

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO COMPROMETIMENTO DOS GRUPOS DE TRABALHO: uma pesquisa bibliográfica

Autora: Débora Alexandre Dutra Fernandes
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Orientador: Alysson André Régis Oliveira
Mestre em Administração

RESUMO

No mundo atual, onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são de mais em mais frequentes, a organização tem necessidade de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. A evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo/organização. Uma noção que explica esta relação é o comprometimento. Ele representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a performance, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance de seu projeto pessoal. Neste trabalho buscamos mostrar a influência do estilo de liderança no comprometimento dos grupos de trabalho. Num ambiente em que o perfil do trabalho implica envolvimento do trabalhador, a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, ressalta-se essa questão do comprometimento. Neste ambiente, a questão do comprometimento dos trabalhadores passa a ter um papel fundamental.

Palavras-Chaves: Liderança. Estilo de Liderança. Comprometimento Organizacional

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo da **liderança** só tem crescido no mundo acadêmico e empresarial. Por ser um fenômeno relacional existente dentro de um universo de interesses e conquistas, a liderança passou a ser uma questão de ordem organizacional, isto é, “o processo no qual um indivíduo exerce influência sobre um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (NORTHHOUSE, 2004, p. 03).

Stogdill (1948, p. 24) afirmou que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”. Maccoby (1977) define liderança com base em quatro grandes funções: pôr

em funcionamento uma política, conceber uma estratégia, mobilizar equipes e fazer alianças criando uma cultura de empresa que seja motivadora.

Bergamini (1971), umas das principais referências brasileiras nos estudos de motivação, considera que todas as teorias conservam o denominador comum de que a liderança envolve duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores. A autora situa como desafios centrais da liderança: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar.

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

A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influência as demais pessoas no grupo é chamada de “Estilo de liderança” (MOSCOVISI, 2009, p.187-188).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 Conceitos

A Gestão de Pessoas é de vital importância para qualquer empresa, não tratasse mais de um simples departamento da empresa. Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os empregados têm um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas são:

- a) Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.
- b) A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Como podemos verificar a Gestão de Pessoas não fica limitada apenas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas ou somente ao treinamento de funcionário.

2.1.2 Evolução da Gestão de Pessoas

O desenvolvimento constante da tecnologia trouxe às organizações o desafio de adaptar-se de acordo com o cenário vivenciado, buscando sempre a atualização.

A Administração de Recursos Humanos evoluiu-se tentando se adaptar as novas exigências, provocando mudanças no comportamento do homem.

O homem viveu anos sendo o próprio responsável pela produção total de um produto, período que ficou conhecido como produção artesanal. Com a necessidade de aumentar a produção, foi surgindo máquinas que auxiliavam os homens na rapidez da fabricação de cada produto. O homem passou a fabricar partes de um produto, pois a produção passou a ser organizacional, eles tornaram-se escravos maquinários. Assim, surgiu a Revolução Industrial.

O trabalhador especializou-se e perdeu o controle sobre os meios de produção e a visão de conjuntos dos bens que produzia. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. (...) os trabalhadores tornaram-se dependentes do emprego oferecido pelas fábricas, numa cultura que aceitava e encorajava a exploração (...) algumas das máquinas eram seres humanos (MAXIMIANO, 2004, p. 92).

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de Relações Industriais (CHIAVENATO 1999a, p. 28).

Os autores acima ressaltam que as mudanças ocorridas no trabalho humano, devido necessidade de expansão, fez com que a essência do ser humano fosse substituída por máquinas.

Após a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1950 os mercados começaram expandir-se rapidamente, influenciando a estabilidade das organizações, esse período ficou marcado pela inovação. As pessoas passaram a ser vistas como recursos que deviam ser administrados visando os objetivos organizacionais surgindo assim, a Administração de Recursos Humanos.

“Os departamentos de recursos humanos visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção” (CHIAVENATO 1999a, p. 29).

