

Teorias de Liderança

Por Cintya Faccioli, 2 de maio de 2008

Teoria dos traços

A primeira abordagem vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa.

Esta teoria permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de 'fazê-los' posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

A visão de liderança – de que os líderes nascem feitos, e não aprendem a ser líderes – ainda é, de fato popular (embora não entre os pesquisadores).

Esta teoria dos traços predominou até a década de quarenta, passando estas características a serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não importando a situação e demais fatores em meio às ações dos líderes. Não eram correlacionadas as características, a outros aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou a circunstâncias que poderiam interferir no processo.

Quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produtos do meio. Dentro desse enfoque teórico são concebidos como características pessoais inatas.

Por um lado, esta abordagem acerca da consistência da teoria dos traços de personalidade, mostrou que o líder não é o mesmo, não agindo sempre da mesma forma, visto que falhou ao identificar as características únicas que os identificariam.

Porém, identificou traços constantemente associados à liderança, que podem proporcionar sucesso por diferenciarem os líderes dos não-líderes, tal como, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança e ambição.

Como alternativa a esta teoria, os estudos de liderança procuraram enfatizar o comportamento do líder perante determinada situação, onde o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança.

Por tratar-se de sua difícil aplicabilidade da teoria dos traços de personalidade, os estudiosos saíram dos estudos da teoria dos traços de personalidade para a teoria comportamental.

A Teoria do Comportamento

Após muitos estudos realizados, acerca dos traços e suas comparações, onde não ficou comprovado que os líderes eficazes não apresentavam nenhuma relação entre traços, ou características que o fizessem desta forma, os pesquisadores procuraram enfatizar os comportamentos que diferenciavam os líderes eficazes.

Em outras palavras, em vez de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, os pesquisadores procuraram determinar o que eles faziam.

Esta teoria, diferentemente dos traços, defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar eficazmente.

Estes comportamentos de liderança poderiam ser apropriados em determinada situação e, em outra, definitivamente não seria o aconselhado, considerando os diversos fatores.

Foram os estudos baseados nas tentativas de comparação das características dos líderes eficazes e ineficazes, que também não conseguiram comprovar cientificamente os traços associados à boa liderança.

Quase todos os demais estudos desta área também constataram que a liderança eficaz dependia não de um determinado conjunto de traços, mas até de que ponto os traços do líder estavam de acordo com as exigências da situação em que ele estava.

Um destes estudos descobriu que traços como inteligência, iniciativa e auto-afirmação, estavam associados até certo ponto com altos níveis de desempenho.

Os pesquisadores acabaram concentrando-se em dois aspectos do comportamento de liderança:

A- Funções de Liderança;

Considerando as funções de liderança, onde para um grupo funcionar bem, alguém deveria desempenhar duas funções principais. Uma relacionada com as tarefas, onde a função é a resolução de problemas, e uma outra função, de manutenção do grupo, ou funções sociais.

Os estudos realizados na Universidade de Michigan centraram-se no líder atuando no grupo versus sua eficácia. Foi verificado que os grupos mais eficazes possuem um líder que desempenha a função da tarefa, enquanto outro membro do grupo desempenha a função social.

Se a mesma pessoa conseguir desempenhar bem ambas as funções, será um líder eficaz.

B- Estilos de Liderança.

White e Lippit, em um estudo pioneiro sobre liderança, pesquisaram o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e o resultado nos climas organizacionais. Os estilos básicos de liderança são:

a- Autocrática;

b- Democrática;

c- Liberal.

Os resultados dessa pesquisa tiveram entusiástica repercussão nos Estados Unidos na época. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

A liderança autocrática enfatiza o líder, a liberal os subordinados. A liderança democrática equilibra a ênfase tanto no líder, quanto nos subordinados.

Isto significa que parte das atividades do líder estão ligadas a 'coisas', enquanto que a outra parte envolve 'pessoas'. Estudos realizados nas Universidades de Ohio State e Michigan demonstraram que o estilo de liderança voltado à pessoa era mais positivo e proveitoso.

Este estilo estimulava a participação nas decisões, garantindo um ótimo desempenho, onde inspirava confiança e respeito nas pessoas lideradas, conseqüentemente baixando até o número de rotatividade nas empresas, no caso do corporativo.

