

Liderança e Poder

Fábio Cicarini Hott *

São muitos os desafios das organizações neste começo de século XXI. As mudanças constantes dos cenários em consequência da evolução dos mercados relacionadas à Globalização, à formação de Blocos Econômicos, às implicações do avanço tecnológico, à responsabilidade social das empresas, entre outros temas atuais, exigem das organizações que estejam preparadas, mais do que nunca, para adaptações, solução de problemas e superação de desafios. O líder tem papel fundamental nesse contexto, pois é o ponto de partida para a obtenção de resultados favoráveis. Para tanto, deve estar preparado e consciente de sua responsabilidade em preparar também sua equipe, direcionando-a para o sucesso. Compreender os estilos de liderança e as bases do poder nas organizações, exercendo-os profissionalmente e eticamente, com o objetivo fundamental de crescimento das pessoas e das organizações, é fator preponderante para o sucesso.

A liderança é tema que fascina a muitos e nos últimos anos tem sido objeto de várias pesquisas, que resultaram em diversas teorias. Bolditch e Buono (2002) descreveram várias dessas teorias, agrupando-as em três categorias básicas: a abordagem de traços, a perspectiva comportamental ou funcional, e a visão situacional ou contingencial. Comentaremos a seguir, as teorias e estilos de liderança que compõem cada categoria. A Teoria dos Traços abrange a chamada teoria das "Grandes Personalidades", onde as primeiras abordagens à liderança consideravam características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que diferenciavam líderes de seguidores. Em estudos mais abrangentes relaciona cinco características pessoais à liderança eficaz: inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e atividade e conhecimentos relacionados à tarefa. Apesar disso, existem estudos que demonstram não haver, de fato, esta relação. Outras relações foram sugeridas entre características como educação superior e status social de classe alta, e a liderança eficaz. Estas também receberam críticas por constituírem estudos elaborados com metodologias de pesquisa simplistas.

As Teorias Comportamental e Funcional, inicialmente avaliaram três estilos diferentes de liderança: o autocrático (liderança pelo comando), o democrático (liderança através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo) e o laissez-faire (liderança através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo). Dentre essas teorias, encontramos o Grid Gerencial, desenvolvido pelo Blake e Mouton¹ (1964, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), que envolve a intensidade da aplicação de duas dimensões comportamentais: uma preocupação com as pessoas e uma preocupação com a produção. Segundo seus pressupostos, o melhor estilo gerencial seria aquele com uma intensa preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção, sendo que esse estilo pode ser desenvolvido através de treinamento do líder. A Teoria da Imaturidade-Maturidade contempla o estudo dos efeitos da liderança no comportamento dos subordinados.

Argyris², (1964, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), realizou a análise das diferenças comportamentais da infância até a idade adulta e estabeleceu sete mudanças de personalidade para que uma pessoa se desenvolva até a maturidade. A partir dessa análise, concluiu que de acordo com a estrutura organizacional na qual os líderes atuam, inibindo ou favorecendo a maturidade dos subordinados, com atitudes predominantes da Teoria X (direção e controle rígidos dos subordinados) ou Teoria Y (orientação e estímulo ao crescimento e desenvolvimento dos subordinados), de MacGregor³ (1960, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), poderão observar problemas que pareçam relacionados ao desinteresse ou apatia dos empregados, mas que podem ser consequência de comportamentos que restringem a criatividade e a iniciativa, que, por outro lado, podem ser estimulados por atitudes que favoreçam a participação, através de estilos de liderança mais democráticos. Outra teoria, a Teoria dos Elos de Ligação, resultante dos estudos de Likert⁴ (1961, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), estabelece que os líderes atuam nas organizações tanto no seu papel de líderes, criando condições para o desenvolvimento da maturidade em seus liderados, como no papel de subordinados, exercendo influência aos seus superiores e estabelecendo um elo de ligação que proporciona a obtenção de melhores resultados. Isto é possível a partir de um bom conhecimento de necessidades, estilos, vantagens e deficiências do próprio chefe e de si mesmo, utilizando esse conhecimento para criar um ambiente de confiança e apoio mútuos.

1- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. **The managerial grid**. Houston: Gulf, 1964

2- ARGYRIS, Chris. **Integrating the individual and the organization**. Nova York: Wiley, 1964

3- MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960

4- LIKERT, Rensis. **New patterns of management**. Nova York: McGraw-Hill, 1961

As Teorias Contingenciais nasceram da percepção de que em determinadas situações, um estilo autocrático era eficaz, contudo, em outras situações o estilo democrático era mais eficaz. Percebeu-se também, que havia dificuldade para que os líderes mudassem seu estilo de liderança. Dessa forma, as teorias contingenciais derivam da junção da teoria dos traços e as teorias comportamentais e funcionais, e define líderes eficazes, aqueles capazes de adaptar seus estilos às diversas situações de trabalho. Como clássica desse modelo, temos a teoria desenvolvida por Fiedler⁵ (1967, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), conhecida como Teoria Contingencial de Fiedler, que sugere a liderança eficaz o melhor ajuste entre o estilo de um líder e o ponto onde uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo, entendido como favorabilidade de uma situação.

Fiedler identificou três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder: relações entre líder e membros do grupo (confiança e respeito), estrutura da tarefa (estruturada ou não, clara ou ambígua), posição do líder (grau de influência sobre subordinados). Estudos mais recentes apontaram que outros fatores importantes devem ser considerados como a "interação da compatibilidade pessoal entre líderes e seguidores, com a colaboração na execução da tarefa" (FIEDLER, 1976, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002).

A Teoria do Caminho-Meta considera a clareza com que um líder estabelece para o subordinado, o caminho ideal para o atingimento das metas e resultados. A teoria da Liderança Situacional, que resulta do trabalho de Hersey e Blanchard⁶ (1988, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), se apresenta com uma abordagem abrangente, com destaque para três fatores básicos: o quanto o comportamento de um líder está orientado para a tarefa, o quanto o comportamento de um líder está orientado para os relacionamentos, o quanto os membros de uma organização demonstram disposição para realizar uma tarefa, função ou objetivo. Foram identificadas duas dimensões do comportamento de um líder: o comportamento de tarefa (estrutura inicial) e o comportamento de relacionamento (consideração). A combinação e intensidade dessas duas dimensões formam quatro estilos possíveis de liderança. O estilo mais eficaz depende da disposição dos subordinados em relação às tarefas, sendo definida em termos de: nível de motivação dos subordinados por resultados, disposição e capacidade dos subordinados para assumirem responsabilidades, instrução e experiência dos subordinados relevantes à tarefa. A dinâmica desse modelo está em que padrões de liderança surgem, ou são desenvolvidos, a partir da confiança e maturidade entre líderes e subordinados, tendo como meta o ponto em que a confiança recíproca entre líderes e subordinados seja tão intensa que demande menos tempo direcionado a tarefa ou relacionamento.

O Modelo Estilo Líder-Participação, baseado no trabalho de Vroom e Yetton⁷ (1973, APUD BOLDITCH E BUONO, 2002), aborda o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisões. Considerando a forma e a intensidade dessa participação na tomada de decisões, estabelece cinco estilos básicos de liderança decisória, resumidos a seguir: AI: líder decide, com base em informações de que dispõe; AII: líder obtém informações junto aos subordinados e decide. O papel dos subordinados restringe-se a informar, sem criar ou avaliar soluções; CI: líder compartilha o problema com subordinados, individualmente, ouvindo idéias e sugestões, tomando a decisão, que pode ou não sofrer a influência deles; CII: líder compartilha o problema com subordinados, em grupo, onde colhe idéias e sugestões, tomando a decisão, que pode ou não sofrer a influência do grupo; GII: líder compartilha o problema com os subordinados em grupo, elaborando e avaliando soluções em comum, buscando o consenso, atuando como moderador, não influenciando o grupo com uma solução pronta, estando disposto a implementar a solução encontrada pelo grupo. Qualquer dos estilos pode ser apropriado à determinada situação.