A globalização trouxe um grande volume de informações, as organizações precisam absorver tais informações e para que isso aconteça, ela depende do seu mais valioso recurso que são as pessoas, capazes de transformar informações em conhecimento, tornando-as competitivas.

O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional. É a era da informação, que surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual. (CHIAVENATO 1999b, p. 34)

Percebe-se que as organizações para manterem-se competitivas tiveram que mudar sua concepção, seu foco agora é no futuro, ênfase na mudança e inovação, e por viverem em um ambiente mutável e turbulento, seu pensamento em relação às pessoas é bem diferente.

Surge assim, a necessidade das pessoas serem vistas como seres humanos que pensam, são inteligentes e têm capacidade para fazer uma organização dar resultados satisfatórios ou resultados desastrosos.

Esse período é conhecido por Era da Informação, onde as pessoas passam a ser valorizadas pelo seu intelecto, o foco da organização é estimular as pessoas, atrair e reter talentos, nascendo assim um novo conceito para Administração de Recursos Humanos que é a Gestão de Pessoas, onde as pessoas não são mais vistas como recurso, mas como fonte de vantagem competitividade.

Segundo Chiavenato:

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. (CHIAVENATO 1999a, p. 32)

A Gestão de Pessoas tem como função relacionar os interesses da organização com os dos colaboradores, visando sempre o aumento da produtividade. Gerir pessoas é uma tarefa complexa, onde as pessoas devem ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais. Pois, elas “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.” (CHIAVENATO 1999a, p. 09)

Os objetivos da Gestão de Pessoas é desenvolver condições organizacionais de satisfação das pessoas, alcançando os objetivos individuais e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades para satisfazer os objetivos da organização. “A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.” (CHIAVENATO 1999a, p. 09)

A Gestão de Pessoas não é praticada por todas as empresas, existem aquelas que estão ligadas a Era Industrial considerando seus colaboradores como recursos ou até produtos, mas as organizações que estabelecem um planejamento estratégico e tem visão de mercado sabem cuidar de seus colaboradores, colocando a gestão em prática.

Percebe-se que a Administração de Recursos Humanos não passou para Gestão de Pessoas somente por ser um modo de gestão mais eficaz, mas o que se vê é que a globalização não atingiu apenas o homem e a tecnologia, mas o modo como as organizações devem comportar-se diante desses fenômenos, pensando em superar as turbulências elas tentam acompanhar os comportamentos, movimentos e tendências para manter-se estabilizada no mercado.

2.1.3 Importância das pessoas para a organização

As pessoas são fontes de competitividade, porque possuem valores e não são copiadas tão facilmente. Muitas empresas não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, pois ainda estão ligadas a Era Industrial, tendo como consequência pouca duração no mercado.

Conforme Chiavenato (1999a, p. 30), as pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na

organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento.”

Diante milhares obstáculos oferecidos por um mercado movido pela competitividade, o desafio de uma organização é manter-se equilibrada entre seus concorrentes. E para isso deverá buscar estratégias no seu recurso mais valioso. Sabe-se que lidar com pessoas é uma tarefa complexa, mas as organizações “dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.” (CHIAVENATO 2002, p.19).

De acordo com Kanaane (1999, p.25) As organizações têm que estar comprometidas com as pessoas, mostrando-lhes sua principal necessidade. Elas “necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano”.

Estão nas pessoas a capacidade de renovar e inovar processos, são considerados os recursos raros e intangíveis de uma organização, daí a fundamental importância delas.

Dessler destaca a importância das pessoas através de uma afirmação do vice-presidente de recursos humanos da Toyota Motor Manufacturing em Georgetown, Kentucky:

Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença (...). Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como as pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo (DESSLER 2003, p.11).

As organizações não existem sem pessoas, mas as pessoas precisam estar envolvidas no processo para que a organização possa ter um bom desempenho.

