrada*. São Paulo: Bookman, 2014
- SERRANO, D.P. Teoria de Maslow: a hierarquia das necessidades. 2009. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em: fev. 2014.
- SOUZA, L.S.G.; SOUZA, L.C. O papel do gestor de RH no desenvolvimento de Lideranças. *Cognitio/pós-graduação UNILINS*, n.1, 2013. Disponível em: <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/11/13>
- TOPPING, P.A. *Liderança e gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