Não existe um modelo padrão, uma receita já pronta para a liderança eficaz, onde podemos dizer que em tal circunstância, a liderança x, y ou z seria a mais adequada. Na prática, o que vemos, é uma mescla dos três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e a tarefa a ser executada, após inúmeros estudos na área.

A concepção de liderança no contexto organizacional evoluiu no tempo ao deixar de lado tanto a visão simplista de dimensões, quanto à forma de

relacionamento do líder com os subordinados, havendo consenso que os estilos não são antagônicos, mas se completam em um processo social complexo que procura discutir a eficácia do líder.

Ao aceitar que a liderança é um processo onde os diferentes estilos se completam, significa dizer que o perfil do líder é composto a partir de um quadro bidimensional circunscrito pelos limites das dimensões. Em outras palavras, o comportamento do líder é um combinado dos dois estilos, seja tarefa/autoritário, seja pessoas/democrático.

Para as empresas o resultado prático deste estilo de liderança - combinado ou bidimensional - entre a tarefa desempenhada e a satisfação do liderado no trabalho, será determinante para se discutir a eficácia do líder frente à situação vivenciada.

A liderança bidimensional parte do pressuposto de que tarefas e pessoas não são pólos opostos inseridas em uma mesma dimensão, mas circunscritas de forma a permitir que o líder combine os dois estilos de comportamento simultaneamente.

Não há um estilo que seja melhor que os outros, qualquer que seja a situação, diziam os críticos. Esta crítica coloca a "situação" como a responsável pela eficácia do líder visto seu comportamento ter que, necessariamente, se ajustar para garantir-lhe o sucesso perante seu grupo. As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados.

A Teoria Contingencial ou Situacional

Esta teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados.

Determinados estilos têm necessariamente impactos sobre vários resultados em algumas situações, porém não em outras, onde aumentaram as variáveis a serem estudadas.

Eles começaram a valorizar a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente em si, como elementos cruciais dentro do processo todo da liderança. Nas teorias mais modernas sobre a liderança, tenta-se, a partir de esquemas pré-estabelecidos, encaixar estilos, baseando-se na observação real das características da personalidade ou no comportamento do dia-a-dia.

O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação.

Partindo deste princípio, e considerando os estudos já realizados, resume-se que as pessoas podem nascer com algumas características que, se trabalhadas adequadamente, tendo consigo outras pessoas que também estejam buscando um determinado objetivo, fazendo com que o mesmo seja comum, buscando satisfazer uma necessidade e, sendo flexível nas tomadas de decisões que resultarão em mais ações, forma-se uma cadeia onde, acredita-se que a liderança possa e deva ser eficaz. Desta forma, aperfeiçoada.

Há autores que vêem a liderança como algo que vem do interior das pessoas. Aceitam, portanto, que na melhor das hipóteses o líder esteja apenas habilitado a dar apoio e acender a chama poderosa da auto-liderança que já existe dentro de cada um. Nosso foco é uma nova forma de liderança – aquela destinada a facilitar a energia da auto-liderança dentro de cada pessoa. Essa perspectiva sugere uma nova medida da força da liderança – a habilidade de maximizar as contribuições dos outros ajudando-os a guiarem os seus destinos eficazmente, em lugar de fazê-los vergar aos desejos dos outros àqueles do líder.

Quanto às pessoas que não nasceram com essas determinadas características de liderança, resumimos que, diante destes estudos, podem agir no sentido de criarem ambientes favoráveis, conhecendo e sabendo abordar as pessoas no sentido de conseguirem um objetivo comum e, desta forma, também produzindo uma liderança eficaz. Portanto, desenvolvida.

Para os defensores dessa perspectiva, a principal função do líder é levar os outros a liderarem a si mesmos.

A eficácia organizacional e grupal depende não só do treinamento do líder, como também da perspectiva de proporcionar um ambiente no qual ele possa sair-se bem.

O enfoque situacional sustenta que tudo seja flexível e possa adaptar-se às demandas das situações, inclusive o estilo dos gerentes. É como se pretendessem que essas pessoas despojassem-se de suas emoções e agissem de acordo com o que a situação está exigindo.

