

ESTILO DE LIDERANÇA: PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE SERVIÇO SOCIAL

Jóice Francine Schneider¹, Alvaro Gustavo Wagner Junqueira²

RESUMO: A liderança pode representar um forte apelo aos profissionais das organizações, tanto aos que dirigem quanto aqueles que são dirigidos. De certa forma, está relacionada a um tipo de atração com alto grau de complexidade que certos indivíduos exercem sobre outros. O presente artigo³ foi elaborado a partir de pesquisa realizada, no segundo semestre de 2009, em uma organização do ramo de serviço social, localizada no município de Lajeado, Vale do Taquari, RS. Apresenta como objetivo geral identificar o estilo de liderança dos profissionais que ocupam cargos formais de chefia. Entre os objetivos específicos estão identificar aspectos relevantes do comportamento centralizador ou descentralizador de um líder e identificar as principais características do líder e dos seus seguidores na percepção dos profissionais estudados. Para tanto, o conceito de liderança foi estudado em uma perspectiva que leva em conta a gestão de pessoas e as teorias que abordam os aspectos de liderança ligados ao trabalho, bem como as teorias relacionadas ao planejamento organizacional. Os sujeitos desta pesquisa foram todos os profissionais que atuam na referida organização. O método utilizado no estudo apresenta caráter predominantemente descritivo e exploratório e a análise dos dados quantitativa. Considera-se que o estilo de liderança dos profissionais que ocupam cargos formais de chefia, na percepção dos respondentes, é voltado para as tarefas e democrático. Também, verificou-se que entre os aspectos citados, considerados no comportamento de um líder, estão aqueles voltados à liderança centralizadora. Quanto às características percebidas em um líder citaram: a motivação, a habilidade, a sociabilidade, a experiência e a confiança nos outros. Propõe-se que os resultados do estudo sirvam para o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos da organização e contribuam para o desenvolvimento de um ambiente produtivo que valorize as pessoas como agentes de mudanças.

Palavras-chave: Liderança. Estilo de liderança. Comportamento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Poucos temas suscitam tanto debate quanto a liderança, apresentando grande relevância para todas as organizações e seus gestores, independentemente do tamanho ou área de atuação. O processo de liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, de uma organização ou da sociedade. Portanto, a liderança exige esforços de cooperação por parte de todos os envolvidos. Envolve a capacidade de influenciar o indivíduo ou um grupo de pessoas e, também, o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele procura liderar. Quanto mais o líder adaptar o seu estilo de liderança para atender às necessidades e expectativas dos seus seguidores, maiores serão as possibilidades de alcançar os seus objetivos pessoais e os da organização onde atua.

O estilo de liderança apresentado pelo indivíduo, normalmente, está relacionado a um padrão de comportamento identificado pelas pessoas que convivem em um meio comum. Portanto

1 Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS.

2 Professor do Centro Universitário UNIVATES. Mestre em Administração. Especialista em Gerência da Produção.

3 Artigo desenvolvido a partir da monografia apresentada à Univates.

o que determina o estilo de liderança de alguém não é o que este pensa sobre o seu comportamento, e sim a percepção dos liderados sobre a atuação do líder. Também, o seu sucesso e dos seus seguidores pode estar diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado. Quando um indivíduo ocupa um cargo de chefia, liderança formal, não significa que este seja um líder informal. Os líderes “verdadeiros” apresentam autoridade e poder, que lhes são concedidos de forma especial pelos próprios seguidores. A ausência da liderança informal pode gerar momentos de incerteza, insegurança e ambiguidade em toda a equipe. Esse processo torna-se desafiador na medida em que obriga o gestor a adaptar, constantemente, sua forma de gerenciar as pessoas. Assim, é relevante para os gestores a identificação dos estilos de liderança existentes e o seu alinhamento com os objetivos organizacionais.

O sistema de liderança da empresa estudada, que é uma organização pertencente ao ramo de serviço social, segmenta-se em diferentes níveis. Cada nível de liderança tem atribuições, competências e responsabilidades específicas a fim de atender de forma efetiva às diretrizes estratégicas. As atribuições estão definidas claramente no plano de remuneração e performance na delegação funcional. Este sistema é composto por um diretor e um superintendente regional, gerentes de unidades estratégicas de resultado, além de gerentes de operações e supervisores de administração. Na atual estrutura, a distância entre as unidades faz com que o líder precise se adaptar a diversos ambientes, trabalhar com diferentes indivíduos e tipos de comportamentos, além de atender a situações imprevistas ou não programadas. Esta forma de administrar adotada pela organização faz com que os profissionais envolvidos tenham autonomia perante suas tarefas diárias, devendo estar informados e em sintonia com a filosofia da organização e as suas demandas. O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisa realizada no segundo semestre de 2009 e procurou responder a seguinte questão: Qual o estilo de liderança dos profissionais que ocupam cargos formais de chefia em uma organização do ramo de serviço social, localizada no município de Lajeado? Apresentou como objetivo geral identificar o estilo de liderança dos profissionais que ocupam cargos formais de chefia. Entre os objetivos específicos estão identificar aspectos relevantes do comportamento centralizador ou descentralizador de um líder e identificar as principais características do líder e dos seus seguidores, na percepção dos profissionais estudados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Liderança

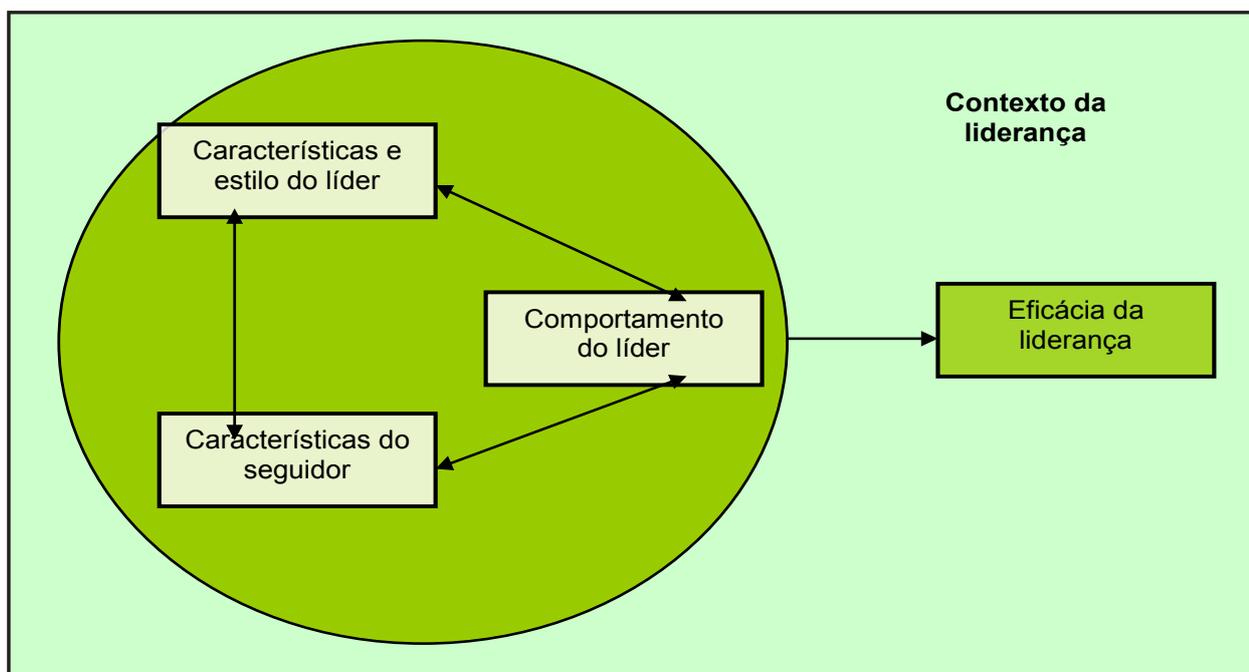
Liderança pode ser conceituada de várias maneiras. Para Robbins (2002), a liderança corresponde a um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. A distinção entre líder e liderança é importante, mas potencialmente confusa. O líder é o indivíduo e a liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa. Esse autor afirma que a palavra líder é frequentemente empregada para descrever os indivíduos que detêm posições de autoridade formal em uma organização, a despeito do modo como efetivamente atuam em seus cargos. Mas o mero fato de alguém ser visto como líder formal em uma organização nem sempre quer dizer que ele exerça liderança. Conforme o autor, uma das questões mais debatidas em relação a esse tema é se a liderança é diferente do gerenciamento. Acredita que o gerenciamento diz respeito a lidar com a complexidade. Um bom gerente é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais, a concepção de estruturas organizacionais e o acompanhamento dos resultados. Já a liderança está relacionada a lidar com a mudança. Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro, arregimentam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras.

