

LÍDERES, LIDERANÇA, SEUS ESTILOS, E O LEGADO PARA AS ORGANIZAÇÕES.¹

Leaders, Leadership, Their Styles, and the Legacy for Organizations

Denilson Nossa SANT'ANA²
Giulliano Calenzani ALPOIN³

RESUMO

Para a contribuição deste trabalho, decidiu-se, primeiramente, apresentar a base conceitual e evolutiva sobre Liderança, alguns dos estilos, suas características e capacidade de influenciar pessoas e subordinados, e apresentar algumas contribuições do legado. Como foco central, pretende-se trabalhar como a Liderança no decorrer dos anos contribuiu para a humanidade em geral, visando atingir metas e objetivos, através da análise de líderes mundiais, que focados em seus ideais, tornaram-se referência determinante nos estilos da liderança. Por outro lado, demonstraremos através de pesquisa, em estudo de caso, os estilos de liderança mais ou menos utilizados no Brasil, analisando que a cultura organizacional, influenciada pelos líderes positivos, determina as características e o comportamento da liderança e suas ações, habilidade, interatividade e equilíbrio no momento de administrar e na tomada de decisões priorizando os valores pregados pela empresa. Os principais autores utilizados como base deste trabalho foram, Di Stéfano, Piovan, Zorzi, Robbins e Tannenbaum.

Palavras-Chave: Líderes; Liderança. Subjetividade, Liderados, Legado.

ABSTRACT

For the contribution of this work, it was decided, first, to present the conceptual and evolutionary basis of leadership, some of the styles, their characteristics and ability to influence people and subordinates, and present some contributions legacy. As a central focus, we intend to work as the leadership over the years contributed to humanity in general, aimed at achieving goals and objectives through the analysis of world leaders, which focused on their ideals, they have become key reference in leadership styles. On the other hand, demonstrate through research, in a case study, leadership styles more or less used in Brazil, analyzing the organizational culture, influenced by positive leaders, determines the characteristics and behavior of the leadership and their actions, ability, interactivity and balance when of managing and making decisions prioritizing the values preached by the company. The main authors used as basis of this work were Di Stéfano, Piovan, Zorzi, Robbins e Tannenbaum.

Keywords: Leaders; Leadership. Subjectivity, Led, Legacy.

¹ Título do artigo

² Administrador, MSc. em Gestão Social, Desenvolvimento Regional e Educação – Faculdade Vale do Cricaré, ES, e-mail: d.sanns@hotmail.com

³ Arquiteto e Urbanista, MSc. em Gestão Social, Desenvolvimento Regional e Educação – Faculdade Vale do Cricaré, ES, e-mail: giulliano.xd@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da história nos deparamos com o nascimento de grandes líderes mundiais, que marcaram positivamente a humanidade nos diferentes segmentos da sociedade. Lutavam por uma causa, utilizando como estratégia, a liderança como capacidade de influenciar pessoas, a agirem de forma voluntária e constante, na tomada de ações visando atingir seus objetivos. A premissa era transformar um ambiente desfavorável em um ambiente que flua obtendo resultados positivos, garantindo direitos, quebrando paradigmas através da liderança que desempenhavam.

Para algumas pessoas, o verdadeiro líder já nasce pronto, e para outras pessoas, o líder se desenvolve diante dos conflitos e se aperfeiçoa com o passar dos anos diante dos fatos. Notável é descrever, que o líder desempenha papel de relevância, onde estiver atuando. Sua liderança se destaca facilmente entre as pessoas, através de sua postura que atrai pelo carisma, consciência, simplicidade, objetividade, capacidade natural de solucionar conflitos, de fazer sucessores e de delegar.

Como líder natural, Jesus Cristo é o maior exemplo de liderança. Suas qualidades eram ilimitadas. Jesus tinha aceitação, lealdade, fidelidade, identidade, honestidade, humildade, tolerância, mansidão, etc. Jesus se tornou o maior líder, pois sabia servir aos demais sem cobrar nada; é capaz de influenciar as pessoas até os dias atuais e sem usar o poder. Jesus, até hoje, se configura como a esperança da humanidade para um mundo melhor, mesmo estando morto a mais de 2000 anos. Ele tinha suas metas, objetivos e estratégias bem definidas e aprovadas. Treinou e preparou pessoas para dar continuidade à sua liderança estabelecendo uma cultura. Sabia que veio ao mundo para servir; também sabia de onde veio e para onde iria (BIBLIA SAGRADA, João 8:14).

A liderança ao longo desses 2015 anos passou por transformações, mas nunca perdeu sua essência. Para ser líder e exercer a liderança é preciso motivação em si mesmo diante das adversidades. Nelson Mandela, líder Sul Africano, foi líder revolucionário contra a segregação racial (*Apartheid*) em seu país. Sua liderança se configurou como a base de sustentação da população negra de seus pais, na luta por igualdade social entre negros e brancos. Mesmo preso e sentenciado a prisão perpétua, sua liderança se mantinha ativa e acesa, com a população dando continuidade e lutando na busca de seus objetivos e metas, o que se tornou realidade (STENGEL, 2008). Foi solto, tornou-se presidente da África do Sul, modificou a Constituição do país eliminando a *Apartheid*, tornando seu governo democrático e multirracial.

