

3. LIDERANÇA

“O silêncio - não a discordância - é a única resposta que os verdadeiros líderes deveriam se recusar a aceitar.”

Warren Bennis

3.1 AFINAL, O QUE É SER LÍDER?

Quando falamos em liderança, as pessoas conseguem identificar líderes tais como: Gandhi, Nelson Mandela, Adolf Hitler, Juscelino Kubitschek, Getúlio Vargas, Papa Paulo II, dentre outros. No entanto, o que torna essas pessoas, com características tão diferentes, líderes? O que elas possuem em comum? Os líderes nascem prontos ou podem se desenvolver?

Desde os primórdios da humanidade estamos organizados em hierarquias com claros relacionamentos de dominação entre os membros.

Segundo Gardner (1996), os “processos de dominação” observáveis em primatas não-humanos são evidentes mesmo entre os pré-escolares.

“As crianças dominantes controlam os brinquedos, iniciam e organizam jogos e ajudam a manter o grupo unido; as crianças menos dominantes orientam-se com referência aos mais dominantes. Tamanho, força, habilidade, inteligência, atratividade e gênero, tudo isso contribui para determinar quais organismos ocuparão posições superiores na hierarquia social emergente.” (GARDNER, 1996 p.23)

Como os primatas, esperamos uma estrutura social de liderança/seguidores.

As primeiras pesquisas sobre liderança tratavam sobre a identificação de características de líderes e não líderes, ou entre líderes bem-sucedidos e os malsucedidos. Alguns consideram os fatores de personalidade; outros, características físicas, entretanto, podemos considerar a liderança como fator decisivo na definição dos rumos da organização e na motivação pelo cumprimento dos propósitos estabelecidos. A liderança passa a ser catalisadora do potencial em realidade.

Considerando o caráter fundamental da liderança para o sucesso das organizações, iremos neste módulo abordar questões que nos levem a uma compreensão básica sobre o tema.

3.1.1 A busca por uma definição de liderança Ao analisarmos o tema liderança, deparamo-nos com inúmeras definições propostas ao longo dos anos. Abaixo foram selecionados alguns autores e respectivas definições:

“Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. (Terry apud Hersey, 1986, p. 103)

“Influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. (Tannenbaum, apud Hersey, 1986, p.104)

“A liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum”. (Koontz e O'Donnell apud Hersey, 1986, p.103)

Arthur Jago (apud Hersey, 1986) definiu liderança como o “uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo”.

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Assim, o processo de liderança é uma função do líder, do liderado e de variáveis situacionais”. (Hersey e Blanchard, 1986)

“A liderança é a capacidade humana de uma comunidade humana de dar forma a seu futuro e, principalmente, de levar adiante os processos significativos de mudança necessários para fazê-lo”. (Senge, 2000, p.6)

Assim, em algum momento em nossas vidas estaremos exercendo a liderança. Sempre que uma pessoa procurar influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial.

Considerar como definição de liderança somente a capacidade de influenciar pessoas nos leva a crer que qualquer indivíduo, até mesmo um assaltante, ao induzir que as pessoas lhe entreguem os seus pertences, esteja exercendo a liderança, e talvez esteja mesmo, mas somente esse enfoque não esgota o tema. Primeiro, porque a influência deve ser de certa maneira sancionada pelos seguidores e, em segundo lugar, uma definição completa de liderança precisa descrever o contexto e o simbolismo captado no líder, e por último, dentro de um contexto real e principalmente organizacional, o líder tem como missão atingir os objetivos propostos.

Liderar – vem de lāden que significa ir ou viajar junto.

Liderança caracteriza-se por um processo no qual alguém determina o propósito ou o sentido para uma ou mais pessoas, fazendo com que todos se mobilizem em alguma direção não só de maneira eficaz, mas também com total envolvimento por parte de todos da equipe, sem agredir suas escalas de valores.

A liderança acontece no contexto de grupos voltados para metas. O líder desempenha também uma importante função simbólica para o grupo.

