

Liderança e desenvolvimento de equipes

Dayanna dos Santos Costa Maciel

Unidade 02

Unidade 2 | Introdução



Fonte: Pixabay

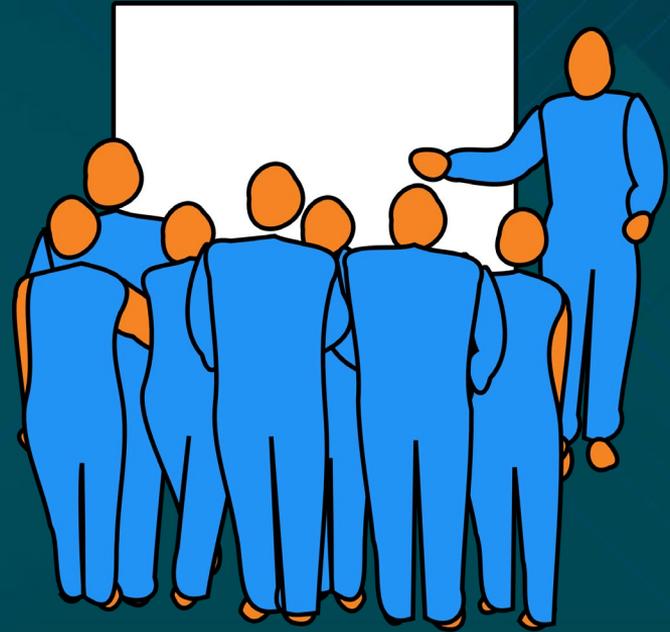
A liderança nas organizações é importante por inúmeros fatores, dentre os quais podemos destacar: melhoria do clima organizacional, exploração das potencialidades de cada colaborador, alcance de metas, aumento de produtividade, entre outros. Diante disso, esta unidade aborda o conceito e os estilos de liderança, bem como busca caracterizar a figura do líder.

Unidade 2 | Objetivos

- Entender o conceito de liderança, discernindo sobre as diferenças entre líderes e chefes, identificando, nos líderes, os reflexos da teoria do traço e da teoria comportamental;
- Exercer a liderança nas várias fases de evolução de equipes, tais como na formação, no tormento, nas normatizações, no desempenho e na interrupção;
- Identificar as características comportamentais dos líderes nas organizações e em grupos não formais;
- Identificar os diversos estilos de liderança, como coercitivo, dirigente, afetivo, treinador, transacional, transformacional, carismático, contingencial e situacional.

Liderança X Chefia: conceito, distinção e abordagens

Podemos, de forma objetiva, definir chefe como aquele que está em uma posição mais elevada dentro da organização e que tem como objetivo o gerenciamento, sendo respeitado pelo seu poder dentro da empresa (OLIVEIRA, 2014). Nesse sentido, os subordinados obedecem ao chefe porque têm a obrigação legal de obedecer.

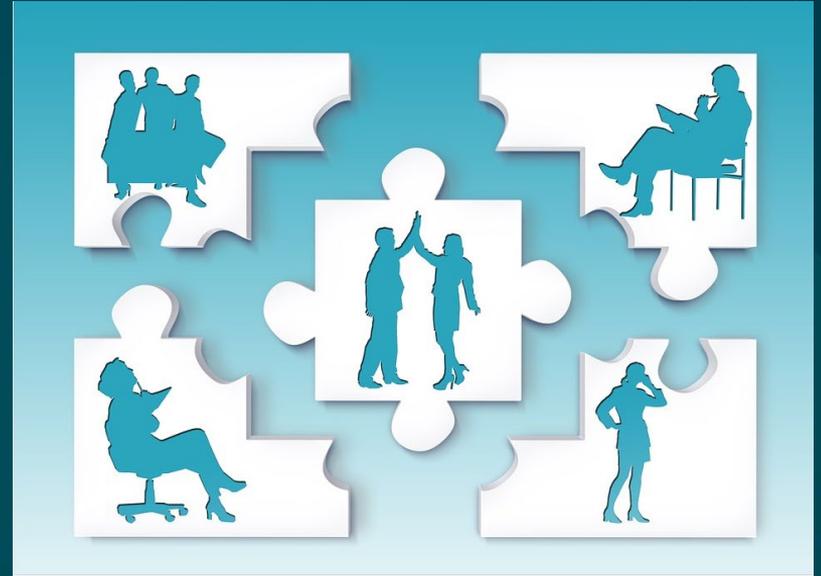


A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente e visando atingir objetivos identificados como para o bem comum (HUNTER, 2004).