Atualmente, a liderança se configura como a base de sustentação das organizações buscando gerar equipes autossuficientes e efetivas, e que tenham capacidade própria de liderança. Porém, é necessário que o líder seja mais do que popular, ele precisa ser democrático. Ele precisa mudar sua estrutura, o comportamento e a visão para atingir o objetivo, e ser um mobilizador, motivando o crescimento de sua equipe, sem tomar decisões por eles. Com este comportamento e atitude, começa-se a criação de uma cultura organizacional, que promoverá a maturidade desejada nas pessoas, seguindo à frente sucessivamente, e tornando-se *benchmark* (DI STÉFANO, 2011).

Na contramão da liderança contemporânea, seus avanços, a formação de uma cultura organizacional de estabilidade, satisfação e resultados, ainda encontramos organizações, que por mais que tenham estrutura e departamentos que analisam o desempenho interno e o clima, e tenham exemplos bem-sucedidos de liderança em outras empresas, como referência, ainda sofrem com a subjetividade de suas lideranças. Essa atitude, também denominada de “Ingerência”, na maioria das vezes, atrapalha a edificação da cultura, suprimindo a liderança e causando desmotivação e retração dos liderados.

Portanto, a liderança deixa de ser a coadjuvante do passado e passa a ter um papel formal dentro da organização. Passa a ser dependente dos outros para atingir os objetivos. Terá que manter

sempre acessa a energia e a colaboração das pessoas, e ao mesmo tempo incentivando-as a se desenvolverem e a quebrarem o ciclo da centralização; torna-se um fluxo vertical que flui sem desvios laterais, e sempre com foco nos resultados. A liderança é razão, emoção, comando, descentralização, valorização, agir e pensar, aliada à outras variáveis (DI STÉFANO, 2011).

Com o avanço da globalização e a exigência do mercado, as organizações passam a ter competitividade acirrada e a necessidade de responderem às expectativas dos clientes, que querem cada vez mais entender como funcionam os mecanismos que fornecem os produtos que compram. Nesse contexto, entra o perfil de liderança adotado pelas organizações como papel de relevância.

2. LIDERANÇA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Os diferentes cenários em que a liderança se situa demonstra que para ser um líder é necessário a abdicação da valorização subjetiva para a valorização coletiva, pois suas ações convergem tanto para seus subordinados como para o quadro de staff da organização. Para Hunter (2006), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas, ou seja, não só aquelas que estão diretamente ligadas à sua gestão, mas também àquelas pessoas que indiretamente tenham relação, pois na busca de resultados, é necessário que todos trabalhem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para um bem comum. Também destaca, neste universo de valores, a necessidade de tornar o ambiente de trabalho um espaço que inspire confiança por meio da força do caráter.

A figura da liderança centralizadora, exercida por um líder mais interessado na produção do que nas pessoas, e mais preocupado em agradar ao chefe, perde espaço a cada dia na fase contemporânea. As organizações evoluíram, e as transformações, ora exigidas pelo mercado, dentro da concepção da responsabilidade, exige postura dos *stakeholders*, e isso passa principalmente pela liderança. Atualmente, uma das principais características do líder é a delegação, cuja capacidade de liderança permite fornecer aos liderados a chance de assumir seus próprios riscos e de participar do processo criativo que permeia as organizações. O liderado passa a ser um colíder na gestão e se sentir mais valorizado em assumir responsabilidades através da delegação. Sua nova postura passa a expandir sua consciência crítica além da sua área de atuação, sua criatividade é exposta e respeitada pela coletividade. Com a valorização, passam a ter aumento da autoestima e orgulho em fazerem parte da organização. O resultado da delegação se transforma em união de ideias e forças e sofre reflexo positivo imediato no comprometimento com o que fazem e com o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2005). Portanto, o papel da liderança torna-se um facilitador e valorizador do potencial dos liderados na divisão de responsabilidades.

Segundo Peci e Sobral (2008), a liderança é um conceito controverso e de difícil definição. No contexto da administração, a liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos. Três elementos podem ser destacados nesta definição de liderança: pessoas, poder e influência. Sobre pessoas, a liderança envolve a disposição para seguir as orientações de um líder, ou seja, o reconhecimento da relação de líder e subordinado; em relação ao poder, ela está nas mãos de poucas pessoas; em relação à influência, ela é capacidade de utilizar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores.

Para Drucker (1996), “O líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam, sendo principalmente esta, o tipo de habilidade que melhor o descreve. O líder eficaz não é alguém que se adora ou se admire. A qualidade da liderança não se mede pela popularidade que gozam, mas pelos resultados que ela consegue produzir. Os líderes estão em grande evidência. É por isso que lideram pelo exemplo. A liderança não é uma questão de classificação, de privilégios, de títulos ou

de dinheiro, é uma questão de responsabilidade”.

Em todas as conceituações sobre a liderança, podemos estabelecer, que o líder é alguém que tem que ter e usar bastante sua sabedoria, ter liderança servidora, caráter e estabelecer um relacionamento onde o liderado se sinta valorizado e parte da gestão, saber trabalhar sobre pressão, delegar as decisões e assumir os riscos, fazer sucessores e gerar resultados usando sua posição de *staff*, porém de forma humanizada.