Segundo Faria (1993), a liderança está relacionada à habilidade de sentir, identificar e obter a confiança das grandes forças que lutam nos bastidores e de assumir a representação da que tenha mais probabilidade de êxito para empreender a sua defesa e encontrar o grupo capaz de realizar o trabalho de execução. Também Vergara (2003) entende que a liderança envolve a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Afirma que nem todo chefe é líder, nem todo líder é chefe. Segundo a autora, quem nasce com traços de personalidade seria líder, não haveria necessidade de estudar liderança. Porém, se a pessoa não nasce líder, então é possível aprender a ser e aí nasce a teoria sobre liderança. Acrescenta que a verdadeira função da liderança é desenvolver o comprometimento e levar um grupo de pessoas ao mesmo objetivo. Contudo, entre os fatores que facilitam esta atividade estão a existência de um bom processo de comunicação e a postura correta e coerente por parte do líder.

2.2 Contexto da liderança

Conforme Robbins (2002), o contexto de liderança não só influencia nas características e estilo de liderança, nas características do seguidor e no comportamento do líder, como também pode influenciar se determinado líder será eficaz. Também, para o autor, as ações do líder, que podem funcionar bem em algumas circunstâncias, necessariamente não funcionam tão bem em outras, ou seja, em algumas situações, a liderança não parece ter muito efeito nos esforços do grupo em relação a uma meta. O efeito das características pessoais e do comportamento de um líder, bem como das características de seguidor do grupo, quase sempre dependem do contexto no qual a liderança está ocorrendo. Acredita que ao mesmo tempo em que o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança deve objetivar o potencial humano. Assim, os líderes formais que detêm posições de autoridade nem sempre exibem comportamento de liderança. Dessa forma, resume todas as questões básicas que determinaram a direção dos estudos sobre liderança e o seu contexto em cinco variáveis, demonstradas na FIGURA 1.

FIGURA 1 – Variáveis fundamentais da liderança



Fonte: Robbins, 2002, p. 372.

2.3 Comportamento do líder

Robbins (2002) entende que, além das características e da experiência, o comportamento do líder é um fator crítico na determinação da eficácia global da liderança. Os líderes precisam determinar quanto envolvimento devem permitir aos seguidores no processo de tomada de decisões em grupo. Em um extremo, por exemplo, o líder pode tomar a decisão por si mesmo, sem consultar os outros; em outro extremo, ele pode passar a decisão totalmente para o grupo e autorizar os membros a escolher por ele. Destaca que a estrutura conceitual mais abrangente e significativa para abordar esse tema é o modelo líder-participação, que fornece um conjunto de regras a serem seguidas pelos líderes na determinação da extensão e forma da tomada de decisão participativa, que deve ser encorajada em cada situação. Segundo o autor, o modelo identifica estes cinco comportamentos de liderança: o líder toma a decisão sozinho; o líder pede informações aos membros do grupo, mas toma a decisão sozinho; o líder compartilha a situação individualmente com cada membro do grupo e pede informações e avaliação; o líder e os membros do grupo se reúnem para discutir a situação, mas o líder é quem toma a decisão; e o líder e os membros do grupo se reúnem para discutir a situação e o grupo toma a decisão.

Segundo Vargas (2004), a dificuldade no entendimento das questões que envolvem a liderança pode estar relacionada ao comportamento humano, que não se apresenta tão uniforme quanto por vezes os modelos de análise defendem. O líder pode apresentar comportamentos que passem despercebidos aos critérios de análise simplesmente porque não estão previstos nele ou porque ocorrem em momentos em que não são observados. Contudo, acredita que pessoas diferentes podem atingir resultados semelhantes com o mesmo grupo, usando comportamentos diferentes ou idênticos, ou atingir resultados semelhantes com grupos diferentes usando o mesmo comportamento. Acrescenta que os líderes também podem ser muito distintos entre eles e, mesmo assim, produzir os resultados desejados com suas equipes. Emocionalmente equilibrados ou nem tanto, agressivos ou simpáticos, compreensivos ou não, pessimistas ou otimistas quanto ao desenvolvimento das pessoas, todos apresentam características comportamentais compatíveis com realizações extraordinárias, dependendo de variáveis contextuais.

Complementa Chiavenato (2007) que a abordagem situacional da liderança sugere uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade concedido aos subordinados na tomada de decisões, dentro de um processo de padrões de liderança. Para o autor o comportamento do gerente ou chefe pode manter um alto grau de controle sobre os subordinados, em um extremo, ou permitir uma ampla liberdade de ação no outro. Entretanto, nenhum dos extremos é absoluto, pois tanto a autoridade quanto a liberdade nunca são ilimitadas.

2.4 Características do líder

De acordo com Robbins (2002), a busca por atributos pessoais, sociais, físicos e intelectuais que definam os líderes e os diferenciem dos não líderes tem prosseguido por mais de meio século. Entre os resultados, seis características parecem ser constantes na sua diferenciação em relação às outras pessoas, são elas: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo. Além destas, o autor cita a automonitoração, ou seja, característica relacionada às pessoas altamente flexíveis que conseguem adaptar seu comportamento às diferentes situações. Outro aspecto importante, segundo o autor, corresponde ao interesse dos seguidores por líderes que sejam dignos de crédito e nos quais possam confiar. O componente mais dominante da credibilidade é a honestidade. Pesquisas destacam como a característica mais importante dos líderes admirados, sendo essencial à liderança. Também, acrescenta que os líderes

confiáveis precisam ser competentes e inspiradores, devem apresentar capacidade pessoal de transmitir eficazmente confiança e entusiasmo. Dessa forma, os seguidores julgam a credibilidade de um líder por sua honestidade, competência e habilidade para inspirar. Quando os seguidores confiam em um líder, não temem se expor às suas ações visto que acreditam que seus direitos e interesses não serão esquecidos.