Fonte: Pixabay

Líder é aquele que influencia, para suas ideias e ações, o pensamento e as atitudes dos outros. Líder é aquele que tem a capacidade de guiar e gerir sua equipe, despertando nela a motivação, além de mantê-la viva com relação à obtenção de resultados, administrando os diferentes tipos de pessoas, temperamentos, habilidades, entre outros fatores (MULLER, 2015).



Fonte: Pixabay

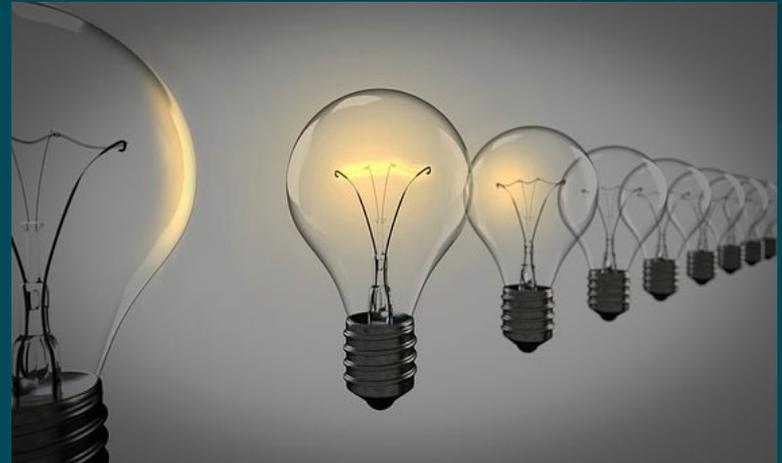
Temos que o poder do chefe é um poder de posição e o que difere o líder de um chefe é o poder pessoal. Esses poderes são utilizados, portanto, para influenciar pessoas. Assim sendo, no contexto das organizações e da administração, podemos destacar que a liderança envolve três elementos: pessoas, poder e influência.



Fonte: Pixabay

Teorias da liderança

As teorias da liderança buscam, de um modo geral, explicar como a liderança é exercida na relação líder e subordinado. Essa explicação se dá de formas diferentes entre duas vertentes teóricas. A primeira busca diferenciar líderes de pessoas comuns e líderes eficazes de líderes menos eficazes. Essa é a teoria dos traços.



Fonte: Pixabay

A segunda vertente busca elucidar o comportamento dos líderes perante seus liderados, por esse motivo é denominada de abordagem comportamental. Vamos começar entendendo a teoria dos traços. Essa base teórica pressupõe que os líderes têm determinadas características.



Fonte: Pixabay

A teoria dos traços procura explicar o fenômeno da liderança por meio de certos traços de personalidade, de nascença ou adquiridos que os líderes demonstram. Conhecendo esses traços, consegue-se identificar os líderes potenciais. Além disso, seria possível desenvolver esses traços nas pessoas e, assim, formar líderes.



Fonte: Pixabay

A teoria dos traços de liderança forneceu uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, e as teorias comportamentais sugeriram que é possível treinar pessoas para serem líderes. Muitos argumentaram que as teorias comportamentais de liderança possuíam vantagens em relação à teoria dos traços.



Fonte: Pixabay

É importante ressaltar que essas teorias trouxeram suas contribuições para o entendimento da liderança, contudo não destacaram elementos do contexto em que a liderança é posta em prática. Esse contexto pode, portanto, requerer dos líderes comportamentos e traços diferentes.



Fonte: Pixabay

Liderança nas fases de evolução da equipe

A liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. A medida que as equipes crescem em popularidade, também aumenta a importância do papel do líder que orienta seus membros. O papel de líder de equipe é diferente do papel tradicional de liderança exercido pelos supervisores de primeira linha.



Fonte: Robbins (2006, p.288)

Acesso em: 13 jan. 2021.

Nesse sentido, liderar equipes visando à eficácia não é fácil. A respeito do desafio de liderar equipes, assevera Robbins (2006, p. 287) que “[...] o desafio enfrentado pela maioria dos executivos, portanto, é o de se tornar um líder de equipe eficaz. Eles precisam desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros, e compreender o momento certo para intervir. Os líderes eficazes dominaram a dificuldade de agir com equilíbrio e saber quando deixar a equipe sozinha e quando se deve interceder”.