Observação interessante traz Mintzberg (2010) na conceituação sobre a liderança. Ele destaca que existe um mito declarando que a liderança pode ser separada da gestão. Nesta concepção, contesta, francamente, não entendendo o que esta distinção significa no cotidiano das organizações. Prosseguindo, expressa que a diferença entre estas forças somente prevalece em termos conceituais. Para Mintzberg, liderança e gestão se conceituam como a capacidade de desenvolver o potencial de outras pessoas para que elas tenham maior e melhor potencial de conhecimento para as tomadas de decisões e agilidade nas ações. Afirma que se equiparam e desempenham papel de referência, porém, julga impossível diferenciá-las no momento da prática. Assim sendo, apesar de distintas, são necessariamente complementares. Elas são conquistadas e dependem da prática aprendida com a experiência diária e enraizada no contexto.

Quadro 1 – Evolução das Teorias da Liderança

Período	Teorias	Acontecimentos
1930 a 1940	Traços de Liderança	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Comportamental	Líder tem comportamentos específicos: voltados para a tarefa
Fim anos 60	Contingenciais	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
		Teoria da liderança situacional: Liderança dependendo da situação
		Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
		Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados ao alcance das metas
		Participação e liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento
A partir 1990	Neocarismática	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
		Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção da meta
		Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
		Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins, 2002.

Conforme avaliação de Robbins (2005), a cronologia referente à evolução dos estudos sobre a liderança tem início na “Teoria dos Traços de Liderança”, demonstrado no quadro 1, que diferencia os líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais, muitas vezes inatas. Remonta o período entre 1930 e 1940, ganhando aceitação pela maneira carismática, entusiástica e corajosa na condução das situações. Afirma também, que os traços podem indicar a liderança, e funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. Nesta teoria se pressupõem que os líderes nascem com suas características de liderança. Um exemplo de liderança bem adequado para estes traços de liderança se destaca em Margaret Thatcher e em Nelson Mandela.

Posteriormente, a sequência evolutiva da liderança passa a ter como segunda etapa as “Teorias Comportamentais”, entre os anos 1940 a 1960 (quadro 1), trazendo como características o líder com comportamentos específicos, ou seja, voltado para tarefa ou para pessoas. Através de

pesquisas das universidades de Michigan e Ohio, a premissa comportamental destaca que se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada, tornando-se uma ferramenta eficaz na geração de novos líderes. Os resultados demonstraram-se modestos na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo (ROBBINS, 2005). A de ser mencionado, que a evolução dessa teoria ocorreu num período de tempo em que o mundo era muito mais estável e previsível, diferentemente do mundo atual, mais dinâmico e instável.

A terceira etapa da evolução se desenvolveu através das “Teorias Contingenciais”, também descrita no quadro 1, ocorrida no fim dos anos 60. Robbins (2005) descreve que ela é resultado dos seguintes modelos e teorias: “Modelo da contingência de Fiedler (A eficácia do grupo depende da adequação do estilo do líder do grupo), Teoria da Liderança Situacional (A liderança bem sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado), Teoria da troca entre líderes e liderados (líderes criam grupos dos de dentro (recebem mais atenção) e dos de fora (menos atenção), Teoria da meta e do caminho (líder deve ajudar subordinados no alcance de metas), e Modelo de Participação e Liderança (Relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório). Em todos os modelos existe a obstinada tentativa de determinar os traços da liderança em suas dimensões. Os estudos conseguiram como contribuição, a classificação da liderança comportamental em duas categorias: orientada para a tarefa e orientada para a pessoa. Trouxe como novidade a necessidade de desenvolvimento de teorias da contingência que abordassem fatores situacionais.

A quarta e última evolução, como demonstra o quadro 1, se define através das “Teorias Neocarismáticas”, que se desenvolvem a partir de 1990, englobando quatro estilos de liderança. Robbins (2005) destaca que o ponto de partida está na ‘Liderança carismática’, a qual se transformou em febre para o período, onde toda empresa procurava ter um líder com essas características; portanto, os seguidores do líder atribuíam características heroicas aos mesmos. A sequência da história traz como segundo estilo nesta teoria, a “Liderança transacional”. Ela se notabiliza pela maneira como o líder conduz e motiva os liderados na direção e atingimento das metas. O terceiro estilo confere ao líder o potencial de entusiasmar, incitar e inspirar os liderados na busca dos objetivos, através da “Liderança transformacional”. O último estilo traz a figura do líder com necessidade de criar e articular uma visão de futuro através da “Liderança visionária”.

3. O LEGADO DOS LÍDERES PARA A LIDERANÇA

Os grandes líderes se notabilizaram por serem incansáveis representantes legais de uma coletividade. Alguns líderes deixaram um legado em seus estilos de liderança que se refletem até hoje dentro das organizações. Martin Luther King, americano que lutou pelos direitos dos negros nos Estados Unidos adotava um estilo de liderança pelo exemplo. Sua liderança se destacava pela passividade, como resposta à violência (CARSON, 2014). Em diferentes circunstâncias, mas lutando também por uma causa nobre, Gandhi, indiano, teve como trajetória uma liderança que influenciou milhões de pessoas internacionalmente durante décadas, usando sabedoria em cada ação, que resultou na independência da Índia (GANDHI, 2009). A luta dessas pessoas se transformou em espelho para o desenvolvimento da liderança organizacional contemporânea no mundo através da contribuição dos legados deixados.