Os modelos citados de estilos de liderança, até então, delineiam o comportamento do líder em relação aos liderados, com base na interpretação de que o ambiente no qual se vê inserido encontra-se dividido em dimensões que ora focam na tarefa, ora nas pessoas ou em ambas, simultaneamente. Em tempos de mudança de paradigmas, novas concepções são agregadas nas discussões sobre estilos de liderança por incorporarem aspectos motivacionais e culturais do homem e da sociedade.

Para Mary Fontaine, diretora de serviços globais de talentos e liderança do Hay Group e presidente do Centro de Pesquisa e Inovação McClelland, ambos com sede em Boston, Massachussets, Estados Unidos, há mais de 20 anos assessorando empresas como IBM, PepsiCo, Unilever, Philips, entre outras, trabalhando em assuntos relativos à transformações de liderança e desenvolvimento de equipes. Amplamente reconhecida como expert em liderança e talento, é autora do livro *Leadership run Amok: the destructive potential of overachievers*, publicado na edição de junho de 2006 da Harvard Business Review. Em entrevista à HSM Management, número 63, ano 11, volume 4, julho/agosto de 2007, p.113-118 fala sobre os estilos de liderança.

A Teoria da Liderança Transacional

Vale ainda ressaltar os estudos realizados acerca da liderança transacional e transformacional.

Na liderança transacional, existe uma troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los.

É uma transação, pura e simples.

A Teoria da Liderança Transformacional

Já na liderança transformacional, uma ou mais pessoas engajam-se com outras a fim de que tanto líderes ou seguidores elevem um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral. Há uma suposição de que os líderes eficazes possuam uma grande sensibilidade a respeito das necessidades dos liderados, onde os mesmos conheçam as suas próprias a ponto de não projetá-las nos seguidores.

No caso de liderança transformadora, o líder procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total.

Há na literatura autores que defendam a liderança transformacional como sendo a melhor vista pelos liderados quando comparada com liderança transacional. Na liderança transformacional há consideração individualizada, ou seja, há atenção pessoal, o líder trata cada empregado individualmente, treina pessoalmente, aconselha.

Abro aqui um parêntese alertando sobre a convergência com a liderança 360o. que trata a pessoa como total (pessoal e profissional). Continuando então, o resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais.

Este estudo iniciou uma noção de liderança moral, voltando-se à busca de necessidades, aspirações e valores dos seguidores, com vistas a produzir mudanças nas atitudes, crenças e objetivos. Os valores fins identificados entre líder e seguidor, tais como integridade, honra e justiça, podem, potencialmente, transformar os seguidores.

A liderança transformacional cria um vínculo bastante forte em termos de influência mútua, que se propõe como uma ligação muito mais estável, onde líder e liderados aprendem juntos nas situações diárias.

Nesta evolução dos estudos sobre liderança, podemos admitir que a mesma pode e deve ser aprendida e aprimorada, porque no dia-a-dia, o líder volta-se a perceber o que é importante para si e para o grupo. Adquirindo sensibilidade e entrando em harmonia com o ambiente; harmonizando desta forma: razão, emoção e espiritualidade, a fim de priorizar suas decisões.

A terceira inteligência entra neste sentido, no sentido de perceber como está o ambiente, para que ele identifique como abordará as demais pessoas. Estabelecendo um meio de comunicação, extraíndo o melhor de si, incentivando as demais pessoas a fazerem o mesmo. Com bons exemplos, é a melhor maneira de conquistar seguidores.

É nesta harmonização com o ambiente, trocando experiências com os demais líderes e seguidores, que se aprende como lidar melhor com as suas, bem como com as características e qualidades das demais pessoas, transformando-as em aprendizes de líderes, enquanto o próprio líder aprende mais.

A Teoria da Atribuição

Convém citarmos também, quando estudamos liderança, a Teoria da Atribuição.

O rótulo de líder parte do princípio de que existe uma pessoa, um grupo ou mesmo uma nação como condição para que lhe possa ser atribuída tal característica.

Não é um processo unilateral de autodeterminação da liderança; há um resgate na questão de que o reconhecimento da figura do líder passa pelo consentimento do grupo. O consentimento do grupo será o resultado de um sem número de opiniões individuais contemporizadas para que determinado indivíduo seja rotulado como líder.

A manifestação destas opiniões individuais ocorre a partir da percepção de um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente.

