

## Liderança Organizacional: Os tipos de liderança na Gestão das Organizações

Alexandra Paz Nobre – alexandrapaznobre@gmail.com  
MBA Contabilidade e Direito Tributário  
Instituto de Pós-Graduação – IPOG  
Santarém-PA, 25 de Novembro de 2018

### Resumo

Analisando as mudanças tecnológicas, sociais e culturais nas organizações as quais vivenciamos até mesmo em nosso próprio local de trabalho, notou-se um grande impacto no mercado de trabalho e no conceito direto do quesito liderança organizacional nas Empresas. Assim como existem gestão variadas existem também líderes com metodologias e visão diferentes. Este artigo contempla estudos voltados a área de gestão administrativa e tem como objetivo apresentar os tipos existentes de lideranças na gestão das organizações as quais muitos ainda não estão fazendo uso para uma melhoria continua dentro de seu próprio ambiente de trabalho. Para o desenvolvimento do artigo a metodologia utilizada foi desenvolvida por meio de artigos, livros, sites e pesquisas bibliográficas e conta com a presença de ilustres líderes.

**Palavras Chaves:** Liderança Organizacional, Gestão, Mercado de Trabalho, Pessoas, Influência.

### 1. Introdução

A liderança possui um papel fundamental neste processo de mudanças, sem o comprometimento dos líderes é impossível a realização dessas transformações na organização, ele desafia a empresa a isto, pois ele possui a habilidade de identificar boas ideias, criar oportunidades e enfrentar as dificuldades aparentes, até alcançar o seu objetivo. Outro ponto importante é a visão que o líder possui diante da mudança, que deve ser compartilhada claramente com todos os níveis da organização para que todos possam agir de forma com que as ações ocorram no rumo certo (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010). É ainda papel do líder reconhecer as contribuições individuais, celebrar as realizações da equipe e encorajá-los, preservando a organização motivada a todo momento no processo de mudança. Neste contexto os líderes são a conexão essencial, em que devem ser vistos como facilitadores para a resolução dos problemas, e assim possam

ter confiança de seus liderados e serem admirados, para que diante das transformações que se deparam, tenham a consciência e comprometimento, para que não exista resistência individual ou coletiva dos seus subordinados (SILVA; PEIXOTO; BATISTA,2011).

A liderança tem-se desenvolvido de maneira variada, dependendo das concepções e preferências metodológicas adotadas pelos pesquisadores. Talvez o aspecto mais controverso deste campo de pesquisa se refira aos diferentes tipos de pessoas e fundamentos epistemológicos que recortam e embasam os estudos sobre liderança. Na sua globalidade, essas distinções são marcadas pelos focos de análise utilizados, que privilegiam segmentadamente os traços do líder, o seu comportamento, os aspectos relacionados ao poder e à influência ou os fatores situacionais. Exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal. É pena que a maioria dos cargos de liderança assuste as pessoas por causa do grande esforço necessário. Para alguns, a palavra liderança é o mesmo que gerencia, mas James C. Hunter explica que gerencia não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera *pessoas*. Liderar é influenciar no bom sentido então se liderar é influenciar os outros, como podemos desenvolver essa *influência* dentro das organizações como levar as pessoas a fazerem o que desejamos? Como receber suas ideias, confiança, criatividade e excelência, que são definições, dons voluntários. Para se desenvolver esse tipo de influência, é fundamental compreender a diferença entre poder e autoridade. *Poder*: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer. *Autoridade*: A habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal.

A liderança enfatiza a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos social, simbólico, identitário e cultural. Compreender o processo de liderança em tais planos teóricos torna-se cada vez mais crucial para atualizá-lo em face das transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações e os líderes se tornam figuras estrategicamente importantes.