Entendendo que uma série de variáveis situacionais influencia na escolha de um dos estilos citados, desenvolveu-se um modelo ampliado na forma de um fluxograma, estabelecendo uma série de regras para a tomada de decisão, que dificultam sua utilização na prática gerencial. Três dimensões devem ser consideradas nessa abordagem: a qualidade ou a racionalidade da decisão, a aceitação ou compromisso, por parte dos subordinados, para sua implementação efetiva, as limitações de tempo. Deve-se preservar a qualidade de uma decisão e criar a aceitação necessária por parte dos subordinados, procurando, sempre que adequado e considerando a disponibilidade de tempo, adotar um estilo mais desenvolvimentista e participativo.

5- FIEDLER, Fred. **A theory of leadership effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, 1967

6- HERSEY, Paul; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources**. 5.ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988

7- VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973

A Teoria da Atribuição é mais especulativa e considera que um subordinado, ou um observador, que entende como boa ou má determinada liderança e seus efeitos comportamentais atribui as características dessa liderança a uma pessoa que esteja relacionada com a situação, o que pode não ser confirmado.

A liderança está intimamente ligada ao exercício do poder. A liderança eficaz pressupõe, além da adequação do estilo gerencial à estrutura da organização e às diversas situações, também o exercício eficaz do poder. Robbins (1999), define que "poder refere-se a uma capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B aja de acordo com os desejos de A". O poder é uma capacidade que pode ou não ser usada por quem o detém. Provém de uma relação de dependência e de desejo sobre algo que alguém controla e, portanto, detém o poder de conceder. O líder utiliza-se do poder como meio para atingir suas metas. French e Raven, (sd, APUD ROBBINS, 1999), definiram cinco bases ou fontes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência. O poder coercitivo está relacionado ao medo que causa frente a possíveis conseqüências a quem o contraria, como a dor, a perda da liberdade, ou a restrição a necessidades básicas, fisiológicas ou de segurança. O poder coercitivo é exercido nas organizações sob a forma de controle econômico e de situações que podem ser desagradáveis, ou até mesmo humilhantes, para quem necessita e valoriza seu emprego. O poder de recompensa relaciona-se com a concordância aos desejos de outrem, que possui recompensas valorizadas como dinheiro, promoções, amizades, informações, etc. O poder legítimo é aquele ligado ao cargo ou função dentro da organização. A autoridade que deriva da hierarquia formal de uma organização inclui os poderes de coerção e de recompensa. Porém, o poder legítimo é mais amplo por relacionar-se a aceitação dos membros de uma organização, da autoridade de uma posição. O poder de competência resulta do conhecimento ou habilidade especial. Nas organizações atuais, a especialização frente à constante evolução tecnológica, é característica de quem detém o poder de competência, utilizado para alcançar metas. O poder de referência está relacionado à admiração e identificação que pessoas causam em outras, que podem advir de característica físicas, ou qualidades como o carisma, por exemplo, exercendo sobre estas sua influência. O poder é uma função da dependência por algo importante, escasso ou insubstituível que alguém controla. Podemos identificar o poder num departamento de determinada empresa através da comparação com outros: pela proporção de gerentes de primeiro escalão que o compõem, pela sua representação em equipes interdepartamentais e comitês importantes, pela remuneração, pela localização na empresa, pelos recursos disponibilizados, entre outros. O poder do gerente pode ser percebido a partir de algumas observações: capacidade de interceder favoravelmente por alguém, conseguir aprovar gastos além do orçado, incluir itens na agenda de reuniões importantes, livre acesso aos tomadores de decisão do primeiro escalão na organização. O poder é exercido através de estratégias táticas: razão, amizade, coalizão, barganha, autoridade maior e sanções. As pesquisas mostram que as táticas não são usadas igualmente pelos empregados e que a mais utilizada é o uso da razão. A seleção de qual tática utilizar passa por quatro variáveis condicionais: o poder relativo do gerente, os objetivos do gerente para querer influenciar, a expectativa do gerente quanto ao desejo da pessoa-alvo em obedecer e a cultura da organização. Geralmente os gerentes iniciam o exercício de poder utilizando pedidos simples e razão. Encontrando resistência, são mais direcionados usando a asserção, que indica que as regras exigem obediência. Segundo seus objetivos, o gerente pode usar a amizade para conseguir benefícios de um superior ou para obter favores de seus subordinados, podendo utilizar-se da razão para persuadir um superior ou convencer um subordinado.