As pessoas são detentoras do capital intelectual, as empresas têm como função transformar o intelectual humano em riquezas. Para manterem-se nesse mercado cruel, as organizações enfrentam árduas tarefas, mas para isso necessitam do auxílio das pessoas.

Sendo assim, as organizações para sobreviverem precisam de bons profissionais, que realmente desejem fazer parte de um mercado turbulento, não adianta as organizações investirem em pessoas que não estão comprometidas com o futuro da empresa, sendo então necessária a dedicação de ambos os lados, afinal um depende do outro.

2.2 LIDERANÇA

2.2.1 Principais conceitos

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de idéias. Assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é Liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”. Apresentam-se, em seguida, algumas definições encontradas, referentes ao conceito de Liderança:

“É o papel que se define pela freqüência com que uma pessoa influência ou dirige o comportamento de outros membros do grupo” (MCDAVID E HERRARA, s/d);

“É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais” (Gomes et al, 2000, p. 55);

“É um fenômeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos” (FACHADA, 1998, p. 12);

“É uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar” (CHIAVENATO, 2000, p. 72);

“O processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação” (HERSEY E BLANCHHARD, p. 21);

Segundo Sampaio (2004), liderança surge como um fator interpessoal de influência, isto é, surge como uma competência em transformar o conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre apenas em grupos sociais.

É também vista como uma qualidade social, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra. Nesta óptica, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objetivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

Assim, enquanto que a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência

interpessoal, o líder pode ser percebido como aquele(a) que decide o que deve ser feito e faz com que essas pessoas executem essa decisão. Deste modo o líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais do que pelos resultados substantivos – “ser responsável é aceitar ter que responder por algo e perante alguém”. Noutros termos, é ter que prestar contas. E a prestação de contas é uma prestação discursiva. Por isso a prestação do líder conta e o seu discurso produz efeitos que importa ter em conta. (GOMES et al, 2000, p. 45).

Daqui se depreende quão importante é, atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto - perceber-se, ser auto - crítico e questionar-se.

2.2.2 Tipos de líderes

2.2.2.1 Estilo autoritário:

Sob a ótica de Maximiano (1990), o líder pode ser autocrático conforme as seguintes características:

- a) Autocrático - usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, onde o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento.

O líder autoritário fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Têm uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade de grupo, visto que os objetivos são, o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a disciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

2.2.2.2 Estilo Democrático

Sob a ótica de Maximiano (1990) o líder pode ser democrático, conforme as seguintes características:

- a) Democrático - pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo. A participação e a conversação são essenciais;

Quando se tem uma liderança democrática dentro da organização é provável que ocorra uma maior participação dos colaboradores frente às comunicações e maior interação com o grupo de trabalho no qual ele está inserido. Com esse comportamento os colaboradores são motivados a realizar suas obrigações dentro da organização, eleva-se a auto-estima e tem-se uma realização profissional maior. A liderança democrática torna os colaboradores mais participativos, a união do grupo tende a aumentar. Porém, há, também, um aumento de responsabilidade das lideranças para se criar maiores benefícios para os colaboradores. A teoria humanística enfatiza bem como as pessoas são mais colaborativas quando se sentem realizadas e motivadas, porém, a auto-realização é umas das necessidades mais complexas de serem compreendidas. Maslow (*apud* COBRA, 1997, p. 45) reforça essa teoria.

Na empresa, recomenda-se o uso da liderança democrática em grupos de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir ativamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e refletir acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse de todos.

2.2.2.3 Estilo liberal

Sob a ótica de Maximiano (1990) o líder pode ser liberal, conforme as seguintes características:

- a) Liberal - o líder não utiliza de sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.

O líder liberal, também denominado de *laissez faire*, não impõe regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder.

Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos de grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determina funções e resolva conflitos.

