

O PROCESSO EVOLUTIVO DA LIDERANÇA

Michelle Naiarah John¹

Leticia Maria Baggio Azambuja²

RESUMO: A liderança deixou de ser um assunto utópico e literário e passou a se concretizar das mais diferentes formas, e dentro dos mais distintos panoramas organizacionais. Como objetivo o presente artigo descreveu as principais teorias de liderança citando a evolução pela qual o assunto já passou. Em se tratando de parâmetros metodológicos utilizou-se neste estudo a pesquisa bibliográfica, citando os mais renomados autores como: Chiavenato, Burns, Lacombe, Soto, Bass entre outros, que escreveram sobre o tema, a fim de esclarecer e nortear bibliograficamente líderes de autoperformance. Diante dos principais estilos de liderança a pesquisa centrará a discussão na transformacional, carismática e transacional. De maneira conclusiva os resultados observados a partir desta pesquisa foram que, atualmente não cabe estabelecer um padrão nos estilos de liderança, tendo em vista que cada corporação tem sua realidade, desafios e objetivos, portanto, essa pesquisa direcionou e orientou, propondo capacitação de líderes que tenham como objetivo a retenção de talentos, o crescimento corporativo, e o alcance de resultados, mas sem deixar de lado o carisma e o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Palavras Chave: liderança; teorias de liderança; estilos de liderança.

THE EVOLUTIONARY PROCESS OF LEADERSHIP

ABSTRACT: The leadership stopped being an utopian and literary subject and started to materialize itself in many different forms, and within the most distinct organizational panoramas. This article aims to describe the main theories of leadership mentioning the evolution that the subject has already gone through. Talking about methodological parameters, the study of bibliographic research was used, quoting the most renowned authors such as: Chiavenato, Burns, Lacombe, Soto, Bass and others, who write about the topic, aiming to clarify the new bibliographic summary of automatic performance. Facing the main leadership styles the research will focus the discussion on transformational, charismatic and transactional. In a conclusive way, the observed results from this research are, currently, it is not possible to define a standard in leadership styles, considering that each company has its reality, challenges and objectives and, in directed and oriented research, propose the training of leaders who aim to retain talent, corporate growth, achieving results, but without leaving aside charisma and personal and organizational development.

Keywords: leadership; leadership theories; leadership styles.

¹ Graduada em Secretariado Executivo pela Faculdade Sant'ana. Mestranda pelo Instituto Politécnico de Bragança. Email para contato: michellejohn@bol.com.br

² Graduada em Administração de Empresas (UEPG), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (UEPG), Mestre em Engenharia da Produção (UTFPR). É Master Coach certificada pelo Instituto Mauricio Sampaio, Especialista em Personal e Professional Coaching pela Sociedade Brasileira de Coaching e pelo Behavioral Coaching Institute. Possui formação como Analista em Mapeamento de Perfil Comportamental pela Solides S.A. Atua como professora na Pós Graduação, Coordenadora na Pós-Graduação em Gestão de Pessoas com Coaching da Faculdade Santana, PR. Email para contato: contato@santanapos.com.br

INTRODUÇÃO

Constantemente empresas procuram por profissionais qualificados e preparados para a demanda comercial do mundo competitivo, por isso um perfil de liderança é bastante cobiçado pelo mundo corporativo. Muitas dessas instituições investem e incentivam periodicamente seus colaboradores para que se tornem líderes de equipe, em contrapartida existem pessoas que desenvolvem sua habilidade para liderar através de vivências, experiências, treinamentos e estudos. Pode-se dizer que esse indivíduo tem uma certa aptidão ao cargo de liderar.

Ao longo dos tempos a liderança passou por diversas transformações, o referencial teórico deste estudo retrata a evolução do tema, desde o seu princípio até os modelos mais atuais dos tipos de liderança. “A figura do gestor/chefe estava associada a uma cultura de mando e subordinação em que a ordem era para ser executada e não questionada” (FOSSARI *apud* LAPOLLI 2013, p.126).

A liderança abordada atualmente é bem diferente daquela já conhecida e ainda muitas vezes utilizada, os líderes do presente e do futuro precisam estar engajados com os ideais da empresa, mas também das pessoas que dela fazem parte. Conforme relatado por Certo (2003, p.331) “[...] as organizações estão enfatizando estilos de liderança radicalmente diferente daquele conhecido em organizações do passado”. Destaca-se aí uma quebra de paradigma, novos estilos voltados para o novo modelo de trabalho e empresas em que hoje estamos inseridos.