Faria (1993) apresenta as seguintes características de um bom líder: vigor e energia; voz cativante e forte; convicção e simpatia humana; inteligência e cultura geral; palavra fácil e fluente; raciocínio coordenado lógico e sequencial e interesse pelo bem-estar de seus subordinados. Acredita que o líder precisa ter uma grande capacidade de adaptação, um mimetismo social em relação ao seu grupo, identificando-se completamente com ele. Acredita que um comportamento rígido, único e uniforme pode oferecer riscos ao processo de liderança, pois o grupo é formado de pessoas que reagem de maneiras peculiares a um mesmo problema e exigem formas específicas de atendimento aos seus componentes, o que impõe a necessidade de diferentes estilos de liderança em situações diversas.

Complementa Hampton (1992), que os líderes se caracterizam por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor e originalidade na solução de problemas. Também apresentam uma tendência a ter iniciativas em situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências das decisões e atos, rapidez na absorção da fadiga que resulta das relações interpessoais e disposição para tolerar a frustração e o atraso. Considera relevante a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas e a capacidade de estruturar sistemas de interação social para alcançar determinado resultado. Acrescenta, ainda que, em determinadas circunstâncias, um certo número de características pode distinguir os líderes dos não líderes e os eficientes dos não-eficientes. A capacidade de fornecer orientação e direção que coordenam os esforços dos subordinados é uma habilidade de liderança que tende a ser apresentada pelos líderes bem sucedidos, e não pelos mal sucedidos.

2.5 Estilos de liderança

2.5.1 Estilos de liderança: orientado para tarefa e para pessoas

Robbins (2002) acrescenta que, ao abordar o estilo de liderança, inúmeros esforços têm sido feitos para identificar as dimensões básicas do comportamento do líder. Uma análise metódica constata que parece haver convergência entre duas dimensões: a) **comportamento orientado para tarefa**, que se refere às ações de como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais; e b) **comportamento orientado para pessoas**, que abrange ações de como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. Para o autor, existe a possibilidade de uma terceira dimensão, o comportamento orientado para o desenvolvimento, caracterizado por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentivo a novas maneiras de fazer as coisas e estímulo à mudança.

Complementa Gil (2001), que uma das preocupações dos estudiosos é o estabelecimento de uma classificação dos estilos de liderança. Para o autor, os principais elementos que subsidiaram essa tarefa foram as funções de liderança de acordo com as escolas clássicas de administração, que acentuavam o interesse pelo trabalho e também o movimento das relações humanas, enfatizando o interesse pelas pessoas. A partir daí, houve, então, o reconhecimento de dois estilos principais: Orientado para a tarefa, que enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Neste os empregados tendem a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização. O

estilo orientado para as pessoas, tem como ênfase o ambiente dos indivíduos no seu trabalho, admite que todos os empregados são importantes além de reconhecer a individualidade e as necessidades pessoais.

Também, segundo Stoner e Freeman (1982), os vários padrões de comportamentos preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores tendem a ser expressos em dois estilos de liderança. Líderes que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados. Líderes com um estilo orientado para os empregados tentam motivar, em vez de controlar os subordinados. Buscam relações amigáveis, confiantes e respeitadas com os empregados, que frequentemente têm permissão para participar das decisões que os afetam.

2.5.2 Estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal

Segundo Chiavenato (2000), a teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder, refere-se àquela que divide a liderança em três grupos, ou seja, autocrática, democrática e liberal. Na liderança autocrática, o líder procura fixar as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Também estabelece a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder apresenta-se como dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Quanto à liderança democrática, conforme o autor, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A equipe esboça as providências para atingir o objetivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para escolha. Nesse estilo as tarefas ganham novas perspectivas com e qualidade com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro inserido no contexto do trabalho, é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios. O último grupo, ou seja, o estilo de liderança liberal, tem como princípio a liberdade para as decisões tanto grupais quanto individuais, com mínima participação do líder. Esta é limitada, ficando o líder à disposição para o fornecimento de informações desde que solicitadas. Também, a divisão das tarefas e escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo, sem a contribuição do líder. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta sobre as atividades quando perguntado.

Wagner III e Hollenbeck (2003) acreditam que a teoria dos três estilos de liderança se concentra especificamente no modo como os líderes tomam as decisões, e o efeito que isso produzirá nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados. Conforme os autores os líderes autoritários tomam praticamente todas as decisões de modo individual sem a participação do grupo; os líderes democráticos trabalham com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões; e os líderes liberais deixam que o grupo siga o seu remo, de acordo com as suas percepções. Acrescentam ainda, sobre os estilos de decisão dos líderes, que a maioria dos grupos prefere um líder democrático. Também afirmam que os membros de grupos conduzidos por um líder autoritário podem ser extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua interação, além de mais propensos a deixar a organização. De acordo com os autores os grupos autoritários podem ser os mais produtivos, mas apenas quando seus membros são supervisionados de perto. Quando deixados à vontade, esses grupos tendem a reduzir ou parar a sua atividade.

2.6 Características do seguidor

Segundo Robbins (2002), os seguidores são importantes no processo de liderança, pois diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes. De acordo com o autor existem dados de pesquisas sugerindo que os bons seguidores exibem características comuns que facilitam o sucesso dos líderes. Além disso, o foco nos seguidores faz hoje um sentido cada vez maior, pois, na medida em que as organizações achatam as hierarquias e introduzem equipes autogeridas. Os seguidores passaram a ter mais importância na proporção em que lhes são concedidas maior autonomia e responsabilidade. O autor acredita que as ações dos líderes podem ser influenciadas por certas características do seguidor, como a dimensão da sede de controle da personalidade, a experiência e a autopercepção da habilidade. Para o autor, os seguidores com sede interna de controle, que controlam seu próprio destino, ficam mais satisfeitos com o estilo participativo de liderança, enquanto os com sede externa se satisfazem mais com o estilo diretivo. Uma vez que a liderança é o processo de ajudar as pessoas a alcançarem uma meta comum, à proporção que os seguidores dispuserem de certas qualidades, é mais provável que os líderes sejam eficazes. Cita entre as qualidades dos seguidores: bons gerentes de si mesmos; comprometidos com uma missão; aprimoram sua competência e se esforçam para causar impacto; corajosos, honestos e confiáveis.