Fonte: Pixabay

Com base na colocação de Robbins (2006), podemos então assumir que a liderança no contexto de equipes é focada em duas prioridades. São elas: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo da equipe.



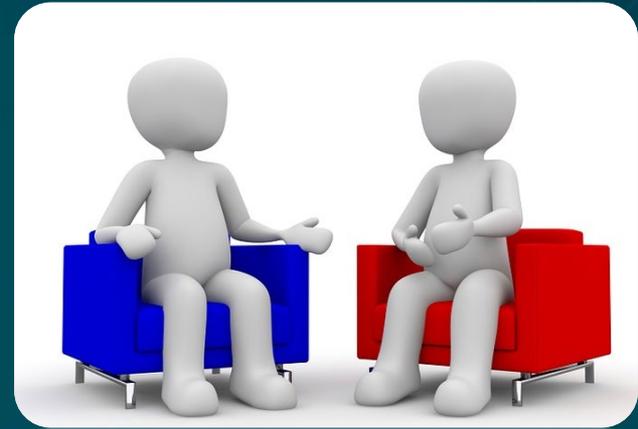
Fonte: Pixabay

A liderança nos estágios de desenvolvimento de equipes

A segunda etapa do processo de planejamento e de gestão envolve a concretização do que consta no plano teórico. De modo geral, o papel do líder no desenvolvimento da liderança pode ser representado com base no modelo de cinco estágios, conforme a imagem ao lado.



Na fase de formação, o líder tem conversas pessoais com todos os membros da equipe para descobrir seus objetivos pessoais e interesses no projeto, informação essencial para um líder em etapas posteriores. Na fase de tormenta, o foco da liderança deve ser voltado para reduzir a tensão dentro de sua equipe, gerenciar conflitos, permanecer comprometido com os objetivos e liderar pelo exemplo.



Fonte: Pixabay

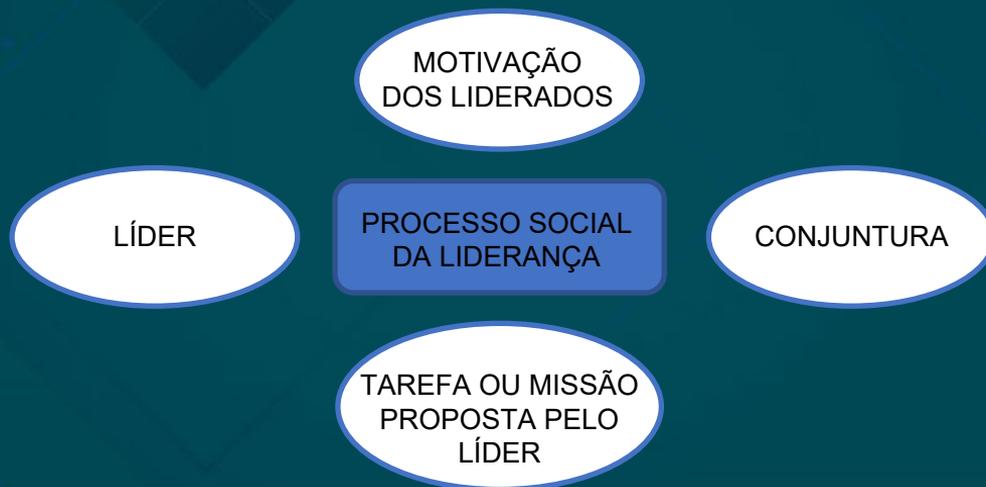
Já na fase de normatização deve-se motivar os membros da equipe com os primeiros resultados, mostrar a eles que estão no caminho certo. Quanto à fase de desempenho, o líder deve optar por delegar algumas de suas atividades e se concentrar no desenvolvimento de membros da equipe. Por último, na fase de interrupção, o líder deve lidar com os sentimentos de luto da equipe e buscar incentivar a criação de laços de amizade para manutenção de contato futuros.



Fonte: Pixabay

Características dos líderes

Cada um dos componentes apresentados na imagem ao lado influenciam as características comportamentais do líder em um dado momento, resultante da combinação dessas variáveis.