A elaboração deste estudo tem por objetivo descrever as principais teorias de liderança, citando em seu referencial teórico a evolução pela qual o assunto já passou, trazendo por fim, uma abordagem mais atual e utilizada no meio corporativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Partindo do princípio etimológico a palavra líder deriva do verbo *lead*, que para Meneghetti (2008) é originária da língua viking, utilizada para indicar uma ação típica dos capitães das embarcações dos vikings, que sinalizavam o caminho para a

tripulação. Ou seja, conduz, indica e leva ao caminho destinado. Desta forma, um líder precisa saber orientar, sinalizar, sugerir e acompanhar sua equipe na execução das atividades.

Já analisando seu conceito histórico ela surgiu juntamente com a Teoria das Relações Humanas, pois influencia no comportamento das pessoas. Chiavenato (2000) considera esta teoria como um divisor de águas com a já consagrada Teoria Clássica da Administração. Período esse que foi marcado pela recessão econômica, inflação e presente atuação dos sindicatos ao final da segunda década do século XX.

A liderança é o maestro que rege as contribuições das pessoas e das equipes, estimula o comprometimento com o trabalho, investe em estratégias sistêmicas, contribui para a construção de culturas permeáveis à mudança, à inovação e ao intercâmbio de informações internas e com clientes principalmente.” (SOUZA *et al*, 2009, p.47).

Percebe-se nesse ponto que a liderança é um agente transformador dentro das organizações, desde sua base originária ela já tinha como intenção a condução de pessoas no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nossa história é marcada por diversos líderes³ que mudaram o rumo da humanidade, que nem sempre alcançaram o êxito esperado, mas deixaram seus registros que até hoje são recordados e mencionados (FOSSARI *et al.*, 2013).

Ainda relatando os princípios da liderança Lacombe (2005, p.203) salienta que “[...] um líder é muito mais necessário nas situações instáveis, ele é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudanças e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores”. Essas são algumas das características mais citadas para se tornar um bom líder, mesmo em se tratando de líderes do contexto atual.

Não é possível generalizar um perfil para se tornar um líder de sucesso, o que vemos aqui é que não existe uma fórmula mágica para tornar-se líder, o que existe são conceitos de estudiosos, vivências e até mesmo habilidade e simpatia pela função.

Citado por Certo (2003, p.332) “[...] a capacidade de liderança não pode ser explicada pelos traços individuais nem por características herdadas”. Ou seja, segundo o autor, ninguém nasce líder o perfil é adequado com o tempo, e através de

³ Mahatma Gandhi, Franklin Delano Roosevelt, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Nelson Mandela.
Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideres-existiram/>

descobertas do próprio indivíduo. O mesmo autor ainda continua “[...] as pessoas podem ser treinadas para se tornar bons líderes, em outras palavras os líderes são formados e não nascem assim”. Conclui-se aqui que qualquer pessoa pode vir a desempenhar a função da liderança, o que tornará ela boa o suficiente na execução são diversos fatores, e um deles é o quanto ela está dedicada e qualificada para tal papel.

Estruturando os tipos de liderança vamos partir do conceito mais formal e muito utilizado ao longo dos tempos, apesar de vivenciarmos uma transformação desses moldes eles ainda são um referencial em se tratando do tema.

Chiavenato, (2000) formulou três estilos de liderança: autocrática ou autoritária, liberal e democrática. Abaixo uma breve discussão sobre cada um desses estilos.

- Liderança autocrática ou autoritária: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Sentimento explosivo, centralizador e uso abusivo do poder, fazendo com que as pessoas produzam menos e aumentem seu grau de insatisfação. Ainda encontra-se esse tipo de liderança sendo aplicado em algumas organizações, para Borges e Caetano apud Lapolli (2013) ela ainda é usada em ambientes corporativos com colaboradores novos, e que não foram preparados para a função a ser executada. Ainda segundo esses autores esse estilo de liderança serve para colaboradores que não aceitam, ou não se adaptam a outros tipos de líderes. Pode ser vista como ponto positivo no poder utilizado sobre novos empregados, mas está destinada a tornar o ambiente de trabalho carregado e negativo.
- Liderança liberal: O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Nota-se baixa da produção e pouco respeito para com o líder. Segundo Chiavenato, (2000) existem algumas características dessa liderança: cooperação voluntária, imposição das metas pela própria equipe, as equipes desenvolvem suas funções sem acompanhamento ou controle, deixando-os livres na execução das atividades. Nota-se aqui um estilo inverso a liderança autoritária, pois quem toma as decisões são a equipe, o líder acaba tendo seu papel bastante apagado, ou

quase nulo, deixando que os colaboradores tomem a iniciativa das deliberações.