Conforme Cohen e Fink (2003), os desafios ou as rotinas de um cargo muitas vezes atraem pessoas cujas motivações se encaixam nas exigências do emprego. Quando os seguidores gostam de resolver problemas e realizar tarefas difíceis, são dedicados ao trabalho e gostam de independência, faz-se necessário um estilo de liderança diferente daquele que se adapta a trabalhadores passivos, dependentes e ameaçados. Quanto maiores as necessidades de autonomia e independência dos seguidores, menos adequado será um controle rigoroso por parte do líder, e vice-versa. Contudo, seguidores menos independentes pedem maior controle e explicitação das expectativas. Os seguidores mais dependentes, mais motivados por fatores extrínsecos e/ou com relativamente poucas habilidades, preferem uma direção mais rígida por parte de seus chefes. Os que têm grandes habilidades e/ou são motivados intrinsecamente desejam participar da tomada de decisões e podem não gostar de ser controlados. Também, Maxwell (2004), ao abordar as características dos seguidores, afirma que os líderes devem ser modelos do tipo de liderança que desejam. Como todos os profissionais crescem e se aperfeiçoam como líderes, o mesmo acontecerá com aqueles que são liderados. De acordo com o autor, o profissional precisa ter em mente que, quando as pessoas seguem o líder, somente conseguirão chegar onde o líder quer chegar. Se o crescimento do líder parar, a habilidade de liderar do seguidor também irá parar. Quando o profissional crescer, aprender e se desenvolver, ele verá que os que estão em sua volta começarão da mesma forma a se desenvolver.

2.7 Eficácia da liderança

Robbins (2002) enfatiza que a eficácia da liderança diz respeito ao sucesso em fazer com que um grupo atue integrado no alcance de uma meta comum. Porém, o sucesso pode ser um resultado objetivo ou uma percepção. Além disso, conforme o autor, a partir de estudos na área, constata que os pesquisadores não têm unanimidade quanto ao conceito de eficácia, que pode variar desde o desempenho do grupo e a satisfação do seguidor até a aceitação do líder. Acrescenta que essa falta de consistência torna as conclusões sobre as causas da eficácia do líder um pouco duvidosas, uma vez que estão baseadas em diferentes critérios. Por isso, quando são realizadas abordagens sobre liderança, torna-se necessário especificar os critérios de eficácia. Cita como exemplo alguns estudos que definem a eficácia da liderança adotando parâmetros concretos e objetivos, como a produtividade; e outros, porém, que definem a eficácia como aceitação ou rejeição dos líderes pelos seguidores.

2.8 Objetivos organizacionais e sua importância

Segundo Chiavenato (2007), objetivos são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, em conjunto, definem sua razão de ser ou existir. Podem ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da organização. Todavia, os objetivos estão quase sempre distanciados da realidade do cotidiano organizacional. Esta situação pode dificultar a formulação de programas a serem operacionalizados. Afirmam que os objetivos da alta administração precisam ser desdobrados em objetivos departamentais para posterior detalhamento em termos operacionais.

Também Oliveira (1999) conceitua o objetivo como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. O termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. De acordo com o autor o objetivo poderá ser geral e interessar a toda a empresa, ou ser específico de um setor. Esclarece, ainda, que os objetivos servem para fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa, dar consistência à tomada de decisão entre diferentes executivos, estimular o empenho e o alcance dos resultados esperados e fornecer a base para as ações corretivas e o controle. Acredita que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios que foram definidas anteriormente. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras, devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação ou dedicação de forma real. Uma empresa pode ter diversos objetivos, e uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles.

Conclui Robbins (2002) que à primeira vista, as pessoas poderiam supor que cada organização possui um único objetivo: as empresas desejam obter lucro; as organizações sem fins lucrativos desejam fornecer um serviço com eficiência. Contudo um exame mais atento revela que todas as organizações apresentam múltiplos objetivos. Os negócios também visam a aumentar sua participação de mercado, desenvolver novos produtos, expandir-se para novos mercados, promover o bem-estar dos funcionários e assumir uma cidadania responsável. Uma organização, além de buscar um retorno justo sobre o investimento, pode afirmar que seus objetivos incluem a satisfação completa do cliente, a busca de qualidade e o desenvolvimento do funcionário. Nenhuma medida isolada pode avaliar de fato se uma organização está desempenhando seu papel eficazmente. Uma vez que essas organizações buscam satisfazer clientelas múltiplas, é claro que também devem apresentar diversos objetivos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

A pesquisa que originou o presente artigo apresentou caráter predominantemente descritivo e exploratório (VERGARA, 2007); (GIL, 2002) e ocorreu no segundo semestre de 2009. No levantamento de dados primários foi utilizado o questionário com questões fechadas e abertas, tendo como fontes Schriesheim, C.A. Leadership Questionnaire (ROBBINS, 2002) e (FRITZEN, 1999). Quanto aos dados secundários, foram consultados o planejamento estratégico, o organograma, a política de recursos humanos, o plano de remuneração e performance, os resultados da pesquisa de clima organizacional, o formulário de identificação de treinamento, a delegação de competências, entre outros documentos organizacionais. Os sujeitos do estudo foram os profissionais que atuam na unidade de Lajeado, totalizando 18 profissionais. Houve participação de 100% dos respondentes previstos.

O questionário foi composto por 30 questões fechadas. As questões de 01 a 25 apresentaram o objetivo de identificar o estilo de liderança dos profissionais que ocupam cargos formais de

chefia (bloco 1: estilos de liderança – orientado para tarefas e para pessoas; bloco 2: estilos de liderança – autocrático, democrático e liberal). Para a análise e interpretação, os dados foram tratados quantitativamente, considerando-se o somatório dos valores atribuídos a cada resposta que compõe determinado bloco ou grupo de questões, seguindo orientação de Robbins (2002). As questões apresentam cinco alternativas: S=Sempre (05); F = Frequentemente (04); ? = Talvez (03); R = Raramente (02); N = Nunca (01). Quanto à questão 26, serviu para identificar os aspectos do comportamento centralizador ou descentralizador de um líder – foram propostas cinco alternativas que deveriam ser enumeradas, conforme o grau de importância, de 1 a 5. As questões 27 a 30 permitiram identificar as principais características do profissional que ocupa cargo de liderança e as características dos seguidores que atuam na organização – os respondentes poderiam escolher 5 (cinco) características, entre as opções disponibilizadas, que são percebidas em relação ao profissional que ocupa cargo de liderança. Também, permitiram identificar as características do seguidor, na percepção dos respondentes – poderiam escolher 5 (cinco) características, entre as opções disponibilizadas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

A organização, presente em todo o território nacional, foi criada em 1946. Apresenta como objetivo prestar serviços sociais aos trabalhadores da indústria, comunicação, construção civil e pesca, bem como aos seus dependentes, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano no trabalho, na família e na comunidade, concorrendo para a melhoria do padrão de vida no país e o desenvolvimento do espírito da solidariedade entre as classes. No Rio Grande do Sul atua em mais de 300 municípios, por meio de seus 35 centros de atividades. Na área dos recursos humanos procura adotar e manter políticas que preservem uma relação de trabalho saudável entre os funcionários e a organização, respeitando a legislação e buscando práticas de gestão que vinculem o desempenho individual e de equipe aos objetivos estratégicos, valorizando o autodesenvolvimento e as competências das pessoas. O modelo de remuneração adotado contempla os conhecimentos, as competências, o comportamento, o desempenho e os resultados apresentados pelas pessoas no trabalho, fatores que contribuem diretamente para o desenvolvimento organizacional.

