

A LIDERANÇA FRENTE ÀS MUDANÇAS NO PÓS PANDEMIA

LEADERSHIP IN THE FACE OF POST-PANDE- MIC CHANGES

Lindamir Pozzo Arbighaus¹

Resumo: Ser um líder dentro de uma organização sempre foi um desafio. Diante da evolução da globalização e das disrupturas organizacionais e tecnológicas esse desafio permanece. A literatura aborda os principais processos de transformação que vem acontecendo e as necessidades de mudança imposta aos líderes, que buscam além do desempenho pessoal, também o desempenho organizacional. O objetivo deste trabalho é fazer uma abordagem sobre os principais estilos de liderança, como a lide-

rança pode afetar o desempenho de uma empresa. A metodologia proposta no presente estudo foi de caráter qualitativo e descritivo com pesquisas e levantamentos bibliográficos em livros e sites de relevância científica.

Palavras chave: Liderança, desenvolvimento empresaria, líder participativo.

Abstract: Being a leader within an organization has always been a challenge. Faced with the evolution of globalization and orga-

¹ Doutoranda em Administração pela Universidad Columbia

nizational and technological disruptions, this challenge remains. The literature addresses the main processes of transformation that have been taking place and the needs for change imposed on leaders, who seek beyond personal performance, also organizational performance. The objective of this work is to approach the main styles of leadership, how leadership can affect the performance of a company. The methodology proposed in the present study was of a qualitative and descriptive nature, with research and bibliographical surveys in books and websites of scientific relevance.

Keywords: Leadership, business development, participative leader.

Introdução

Desde os primórdios a

história traz referência a pessoas líderes que se destacaram pelas suas atitudes, pela capacidade de convencimento e direção. Abraão foi um líder, Jesus Cristo foi considerado um grande líder por arrastar multidões, disseminar sua cultura pelo mundo todo e continua sendo um líder até a atualidade.

Estudar as organizações atuais sob a perspectiva da liderança exige uma busca simbólica e histórica sobre o significado da liderança e seus reflexos sobre a cultura das organizações. Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, ou seja, liderança é direcionar pessoas.

Todos os estilos de liderança buscam um processo contínuo de transformação, definida como um dos fenômenos menos compreendidos da terra (BUR-

NS, 1978), convergindo com as necessidades disruptivas globais.

Para DUBRIN (2003):

“Os líderes estão profundamente envolvidos em promover mudanças, persuadir, inspirar e motivar os colaboradores da organização”.

Cada vez mais estudos buscam associar o estilo de liderança ao desempenho organizacional, buscando uma sinergia entre os resultados que ainda é controversa. Para Pedraja-Rejas et al (2006) os líderes são peça fundamental para o sucesso de uma organização afetando seu desempenho; corroborando com parte do pensamento de Robbins, (2020, p.437) onde “liderança é a capacidade de influenciar um grupo rumo ao alcance de uma visão ou de um conjunto de objetivos”.

Fernandes (2019) de-

envolveu um modelo processual chamado Filosofia de gestão, com quatro elementos chave (acreditar, colaborar, melhorar e compartilhar) como sendo os responsáveis pela convergência e sinergia empresarial, permitindo um resultado comum e caótico para todos.

A cultura organizacional quando estudada na perspectiva da liderança têm sido tratada como um elemento que reflete sobre a eficácia e performance das empresas. Autores como os estudos de Denison et al (2014) buscaram um modelo mais fiel de avaliação da cultura organizacional para fins quantitativos dos resultados empresariais.

Busca-se responder a seguinte problemática: Como será o novo estilo de liderança para as instituições de ensino superior no pós pandemia? O objetivo deste trabalho é fazer uma

abordagem sobre os principais estilos de liderança, como a liderança pode afetar o desempenho de uma instituição no pós pandemia. A metodologia proposta no presente estudo foi de caráter qualitativo e descritivo com pesquisas e levantamentos bibliográficos em livros e sites de relevância científica.

O papel da liderança nas organizações

Embora se tenha a idéia de que o líder é o sujeito que delega funções e atividades numa empresa, desempenhando o papel de liderança dentro de uma organização, Yamafuko e Silva (2015) citam que o líder é aquele que serve seus liderados, buscando o desenvolvimento de um objetivo.

A utilização do termo liderança implica no pensamento

que um líder lidera um grupo de indivíduos, ou seja, há um destinatário coletivo que demanda características de obediência, comportamento de poder, personalidade como meio para alcançar objetivos ou ainda, a combinação de vários elementos, sendo o líder apenas um facilitador e não predominante no exercício da liderança. (FERREIRA, 2001).