2.2.2.4 Notas importantes dos estilos de autoritário, democrático e liberal:

A Teoria do Estilo de Liderança Comportamental permite perceber que tipo de líder e que poder de decisão o grupo possui, ou seja, permite verificar de que maneira o líder utiliza a sua autoridade dentro do ambiente organizacional. Segundo Maximiano (1990), o processo de liderança envolve os termos autocracia, democracia e liberalismo os quais definem a forma como o líder aplica sua autoridade nos diferentes contextos e situações, quando o comportamento assumido pelo líder demonstra seu estilo de liderança.

Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitiços dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização de objetivos. Sabendo que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos tragam, quer para o líder, quer para os liderados.

É de salientar que não existem estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Sucede, também, que mediante as situações específicas os líderes adaptem um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projeto, da equipe, do contexto, dos prazos, etc.

Maslow apud Cobra (1997, p. 45) diz que:

Uma das necessidades mais difíceis de serem definidas e compreendidas diz respeito à auto-realização. Maslow apresenta alguns tipos de necessidades que podem ser colocados neste nível: perfeição, justiça, beleza, individualidade, verdade e autonomia. Elas representam nossos mais altos anseios.

Os diferentes estilos tocam-se e não têm, portanto uma delimitação específica. Por exemplo, um líder laissez-faire que perceba que perdeu o controle da equipe, pode adaptar um estilo mais autoritário. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipe está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais laissez-faire. Os estilos vão variando conforme a motivação da equipe e o momento em que esta se encontra. O estilo de liderança depende, também, das características pessoais: uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja, por exemplo, o autoritário, que não permite que a questionem.

O estilo de liderança depende, similarmente, da equipe que temos em mão, da competência dessa equipe. Uma equipe de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma diretividade. Poderá, do mesmo modo, depender do tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste; enquanto que um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias; já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e laissez-faire.

Também se arriscaria a dizer, que provavelmente, uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas será, talvez, um estilo importante para principiantes inseguros. Com pessoas com elevados níveis de competências, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será participativo (democrático) no sentido de fornecer orientação e apoio. Este estilo motiva muito as pessoas visto que lhes atribui bastante responsabilidade.

Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adotado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda aos que os liderados esperam dela. (FACHADA, 2000)

Não existe, pois, nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos e será, conseqüentemente, importante atender a três fatores: o líder (valores, convicções, confiança dos subordinados, modo de liderar, etc.);

o subordinado (gosto pelo trabalho, receptividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas, etc.); o contexto (a situação: tipo de empresa, valores, diretrizes, objetivos, complexidade, organograma, etc.).

“A diferença entre o líder eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (FACHADA, 1998).

Não podemos, no entanto, esquecer que a liderança não se realiza em isolamento. Para liderar é necessário que haja interação entre um elemento, que será implícita ou explicitamente, o líder e outro (s) sujeito(s). Mediante esta interação, a liderança pode ser de dois tipos de orientação havendo a possibilidade de ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas.

Quando a essência do líder está direcionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade às problemáticas dos outros. Atende às pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Existe uma preocupação autêntica pelos elementos de equipe, quer relativa ao modo como estes realizam as tarefas, quer relativa ao seu bem estar e motivação. Como consequência, há uma maior satisfação por parte dos liderados, que se traduz numa melhor coesão grupal. Contudo este estilo de liderança não origina um aumento direto de produtividade, visto o objetivo estar mais orientado para os sujeitos.

Quando a orientação do líder está mais direcionada para a tarefa, ou para a produção, existe uma preocupação com a realização de atividades, valorizando-se os resultados e lucros, sempre com o objetivo de desenvolver a organização. Há uma preocupação excessiva com as tarefas em detrimento das pessoas que as executam. Isto pode provocar a diminuição da coesão grupal e da satisfação dos liderados. Contudo, esta satisfação poderá aumentar se o líder mostrar aos subordinados o que espera deles. Isto significa que o efeito sobre a produtividade estará dependente do estilo de liderança para a tarefa. Assim sendo, uma liderança autoritária terá consequências negativas, ao passo que uma liderança diretiva e estruturada terá consequências de produção mais positivas, no sentido que cada um sabe o que se espera dele e isto não é imposto de modo rígido e inflexível.