O sistema de liderança da organização, em nível nacional, está definido no organograma e é exercido com base nas diretrizes estratégicas do Departamento Regional, nos direcionamentos estratégicos das Unidades Estratégicas de Resultado, missão, visão, valores, princípios e objetivos estratégicos. A mobilização para o êxito das estratégias por parte da liderança se dá por meio do gerenciamento dos resultados, ou seja, acompanhamento, avaliação e cobrança do atingimento das metas alinhadas aos indicadores e perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Conta com um processo sistemático de desdobramento e acompanhamento das estratégias que envolvem os processos. O desdobramento inicia com a definição das estratégias no Departamento Nacional e no Departamento Regional por meio da confecção do Planejamento Estratégico, garantindo, assim, o alinhamento das dimensões Corporativas. Em seguida é realizado o desdobramento para as demais unidades. Os elementos norteadores de todas as ações da organização estão centrados na sinergia dos objetivos institucionais e das diretrizes estratégicas. Os objetivos e as diretrizes são estabelecidos de forma alinhada aos planos estratégicos da organização nos níveis nacional e estadual.

Em Lajeado, as atividades da organização estudada iniciaram na década de 1950. O sistema de liderança atual segmenta-se em diferentes níveis. Cada nível de liderança tem atribuições, competências e alçadas específicas a fim de atender de forma efetiva às diretrizes estratégicas. Este sistema é composto por um diretor regional, superintendente regional, gerentes de unidades estratégicas de resultado, gerentes de operações e supervisores de administração. Conforme os níveis citados na estrutura dos líderes, o gerente de operações e supervisor de administração atuam

em uma ampla região, que abrange até cinco unidades de negócio: as cidades de Estrela, Lajeado, Montenegro, Santa Cruz do Sul e Santa Maria.

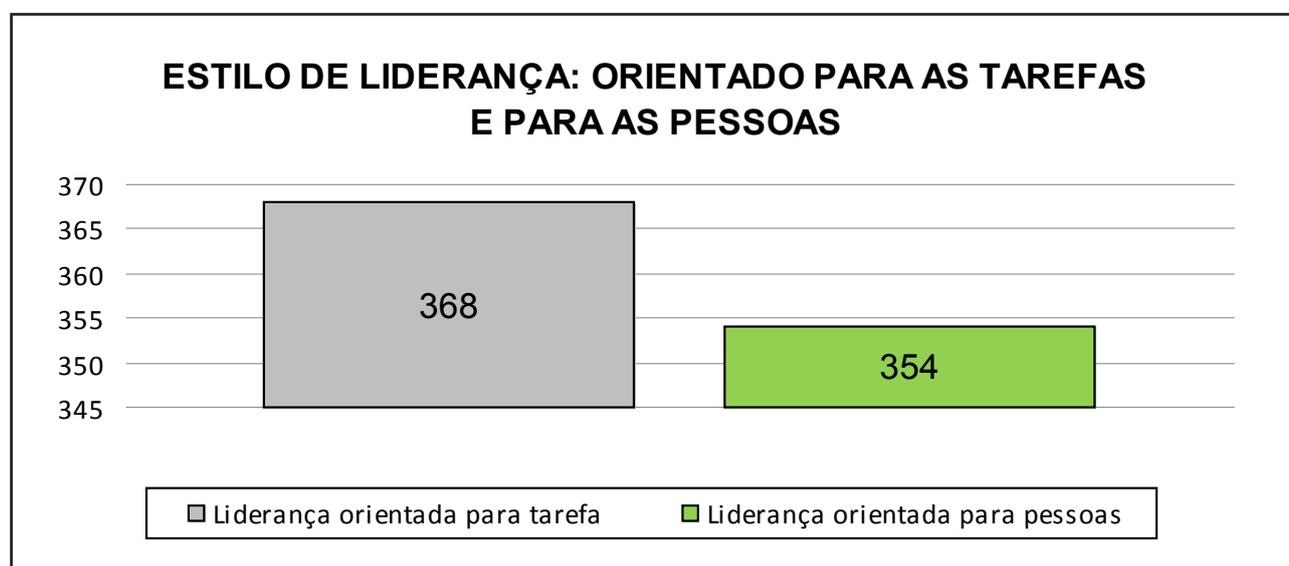
5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 Análise dos blocos relacionados ao estilo de liderança

A seção do questionário que aborda o estilo de liderança está dividida em dois grandes blocos. O primeiro bloco apresenta questões relacionadas aos estilos de liderança, orientado para tarefas e para pessoas. O segundo bloco aborda os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal.

5.1.1 Bloco 1: Estilos de liderança - orientado para tarefas e para pessoas

GRÁFICO 1 – Estilos de liderança: orientado para tarefas e para pessoas



Fonte: Dos autores, com base nos dados da pesquisa.

Os números à esquerda representam o somatório dos valores atribuídos a cada resposta, seguindo orientação de Robbins (2002). Verificou-se que o estilo de liderança orientado para tarefas (GRÁFICO 1) obteve 368 pontos e o estilo de liderança orientado para pessoas apresentou 354 pontos. Também observou-se que os respondentes, na sua maioria, consideram que os profissionais que ocupam cargos formais de chefia estão voltados para uma liderança orientada para tarefas. Segundo Robbins (2002), o comportamento orientado para tarefa refere-se às ações de como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais. Stoner e Freeman (1982) acreditam que líderes que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir a execução satisfatória da atividade mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados.

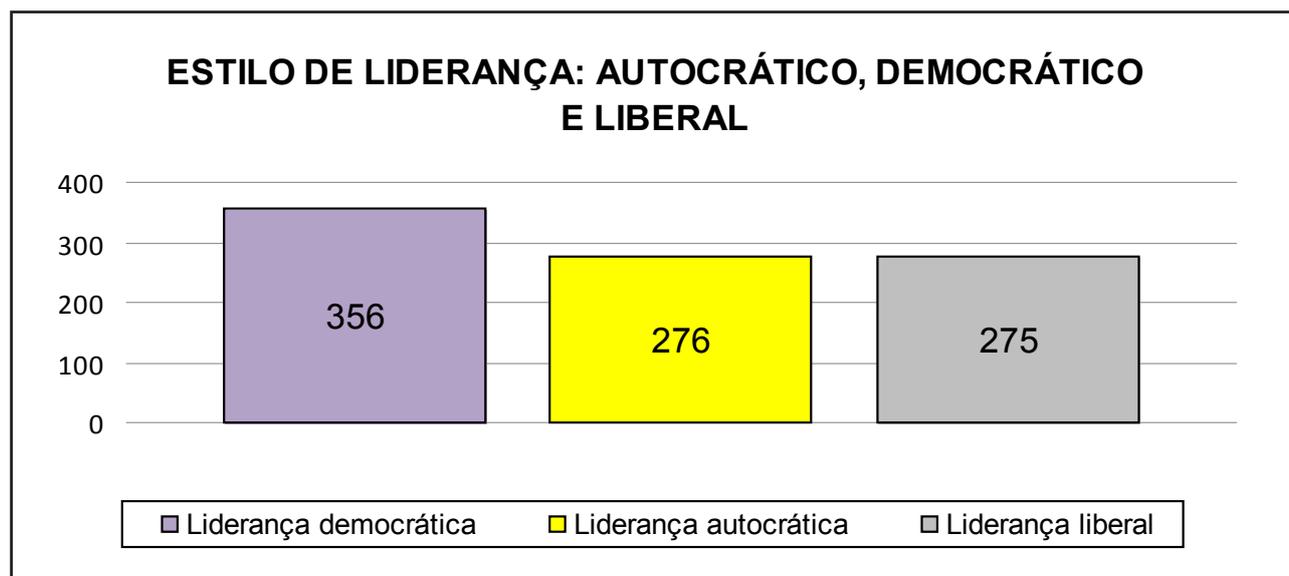
De acordo com a percepção dos respondentes, a liderança concentrada nas tarefas possibilita aos líderes a definição dos objetivos e as perspectivas estratégicas, metas e indicadores de resultados. Entretanto, não significa que o grupo não participe do planejamento das ações específicas a fim de

alcançar as metas e contribuir para o desempenho positivo da organização. O que se percebe é que o estilo de liderança percebido pelos respondentes está relacionada com a produção e os aspectos técnicos do trabalho, concentra-se na tarefa a ser desempenhada, no progresso que esteja sendo feito e nas maneiras de cumprir o trabalho. Reconhecem este estilo como possibilidade para alcançar os objetivos da organização.