- Liderança democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Aqui se sobressai um maior nível de produção, criam-se laços de amizade, boa convivência e comunicação. Percebe-se um maior grau de cooperação entre líder e liderados, de forma que as tomadas de decisões são realizadas em conjunto, diminuindo o grau de controle e destacando a colaboração. Citado por Borges e Caetano (2013, p.176) “o liderado tem um ambiente de trabalho mais confortável, desde que não ponha em risco a posição do líder”. Ainda para esses autores esse estilo de liderança resulta em um clima organizacional mais favorável, com disciplina, organização e maior nível de motivação.

Diante do panorama conceitual sobre liderança e a sua tipologia inicial, salienta-se que muitas descobertas o tema propõe, é um assunto em constante transformação. Porém, algumas características podem ser consideradas unânimes para tornar-se um líder de reconhecimento, pois, liderar está muito além de conduzir pessoas, um bom líder é aquele que tem seus seguidores e sabe melhor do que ninguém como agir com eles, conhece seu local de trabalho, transmite e compartilha seus conhecimentos com os demais, consegue envolver pessoas, tem uma boa comunicação, e ainda, pratica o feedback de maneira adequada. Líderes criam novos líderes, trabalham com objetivos em comum, estão envolvidos com a equipe e de acordo com Levek e Malschitzky *apud* França (2002), o líder deve estar preparado para gerir pessoas.

Em se tratando de organizações modernas e em conformidade com o cenário contemporâneo no qual empresas, colaboradores, líderes e liderados estão inseridos, os modelos de liderança passaram por algumas transformações. Para Certo, (2003, p.331) “[...] as organizações estão enfatizando estilos de liderança que se concentrem em envolver os funcionários na organização e em dar a eles liberdade para usar sua capacidade da maneira que julgarem melhor”.

Partindo do princípio que a mudança nos estilos de liderança está se adequando ao novo formato da gestão moderna, Snell (2010) *apud* Fossari et al., (2013) define quatro elementos-chave para transformação da liderança no cenário

atual e competitivo no qual estamos inseridos: Internet, globalização, gestão do conhecimento e o compartilhamento além das fronteiras.

Para os autores a internet é uma das maiores redes de negócios atualmente, que permite comunicação instantânea e lojas on-line. Já a globalização está inserida diariamente no cotidiano das empresas, é preciso estar conectado com o mundo para operar e fazer a comercialização girar. Quando se fala em gestão do conhecimento estamos diretamente inseridos em um mundo em constante transformação, é preciso inovar, desenvolver ideias e pessoas, é a busca constante por capital intelectual. Por fim, a colaboração entre fronteiras nada mais é do que a troca de ideias e de conhecimento, que pode ocorrer tanto dentro das empresas ou entre organizações e pessoas do mundo todo, é o desenvolvimento e o aperfeiçoamento contínuo.

Este estudo implicou em diversos novos estilos de liderança em ascensão, como: liderança transformacional, carismática, transacional, liderança de coacher, superliderança, liderança empreendedora, liderança estratégica e de equipe, liderança transcultural e facilitadora. Mas com o intuito de destacar apenas três delas, a abordagem neste artigo será para os estilos de liderança transformacional, carismática que está inserida dentro da liderança anteriormente citada, além da transacional.

Liderança transformacional

A liderança transformacional tem seu conceito histórico desde os anos 1970, James Mc Gregor Burns em seu livro de 1978, *Leadership*, define liderança transformacional como um processo em que os líderes e seus liderados, elevam ambos para níveis mais significativos de moralidade e motivação.

Sendo assim destaca-se nesse estilo de liderança a motivação em desenvolver processos em comum, o líder se destaca pela influência, pelo comprometimento com a equipe, ele é a maior fonte de inspiração e gera envolvimento dos liderados na execução das atividades e na tomada de decisões.