A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa ter quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Algumas pessoas demonstram mais competência e algumas são mais motivadas que outras para o desempenho do papel de líder.

A ligação entre os processos de motivação e de liderança faz do líder um instrumento do grupo – ou, pelo menos, de alguns grupos. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes.



Fonte: Pixabay

O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade.

- **Missão moral:** apresenta um desafio ou problema para o grupo resolver e tem conteúdo moral. A missão de conteúdo moral apela ao senso de responsabilidade, aos valores, aos desejos, às aptidões e às habilidades ou outros fatores do comportamento dos liderados.



Fonte: Pixabay

- **Missão transacional calculista:** apresenta uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca da obediência dos seguidores. A missão transacional estabelece metas e oferece incentivos para a sua realização. Tanto o líder quanto o seguidor, em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas e recompensas.



Fonte: Pixabay

A conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais nos quais ocorre o processo de liderança. A importância que tem a liderança, em contraste com a autoridade formal ou a organização formal, por exemplo, é um fator cultural. Em certas culturas, a liderança tem mais importância do que a autoridade formal, em outras é o contrário.



Fonte: Pixabay

Características comportamentais dos líderes

A teoria dos traços de liderança busca identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Entende-se que os traços são características pessoais distintas, como inteligência, valor, aparência, entre outros. Essas características refletem no comportamento do líder.



Fonte: Pixabay

A respeito das características pessoais dos líderes, Chiavenato (2006, p. 451-452) identifica as seguintes:

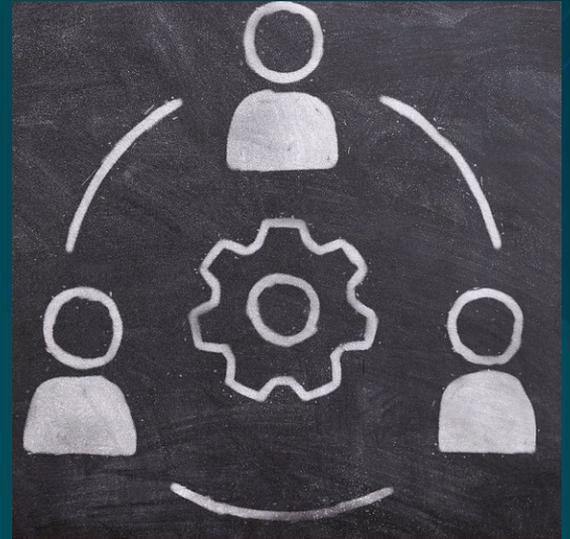
- a) facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- b) habilidade de delegar responsabilidades aos outros;
- c) habilidade de interpretar objetivos e missões;
- d) habilidade de estabelecer prioridades;
- e) habilidades de planejar e programar atividades em equipe;
- f) facilidade em supervisionar e orientar pessoas.



Fonte: Pixabay

É possível identificar características do comportamento dos líderes. Elas permitem classificar os líderes, a priori, em três tipos: autocrático, democrático, liberal (*laissez-faire*).

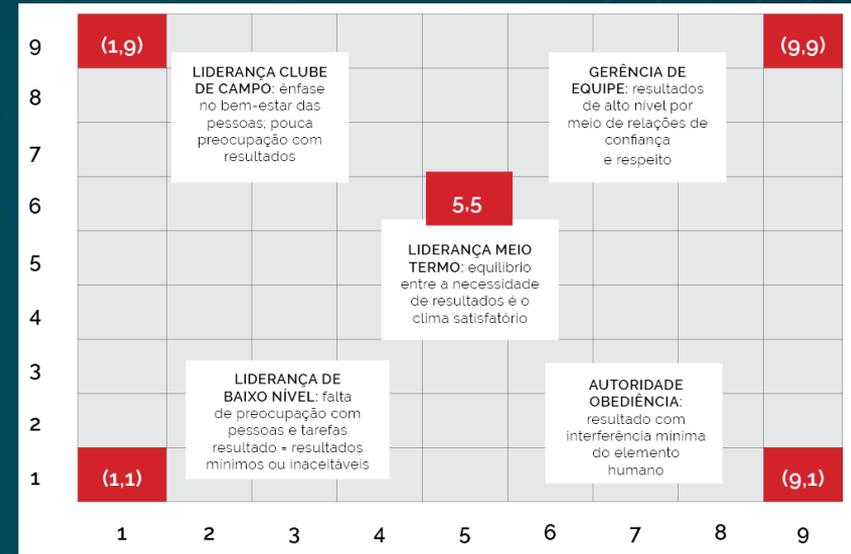
Pode-se observar que as características comportamentais dos líderes nas organizações e em grupos não formais se diferenciam de acordo com o contexto da liderança. Nas organizações, em grupos formais, os líderes, geralmente, apresentam características dos três tipos de liderança, já nos grupos informais predominam as características das lideranças democrática e liberal.



