

# **Capacitação em Psicologia Organizacional: Liderança e poder nas organizações - Estilo de Liderança e Eficácia**

Professora: Maria de Fatima Feitoza Barros  
Psicóloga CRP 15/0305

**A LIDERANÇA** – é um processo social, no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas.

O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder, seus liderados, um fato e um momento social.

Muitos cientistas, especialmente pesquisadores de psicologia, sociologia e ciências políticas, têm estudado de forma sistematizada e científica o processo de liderança no ambiente laboral.

Hersey e Blanchard, sintetizaram dezenas de estudos que incluem desde categorias de administração, ensaios sobre moral dos empregados, estilos de supervisão e resultados de produtividade, nível de maturidade e imaturidade dos liderados, atuação da liderança em relações humanas e/ou na tarefa, eficiência e ineficiência nos resultados de produtividade, liderança situacional e estrutura dos grupos.

Esses estudos, quando sintetizados por Elton Mayo em Hawthorne, deram maior atenção a aspectos especialmente comportamentais e pessoais relacionados com o trabalho.

Na década de 1960, McGregor, um psicólogo do trabalho desenvolveu um trabalho, com a Teoria X e a Teoria Y, em que os valores do líder sobre as intenções de seus liderados determinariam um processo de influência mais autoritário (Teoria X) ou mais participativo (Teoria Y). Esse modelo tornou-se um dos pilares da história da teoria da administração.

Na literatura atual, observa-se a preocupação acentuada com a formação de equipes e grupos de trabalho no processo de liderança explicitada no conceito de liderança de alta performance, no qual o líder é, antes de tudo um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados.

Stogdill (1948) afirmou que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”.

Maccoby (1977) define liderança com base em quatro grandes funções:

- Pôr em funcionamento uma política;
- Conceber uma estratégia;
- Mobilizar equipes;
- Fazer alianças criando uma cultura de empresa que seja motivadora.

Kolb e colaboradores (1978) classificam como os principais problemas do cotidiano de um líder: a responsabilidade e a autoridade; a delegação, o estabelecimento de objetivos, o controle, a avaliação de desempenho a formação de equipes e o manejo de conflitos.

Hollander (1978) conceitua liderança como um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. Segundo ele, a liderança não diz respeito apenas ao cargo do líder, mas também requer a cooperação de outras pessoas.

Bergamini (1994), uma das principais referências brasileiras nos estudos da motivação, considera que todas as teorias conservam o denominador comum de que a liderança envolve duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre os seus seguidores. A autora situa como desafios centrais da liderança: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar.

Vergara (1999), afirma que a liderança está associada a estímulos, incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dois objetivos empresariais. Como funções importantes do líder, a autora aponta: investigar rigorosamente o ambiente externo, sempre atento a mudanças, contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas e ser hábil em clarificar problemas.

## **TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA**

Essa teoria acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Para isso há a necessidade de estudar e de construir as formas de exercício do poder, baseadas nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana.

Lickert (1994) delineia dois estilos de chefia que representam os extremos entre participação e submissão:

- A liderança orientada para o empregado, com maior envolvimento dos subordinados;
- A liderança orientada para a produção, na qual os empregados apenas seguem as determinações da chefia.

A variação entre os graus de autocracia e democracia é apresentada em quatro padrões:

1 – Relação com pouca interação, baseada no medo e na desconfiança com alto controle no topo da organização;

2 – Existe alguma confiança na relação. Os objetivos são estabelecidos no topo da organização, porém há algum controle em nível mais intermediário;

3 - Os chefes confiam nos subordinados, mas não totalmente. Algumas decisões podem ser tomadas pelos subordinados, que são recompensados e se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização.

4 - Os chefes tem confiança total nos subordinados, , que participam das decisões dentro da organização, havendo envolvimento no estabelecimento e no alcance dos objetivos. Há comunicação entre todos os níveis e entre os colegas.

Robbins (1999) relata que foram realizados estudos sobre o comportamento dos líderes, para identificar características relacionadas com a eficácia e definir os estilos de liderança. Foram identificadas duas dimensões descritas pelos subordinados como características do comportamento das lideranças:

- Estrutura inicial – extensão em que um líder define seu papel e o dos subordinados para a realização das metas.
- Consideração – relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, respeito às ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos.

## **TEORIA DOS ENFOQUES SITUACIONAIS OU CONTINGENCIAL**

Nas teorias de enfoque situacional ou contingencial, a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação.

A ênfase não é uma variável limitada à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado, mas está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo.

Bryman (1992) afirma que “o enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja um aspecto situacionalmente contingente. Isso significa que um estilo padrão particular de comportamento é eficaz em algumas circunstâncias (como quando a tarefa traz satisfação intrínseca ou quando as personalidades dos subordinados os predispõem a um estilo particular), mas não em outras.

Essa teoria tem forte ressonância nas práticas organizacionais, pois define liderança como o resultado de um conjunto de variáveis, que, sozinhas, poderiam não ser suficientes para o exercício do papel do líder. Em conjunto, entretanto, tais variáveis se completam e podem facilitar o desempenho desse papel.

**A eficácia não depende única e exclusivamente do comportamento do líder, mas há que considerar os aspectos que circundam o estilo ou, mais especificamente, as chamadas variáveis ambientais.**

**O programa Lifo, de Atkins e Katcher, tem como filosofia básica a não existência de estilos ideais e crê que a eficácia da liderança depende da habilidade de cada líder de tirar o maior partido possível dos pontos fortes do seu estilo, tendo em vista o grupo de pessoas e a situação que enfrenta.**