Ainda para Burns (1978) a liderança transformacional pode ser medida por meio do impacto gerado na equipe e no desempenho das tarefas, pois os liderados

têm mais confiança e credibilidade nesse líder, sentem mais motivação e respeito, a equipe se dispõe a trabalhar com mais ênfase e destaca-se um auto nível de desempenho.

No ano de 1985 o pesquisador Bernard M. Bass baseado nos conceitos já introduzidos por Burns, complementou que a liderança transformacional pode ser aperfeiçoada, onde gerentes podem aprender técnicas para se tornarem líderes transformacionais. Ele ainda destaca algumas características desse tipo de líder:

- Modelo de integridade e justiça;
- Define metas claras;
- Tem grandes expectativas;
- Incentivador;
- Fornece apoio e reconhecimento;
- Promove as emoções das pessoas;
- Faz os colaboradores olharem além do seu próprio interesse;
- Inspira a equipe para atingir o improvável.

Um líder transformacional como o próprio nome sugere, é capaz de transformar pessoas e o ambiente no qual elas estão inseridas, é um líder visionário, capaz de resolver os mais diversos tipos de problemas, além de promover o engajamento da equipe e o alto alcance de satisfação por parte dos liderados. Seu principal objetivo é o desenvolvimento dos colaboradores, para que assim, atinjam metas e resultados.

“A liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores, como justiça e integridade” (CERTO, 2003, p. 331).

Autores como Xando Natsume, José Roberto Marques, Cristancho Duenãs e Fernando Pacheco, mencionam em seus blogs pessoais algumas competências fortemente identificadas nesse estilo de liderança:

- Carisma: essa característica propõe um interesse e envolvimento natural entre líder e liderado, o carisma desperta admiração e respeito. Através dele o líder consegue estar mais próximo dos liderados, e conquistar um maior desempenho da equipe;

- inspiração: o líder é visto como exemplo, um modelo a ser seguido, isso faz com que a equipe tenha mais proximidade com ele, gerando um ambiente de confiança e equilíbrio;
- visão: Essa habilidade promove ao líder a antecipação de problemas, encontrando as soluções antes que o mesmo cause danos na equipe e no desempenho, isso faz com que os liderados não percam o foco e continuem engajados com cumprimento de metas e objetivos.

A liderança transformacional ainda é um tema em exploração, muito se comenta e se destaca para os resultados desse tipo de liderança, como o próprio nome cita é uma liderança que provoca transformação nas pessoas e no ambiente no qual elas estão inseridas. Certo (2003, p.332) propõe que “[...] são necessárias mais pesquisas para desenvolver ideias esclarecedoras sobre como gerentes podem se tornar líderes transformacionais de sucesso”.

Liderança carismática

A palavra carisma tem origem grega e significa “[...] inspiração divina, que tem a capacidade de realizar milagres e predições” (FRANÇA e ARELLANO, 2002, p.266). Para esses mesmos autores a liderança carismática é natural e surge de forma espontânea, pois existe envolvimento emocional, aumentando consideravelmente o nível de desempenho do grupo.

Alguns autores afirmam que a liderança carismática está fortemente ligada a liderança transformacional, devido ao carisma aparecer intensamente nas atitudes do líder. “A liderança transformacional está intimamente relacionada a conceitos como liderança carismática e liderança inspirativa” (CERTO, 2003, p.332).

Em equipes com desempenho acima do esperado pode-se identificar a interação de um líder carismático, segundo Soto (2002, p.230) “quem trabalha com líderes carismáticos tem motivos para realizar um esforço profissional extra e, como o líder lhe é agradável, manifesta maior satisfação”.

Um líder carismático desperta a empatia de seus seguidores, tem uma boa comunicação interpessoal, além de gerar admiração e servir como exemplo e inspiração. Para Soto (2002, p.230) “[...] os seguidores estabelecem condições de

habilidades heroicas ou extraordinárias à liderança quando observam certos comportamentos”.

Liderança transacional

Na liderança transacional também se identifica efeitos de grande desempenho da equipe, porém, com outro intuito de motivação. França e Arellano (2002, p.267) esclarecem que existe uma gratificação entre líder e liderados, “o líder transacional guia seus seguidores na direção das metas e esclarece as exigências de papel e da tarefa”.