Este artigo contextualiza os processos de liderança nesse ambiente de transformações organizacionais contemporâneas; explora, então, seus aspectos processuais, relacionais e psicossociais; e propõe um esquema conceitual que relaciona o processo de liderança ao de identificação, enfatizando suas dimensões políticas, cognitivas e emocionais. Nesses termos, não poderíamos dizer que a liderança fica somente a cargo do líder. O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo. Não é o líder que ilustra a relação, mas é a relação que ilumina o líder (Baudrillard e Guillaume, 1994), requerendo esforços de cooperação, consentimento e reconhecimento

por parte da coletividade (Hollander, 1978). Assim, o poder do líder depende desta congruência e está atrelado à ressonância que se estabelece entre a problemática pessoal do líder e as necessidades do grupo que se reconhece naquele (Aubert, 1991) durante o processo de identificação que se desenrola entre ambas as partes - líderes e liderados. A habilidade de ordenamento significativo da realidade e suas ressonâncias no imaginário coletivo é o que constitui a força do líder e fundamenta o exercício legítimo da sua influência; por isso, para avançarmos na compreensão das sutilezas da liderança como processo de ordenamento significativo da realidade, torna-se necessário integrar e aprofundar o entendimento do conceito de identificação.

Devido às constantes mudanças globais, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as habilidades, o conhecimento, as destrezas e eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI.

De maneira geral, a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E, que para o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre os envolvidos. Porém, para adquirir essa confiança, o líder deve se entregar ao desenvolvimento pessoal, de forma que busque continuamente a atualização e qualificação, pois quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar a sua competência.

## **2- Liderança**

Segundo Hampton (1990) a liderança trata-se de um processo interpessoal de influenciar grupos ou subordinados ao cumprimento de objetivos, sejam eles organizacionais ou sociais. Maxwell (2002) afirma ainda que o líder verdadeiro sente um impulso interno para assumir suas atividades e o senso de responsabilidade. Para nosso estudo de liderança é de primordial importância ressaltar o que diz Nanus (2000) quando afirma que aquele que exerce liderança precisa ter ou desenvolver a habilidade de inspirar as pessoas traduzindo os objetivos da organização e conciliando os mesmos com os objetivos individuais. Já James C. Hunter em seu livro *O Monge e o Executivo* falam que Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. O líder influencia na essência com que as pessoas agem e na organização como um todo, com isso obtém o poder de interferir na cultura organizacional de uma empresa sendo o causador de mudanças, e com sua virtuosidade de conhecer aqueles que dependem de si, facilmente ele consegue atingir o seu domínio dentro do seu âmbito de trabalho para que o grupo alcance as metas (ARRUDA *et al.*, 2010; BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2005; SILVA *et al.*, 2011; VERGARA, 2007). Segundo Bergamini (1990); Carvalho; Palmeira; Mariano (2012); Pires; Macêdo (2006); Robbins (2005), para ser um líder com nível alto de eficiência deverá interagir com sua equipe a fim de que tenha o conhecimento individual de cada

membro e quais são os seus objetivos e fazer com que não se desapareça, para que possa atingir maior desempenho, e assim alcançar com êxito suas metas pessoais e da empresa.

O desenvolvimento dos liderados tem influência na medida que é tratada a relação do indivíduo/organização, visto que quando existe o desinteresse dos líderes pelos funcionários, no qual o contato é muito formal, eles não se comprometem com a empresa, já nos casos onde o líder mostra interesse sua na vida pessoal, os liderados zelam pelo líder com dignidade, respeito e estima, e passam a ser julgado com um princípio de aumento de produtividade (SÁ; LEMOINE, 1998).

Os autores Bass (1990) e Bergamini (1994) diferenciam dois tipos de liderança, a transacional e a transformacional. A transacional é aquela em que o gestor lidera seus subordinados através de retribuições e punições, todavia esta liderança não será recíproca por muito tempo se não existir a autoridade de contribuir com as recompensas por parte do líder, e o interesse e receio por parte dos seguidores. Já a liderança transformacional é quando o líder atinge todo o seu potencial para obter interferência em seus liderados através da convivência compreendendo as necessidades pessoais ou entusiasmando-os, no qual tomam consciência e acreditem que são capacitados para resolverem problemas dando o melhor de si em seus compromissos e assim obtendo a colaboração, confiança e respeito dos que lhe seguem. Portanto os líderes devem adquirir mais conhecimento de seus liderados para serem capazes de cooperar em realizações dentro da organização, onde tenham consciência de toda fase da empresa tornando-os essências e assim os motivando e os qualificando gradativamente como nos mostram Arruda *et al.* (2010); Carvalho; Palmeira; Mariano (2012), visando isto como uma estratégia e um avanço no mercado competitivo.