A liderança é:

- Um processo social definido entre líderes e liderados;
- Envolve um processo de definição da realidade de forma que sensibilize o liderado;
- Envolve um relacionamento de dependência.

Tendo em vista um ambiente competitivo global, a liderança deverá criar uma arquitetura social capaz de gerar capital intelectual dentro de um contexto em que se obtenha um desempenho em seu máximo de eficiência, respondendo de forma adequada e rápida às mudanças.

A escola de Administração Científica Taylor considerava as pessoas como instrumentos, apêndices da máquina e, portanto, manipuladas pelos seus líderes. Os trabalhadores deveriam adaptar-se à gerência. A função do líder era a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos organizacionais.

Na escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, a organização deveria desenvolver-se em torno dos trabalhadores, considerando sentimentos e atitudes. A função do líder passa a ser a de facilitar a consecução dos objetivos, dando oportunidade aos liderados de se desenvolverem.

As definições apresentadas, em sua grande maioria, encontram como ponto comum a definição de liderança a seguir:

A capacidade de influenciar pessoas para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Lembre-se deste conceito, pois ele será importante para o entendimento do processo de liderança.

3.1.2 Mitos sobre liderança

Ainda hoje é comum associar liderança com alguém dotado de características extraordinárias, em grande parte pela herança histórica, de acordo com a qual se atribuía aos grandes generais e grandes políticos a capacidade de mobilizar multidões e conduzir os liderados a qualquer situação.

Goffee e Jones (2001, apud Bergamini, 2002) afirmam haver quatro mitos comuns, e não necessariamente verídicos, sobre liderança, que são:

1)



SERÁ? O QUE VOCÊ ACHA?

Parece que existem pessoas que não estão interessadas em arcar com essa responsabilidade.

“Qualquer pessoa pode ser líder.”

2)



Algumas empresas bem lideradas não produzem grandes resultados, especialmente em curto prazo.

“Os líderes trazem lucros para a empresa.”

3)



Muitas pessoas podem ter chegado ao topo graças ao seu senso de oportunidade política e líderes são encontrados em todos os escalões da organização.

“As pessoas que chegam ao topo são líderes.”

4)



Muitos líderes são capazes de incitar as pessoas por meio da sua visão, não pelo seu talento de treinador.

“Os líderes são bons treinadores.”

3.1.3 A liderança é inata ou pode ser desenvolvida?

“Em uma época de mudanças drásticas, são os que têm capacidade de aprender que herdaram o futuro. Quanto aos que já aprenderam, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que já não existe mais.”

Eric Hoffer

Kotter (2000) afirma que há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Se levarmos em conta aquelas com algum potencial de liderança, o verdadeiro desafio será desenvolver esse potencial. E como passamos a maior parte da vida no trabalho, este será o principal ambiente para desenvolver a liderança. Mas uma das características que diferenciam os grandes líderes das outras pessoas é que, qualquer que seja o potencial inicial, eles continuam a desenvolvê-lo.

Mesmo que a pessoa tenha algum potencial de liderança, o desenvolvimento desse aspecto deve ser um processo contínuo frente às várias transformações por que passam as organizações.

Portanto, o líder precisa continuar aprendendo por toda a vida, como forma de se manter competente, competitivo e melhor enquanto ser humano.

A aprendizagem da liderança deve ser um processo contínuo e permanente, fazendo parte do cotidiano da organização. Goleman, Boyatzis e McKee (2002) afirmam que é preciso criar uma massa crítica de líderes responsáveis, para que haja uma transformação no modo como as pessoas trabalham, incentivando o aprimoramento contínuo.

Não só a organização deve criar um contexto capacitante, criando condições favoráveis ao aperfeiçoamento dos líderes, como também a liderança é um processo de autodesenvolvimento; sendo assim, cada líder deve procurar aprimorar suas atitudes em relação às equipes que lidera e as necessidades da organização.

Bergamini (1994) afirma que o grande desafio é perceber e promover novas competências, sendo fundamental que o líder seja eficaz e que promova o desenvolvimento das pessoas, para que consigam desenvolver seu potencial.