2.2.2.5 Estilo Situacional

O fator chave na liderança situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que uma equipe possa estar à liderança sempre devesse realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados. (SILVA, UBIRAJARA et al. 2006, p.2)

Tannenbaum e Schmidt apud Chiavenato (2004) expõem uma abordagem situacional da liderança, com uma gama de padrões de comportamento de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado ao grau de autoridade utilizado pelo líder e ao grau de liberdade disponível para os subordinados, dentro de um continuum de padrões.

A Teoria Situacional surgiu diante da necessidade de um modelo significativo na área de liderança, onde define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Portanto, entende-se como Liderança Situacional o líder que comporta-se de um determinado modo ao tratar individualmente os membros do seu grupo e de outro quando se dirigirem a este como um todo, dependendo do nível de maturidade das pessoas que o mesmo deseja influenciar.

A Liderança Situacional não só sugere o estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de maturidade, como indica a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, se o líder não for capaz de adotar o estilo desejável. Estes conceitos são válidos em qualquer situação em que alguém pretende influenciar o comportamento de outras pessoas. Num contexto geral, ela pode ser aplicada em qualquer tipo organizacional, quer se trate de uma organização empresarial, educacional, governamental ou militar e até mesmo na vida familiar.

Na Teoria Situacional existem quatro estilos de liderança: “Determinar”, “Persuadir”, “Compartilhar” e “Delegar”. Estes estilos resumem uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento, estabelecendo objetivos e definindo os papéis das pessoas que são dirigidas pelo líder.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O fenômeno denominado "comprometimento organizacional" tem sido uma questão frequentemente levantada pelos profissionais preocupados com as organizações e seus recursos humanos. Mais recentemente, com a introdução de programas de

melhoria da qualidade nas organizações, passou a ser ainda mais comum ouvir os especialistas discorrerem sobre programas. Contudo, nesses meios profissionais poucos avanços têm ocorrido para compreensão do referido fenômeno. Sua importância é reconhecida e, em muitos casos, seguida de afirmações como "pouco se pode fazer, sem o comprometimento dos empregados" ou "qualidade exige comprometimento com a organização". De tanto serem ouvidas, ou ditas, afirmativas como estas acabam se tomando receitas impossíveis de serem aviadas ou justificativas para fracassos, pois não trazem juntas as respostas para a questão.

2.3.1 Definições do termo

Esse cenário da vida organizacional destaca a importância do comprometimento dos funcionários e o coloca como fenômeno importante na agenda de pesquisadores das organizações, já que novas formas de pensar os funcionários, a carreira e o trabalho precisam ser desenvolvidos para mudar a prática existente; e isso só ocorre com aquisição de funcionários comprometidos com a organização e a sua carreira.

Sá e Leimone (1998) e Fink (1992) argumentam que os indivíduos comprometidos se identificam e aderem aos objetivos e aos valores da organização, são capazes de exercer esforços e de ir além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores, o que favorece o desenvolvimento e o aumento do desempenho da organização.

Desde os anos 80 o estudo sobre o comprometimento organizacional sofreu um aumento de atenção considerável por parte de pesquisadores e profissionais de área que repercutiu num grande crescimento de publicações acadêmicas sobre o tema. Foram realizados diferentes estudos que investigam o conceito de comprometimento, os seus antecedentes, os padrões de compromisso, os focos, bases e a natureza das medidas de comprometimento.

2.3.2 Modelos de Comprometimento Organizacional

2.3.2.1 Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização.

O que os diferencia é a natureza desse estado e, a partir dessa constatação, Meyer e Allen (1991) preconizaram o modelo de três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Os autores enfatizam que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam: grupo de trabalho, supervisor, carreira, sindicato. Essas dimensões correspondem a componentes, e não a tipos de comprometimento.