Fonte: Pixabay

Estilos de liderança

A liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes. Porém à medida que a pesquisa sobre liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são polos opostos da mesma dimensão, mas, sim, limites de território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente (MAXIMIANO, 2017).



Fonte: Adaptado de Maximiano (2017, p. 278).

Líder bidimensional é aquele que mescla o comportamento dos estilos de liderança orientada para a tarefa e orientada para as pessoas. Nesse sentido, a visão bidimensional da liderança permitiu a identificação de cinco estilos de liderança derivados da mescla da liderança orientada para tarefa e para pessoas, a saber: líder-tarefa, líder-pessoas, líder negligente, líder-equipe e líder meio-termo. Essa classificação da liderança foi feita por Blake e Mouton (*apud* MAXIMIANO, 2017).



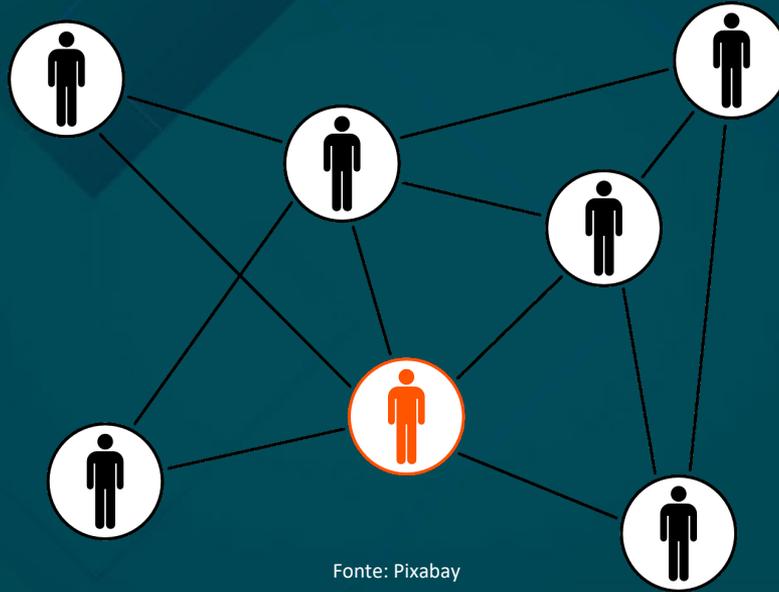
Fonte: Pixabay

Novos estudos de liderança permitiram a identificação de seis novos estilos: coercitivo, dirigente, afetivo, democrático, modelador e treinador.

O estilo de liderança coercitivo ou autoritário, é caracterizado por fazer uso do poder e não da autoridade, sendo considerado por Goleman (2015) o modelo menos eficaz de liderança.



Já o estilo dirigente de líder tenta envolver pessoas para que tenham vontade de seguir suas orientações. Quanto ao líder afetivo, ele trata bem seus liderados e recebe a lealdade deles como recompensa de seu comportamento. No que tange ao líder treinador, ele tem por objetivo desenvolver seus liderados e sua equipe.



Fonte: Pixabay

Estilos de liderança segundo Goleman (2015)

Segundo Goleman (2015), há a existência de seis tipos de líderes a saber: afiliativos, coaches, coercivos, democráticos, marcadores de ritmo e visionários. Contudo, esse autor destaca que um bom líder não apresenta apenas um comportamento desses tipos, eles dominam no mínimo quatro tipos.