3.1.4 O líder como condutor de pessoas

Em pesquisa feita por Tjosvold e Tjosvold (1995 apud Bergamini, 2002) com líderes e liderados constatou-se que:

“65% a 75% dos empregados em muitas organizações de diferentes tipos relatam que o seu supervisor imediato representa a maior fonte de stress no trabalho. Acrescentam também que nos últimos dez anos 50% dos gerentes consideram ter falhado como líderes.” Segundo Tichy (apud

Bergamini, 2002) “sem líderes, bons resultados serão obra do acaso e, portanto, serão insustentáveis”.

O líder nas organizações irá atuar no presente como um “treinador” de pessoas, ou seja, capacitando pessoas e com vistas no futuro a atuar como um agente de mudança e condutor de pessoas. Como guia ou condutor de pessoas ele deve ser capaz de compartilhar três visões:

- A visão do valor da tarefa proposta – PARA QUÊ?
- A visão do valor agregado – O QUE MAIS?
- A visão da realidade – O QUE TEREMOS QUE ENFRENTAR?

Um líder só é líder se tiver seguidor e, para que alguém se disponibilize a seguir outra pessoa, torna-se necessária uma relação de credibilidade e confiança.

“A confiança é o elo emocional que une seguidores e líderes. O acúmulo de confiança é a medida da legitimidade da liderança. Ela não pode ser forçada ou comprada; tem que ser conquistada. A confiança é o ingrediente básico de todas as organizações, a “lubrificação” que mantém a organização”.

Warren Bennis

Para que um líder como condutor de pessoas possa gerar confiança ele precisa ter:

- Constância – Por mais surpresas que possa encontrar no caminho, ele não cria surpresas. Líderes possuem constância de propósitos.
- Coerência – Líderes fazem o que dizem.
- Confiabilidade – Líderes estão presentes em situações-chave; estão prontos para apoiar seus colaboradores nos momentos em que isso importa.
- Integridade – Líderes cumprem compromissos e promessas.

IMPORTANTE LEMBRAR:

- Os relacionamentos determinam o moral da organização.
- As pessoas determinam o potencial da organização.
- A liderança determina o sucesso da organização.

Diante disso, vale a pena discutir como os líderes desempenham esse papel e verificar como utilizam o seu “poder” para influenciar o comportamento das pessoas.

3.1.5 Considerações

Ponto de Reflexão

Depois de tudo que foi discutido sobre liderança, pergunta-se:

Como conseguir que pessoas, diferentes em suas características motivacionais, façam o que precisa ser feito?

Das definições verifica-se que:

- Liderança não é um fenômeno individual. Está ligada a um fenômeno grupal, envolve duas ou mais pessoas.

- A nota característica da liderança é “influenciar” – é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.
- Existe a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que deve ser feito.
- A liderança é exercida no e sobre um grupo, em determinada situação.
- A liderança é exercida por meio do processo de comunicação.
- A definição faz referência a “objetivos” – orientados principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo e os da organização.

O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

3.1.6 Resumo

A liderança foi definida como a capacidade de influenciar pessoas para a consecução de um objetivo numa dada situação e, apesar de algumas pessoas nascerem com algum potencial de liderança, esta precisa ser constantemente desenvolvida. O líder serve como guia e conseqüentemente a sua responsabilidade é imensa, uma vez que seus seguidores precisam ter confiança para que possam segui-lo com segurança. Só se é um líder se as pessoas seguirem a sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem. Portanto, liderar pessoas de maneira eficaz é um grande desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade.

3.1.7 Referências bibliográficas

BERGAMINI, Cecília W. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2002. _____ . Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

GARDNER, Howard. Mentos que lideram: uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

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

KOTTER, J. P. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1998.

3.1.8 Sugestão de filmes

Coração Valente. Direção de Thomas Sanders. 20th Century Fox Film Corporation, 1995. Fita de vídeo (177 min) No século XIII, soldados ingleses matam mulher do escocês William Wallace (Mel Gibson), bem na sua noite de núpcias. Ele resolve então liderar seu povo numa vingança pessoal que acaba deflagrando violenta luta pela liberdade.