No conjunto pode-se identificar que o fenômeno da motivação como cita Bergamini (1990), vem do próprio indivíduo, engana-se aquele que pensa que tem o efeito de condicionar a motivação através de seus próprios propósitos no interior da organização. Além disso, cada membro é único, pois vivenciaram momentos diferentes. Por este motivo é impossível criar normas dentro de uma organização como padrão de motivação, mas os líderes podem contribuir para que haja mudanças comportamentais.

Deve-se compreender como testemunham Arruda *et al.* (2010); Bergamini (1994); Pires; Macêdo (2006); Silva *et al.* (2011) que a motivação é essencial numa liderança, o líder deve dirigi-los a procura de benefícios para si próprio e para o seu grupo, através de uma intercomunicação assertiva, levando em consideração que os indivíduos afetam no processo de degenerescência do potencial da ação motivacional, e indivíduos desmotivados não obtém resultados esperados no desenvolvimento de suas tarefas podendo atrapalhar a evolução de toda a equipe, devido a isto a motivação e a qualidade de vida no emprego é primordial para atingir tais objetivos, e conseguir melhores soluções.

"Até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que os demais cabiam o papel de seguidores". (ALBUQUERQUE, 2003, p.55).

Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que os líderes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança.

Até a década de 60, para o chefe, bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, agir, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente nos fins dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, "vender" os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

## **2.1 Conceituando Liderança**

Liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere resultados e se transforme em uma equipe. Fazendo com que essa equipe alcance os objetivos propostos em prol da organização.

De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar de autores e dentro das organizações podem ter alguns significados diferentes, "constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada".

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos a força do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa.

Antigamente, os gestores tinham um perfil mais autoritário e distante com os funcionários. Sem se preocupar com o clima organizacional, seu único objetivo para a empresa era atingir o maior lucro possível para bater as metas e cumprir o resultado esperado naquele período. Hoje em dia, esse

quadro sofreu grandes modificações, e muito mais do que delegar atividades e acompanhar resultados, o líder deve se preocupar com o bem estar e satisfação da sua equipe, além de transmitir os valores da empresa para que consigam trabalhar com os objetivos da organização. (2010). “Até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais aptos para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que os demais cabiam o papel de seguidores”. Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação de seus funcionários no processo de crescimento é fundamental, afinal, o chamado grupo de colaboradores que compõem uma empresa é a ‘alma’ do negócio, e é a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhoria e crítica para um trabalho de qualidade. Cabe ao líder incentivar sua equipe e demais áreas a vestir-se da organização e lutar pelo seu sucesso.

Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele devolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informação, tanto no ambiente interno, quanto no externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalhos, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. A liderança está centrada na capacidade do líder eficaz, assim segundo Kelley (1999, p. 177):

Para ser líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento- respeitada qualificação e comprovado bom senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas habilidades – indica que você tem considerações pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quantas as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhara as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Portanto, a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação.

Entende-se que o líder consegue ver o mundo como ele é não como cada um gostaria que fosse. Seu papel o faz lidar com parâmetros do cotidiano, como fatos e números. Nesse ponto, ele age sem ilusões, vê os limites e tem relativa paciência para especulações. Um verdadeiro líder sabe quando deve passar liderança para outros que tenham melhores condições do que ele para solucionar eventuais problemas. Se ele fizer essa passagem, naturalmente a liderança lhe voltará às mãos tão logo aquele problema tenha resolvido.

Segundo Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido".

Levando em consideração a colocação acima, isso significa exercer liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma), e não de poder. Quando costumeiramente usa-se poder, estamos obrigando as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que ocupamos. Mas, se por algum momento usa-se a persuasão, as pessoas irão fazer o que queremos de boa vontade. Para entender a liderança é preciso conhecer de onde emana o poder e a sua legitimidade.