Essas conquistas trouxeram como influência a necessidade de “humanização nas relações interpessoais”. A relação direta entre líder e liderados deixou de ser por ordem e se direcionou para o diálogo na busca das metas e objetivos. As organizações se readaptaram ao novo cenário na busca de pessoas mais preparadas, treinadas e com potencial de solucionar conflitos agindo com ousadia,

coragem, responsabilidade e pensando além do problema. A necessidade de humanização das empresas é fruto de alguns fatores. Primeiro: a necessidade empresarial de ter alta performance, já que a expectativa de excelência aumentou, com a competição globalizada. Segundo: conhecemos hoje mais em relação ao funcionamento do ser humano, e sabemos que este aprende e se desenvolve mais quando percebe que a sua dignidade está sendo respeitada. Terceiro: nunca a capacidade de liderança foi estudada tanto como nas últimas décadas e sabemos que a liderança não é um mistério, um dom nato – ela pode ser aprendida, treinada, replicada, tendo os líderes bem-sucedidos como modelo de referência (DI STÉFANO, 2011).

Outro fator importante a se destacar, está na “quebra de paradigmas” criada pelos gestores de que para se obter resultados é necessário manter a centralização das informações sendo o centro de tudo, causando clima de desmotivação e instabilidade no comportamento. Maximiano (2000) ressalta o papel da quebra de paradigmas como um processo de motivação que abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada, usualmente, significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Seguindo o contexto do legado, surge a “gestão participativa” que deixa de lado a força, trazendo a valorização do liderado, a credibilidade e o sentimento de ser importante para o sistema. Kets de Vries (1997) descreve que quanto mais o fluxo das informações é direcionado e delegado aos liderados, mais completa se torna comunicação entre todos. Destaca que se o líder explicitar suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostrar que confia na capacidade de seus liderados e criar uma estrutura facilitadora, estes certamente farão tudo o que for possível para atingir os objetivos propostos levando-os geralmente a desempenhos além das expectativas fazendo com que a liderança se consolide mesmo sem a presença do líder, ou seja, o sentimento de dono obtido através da delegação e credibilidade faz com que o grupo se fortaleça, se desenvolva e abraça a causa executando as atividades e tomadas de decisões como se fosse o líder.

Por fazer parte de um processo dinâmico e estruturado, a liderança traz a necessidade da assertividade e a “eliminação das burocracias”. Conforme Silva (2006 apud PEREIRA) os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento do líder constitui um desafio para cada líder eficaz. A burocracia e o medo de errar indicam que a estrutura administrativa da organização e os processos de negócio deixaram de ser eficazes; é hora de reprojeta-las para apoiar um ambiente que gere energia. As etapas precisam ser simplificadas trazendo rapidez e credibilidade nas ações e demonstrando as possíveis contribuições para a maturidade da equipe e qualidade de vida.

No entanto, apesar das inúmeras qualidades e influências dos grandes líderes para a gestão contemporânea, uma variável se destaca pelo seu conteúdo: “a criação de uma cultura”. Ela se reforça na necessidade de desenvolvimento e valorização do liderado através das ações da liderança; necessita de equilíbrio e fortalecimento da organização através de liderados capacitados e preparados para os desafios; exige *feedbacks* constantes e grau de maturidade de todos para sua consolidação. Em relação à cultura organizacional, Chiavenato (2002) demonstra que há necessidade de um clima organizacional favorável e transformador em seus participantes. O clima só é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando oprime e limita ações com o poder. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. Não é exagero dizer que para a criação de uma cultura, é necessário pagar um preço, e a liderança é uma das peças fundamentais para se atingir esse estágio. É impossível atingir alta performance sem mudança de comportamento. Bass e Avolio (1993 apud BARRETO et. al), destacam que para que as mudanças organizacionais sejam bem conduzidas e ocorra mudança de atitude, os líderes precisam estar

atentos ao conservadorismo refletido em crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimoniais impregnados na cultura, que podem atrapalhar os esforços para mudar a organização. Para o sucesso de uma cultura, existe a necessidade de tornar claro, definido e acessível, os valores da organização, transformando o clima organizacional satisfatório e com aceitação de todos.

Neste mecanismo de renovação e legado, outra variável se destaca: as pessoas sendo reconhecidas como o bem mais valioso dentro de uma organização. Ao longo do tempo, deixaram de lado a taxativa denominação “Mão de obra”, e passaram a ser chamados de “Liderados”, e recebendo a devida valorização. Ulrich (2000) observa que de um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. Vale notar, que os liderados sempre se destacaram como os condutores da cadeia produtiva, e são os grandes responsáveis pela performance e geração de valores nas corporações. São eles que dão vida a inovação tecnológica dentro de uma organização através dos resultados. Não há alta performance e produtividade sem eles.

Decerto, dentro do caminho percorrido e construído pela liderança, podemos destacar “o erro” como uma variável que prevaleceu e prevalece no processo de construção das estratégias e conquistas. Todas as ações, por mais planejadas e estruturadas, não se furtaram aos desvios. Na análise de Gainza (2011 apud CAMPELLO), sem qualquer perfeccionismo, como destaca o autor, não se pode deixar de pensar em alguns erros cometidos com alguma frequência pelos líderes no desempenho de sua função. O processo de gestão é muito dinâmico e com ações imediatas, portanto, toda tomada de decisão acaba fatalmente gerando erro, que no cenário geral das ações, deve apresentar, como regra, um percentual muito pequeno, pois do contrário, comprometeria toda liderança.