O líder transacional está preocupado com o cumprimento das metas e das tarefas, seu foco está no cumprimento das regras, isso causa pouco envolvimento sentimental com a equipe. Soto, (2002) destaca algumas características desse estilo de liderança:

- Recompensa contingente: existe uma troca de recompensas, ou seja, se a equipe alcançar o objetivo estipulado será reconhecida e receberá prêmios por esse esforço.
- Administração por exceção (ativo): pode-se destacar um líder mais enérgico, que busca as lacunas e executa punições.
- Administração por exceção (passivo): caso as normas não sejam cumpridas existe a intervenção do líder.
- *Laissez-faire*: Evita tomar decisões, uma gestão por exceção.

Diante das referências teóricas abordadas sobre o estilo de liderança transacional, percebe-se que a sintonia entre líder e liderados está intimamente ligada a recompensas e punições, ou seja, a equipe tem as tarefas claramente definidas e sabe exatamente o que precisa fazer para alcançar sua recompensa. De certa forma que esse tipo de líder acaba por não ter qualquer tipo de envolvimento emocional com seus seguidores, mas sabe consideravelmente quais são os objetivos da organização e o que será necessário para alcançá-los.

METODOLOGIA

Para desenvolvimento, alinhamento e melhor articulação da pesquisa, foram utilizadas investigações de cunho bibliográfica, abordando a visão de diferentes autores sobre o tema introduzido. Com o objetivo de apresentar distintas formas de liderança, assim como seu processo evolutivo no meio corporativo. Não se destacou o melhor método de liderar ou o mais assertivo, mas teve como finalidade informar e tornar notória a remodelação das técnicas de liderança.

Por meio dos estudos abordados por esses autores ficou evidente que nenhum estilo de liderança está em desuso, ou ainda que os mais conceituados serão os melhores, mas que cada perfil comportamental e de acordo com a cultura organizacional, serão utilizadas diferentes técnicas entre líderes e liderados.

CONCLUSÃO

Ao término deste estudo conclui-se que não existe uma liderança ideal, nem mesmo uma formação para líderes de sucesso. O que existem são ferramentas para chegar a uma liderança mais adequada, dependendo do meio no qual o indivíduo está inserido, de quais são as políticas da empresa e de como a equipe reage com o estilo de liderança escolhido.

Dentro de um panorama globalizado e em constante transformação existem muitas técnicas para se tornar um líder de autoperformance, vive-se em permanente movimentação e mudar ou adequar o estilo de liderança vai depender da necessidade e da disposição do líder, e também do tipo de equipe que estará sendo conduzida.

O que não se pode esquecer é do quão importante é a figura do líder dentro de uma organização, visto que é ele quem vai nortear, inspirar e motivar a equipe. Seja qual for o estilo de liderança a ser conduzido o líder tem papel fundamental no sucesso da gestão de negócios e de pessoas.

REFERÊNCIAS

DUEÑAS, Felipe Cristancho. **As quatro dimensões da liderança transformacional**. 16 de jun de 2017. Disponível em: <https://blog.acsendo.com/pt/as-4-dimensoes-da-lideranca-transformacional/>. Acesso em: 05/11/2019

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CERTO, Samuel. **Administração moderna**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2000.

MORSCH, Marco Aurelio. **Como se tornar um líder transformacional**. 22 de set de 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-se-tornar-um-lider-transformacional>. Acesso em: 05/11/2019

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 8 de abr de 2016. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>. Acesso em: 05/11/2019

CURI, César. **Entenda tudo sobre os diferentes tipos de liderança**. Disponível em: <https://pensar.com.br/tipos-de-lideranca/>. Acesso em: 08/11/2019

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

LAPOLLI, Édis Mafra et al. **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. 1.ed. Florianópolis: Editora Pandion, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2 ed. rev. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

O que é a liderança transformacional? Disponível em: <http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/o-que-e-a-lideranca-transformacional/>. Acesso em: 10/11/2019

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Vieira Lúcia de et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

Instituto Brasileiro de coaching. **Ter uma liderança carismática pode ser um diferencial?** 9 de mar de 2016. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-carismatica-diferencial/>. Acesso em: 10/11/2019

Recebido em 02/03/2020

Versão corrigida recebida em 02/05/2020

Aceito em 05/10/2020

Publicado online em 22/12/2020