A análise dos modelos de comportamento e liderança de Likert (1967) buscou caracterizar a eficiência dos líderes e correlaciona-las. Utilizando-se do POC (Profile organizational characteristics), um questionário próprio, percebeu que, quanto mais o líder recebe recompensas e interação, maior se torna a sua produtividade e satisfação pessoal. Assim como o desempenho organizacional está intimamente relacionado com a participação dos empregados.

Douglas McGregor (1960) expõe duas teorias a respeito da pessoa humana. A primeira supõe que o homem naturalmente evita trabalhar e precisa ser controlado, dirigido e ameaçado para produzir de acordo com os objetivos da organização (TEORIA X). Além disso o “homem médio” prefere ser dirigido pois evita responsabilidades uma vez que não é ambicioso. O objetivo principal deste homem é a segurança (ROBBINS, 2002).

As teorias sugerem uma proposta sobre a necessidade e o fundamento de um dos pilares da administração: o controle. Uma organização feita por pessoas precisa de pessoas para coordenar e controlar outras, a fim de que o sistema não colapse pela falta de liderança. Chiavenato (2000) construiu a teoria de maior expressão a qual atribui a liderança a estilos de compor-

tamento e não a características pessoais de personalidade.

CUNHA et al. (2009), abrange um conceito sistêmico e único quando traz o termo coletividade para a compreensão das organizações e das pessoas como elementos chave para a sua constituição. Busca entender que a finalidade do papel do líder participativo na organização é fundamental para a construção de um ambiente de sucesso.

A maior e mais simples definição de organização surge com Amitai Etzioni (1989), que usa o termo: de unidades socialmente construídas para atingir fins específicos, formadas por grupos de pessoas com diversas habilidades e qualidades.

Ainda pode ser definida como uma unidade social (Robbins, 1999) e assim se forma uma relação social. Nesta mesma década, Jesuíno (1987) traz o

conceito de liderança, mostrando que liderança é influenciar e não necessariamente ordenar, ou seja, trata o fato de que o líder influencia seus liderados, em grande parte da liderança, pelo seu comportamento.

Dentro os diversos métodos de observação dos estilos de liderança dentro da área organizacional, observa-se que a liderança têm um papel importante dentro da gestão organizacional, passando a ser não mais uma característica do gestor e sim, um dos papéis importantes do gestor (Mintzberg, 1975).

Principais modelos de estilos de liderança

A literatura traz vários estilos de liderança, subdivididas pelos eixos das Teorias comportamentais, Teoria contingencial e Teorias contemporâneas.

Dentro do eixo de pensamento das teorias comportamentais, os traços de liderança estão concentrados nas características e qualidades pessoais (ROBBINS, 2020), definidos como Teoria dos traços. Estes modelos de teoria foram desenvolvidos no início do século XIX, apresentam uma abordagem diferente da realidade atual, sendo difícil a sua relação com as organizações atuais.

Peter Drucker (1992), um dos grandes administradores e escritores da administração trata em seus livros as atribuições do líder e este deve conhecer intimamente a sua organização, todas as formas de comunicação, convertendo as pessoas com a ação, sendo agentes de mudança.

No eixo das teorias comportamentais, a definição do estilo de líder era que ele pode ser desenvolvido, ou seja, pode ser

treinado. Esta teoria foi desenvolvida próximo a metade do século XIX, o que também traz características econômicas, sociais, políticas, industriais e organizacionais muito diferentes de nossa realidade atual. Para Bateman e Snell (1998), p. :

“Liderança é a maneira como o líder reage às situações que influencia no comportamento e na performance dos liderados”.

Desde 1939 Lippit e White propuseram a teoria dos três estilos de liderança: autoritária, democrática e liberal (SCHERMERHON JR, 2007) trazendo um novo conceito sobre os estilos de liderança, temas que serão discutidos a seguir.

Liderança Autocrática

Este estilo de líder con-

centra as atividades em si, deixando as pessoas em segundo plano, apresentando domínio e controle (SCHERMERHON JR, 2007). Em um estudo realizado por Chiavenato (2000), o comportamento autocrático de um líder gerava forte tensão e agressividade para o mesmo, e sinais de insatisfação do lado dos funcionários.

Neste estilo de liderança apenas o líder fixa as diretrizes, onde os colaboradores não têm participação e este determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez.

Liderança Liberal

Este estilo de liderança tem a postura que acaba perdendo o respeito ao líder, ficando individualista, pois o líder se preocupa que o colaborador faça o seu

melhor (CHIAVENATO, 2000).