Meyer e Allen (1991, p. 67) sintetizam os conceitos da seguinte forma: "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o **querem**.[...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque **precisam**.[...] Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização ".

Por meio de uma análise longitudinal, procuraram identificar os fatores antecedentes do comprometimento organizacional; o resultado de suas pesquisas convergiu para a elaboração do modelo de três dimensões: o afetivo, o instrumental e o normativo. Chegaram também à conclusão de que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto possuíam maior dependência do comprometimento afetivo do que do instrumental (Meyer e Allen, 1984), negando de certa forma a proposta inicial de Becker (1960) e reafirmando o componente normativo do comprometimento. Os autores demonstraram que, embora sejam distintos, o comprometimento normativo e afetivo apresentam uma interdependência. Tal fato não é observado nos dois primeiros, uma vez que são relacionados a antecedentes diferentes. Desenvolveram, então, dois questionários com o objetivo de medir o comprometimento afetivo e o instrumental.

Entretanto alertam para o fato de que a generalização para outros domínios, o sindicato, por exemplo, não foi testada empiricamente, conforme Meyer e Allen (1997), sendo interessante fazer especulações a respeito. Os autores argumentam que, embora o compromisso com o sindicato seja descrito como essencialmente afetivo, é possível que seus membros desenvolvam outros tipos de estados psicológicos, característicos das dimensões normativa e instrumental.

McGee e Ford (1987) realizaram um exame das propriedades psicossométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984), por meio da técnica de análise fatorial, usando a solução com dois fatores. O primeiro fator foi formado pelos 8 itens da escala do comprometimento afetivo, possuindo cargas fatoriais aceitáveis; o segundo fator era composto pelos 8 itens da escala do comprometimento instrumental, mas apenas 6 possuíam cargas aceitáveis. Assim, surgiu uma nova dimensão do

comprometimento, batizada de normativa, com itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização. Segundo Weiner (1982, p. 419), indivíduos comprometidos possuem certos comportamentos, porque "acreditam que é certo e moral fazê-lo".

Em trabalho posterior de Meyer e Allen (1991), houve a incorporação da dimensão encontrada, a normativa, apresentando as diferenças conceituais em torno do comprometimento organizacional. Essa nova perspectiva permitiu a Somers (1995) tratar dos conseqüentes do comprometimento - intenção de permanecer no emprego, rotatividade e absenteísmo - relacionando-os com as três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. "Depois de um longo período em que a pesquisa do comprometimento foi focalizada quase que exclusivamente num apego afetivo às organizações, uma nova perspectiva baseada no modelo de múltiplos componentes de comprometimento está emergindo" (SOMERS, 1995, p. 54).

Ainda há Cohen (apud MEYER E ALLEN, 1997), que também comprovou o valor da abordagem múltipla do comprometimento. Ele conduziu uma pesquisa entre executivos de três organizações, procurando identificar o sentimento relacionado à empresa, profissão, sindicato e trabalho. Os achados do autor deram sustentação à hipótese de que um comportamento concernente a uma das variáveis pode ser melhor predizente do comprometimento relacionado àquela variável. Dá o exemplo de que o melhor predizente da intenção de deixar a empresa consiste no comprometimento organizacional, ao passo que o comprometimento com o sindicato é o melhor predizente do sucesso da entidade.

Como se vê, a tendência no campo de pesquisa do comportamento humano parece significar que o comprometimento seja tratado à luz das três dimensões conceituais aqui descritas.

3. METODOLOGIA

Diante do exposto, a pesquisa aponta como questão problema: **Quais os impactos dos estilos de liderança no comprometimento dos grupos de trabalho?** Portanto, o objetivo do trabalho é estudar os impactos dos estilos de liderança no comprometimento dos grupos de trabalho.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a utilização de dados secundários, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos.