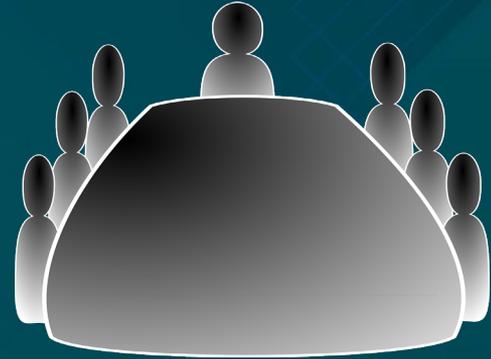
Líderes que dominam quatro ou mais – especialmente os estilos visionário, democrático, afiliativo e coach – conseguem os melhores clima e desempenho empresarial. E os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança na medida do necessário.



Fonte: Pixabay

O estilo de liderança contingencial remete à teoria da contingência de Fiedler. Esse pesquisador estudou a relação entre os estilos de liderança com tarefas e pessoas e criou um modelo de comportamento dos líderes.

- **Teoria da contingência:** corresponde a quando Fiedler examinou os relacionamentos entre o estilo de liderança, o favorecimento situacional e o desempenho da tarefa em um grupo.



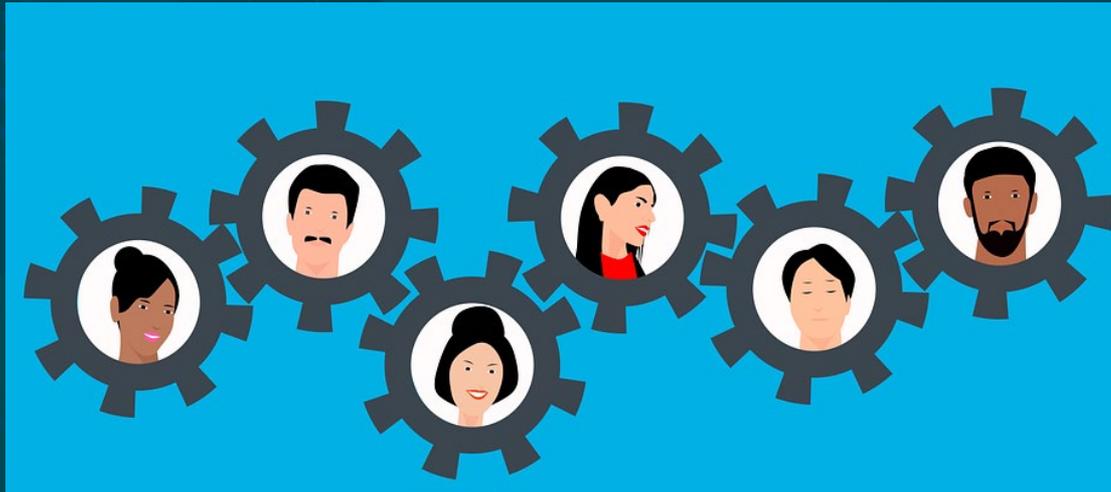
Fonte: Pixabay

Quanto ao estilo de liderança situacional, ele remete às conclusões das pesquisas de Hersey e Blanchard. Esses pesquisadores criaram a teoria situacional, a qual identifica quatro estilos de liderança: determinadora, persuasiva, compartilhadora e delegadora.



Fonte: Pixabay

Líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas. E líderes transformacionais inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.



ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO. **Os estágios de formação de equipe**. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2LRq81S>. Acesso em: 13 dez. 2020.

BRYMAN, Alan. **Charisma and leadership in organizations**. [S. l.]: Sage Pubns, 1992.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 61. ed. Rio de Janeiro: FranklinCovey. 2017. 462 f. ISBN: 978-85-7684-062-6.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Ed. Pedagógica Universitária, 1986.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Referências

- MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2017.
- MERIGHI, C. 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)**, v. 14, n. 2, p. 165-176, 2013.
- MONTEIRO, Z. M. H.; VIEIRA, T. O papel da liderança informal na comunicação interna. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 7, n. 2, p. 195-201, 2008.
- MULLER, W. S. Diferenças entre gerentes e líderes. *In*: **LATEC/UFF. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015.
- OLIVEIRA, G. *et al.* As características comportamentais que diferem chefes e líderes. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR**, v. 1, n. 1, Jan./Abr., 2014.
- PEDROSA, M. M. Conceitos de Liderança e Competências Necessárias para ser um Bom Líder. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, a. 3, 3 ed., v. 3, pp. 245-267, mar. 2018.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHLEY, J. *et al.* Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, pp. 139-152, 2015.

Obrigada!