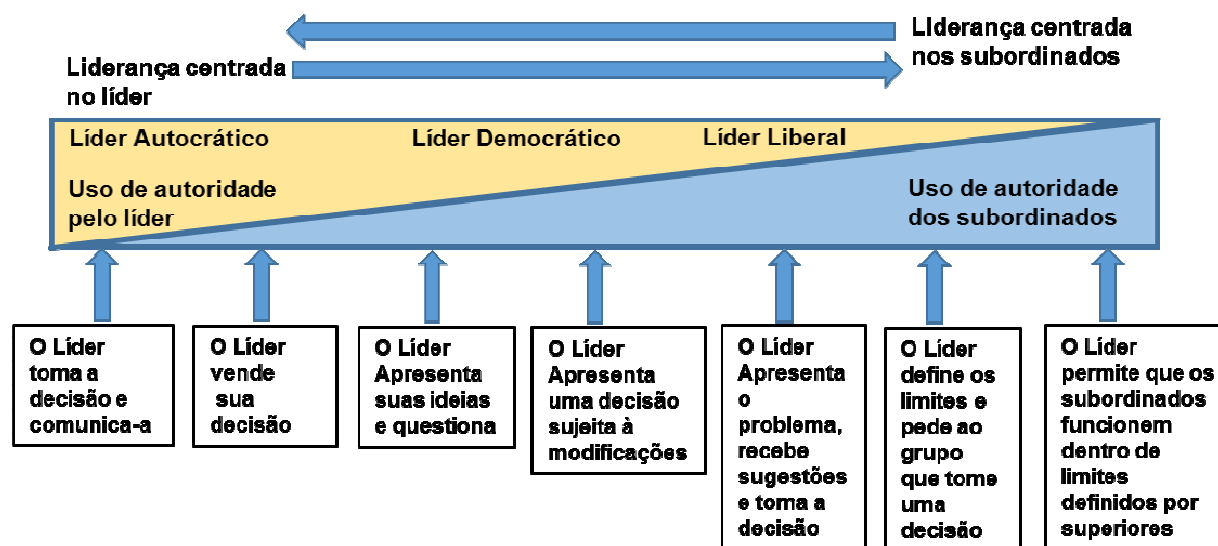
4. ESTILOS

Os estilos se caracterizam pela forma em que as ações são tomadas e se refletem na maneira como elas são passadas para os liderados. Seus efeitos traduzem a satisfação ou a insatisfação das pessoas diretamente ligadas ao direcionamento das diretrizes. Uns estilos são caracterizados pela habilidade na forma de direcionar as atividades; outros sem destacam pelo poder no direcionamento das atividades, e outros se destacam positivamente no direcionamento das atividades através da delegação no cumprimento das atividades e na capacidade de diálogo, valorização, flexibilidade, bom relacionamento, objetividade, etc., renovando esperanças e gerando resultados positivos.

Confrontando os estilos e suas características, Tannenbaum e Schmidt (1973) apresentaram a análise da liderança sobre o “aspecto comportamental”, dentro dos estilos Autocrático e Democrático, através da figura 1 denominada “Continuum Tannenbaum e Schmidt”. Dentro dessa figura estão inseridos diversos comportamentos que a liderança pode exercer na relação com seus subordinados. A variação do comportamento adotado pode alterar o estilo de liderança exercida, porém, a extensão dos comportamentos junto aos subordinados jamais elimina a reponsabilidade da liderança nas ações tomadas, quer sejam positivas, ou negativas. A extensão de comportamentos que extrapolem o comportamento da liderança autocrática e democrática citados na figura 1, permite determinar a existência de um comportamento liberal (Laissez-Faire) no processo, com a

ausência de liderança e comando.

Figura 1 – Continuum de padrões de liderança de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Tannenbaum e Schmidt, 1973.

Em relação ao estilo de liderança Autocrática, destacado no lado esquerdo da figura 1, Maximiano (2000) relata que se caracteriza pelo comando centralizador e rustico na tomada de decisões. Era muito utilizado no passado pelas organizações que visavam somente o lucro e suprimiam os direitos dos trabalhadores, equiparando a liderança à força no trato com os liderados no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento das atividades. No período contemporâneo em que vivemos, apesar da evolução da liderança organizacional nas conquistas trabalhistas e no avanço das relações humanas, este tipo de liderança ainda impera em algumas organizações. A subjetividade da liderança se equipara com a soberba, elevando seu ego, onde o mesmo passa a usar o poder como ferramenta nas tomadas de decisões. Mesmo com todas as adversidades oriundas da centralização, os resultados dos trabalhos atingem valores dentro e até acima do objetivo, mesmo trabalhando sob medo, pressão, insatisfação, frustração.

Num cenário mais humano e correto, na forma do direcionamento e tomada de decisões, encontra-se o estilo de liderança Democrática, situado no lado direito da figura 1. Ramos (2004) explica que este estilo atinge um alto nível de satisfação pela postura de credibilidade, valorização e aceitação dos liderados. Com a delegação das atividades, ocorre o fortalecimento da coletividade e disseminação da confiança, pois todos participam do processo decisório desde que não ameacem a autoridade, experiência, prestígio e conhecimento dos que ocupam posições de liderança. A liderança se revela como facilitadora do grupo. Os reflexos são positivos e se destacam no aumento na qualidade dos serviços, comprometimento, responsabilidade e resultados. Este estilo de liderança é o modelo utilizado na maioria das organizações que desejam adequar-se à nova realidade do cenário contemporâneo mundial, e estabelecer uma cultura dentro das organizações.