A escolha do tema em questão deve-se a sua importância para a área de Gestão de Pessoas. Considerando a importância de se investigar A influência do Estilo de Liderança no comprometimento dos grupos de trabalho, identificamos a necessidade de elaborarmos um estudo de caso voltado para a área de Liderança Organizacional. Uma vez que, conhecendo os estilos de liderança existentes, podemos identificar possíveis falhas na gestão e propor melhorias para aumentar a eficiência e eficácia dos grupos de trabalho e conseqüentemente da organização como um todo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica assume grande importância. As sugestões de estilos de liderança dos diferentes autores mencionam características bem específicas para cada estilo, no meu ver a liderança numa organização tem sido foco de atenção desde longos anos. Pode ter várias definições mas em todas elas há ênfase no influenciar o outro, em conseguir levar o outro a fazer algo de forma empenhada e satisfatória. Houve tempos em que se acreditava que um líder já nascia líder; hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação direta entre um traço de personalidade e o ser líder. O processo de liderança varia consoante a situação fazendo com que um bom líder o seja numa determinada situação mas possa não ser numa outra situação diferente.

Cada um dos estilos de liderança apresentado têm características próprias e consequências diferentes num grupo.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica a qual permitiu um enquadramento mais preciso das informações.

Espera-se que com a estratégia de pesquisa e os métodos de análise utilizados tenha atendido aos objetivos propostos e, se possível, originado aspectos de interesse relevante ao tema de pesquisa, com base no material coletado.

5. CONCLUSÃO

Os aspectos apontados neste artigo são as estratégias encontradas para buscar entender A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO COMPROMETIMENTO DOS GRUPOS DE TRABALHO.

Acredita-se que ao levar em consideração que as organizações deparam com a necessidade de mudanças, como condição indispensável à sua própria sobrevivência, elas devem descartar-se de velhas idéias de como oferecer cargos de liderança a profissionais que atingem bons resultados, ou seja, é importante ter nas empresas pessoas que estejam preparadas para ocupar este cargo, pois cada vez mais esse profissional é cobrado e dependendo dele levará a empresa ao fracasso ou ao sucesso.

Para tornar clara a interação entre os processos da empresa e o processo de liderança, é necessário conhecer o contexto organizacional, onde líderes, liderados e grupos são elementos que estão constantemente se relacionando. Dentro deste contexto está o ser humano, o qual por sua vez, reage de forma não padronizada frente aos acontecimentos no trabalho e em sua vida pessoal, o que se reflete diretamente nas atividades da empresa. Daí vem à importância de estar sempre em busca de aprimorar o líder dentro da organização. Os benefícios para a empresa, quando conta com um líder, são inúmeros, pois é nele que se concentra a atenção de todos, ele é quem irá conduzir ou influenciar os demais componentes da organização. Com o passar do tempo o entendemos que não existe uma maneira específica de liderar, ou seja, cada líder tem seu próprio estilo de conduzir as pessoas, e é disso que as organizações precisam para se diferenciar em um ambiente de grande competitividade.

REFERÊNCIAS

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

Stogdill, R. M., *Handbook of leadership*, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1948.

MACCOBY, **Perfil de Aguia** – 1 ed: São Paulo: livraria província, 1977.

BERGAMINE, Cecilia W Liderança: **administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1971.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002

Rio de Janeiro: Campus, 1999. KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., “**Liderança versus gestão?**”, *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 2005, pp. 268-325.

BRANDÃO, F.R.; GOMES, L.C.; CHAGAS E.C.; ARAÚJO, L.D. Densidade de estocagem de juvenis de tambaqui durante a recria em tanques-rede. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v.39, p.55, 2000.

Fachada, Odete (1998). **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, lda.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

Sampaio, Armindo (2004) **Comportamento e Cultura Organizacional**, Lisboa, edual.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, FACHADA 1997.

Fachada, Odete (2000). **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, lda.