Além disso, quanto ao estilo de liderança orientado para pessoas, verificou-se que, na organização estudada, por apresentar normas e procedimentos padronizados, os líderes de maneira geral passam a não valorizar aspectos relacionados aos indivíduos, havendo uma contradição, pois, conforme Gil (2001), a liderança orientada para pessoas deve envolver as relações humanas de seu trabalho, admite que todos os empregados são importantes e estão atentos para sua individualidade e necessidades pessoais. Acrescenta que o comportamento orientado para pessoas abrange ações de como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. Esses aspectos são importantes para a manutenção e geração da qualidade nos vários processos de trabalho da equipe.

5.1.2 Bloco 2: Estilos de liderança - autocrático, democrático e liberal

GRÁFICO 2 – Estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal



Fonte: Dos autores, com base nos dados da pesquisa.

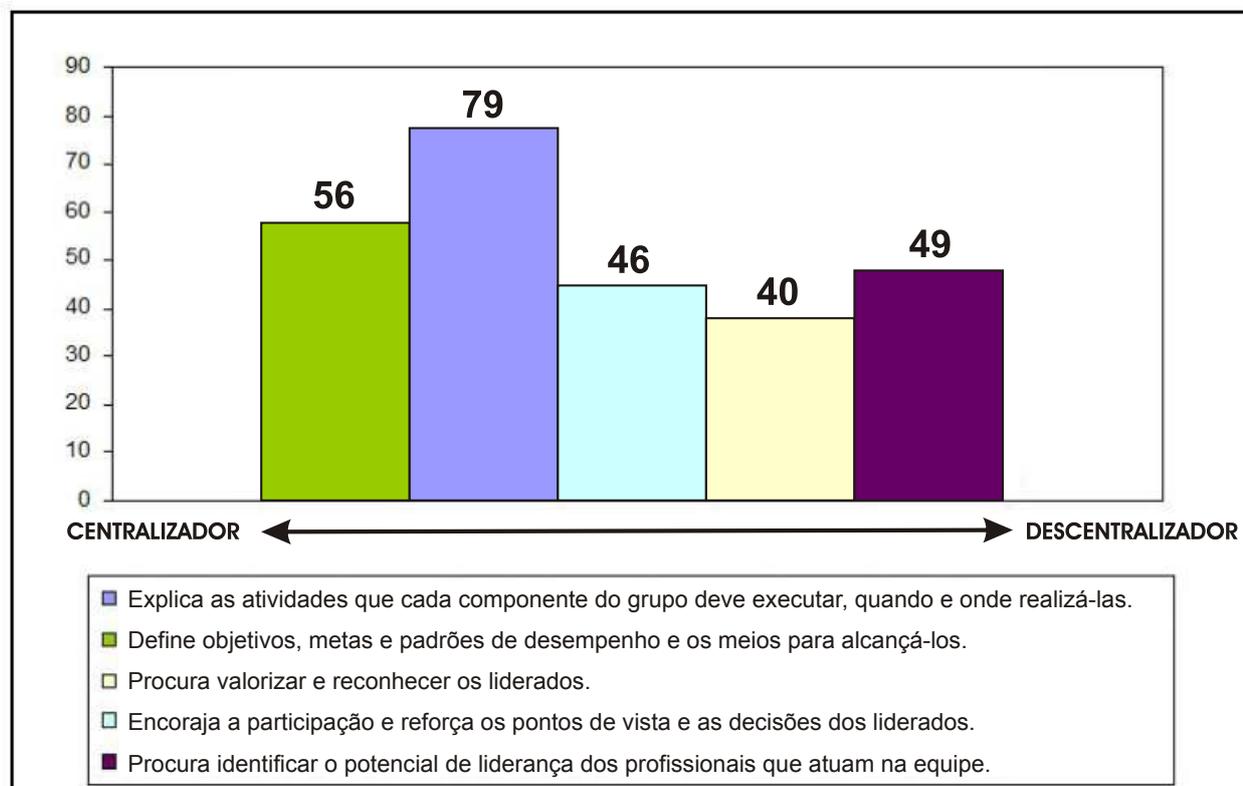
Os números à esquerda representam o somatório dos valores atribuídos a cada resposta, seguindo orientação de Robbins (2002). Verificou-se que o estilo de liderança democrática (GRÁFICO 2) obteve 356 pontos, o estilo de liderança autocrático apresentou 276 pontos e o estilo de liderança liberal 275 pontos. Em relação ao estilo de liderança autocrático, democrático e liberal, observou-se que a maioria dos respondentes considera o estilo democrático como aquele mais identificado nos profissionais que ocupam cargos formais de chefia na organização. Para Chiavenato (2000), na liderança democrática as diretrizes são debatidas, decididas e realizadas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Conforme o autor, a equipe esboça as providências para atingir o objetivo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para escolha. Nesse estilo as tarefas ganham novas perspectivas e qualidade com os debates

Verificou-se que, na organização estudada, conforme os respondentes, a liderança deve tomar e analisar as decisões, enfatizando a participação dos colaboradores. O grupo esboça as providências para atingir as metas e objetivos da organização e pede aconselhamento ao líder. Este, por sua vez, sugere alternativas e decide a melhor forma para desempenhar as tarefas, pois culturalmente a organização incentiva as discussões em grupo. Os líderes procuram demonstrar objetividade e limitam-se aos fatos nas críticas e elogios. Quanto ao estilo autocrático, apresentou na percepção dos respondentes, um somatório menor que a liderança democrática. Os respondentes valorizam as discussões realizadas em grupo e o processo de decisão coletivo. Também, percebem a liderança democrática como algo positivo e estimulante, na medida que os resultados têm a contribuição de todos. Consideram o envolvimento e o comprometimento dos funcionários como aspectos relevantes e relacionados à definição clara de objetivos e à atribuição de responsabilidades aos membros da equipe.

A liderança liberal obteve a menor escolha entre os estilos, os respondentes não a percebem como positiva. Essa situação pode estar relacionada à necessidade dos funcionários de um acompanhamento mais próximo, por parte das chefias. Além disso, julgam importante a realização de atividades com processos formalizados e definidos pelo grupo com a participação dos líderes. De acordo com Chiavenato (2000), na liderança liberal existe liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com mínima participação do líder. Também, a divisão das tarefas e escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo, sem a contribuição do líder. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta sobre as atividades quando perguntado.