Através do comportamento omissivo, inações, e falta de direcionamentos, desenvolve-se o estilo de liderança Liberal (Laissez-Faire), não presente na figura 1. O líder furta-se de estar ciente e presente diante dos fatos; não tem ambição deixando a carga dos liderados a tomada de decisão do problema. Seguindo na ideia conceitual deste estilo, Bonome (2008) diz que o líder não tem habilidades e respeito do grupo, promovendo o individualismo. Essas prerrogativas acabam gerando insatisfação e conflitos generalizados, causando reflexos nos resultados dos trabalhos

desempenhados, que acabam tendo baixa qualidade e quantidade. É um estilo impróprio para as organizações que tenham resultados de alto rendimento

Ratificando os conceitos sobre a teoria comportamental e os estilos citados, Minicucci (1995) afirma que é preciso saber ser autocrático, democrático ou permissivo de acordo com a situação; é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivelmente. Nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança.

Apesar da existência dos estilos citados, as novas abordagens sobre a liderança indicam a renovação do cenário com o surgimento de novos estilos. Baseando-se neste contexto de estilos de liderança, Piovan (2011), descreve a existência de seis novos estilos, acrescentando a necessidade de usar um e outro, simultaneamente, dentro de um cenário que melhor se adaptem ao líder, aos liderados e à situação, na busca da eficiência. O mesmo autor demonstra que os eixos competência versus comprometimento determinam a motivação do colaborador e sua caracterização nos estilos Afetivo, Autoritário, Coaching, Participativo, Diretivo, Modelador, Visionário e Laissez-Faire. Como suas denominações indicam, são aplicadas em momentos e situações específicas, preferencialmente por um líder servidor, perfil que melhor caracteriza a mudança de paradigma da liderança verificado nos dias atuais.

O primeiro estilo destacado por Piovan (2011) é o “Visionário” que com suas características vai além do carisma e se personaliza pela habilidade de criar e articular uma visão do futuro realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa. Pode ser aplicado a todos os colaboradores independentemente do seu grau de maturidade, sendo muito apropriado em momentos de crise e em momentos que estimulem a mudança e a inovação. Sua maior limitação ocorre na maneira de pensar muito no futuro, onde as visões são muito voláteis, descuidando-se do presente. No segundo estilo, denominado “Afetivo”, destaca o perfil de criar laços de amizade e afiliação entre o líder e o colaborador com quem tenha afinidade. Possui fácil conexão entre os colaboradores gerando feedbacks positivos e estimulando o bem-estar. Apresenta dificuldades para dar feedbacks de desenvolvimento pois teme frustrar ou magoar o colaborador. É conveniente em situações onde o colaborador apresenta problemas pessoais. Pode ser utilizado com todos os colaboradores. Como limitações, pode comprometer os resultados da equipe por ter foco centrado no bem-estar dos colaboradores.

Vivenciando um estágio que tenha a capacidade de inspirar, motivar e ampliar as competências dos colaboradores identificando suas necessidades de desenvolvimento e proporcionando todas as condições para o aprendizado e estimulando constantemente sua evolução, surge o terceiro estilo, o “Coaching”. Contextualizando, possui características que se aplica aos colaboradores em todos os níveis de maturidade. Apresenta como limitação, o risco de se dedicar muito ao Coach (treinador) e descuidar dos resultados imediatos. O mesmo autor, destaca como quarto estilo, o “Participativo, com sua capacidade de estimular e propiciar a participação das pessoas na tomada de decisões, e buscar sempre o consenso, tendo a visão que cada colaborador pode contribuir para a solução dos problemas, a inovação ou o aprimoramento do trabalho em grupo. É adequado para desenvolvimento de colaboradores que tenham potencial de comprometimento e competência. Apresenta como limitações o uso somente quando há tempo para uma decisão ser discutida e compartilhada e o perigo de utilização entre colaboradores que não apresentem competências suficientes para as tomadas de decisões.

Enfocando a características de direcionar as pessoas para o cumprimento de um objetivo e deixa-las à vontade para decidir como agir, ou seja, o líder indica o que fazer e os colaboradores definem como será feito, Piovan (2011) descreve o quinto estilo, o “Diretivo”. Sua abordagem é adequada para colaboradores que possuem alto grau de competência e comprometimento demonstrando autonomia e maturidade diante dos fatos, portanto, é desaconselhável utilizar entre

profissionais que não possuam capacidade e maturidade para assumir os desafios com autonomia e geração de resultados. O sexto estilo é o “Modelador”. Ele se notabiliza pelo princípio que a melhor maneira de se obter resultados é a do líder, que ensina aos colaboradores, passo a passo como todos devem proceder na execução das tarefas. Como tem características de desenvolvimento e crescimento, é mais apropriado para colaboradores que não possuem competências suficientemente desenvolvidas e com baixo grau de maturidade. Possui limitações para utilização entre colaboradores que possuem alto grau de competência e comprometimento demonstrando autonomia e maturidade, pois pode gerar desmotivação por já terem alto nível de competências.

É importante destacar, que a adoção de um ou outro estilo de liderança por parte das organizações depende onde a empresa pretende chegar. Não existe um estilo que podemos considerar “Perfeito” para todas as organizações. O próprio panorama organizacional permitiu aos historiadores/escritores, através de estudos, a constatação de vários cenários de liderança dentro das empresas, caracterizados pela forma de agir de cada líder. É natural, que através da evolução das organizações, diante dos novos desafios de mercado e da alta performance, que novos estilos surjam.

5. ESTILOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS NO BRASIL

No Brasil, em função da grandeza empresarial, a liderança organizacional se destaca em vários estilos. No ano de 2013, Zorzi (2013) publicou em seu livro *Empresas em Movimento*, um estudo da que mapeou os oito estilos de liderança mais comuns no país e quais deles são os mais e menos adotados pelos gestores de empresas (nacionais ou estrangeiras) que atuam no cenário nacional. Dentro do enfoque dos estilos, analisaremos os últimos cinco anos (2008 a 2012) da pesquisa realizada pela Consultoria.

A pesquisa é resultado de auto avaliações com cerca de dez mil executivos, durante dez anos, que foram cruzadas com análises de pelo menos outros três profissionais que trabalham diretamente com esses líderes, totalizando mais de 30 mil opiniões, num banco de dados. Segundo Beth Zorzi, consultora e sócia da QuotaMais, os critérios de mapeamento das tendências são: “heteroavaliações” (feitas pelas pessoas sobre os seus líderes), e “pessoais” (auto avaliação - somente para orientar os gestores quanto ao que eles precisam desenvolver). As avaliações foram feitas em forma de questionário online, e, observando quantas vezes o líder foi avaliado em cada quesito, chegou-se à porcentagem média de líderes que adotam cada estilo.

Tabela 1 – Avaliações e gaps dos Estilos de Liderança – 2008 a 2012.

Ano	Afetivo			Autoritário			Coaching			Diretivo		
	Auto	Heteroavaliação	Gap	Auto	Heteroavaliação	Gap	Auto	Heteroavaliação	Gap	Auto	Heteroavaliação	Gap
2008	49%	48%	1%	39%	46%	-7%	58%	48%	10%	74%	68%	6%
2009	45%	49%	-4%	41%	46%	-5%	58%	51%	7%	76%	69%	7%
2010	49%	51%	-2%	41%	46%	-5%	57%	49%	8%	73%	67%	6%
2011	50%	52%	-2%	40%	45%	-5%	58%	51%	7%	72%	66%	6%
2012	51%	49%	2%	37%	44%	-7%	60%	50%	10%	69%	65%	4%

Ano	Laissez-Faire			Modelador			Participativo			Visionário		
	Auto	Heteroavaliação	Gap	Auto	Heteroavaliação	Gap	Auto	Heteroavaliação	Gap	Auto	Heteroavaliação	Gap
2008	9%	18%	-9%	55%	58%	-3%	57%	58%	-1%	58%	56%	2%
2009	7%	16%	-9%	55%	58%	-3%	56%	57%	-1%	60%	55%	5%
2010	8%	18%	-10%	55%	58%	-3%	59%	59%	0%	56%	53%	3%
2011	9%	17%	-8%	56%	58%	-2%	58%	57%	1%	56%	54%	2%
2012	9%	19%	-10%	56%	58%	-2%	56%	54%	2%	63%	61%	2%

Fonte: Adaptada de Zorzi, 2013.

Quanto à pesquisa realizada sobre os oito estilos de liderança mais ou menos usados no Brasil, fica comprovado na autoavaliação, da tabela 1, que no estilo Laissez-Faire (liberal), na média, somente 8% dos líderes possuem liderança liberal, provavelmente em função da perda de espaço para sua atuação dentro de um cenário cada vez mais dinâmico e exigente das instituições. Conforme podemos observar na mesma tabela, o estilo autoritário, ainda é muito utilizado pela liderança dentro do período analisado (média de 40%), porém, em queda no mercado por possuir forte aporte coletivista muito criticada e fora da curva em estudos de transição cultural. Destaca-se que as variações percentuais médias entre os estilos: Modelador 55%, Coaching 58%, Participativo 57% e Visionário 59%, se equivalem na avaliação dos líderes, com uma avaliação um pouco menor para o estilo afetivo 49%. O contexto destaca a partir de 2008 o crescimento competitivo do estilo Visionário provavelmente em decorrência da exigência do cenário mundial e dos constantes desafios empresariais que por sua dinâmica exigem cada vez mais de seus líderes uma visão apurada de futuro com capacidade de sustentação da motivação e energia dos subordinados. Por fim, temos o estilo Diretivo com avaliação média de 73%, mantendo sua média durante o período, tornando-se o mais adotado dentro dos novos cenários das organizações, na avaliação dos líderes, provavelmente pela capacitação, maturidade, comprometimento e competência que os colaboradores possuem

Prosseguindo na análise dos resultados, fica comprovado também na heteroavaliação que os líderes, nas respostas sobre sua atuação nos estilos, são considerados centralizadores ou liberais, sempre se avaliando fora da autoavaliação efetuada pelos liderados; fica evidente também, que o estilo Diretivo foi o mais presente no período mantendo a mesma conceituação efetuada na autoavaliação pelos gestores com média de 67%. Destaca-se também que o estilo Modelador com média de 58%, que manteve um crescimento sustentável seguido do Participativo com média de 57%. Um fato que se destaca neste contexto é que o estilo Modelador mantém um nível de excelência segundo seus padrões, o que nem sempre é o recomendável ou o melhor para os desafios do negócio.

Diante da natureza dos estilos, o Visionário com 56%, na média, são os mais utilizados, e praticamente sem “gaps” entre a auto e heteroavaliação. Destaca-se na pesquisa, que este estilo foi o se mostra mais concentrado nos níveis de Diretoria do que nos níveis gerenciais. Este fato se explica na medida que a Diretoria tem prioritariamente a responsabilidade de sustentar a visão de futuro da empresa frente aos concorrentes.