## **2.2 Tornando-se um líder eficaz no Século XXI**

Conforme sugere COVEY (2003), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades. VERGARA (1999).

Entretanto, com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de "excelência gerencial", neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente (foco no cliente não no produto), deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas (estimular o crescimento dos orientados), compartilhar valores (conhecimento, redes de relacionamentos e compaixão), ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros, analisando-as com vistas à sua aplicação, tomar decisões em conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente.

VERGARA (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e

estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ser criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto-aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir, visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, ter energia radiante e ser ético.

O líder eficaz é um incentivador dos conflitos de idéias e é também um competente solucionador de conflitos pessoais. A sua grande habilidade neste aspecto é que ele distingue claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a auto-estima dos envolvidos. Peter Druker salienta que "as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades." Segundo KOTLER (2002), uma característica dos líderes eficazes é que eles ficam tão envolvidos e acreditam tão profundamente em sua visão que seu entusiasmo natural ajuda a inspirar outras pessoas. "O líder, quando eficaz, desenvolve as seguintes características: a capacidade de expressar-se bem de forma articulada, de falar a respeito de suas várias visões, transmitir idéias com clareza para outros, ter paixão, entusiasmo, firme vontade de fazer a organização prosperar e alcançar um determinado conjunto de metas.", acrescenta. Mas na visão do subordinado, o que faz com que o líder tenha uma liderança eficaz?

Um estudo realizado por COVEY (2002), nos EUA, com 54.000 entrevistados, define o padrão, na visão dos liderados, de qual é a característica fundamental do líder que deseja ser eficaz. Neste estudo aproximadamente um terço dos entrevistados, cerca de 18.000 pessoas, identificaram a qualidade "integridade", que pode ser entendida como: retidão, imparcialidade e inteireza moral, como principal para à eficácia do líder e fundamental para despertar proatividade em seus seguidores. COVEY (2003) esclarece: "quando o líder é íntegro sua liderança é mais bem aceita, pois, seus princípios não mudam independente das condições e circunstâncias externas. Este é orientado por informações precisas, tem uma visão equilibrada dos fatos levando em conta valores de curto e longo prazo, visa engrandecer os outros interpretam as experiências da vida como oportunidades para aprender e ensinar, além de estimular níveis de interdependência".

### **3- Liderança e a Identificação nas Organizações**

Identificar é reconhecer (eu sou), é demonstrar afinidade, atração, de que resulta um processo de internalização (eu acredito) e de incorporação de crenças, valores, atitudes, num processo de emulação (Ashforth e Mael, 1989). Em outras palavras, o eu vou sendo moldado pelas interações vividas; e a identificação vai ocorrendo quando a crença das pessoas no líder se torna auto-referenciada e autodefinida, quando um indivíduo integra crenças sobre o líder em sua própria identidade por via da afinidade ou da emulação (Pratt,



1998). "Nas identificações adquiridas o outro entra na composição do si mesmo. [...] A identidade é feita dessas identificações com valores, normas, ideais, modelos e heróis, nos quais a pessoa e a comunidade se reconhecem. O reconhecer-se **no** contribui para o reconhecer-se **com**" (Ricoeur, 1990, p. 147).

A identificação é central na maneira como nos relacionamos com os líderes. É um processo vital para o estabelecimento de vínculos sociais entre os indivíduos, à medida que eles se reconhecem em suas disputas, expectativas e sofrimentos (Yiannis, 1999). Resumidamente, podemos dizer que o processo de identificação social se constitui (1) pela definição dos indivíduos em termos de filiação a uma mesma categoria social (categorização); (2) pela distinção, prestígio e saliência dos valores e práticas do grupo em relação a outros grupos comparáveis (Oakes e Turner, 1986); e (3) pelos fatores que são associados à formação psicossocial do grupo. O conjunto desses fatores (interações interpessoais, similaridade, proximidade, objetivos partilhados, história em comum, entre outros) pode afetar a abrangência da identificação dos indivíduos com o grupo (Ashforth e Mael, 1989) e com o líder.