5.2 Análise da questão sobre o comportamento centralizador ou descentralizador de um líder

GRÁFICO 3 – Comportamento dos profissionais que ocupam cargo de liderança



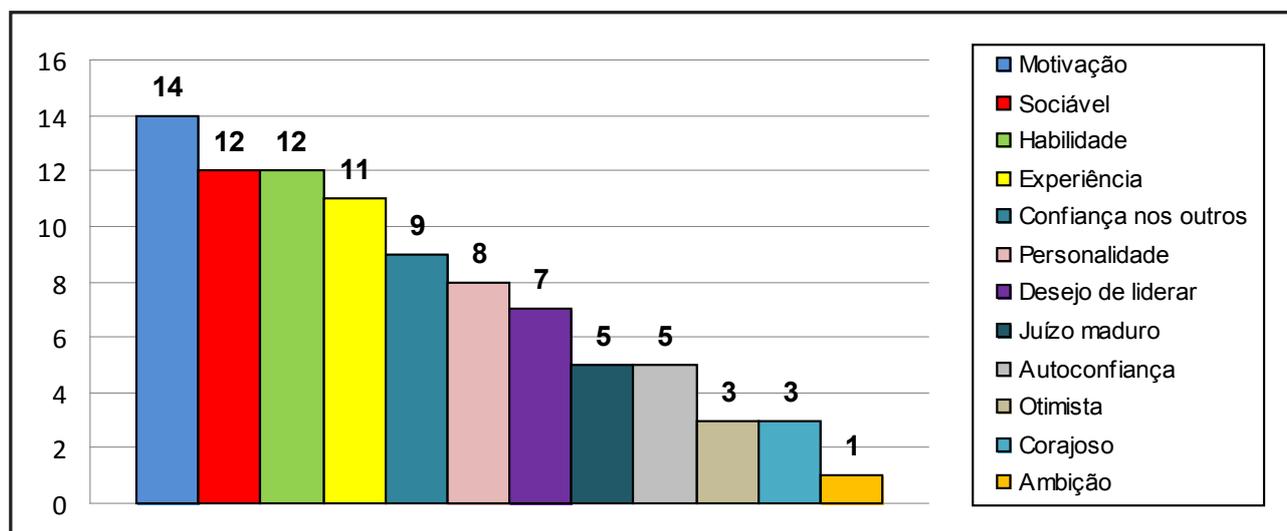
Fonte: Dos autores, com base nos dados da pesquisa.

Quando solicitado aos respondentes para refletirem sobre como um profissional que ocupa cargo de liderança deve se comportar em uma organização, verificou-se que a maioria dos respondentes considerou como importantes as seguintes características: define objetivos, metas e padrões de desempenho e os meios para realizá-las; explica as atividades que cada componente do grupo deve executar, quando e onde realizá-las. A característica menos importante considerada pelos respondentes foi “encoraja a participação e reforça os pontos de vista e as decisões dos liderados”. Segundo Robbins (2002), os líderes precisam determinar quanto envolvimento devem permitir aos seguidores no processo de tomada de decisões em grupo. Em um extremo, por exemplo, o líder pode tomar a decisão por si mesmo, sem consultar os outros; em outro extremo, ele pode passar a decisão totalmente para o grupo e autorizar os membros a escolherem por ele. Para Chiavenato (2007), o comportamento do administrador pode manter um alto grau de controle sobre os subordinados, em um extremo, ou permitir uma ampla liberdade de ação para os subordinados, no outro. Nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas.

Observou-se que o comportamento dos profissionais que ocupam cargos formais de liderança em uma organização, na percepção dos respondentes, deve estar voltado a um padrão de comportamento centralizador, conforme comprovado no Gráfico 3. Isso pode estar relacionado ao modo padronizado e formalizado como a organização apresenta, dissemina e valoriza suas normas e procedimentos. Também, pelo fato dos líderes assumirem a responsabilidade pela decisão da melhor forma de o grupo planejar e desempenhar as suas tarefas, para alcançar as metas e objetivos definidos. Nesse caso há uma certa submissão dos respondentes que preferem ficar em uma situação de maior conforto e segurança, além de reduzir o grau de responsabilidade individual e coletiva.

5.3 Análise da questão relacionada às características do profissional que ocupa um cargo de liderança

GRÁFICO 4 – Características consideradas importantes para o profissional que ocupa um cargo de liderança



Fonte: Dos autores, com base nos dados da pesquisa.

Quando solicitado aos respondentes que marcassem com um X as cinco características que percebem como importantes, para um profissional que ocupa um cargo de liderança desempenhar suas funções, verificou-se que as mais citadas foram: a) motivação – envolvimento e comprometimento

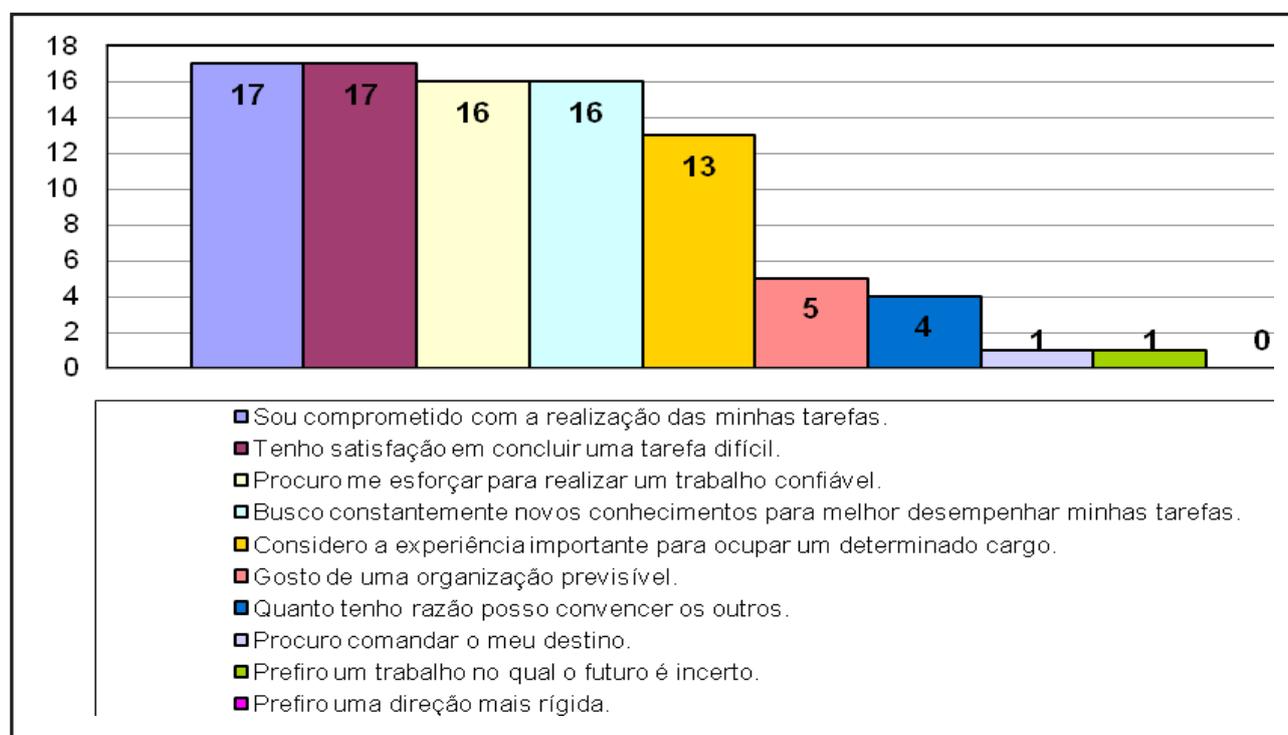
com a realização do trabalho e também no relacionamento com os liderados; habilidade – capacidade de o líder se posicionar frente às decisões do dia a dia; b) sociável – sabe conversar com todos, é agradável; c) experiência – capacidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos num determinado período de tempo; e d) confiança nos outros – o líder deve respeitar e confiar nos seus subordinados. Não necessariamente nessa ordem, Robbins (2002), apresenta seis características que, na sua opinião, parecem ser constantes na diferenciação dos líderes em relação às outras pessoas. São elas: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo. Além destas, o autor cita a automonitoração, ou seja, líderes altamente flexíveis para adaptar seu comportamento a situações diferentes.