Neste estilo de liderança o líder ausenta-se, com profunda falta de participação. É possível perceber uma certa preocupação em determinar um cargo de liderança onde o líder permite qualquer decisão da equipe, colocando em risco toda a gestão, e muitas vezes, toda a empresa, colaboradores, fornecedores e até a comunidade.

Liderança Democrática

Neste estilo, o modelo demonstra que o líder apoia e auxilia a equipe, aconselhando, oferecendo idéias e providências para atingir as metas (CHIAVENATO, 2000). Além da preocupação com as tarefas da empresa, o líder democrático se preocupa com as pessoas, além de ser comprometido e incentivador. Neste estilo de liderança o líder discute

as diretrizes com o grupo, debate e abre a novas perspectivas, limitando-se aos fatos e geram ambiente e valorização, atitudes de respeito e confiança (MERIGUI, et al, 2013).

Estudos revelam que a liderança democrática permite um senso de respeito, responsabilidade e amizade entre os líderes e colaboradores, desenvolvendo uma comunicação espontânea, franca e cordial. Para CHIAVENATO (2000) o líder democrático permite a integração e clima de satisfação.

Modelo de Fiedler

No eixo das teorias contingenciais, surgidas em meados dos anos de 1970 a 1988; o estilo de líder definido por Fred Fiedler propõe uma análise de liderança, não definindo um estilo de líder, mas uma proposta e conceito de

liderança organizacional. Nesse período surge também a teoria com base ética e moral chamada de Servant Leadership (liderança ao serviço), desenvolvida por Greenleaf, trazendo à tona princípios norteadores como integridade e a espiritualidade. Essa teoria se tornou base para outras teorias sobre os estilos de liderança que serão discutidas a seguir e são partes fundamentais à temática deste trabalho.

Ainda existem outros estilos de liderança, como o modelo Tannenbaum e Schimit, modelo Hersey-Blanchard de liderança situacional, a Teoria da Meta e do caminho que precisam ser trabalhados e discutidos para a compreensão histórica dos estilos de liderança.

Dentro da literatura sobre estilos de liderança, ainda existem algumas contradições, alguns autores que se sobrepõem a

outros com definições confusas sobre liderança. O fator principal dentro das bibliografias pesquisadas, é que inúmeras palavras levam a definição de líder: Agente de transformação, delegação, negociação, determinação, comunicação, tomada de decisão, autonomia, priorização e visão sistêmica, autoconfiança, flexibilidade, expansividade, habilidade emocional, caráter, ascendência, sociabilidade, poder.

Todos esses termos foram utilizados por autores mundiais para definir liderança. O que nos faz pensar que um líder deve ter consciência de sua responsabilidade e conceitualidade para o termo líder.

Considerações finais

Frente ao processo de Globalização e de disrupturas vivenciadas no mundo inteiro, in-

serção de novos métodos e novos modelos de trabalho, atualização rápida da cibernética, inclusão da inteligência artificial, tecnologia de ponta, mudanças rápidas nas organizações e também no mundo, percebe-se que um líder deve estar em constante transformação, em constante atualização pessoal e profissional para enfrentar a dinâmica empresarial.

Empresas do mundo inteiro têm buscado aperfeiçoar as características de seus líderes buscando a transformação também de suas equipes através do estilo de liderança apresentado á frente da gestão.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. Colloquium Humanarum, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: São Paulo, 2001. 722p.

CUNHA, Davi; (*), Marcos Alves Pereira E Rodrigo De Oliveira Neves. O papel do líder nos tempos atuais. São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração / 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão. 6.^a Edição, Lisboa: Editora RH.

Burns, J. M. (1978) Leadership, New York: Harper & Row; apud

Pedraja-Rejas, L., Rodriguez-Ponce, E., & Rodriguez-Ponce, J. (2006). Estilos de liderazgo y eficacia: Un estudio en pequeñas empresas en Chile. INCI, 31(7), p.500-504. ISSN 0378- 1844.

JESUÍNO, J. C. (1987). Procesos de liderança. Lisboa: Livros Horizonte. Disponível em: Acesso em 14/01/2022

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Tradutores James Sunderland Cook, Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

SCHERMERHORN JR., John R. Administração. Tradução Má-

rio Persona. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

Merighi, Cristiane de C. et al. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. Interações (Campo Grande) [online]. 2013, v. 14, n. 2 [Acessado 20 Janeiro 2022] , pp. 165-176. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003>>. Epub 13 Fev 2014. ISSN 1984-042X. <https://doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003>.