De fato, o autoconceito é constantemente afetado pelos processos de identificação que são desenvolvidos pelo indivíduo até que ele atinja certo estágio de autonomia. Esse processo é interminável e o indivíduo se espelha continuamente em outras pessoas, a fim de compor sua identidade. Segundo as teorias da psicologia social, a categorização social produz certa despersonalização dos indivíduos (Hogg e Terry, 2000) e por isso gera, segundo Turner (1985) e Turner et al. (1987), o fenômeno da identidade social. Categorização refere-se ao processo pelo qual o eu é assimilado cognitivamente nos protótipos do grupo, despersonalizando seu autoconceito. Despersonalização, por sua vez, refere-se à mudança na autoconceitualização e na base da percepção dos outros (Hogg e Terry, 2000).

Isso significa que a identidade não é fixa e imutável, mas que os processos de identificação podem, de modo geral, ser mais intensos em determinados períodos da vida dos indivíduos<sup>(2)</sup>. Tal intensidade não exclui a multiplicidade de pessoas existentes em nós, já que somos o resultado de uma pluralidade de pessoas com as quais fomos e nos vamos identificando ao longo de nossas vidas (Maffesoli, 1998). Nesses termos, a identidade dos indivíduos é uma síntese de múltiplas identificações, que vão ocorrendo em função da vinculação a diferentes grupos sociais, tais como família, escola, trabalho e outras organizações. As possibilidades de identificação são ilimitadas e não há nenhuma âncora que as retenha (Placer, 1998).

Em resumo, pode-se dizer que o processo da identificação está intimamente ligado aos aspectos (Pratt, 1998): (1) **de segurança psicológica** - a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais; (2) **de afiliação** - a necessidade de o indivíduo se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social; (3) **de autovalorização** - o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo; e (4) **de significado** -

o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida.

Grosso modo, para se identificar, um indivíduo não precisa despende esforços com os objetivos do grupo, mas sobretudo perceber-se cognitivamente e emocionalmente como integrante do grupo. Dessa forma, afeto e cognição estão presentes na identificação (Ashforth et al., 1998), porque o processo de identificação social é estruturado pela redução da incerteza subjetiva (Hogg e Terry, 2000); enfim, porque requer conhecimento individual de pertencimento a grupos sociais, devendo ter essa filiação algum significado emocional (Tajfel, 1972). Sob essa ótica, identificação é o processo em que consciência e sentimento se equacionam a um só tempo (Miranda, 1998), remetendo-nos à expressão mais remota de uma ligação emocional com outra pessoa, em que os limites do eu não estão completamente definidos (Freud, 1959).

#### **4- Tipos de Liderança**

O segredo de um bom líder é saber transitar entre os vários estilos de liderança, para conseguir transformar um grupo de pessoas em um time alta-performance. Utilizando a Gestão para gerir o conhecimento e a Liderança para transformar as pessoas. A maior qualidade de um líder é a adaptabilidade, ele deve conseguir ter uma leitura de cada momento e se adaptar a cada contexto que se apresenta. Em determinados momentos, o time pode precisar de Líder Coach, para ajudar nas descobertas de novos caminhos, em outros momentos, algum membro do time pode estar precisando de líder mais servidor, em outros pode ser necessário um líder mais autoritário. Por essa razão, grandes líderes não se “prendem” ao um estilo de liderança, na verdade eles entendem a situação e moldam a maneira correta se se comportarem.

- Líder Servidor: A liderança servidora, irá fazer de tudo para atender as expectativas e necessidades dos membros do time. Sempre estará focado em deixar as pessoas felizes em seu trabalho. Mas ser um Líder Servidor não é ceder aos caprichos das pessoas, é realmente entender as necessidades que elas precisam e que as vezes nem sabem. Por esse motivo é complexo, uma vez que o líder deverá se colocar no lugar do outro, terá que “calçar seus sapatos”.