Prosseguindo na análise, constata-se que o estilo Coaching (50%) compete com o Afetivo

(50%) e com autopercepção bem abaixo dos líderes avaliados. Ocorre que as empresas clamam e lutam por times de alto desempenho, mas suas lideranças ainda não são capacitadas para conduzir estes resultados. O estilo Autoritário ganha presença mais forte na heteroavaliação em confronto com autoavaliação, mesmo se mantendo na penúltima colocação do ranking. Finalizando a avaliação, o estilo liberal (Laissez-Faire), aparece com média de 18%, mantendo-se em último lugar, em franca decadência e distante do contexto da liderança.

Comparando a pesquisa realizada por Zorzi (2013) com as fontes descritas no livro *O Líder Completo*, de Piovan (2011), sobre estilos de liderança, e descritos no item 4 deste artigo, podemos constatar a equivalência de seis (6) estilos entre eles: Afetivo, Coaching, Diretivo, Modelador, Participativo e Visionário. A diferença entre a consultoria e o livro está na forma demonstrativa que a Zorzi (2013) destaca os estilos, focando em números e percentuais, dentre os que mais se destacaram e os que menos estão em evidência nos últimos cinco (5) anos, enquanto, Piovan (2011), destaca os estilos como renovação e presença no cenário industrial enfatizando suas características baseado em sua experiência de anos de trabalho, dedicação e estudos sobre o tema.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer a história da evolução da liderança através da contribuição efetiva dos grandes líderes mundiais e suas conquistas permite definir a contribuição que eles trouxeram para a gestão e principalmente a humanidade. Essa mudança transformou um cenário centralizador de liderança com poder em uma troca por uma gestão partilhada, onde as tomadas de ações são delegadas e compartilhadas. O liderado deixou de ser uma pessoa oculta e executora e passou a ser mais valorizado dentro das organizações que precisaram mudar a cultura.

Apesar de todo o avanço e o legado deixado pelos grandes líderes mundiais, ainda existem organizações que, talvez em função da cultura ou por opção, não praticam a liderança de forma equilibrada, e que as diferentes culturas existentes podem levar as empresas a adotarem estilos diferentes na obtenção dos resultados desejados. Vale destacar, também, que alguns legados citados aqui representam apenas uma pequena parcela do legado deixado para a liderança nesse constante mecanismo de renovação onde atuam as organizações.

Em relação às análises sobre a existência de vários estilos de liderança conforme as teorias, as abordagens puderam determinar que apesar da grande quantidade de estilos, e suas características, não existe um estilo de liderança ideal para cada cenário dentro das diferentes culturas existentes dentro das organizações. Podemos constatar que todos possuem vantagens e desvantagens, conforme destacado na descrição de cada estilo, no item 4, dentro das suas características, e que o papel do líder é o fator determinante para movimentar toda a engrenagem organizacional e obter resultados que as organizações esperam e a edificação de uma cultura positiva de resultados.

Diante dos resultados encontrados na pesquisa da revista EXAME, podemos inferir que entre os estilos mais ou menos usados no país, se destacam os que possuem características mais democráticas no perfil da liderança; por outro lado, fica evidente que o estilo autocrático, apesar de uma pontuação intermediária, ainda faz parte do estilo de liderança, e que o estilo liberal (Laissez-Faire), apesar de contestado na pesquisa, ainda possui parcela considerável na liderança.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÍBLIA. **BÍBLIA SAGRADA**: tradução na linguagem de hoje. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2010.

- BARRETO, L. M. T. da SILVA. et. al. **Cultura organizacional, e liderança: uma relação possível?** R. Adm., São Paulo, v 48 n°. 1, p. 34-52, jan. /fev. /mar. 2003.
- BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- CAMPELO, M. L. C. **Gestão de Pessoas: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo.** VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro – 2011
- CARSON, C; LUTHER KING, M. **A autobiografia De Martin Luther King.** Ed. Zahar, 1ª ed. Copyright 1998, São Paulo, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
- DI STÉFANO, R. **O Líder Coach: Líderes criando líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.
- DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.
- GANDHI, M. K. **Autobiografia, Minha vida e minhas experiências com a verdade.** Palas Athena, 2009.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor.** Tradução: A. B. Pinheiros de Lemos - Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão;** tradução Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Roberto Fachin – Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PECI, A. SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- PEREIRA, A. L. **A liderança como um fator de diferencial competitivo.** Periódico Científico Negócios em Projeção. Brasília, vol, 5, n° 1, jun. 2014.
- PIOVAN, R. **O livro do líder completo: como inspirar e ampliar as competências dos seus liderados.** São Paulo: Reino Editorial, 2011.
- RAMOS, G. **A liderança no contexto organizacional.** Apostila de administração de RH do 7º semestre; Curso de Administração – UFPEL. Pelotas, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional;** tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- STENGEL, R. **Os Caminhos de Mandela - Lições de Vida, Amor e Coragem.** Globo Editora. São Paulo, 2008.
- TANNENBAUM, R; SCHMIDT, W H. **How to choose a leadership pattern.** Harvard Business Review, May-June, 1973.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Editora Futura, 2000.
- ZORZI, B. **Empresas em movimento: mudança de cultura para novo patamar de resultado.** 1ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.