Essa percepção varia de pessoa para pessoa, e é elemento fundamental para a compreensão da definição desta teoria, proposta para formular explicações para os modos diferentes pelos quais julgamos as pessoas, dependendo do significado que atribuímos a um determinado comportamento.

Sua aplicabilidade reside na perspectiva de que se alguém não pode ser líder, pode, ao menos, parecer um líder, iniciando por prestar atenção ou se colocar na posição dos liderados para que possa enxergar o mundo com os olhos dos seguidores.

Assim, o líder desenvolverá sua percepção sob a perspectiva dos liderados, fortalecendo sua relação com o grupo em sintonia com o modelo de atribuição da liderança que mostra que para ser líder deve-se nutrir a percepção de que é inteligente, sociável, verbalmente proficiente, agressivo, compreensivo e muito esforçado.

Deve dirigir seu comportamento para a ênfase nas tarefas e nas pessoas. E manter uma imagem de consistência.

A Teoria da Liderança Carismática

E, por último, podemos citar ainda a liderança carismática, que também está ligada ao processo dinâmico de atendimento das necessidades dos liderados.

O sociólogo Max Weber já identificara o carisma enquanto forma de dominação de liderados. Na virada do século XX ressurgiu um estilo de liderança muito próximo da motivação e dos estudos comportamentais do ser humano, em detrimento dos modelos focados no paradigma democracia-autocracia, ou equipe de colaboradores versus execução da tarefa.

Neste sentido, não como forma de dominação, mas como um processo de influenciar pessoas, surge o líder carismático, que é aquele que promove

revoluções, renova paradigmas, evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças porque conduz seus seguidores a transcender interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo.

A ligação entre líder e liderados no processo carismático é carregada pelo conteúdo moral da missão, fruto de determinada crença que conduz os liderados à participação tendo, exclusivamente como recompensa, a realização da missão ou a tentativa de realizá-la.

A percepção “agente de mudanças” do líder carismático, ao expressar característica da liderança como a capacidade de imaginar cenários ideais e realizar feitos extraordinários através da transmissão de uma visão, que sugere uma orientação de futuro a ser alcançado.

O líder transformador e o líder carismático assemelham-se por estarem imbuídos deste sentimento de visão que os qualifica na condução de pessoas promovedoras de mudanças, pois inspiram liderados a “darem o sangue” no alcance das metas do grupo sem esquecer das necessidades de desenvolvimento individuais, induzindo-os, ainda, à mudanças de percepções ao estimularem a troca de velhos problemas por novas oportunidades.

Bill George, 63 anos, atual professor de prática de gestão da Harvard Business School, foi quem comandou a revolução dos marca-passos na Medtronic, eleito em 2001 o executivo do ano pela Academy of Management dos Estados Unidos, e escolhido em 2004, uma das 24 personalidades mais influentes dos negócios dos últimos 25 anos pela Wharton School e pelo programa de TV Nightly Business Report, da PBS, rede de TV pública dos Estados Unidos.

Em entrevista à HSM, fala sobre seu novo livro, True North, onde propõe um modo de liderança com base em pesquisa: a coerência do líder com seus valores e sua história de vida.

True North é um livro que trata de como as pessoas podem se tornar aquilo que ele chama de um líder autêntico. Quando escreveu Authentic Leadership, em 2003, concentrou-se nos tipos de líderes que achava necessários no século XXI e falou sobre como eles se diferenciariam de sua geração de líderes. Mais ou menos, na mesma época, Jim Collins escreveu Good to Great e abordou a

mesma questão com outro nome, citando o líder nível 5. A questão pendente era como alguém podia se tornar um líder desses, autêntico ou nível 5.

A verdade é que eles não sabiam, mas era exatamente isso o que queriam descobrir. Disse também que na área de recursos humanos, muito se falou nos últimos 25 anos sobre competências, estilos e características de líderes, mas nenhum desses estudos comprovou nada definitivamente.

A idéia inicial deles era entrevistar 60 pessoas; acabaram entrevistando 125, com idades entre 23 e 93 anos. Os entrevistados lhes disseram que o que os diferenciava eram suas histórias de vida, pois era nelas que estavam suas verdadeiras paixões, quer fossem as pessoas que tiveram influência sobre seu crescimento, os mentores ou os obstáculos enfrentados durante a vida. Era aí que estava a diferença. É o que ele chama de experiência transformadora.