Só enxergando através dos olhos do liderado, que será capaz de compreender o que ele realmente precisa, quais as dificuldades e as situações de desconforto. É um trabalho muito forte “contra o próprio ego”. Não é raro esse tipo de Líder não ser reconhecido como um líder, uma vez que ele atua “escondido”, realiza ações que não são notadas. Liderança servidora vai fazer muito bem as pessoas individualmente, mas para o time todo, pode não dar os mesmos resultados.

- **Líder Liberal: Liberdade!** Esse é o foco do líder liberal. Nessas lideranças as pessoas têm a total liberdade para fazerem o seu trabalho. Eles decidem como, quando e até os prazos. O líder se envolve o menos possível, a não ser quando é requisitado pelo próprio time, normalmente é visto como um “consultor de problemas”. Normalmente as pessoas estão felizes, confiantes e se sentindo importante. Mas, esse tipo de liderança deve estar sempre atento ao andamento de tudo, porque o time pode tomar decisões e acabar em graves problemas, devido à falta de visão de um todo. Outra característica comum é o time parar de enxergar o Líder como um líder, pôr o achar desnecessário. Ter uma visão e objetivo claros vai ajudar nesse estilo de Liderança.
- **Líder Democrático:** Todos opinam e são parte importante de tomada de decisões. Assim é o Líder Democrático. Nesse estilo de liderança é essencial o envolvimento de todos do time, no processo de tomada de decisões, independente de qual seja a situação. Consultar os membros do time é uma ordem para a liderança democrática. Essa característica acaba criando um engajamento natural das pessoas, por se sentirem parte do todo (que realmente são) e isso gera a motivação necessária para um bom resultado em equipe. Equipes que atuam com a Liderança Democrática geralmente tem um boa performance e bons resultados. Mas alguns pontos podem gerar problemas, como com novos membros, que não conhecem a dinâmica do grupo. E pessoas que começam a confundir a democracia com autonomia e entram em colisão com as decisões tomadas.
- **Líder Autocrático: Poder centralizado.** Assim é a liderança autocrática, onde as decisões são tomadas de maneira autônoma pelo líder, sem qualquer envolvimento de membros do time. Ou seja, ele é o centralizador de tudo, e o time não tem poder de decisão algum. Esse estilo de liderança atualmente é o que mais gera ineficiência na Gestão Moderna. Em alguns lugares pode até dar algum resultado. Mas em cenários onde as pessoas participam de processo criativo, vai gerar problemas e terá impactos na performance do seu time. Equipes com liderança autocrata em geral tem um grande volume de trabalho e pouca qualidade e eficiência de entrega. Dependendo do quão autocrata é o Líder, problemas e efeitos emocionais são normais nas pessoas e podem até levar a problemas mais graves.
- **Líder Técnico:** Respeitado por todos, por deter um elevado conhecimento do que seu time faz. Possui uma extrema capacidade técnica, sendo referência na organização e talvez até fora dela. Por ter um conhecimento elevado, tem suas decisões respeitadas e seguidas por todos do time. Uma vez que todos se sentem seguros, já que podem contar com seu conhecimento em momentos críticos. Esse tipo de Liderança vai gerar uma acomodação grande do seu time, uma vez, que todos sempre vão seguir as definições do Líder Técnico. Isso vai “travar” o surgimento de mais líderes técnicos. Em alguns casos, a Liderança Técnica pode se tornar autoritária e isso gerar problemas entre os membros do time.
- **Líder Motivador:** Consegue extrair o máximo das pessoas do seu time em busca de objetivo comum, possui uma atuação com apelo emocional muito grande. Líderes

Motivadores são capazes de extrair das pessoas um potencial que muitas vezes, nem elas sabiam que existia. Eles são naturalmente capazes de unir as pessoas, propósitos e objetivos com apenas as suas palavras e seus exemplos diários. Esse estilo de liderança é essencial em tempos de crises, onde se precisa de muita coesão das pessoas. Uns bons exemplos desse tipo de liderança, são os treinadores esportivos. Tome cuidado com o excesso, isso pode acabar cansando as pessoas, energia demais pode acabar parecendo algo “forçado”.