Em relação às expectativas de sucesso, o gerente se utilizará de pedidos simples, quando espera obter concordância, porém, se prevê dificuldades podem usar a asserção e sanções. A cultura organizacional também influencia na decisão do gerente em relação a que tática deve utilizar, na medida em que algumas estimulam o uso da amizade, outras incentivam a razão, existindo também aquelas que confiam em sanções e asserção.

Os estudos iniciais sobre liderança apontaram para traços, ou características e atributos inatos que diferenciariam um líder das pessoas comuns, como sendo uma pessoa especial. Mas como afirma Bullara (2004b), a liderança não é um dom destinado a poucos escolhidos. Apesar de existirem pessoas que têm alguma vocação de liderança, todos nós podemos nos tornar líderes em algum aspecto, através do aprimoramento de nossas habilidades. As organizações estão cheias de pessoas assim, que têm em seu esforço e conhecimento para o atingimento dos objetivos organizacionais, conquistando o respeito e a admiração de suas equipes pelo que são, pelas suas qualidades humanas. Essas pessoas podem ou não ocupar uma liderança formal. O importante é que os líderes formais estejam atentos não só para o seu crescimento individual, como pessoa e profissional, mas também estimulem o crescimento de seus subordinados.

Bullara (2004a) define também, que “*Liderar é liderar a capacidade criativa das pessoas, visando atingir objetivos de acordo com os valores da organização*”. Continuando, Bullara (2004a) explica que isso só se consegue através de uma relação de extrema confiança mútua entre o líder e seus subordinados, como preceitua a Teoria Contingencial da Liderança Situacional. Essa relação de confiança mútua, de cumplicidade, possibilita ao verdadeiro líder construir resultados com as pessoas e não apenas através delas, como quando são utilizadas apenas como instrumento. Para tanto, é preciso perceber que não basta ser eficaz obtendo resultados positivos, é preciso ir além. É preciso envolver as pessoas, descobrindo o que realmente as motiva, sintonizando-as com os objetivos e valores organizacionais, obtendo com isso o crescimento mútuo de pessoas e organizações.

Isto se torna ainda mais importante numa época de incertezas e constantes mudanças, onde a globalização e a constante evolução tecnológica, por exemplo, trazem à tona ineficiências antes camufladas por modelos de gestão autoritários. É importante detectar possíveis deficiências da organização e investir na formação e desenvolvimento de seus empregados. É importante que os líderes saibam se avaliar, conhecendo o estilo de liderança e as bases de poder que utilizam, para que também possam avaliar os resultados, e estejam aptos a se adaptar às diversas situações.

Empresas modernas e líderes eficazes devem ser ágeis e estarem atentos à formação de equipes compostas por pessoas envolvidas com os objetivos organizacionais, aptas a efetuar o planejamento necessário à condução das atividades empresariais a bom termo, capazes de identificar crises com antecedência, participar da formulação e implementação de soluções criativas surgidas do trabalho em equipe, valorizando o ser humano e suas qualidades, o profissionalismo e a visão de futuro que todos na organização necessitam para que cresçam continuamente, rumo ao sucesso. Contribuirá para isso, se utilizarmos estilos de liderança de abordagem situacional/contingencial e bases de poder com ética profissional, além de valorizar uma cultura organizacional que valorize a relação entre as pessoas e a manutenção de um bom clima de trabalho.

Bibliografia

- ARGYRIS, Chris. **Personality and organization**. Nova York: Harper & Row, 1957;
- ARGYRIS, Chris. **Interpersonal competence and organizational effectiveness**. Homewood, IL: Irwin Dorsey Press, 1962;
- BOLDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BULLARA, C. F. C. “A evolução do conceito de liderança.” Informativo Institucional. Disponível em: <www.ise.org.br/informe/artigos/cesarbullara2.htm>. Acesso em: 16 maio 2004a.
- BULLARA, C. F. C. “A liderança: um atributo ao alcance da mão.” Informativo Institucional. Disponível em: <www.ise.org.br/informe/artigos/cesarbullara4.htm>. Acesso em: 16 maio 2004b.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999.

* Aluno do 6º período do curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu - FACIG