Verificou-se, no estudo, que os respondentes consideraram relevantes algumas características diferentes das propostas pelos autores. Na sua percepção os líderes precisam ser competentes e inspiradores, apresentar capacidade pessoal e transmitir eficazmente confiança e entusiasmo. Quanto mais o líder adaptar seu estilo de comportamento de liderança para atender às necessidades e expectativas dos seguidores, mais efetivo ele se tornará na conquista dos objetivos organizacionais. Essa situação pode estar relacionada à *automonitoração* citada por Robbins (2002), que corresponde a um tipo de capacidade dos líderes de adaptação às mudanças.

A característica considerada menos importante na percepção dos respondentes foi a ambição – desejo de alcançar os objetivos propostos. Como, de modo geral, os objetivos já estão definidos pela organização, os respondentes percebem que os líderes devem se focar mais no grupo e na realização das tarefas e atividades diárias, operacionais e de curto prazo. De certa forma, parece que transferem a responsabilidade pela produção e qualidade do trabalho do grupo para as chefias.

5.4 Análise da questão relacionada às características do seguidor

GRÁFICO 5 – Características do seguidor na organização



Fonte: Dos autores, com base nos dados da pesquisa.

Quando solicitado aos respondentes que marcassem com um X as cinco características que julgavam mais adequadas ao seu comportamento na organização (comportamento do seguidor), observou-se que as características consideradas mais importantes citadas foram: a) sou comprometido com a realização das minhas tarefas; b) tenho satisfação em concluir uma tarefa difícil; c) procuro me esforçar para realizar um trabalho confiável; d) busco constantemente novos conhecimentos para melhor desempenhar minhas tarefas; e e) considero a experiência importante para ocupar um determinado cargo. Maxwell (2004) aborda as características dos seguidores e afirma que os líderes devem ser modelos do tipo de liderança que desejam. Como todos os profissionais crescem e se aperfeiçoam como líderes, o mesmo acontecerá com aqueles que são liderados. Para Robbins (2002), os seguidores são importantes na abordagem da liderança, pois diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes. Acrescenta, ainda, que estudos têm descoberto que as ações dos líderes são influenciadas por certas características do seguidor, como a dimensão da sede de controle da personalidade, a experiência e a autopercepção da habilidade.

Em relação às características do seguidor, na percepção dos respondentes, constatou-se que as mais citadas estão de acordo com o pensamento dos autores citados no parágrafo anterior. Na organização estudada, os desafios ou as rotinas de um cargo muitas vezes atraem pessoas cujas motivações se encaixam nas exigências do emprego. Quando os seguidores são comprometidos e gostam de realizar tarefas difíceis, faz-se necessário adotar um estilo de liderança mais democrático e participativo. Verificou-se, também, que a característica considerada menos importante na percepção dos respondentes foi “prefiro uma direção mais rígida”. Isso pode significar que as pessoas não necessitam desse tipo de liderança, pois não é pela imposição que serão realizadas as tarefas, e sim pela motivação, comprometimento e confiança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os resultados de pesquisa na área do comportamento organizacional e teve como objetivo geral *identificar o estilo de liderança dos profissionais que ocupam cargos formais de chefia em uma organização do ramo de Serviço Social, localizada no município de Lajeado, Vale do Taquari, RS*. Observou-se que os respondentes percebem, na sua maioria, que os profissionais que ocupam cargos formais de chefia apresentam estilo de liderança orientado para tarefas e democrático.

Entre os objetivos específicos, ou seja, identificar aspectos relevantes do comportamento centralizador ou descentralizador de um líder, os respondentes optaram por um perfil de profissional que valorize as metas e padrões de desempenho e forneça os meios para realizá-las; que procure explicar as atividades que cada componente do grupo deve executar, quando e onde realizá-las. A característica menos percebida foi aquela em que o líder deve encorajar a participação e reforçar os pontos de vista e as decisões dos liderados. Verificou-se, conforme os respondentes, que um profissional que ocupa cargo de liderança em uma organização deve apresentar um padrão de comportamento mais centralizador.

Quanto ao objetivo específico de identificar as características do líder no desempenho das suas funções, os respondentes optaram como as principais: motivação – envolvimento e comprometimento com a realização do trabalho e também no relacionamento com os liderados; habilidade – capacidade do líder de se posicionar frente às decisões do dia a dia; sociável – sabe conversar com todos, é agradável; experiência – capacidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos num determinado período de tempo; e confiança nos outros – o líder deve respeitar e confiar nos seus subordinados.

Em relação ao objetivo de identificar as principais características dos seguidores, na percepção dos profissionais estudados, os respondentes citaram: sou comprometido com a realização das

minhas tarefas; tenho satisfação em concluir uma tarefa difícil; procuro me esforçar para realizar um trabalho confiável; busco constantemente novos conhecimentos para melhor desempenhar minhas tarefas; e considero a experiência importante para ocupar um determinado cargo.

A sinergia do trabalho das pessoas pode estar relacionada à atuação dos líderes eficazes. Para tanto, torna-se necessário que esses profissionais desenvolvam condições apropriadas para que os seguidores trabalhem em ambientes produtivos e onde predomine a satisfação e a motivação. Espera-se que os resultados do estudo proporcionem reflexões sobre o tema liderança e suas possibilidades para os gestores. Entre elas, estimular a mudança do seu comportamento no sentido de assegurar o desenvolvimento e a valorização de competências e habilidades profissionais com visão sistêmica e de processos. Também, a estruturação de estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais, levando em consideração o ambiente em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COHEN, Allan; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FARIA, A. Nogueira de. **Chefia e liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: ERCA Ed. e Gráfica, 1993.
- FRITZEN, Silvino José. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. 28. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999. v. 1.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.
- MAXWELL, John. **Desenvolvendo líderes**. 2. ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: 2002.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- VARGAS, Ricardo. **A arte de tornar-se inútil: desenvolvendo líderes para vencer os desafios**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.