- **Líder Coach:** Tem como objetivo o desenvolvimento pessoal e de sua equipe, motivando e estimulando em busca da evolução de todos. Seu propósito é construir um time com valores duradouros e bem-sucedido. Realiza com frequência, feedback assertivos para os membros do time, sempre focado na evolução individual das pessoas. Tem a preocupação de formar sucessores. Estimula o aprimoramento da comunicação dentro do time, foco e produtividade. Conhece a sua equipe através da liberdade que dá aos membros do time. Sabe com clareza onde quer chegar com seu time. Times liderados por líderes coaches, normalmente tem uma curva de estabilização, ou seja, até chegar ao que podemos chamar de “voo de cruzeiro” vai demorar um pouco. Uma vez, que isso vai depender da facilidade ou não dos membros do time em assimilarem os conceitos e valores do líder.
- **Líder Carismático:** Carisma e identificação, é assim que o líder carismático, constrói através do seu carisma uma alta fidelidade do seu time. Membros do time se sentem motivados e inspirados pelo seu pela figura do líder, que é sempre bem visto por todos. A liderança carismática é comum em líderes que não tem a experiência ou conhecimento técnico na atividade que o time desenvolve. Porém, mesmo assim por ser uma pessoa querida e estimada por todos, consegue exercer uma grande influência nos membros do time. Esse tipo de liderança, normalmente consegue alcançar bons resultados com seu time. Porém, se algum momento sentir que seu carisma não contagia a todos, pode começar a ter dificuldades de manter as pessoas unidas na mesma direção.

## **5- Conclusão**

O resultado mostrou que o comportamento e a forma de gerir a equipe podem influenciar o grupo positivamente ou negativamente e que também os líderes devem aprimorar seus conhecimentos, frequentando cursos, treinamentos, pois são eles os grandes motivadores para seus subordinados. E se possuir uma equipe motivada e valorizada permite o crescimento da empresa deixando-a sempre à frente das outras. A chave está nas mãos dos líderes que devem ser eficazes nas funções que exercem, cumprindo suas missões para o sucesso da organização. Os líderes devem ser criativos, adotando e introduzindo mudanças, assim como estarem desejosos de fazer coisas novas, ser autênticos definir e

articular uma visão que englobe os diferentes valores e estilos de vida de todos os empregados.

Acredita-se que ao levar em consideração que as organizações deparam com a necessidade de mudanças, como condição indispensável à sua própria sobrevivência, elas devem descartar-se de velhas ideias de como oferecer cargos de liderança a profissionais que atingem bons resultados, ou seja, é importante ter nas empresas pessoas que estejam preparadas para ocupar este cargo, pois cada vez mais esse profissional é cobrado e dependendo dele levará a empresa ao fracasso ou ao sucesso. Os líderes devem ser criativos, adotando e introduzindo mudanças, assim como estarem desejosos de fazer coisas novas, ser autênticos definir e articular uma visão que englobe os diferentes valores e estilos de vida de todos os empregados. Sonhe Grande Dr. King é muito famoso por seu discurso “Eu tive um sonho”, feito em Washington, em 1963. Um grande empreendedor sempre sonha grande e, partilha a sua visão com funcionários, investidores, clientes, *prospects* e com mundo. Você precisa ter um sonho e um grande sonho na medida em que, terá a enorme chance de empreender pelo seu sonho.

## Referências Bibliográficas

ADAIR, A. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2005.

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1992.

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. São Paulo: Planeta, 2003.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAMA, Dalai. **Liderança para um mundo melhor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

OLIVEIRA, Jayr. Figueiredo de; MARINHO, Robson, M.(Orgs.); SUGO, Alberto. (et al.). **Liderança: Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2006.

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VALOR CONSULTORIA, Disponível em: <http://valorconsultoria.com.br>, Acesso em outubro de 2010.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVEL, E.; ROLLAND, D.; TREMBLAY, D.-G. **A nova distribuição de responsabilidades na organização do trabalho em equipe em Quebec**. In: III CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (2000: Buenos Aires). **Anales...** Buenos Aires, 2000. [ [Links](#) ]

ERICKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. New York: W. W. Norton & Company, 1980. [ [Links](#) ]

FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. [ [Links](#) ]