

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Página de Liderança

AFINAL... O QUE É LIDERANÇA?

Autor:

Maria Paula Estellita Lins

Como citar este artigo:

LINS, Maria Paula Estellita. Afinal...o que é liderança?. **Página de Liderança**, Brasília, 13 ago 2012. Disponível em: << http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: (data da consulta)

Afinal...o que é liderança?

A liderança pode ser definida como um processo por meio do qual o líder influencia outras pessoas para internalizarem uma visão coletiva e os mobiliza para alcançarem essa visão.

(HOGG, 2007)

A história da liderança remonta a mais de dois milhões de anos, quando os primeiros grupos eram liderados por aqueles naturalmente mais hábeis na caça e na comunicação com o mundo sobrenatural. À medida que as comunidades se desenvolveram, surgiram os primeiros estudos ou tratados, como na China Antiga, quando Confúcio definia regras entre líderes e subordinados, ou na Grécia, onde Platão descreveu uma república ideal em que os filósofos-reis eram líderes sábios e justos.

Até os dias de hoje desenvolveu-se uma multiplicidade de teorias e abordagens de liderança. Em muitas delas, liderar ainda parece algo reservado a sábios, heróis ou pessoas agraciadas com talentos diversificados. Veja alguns exemplos:

“Líderes são aqueles que influenciam significativamente os pensamentos, comportamentos e sentimentos dos outros” (GARDNER, 1995).

“Eles têm a habilidade de imaginar e têm a capacidade inovadora de prover visão” (THOMPSON, 2007).

“A liderança efetiva transforma objetivos e ambições das pessoas, mesmo suas identidades, e substitui o comportamento auto-orientado pelo comportamento orientado para o grupo” (HOGG, 2007).

Na prática, como é liderar? Por um lado, não há definição ou modelo teórico que consiga contemplar a infinidade de situações improváveis e imprevisíveis que desafiam o líder. Parece não haver tempo ou oportunidade para planejar, tomar decisões bem dimensionadas, trocar feedbacks e menos ainda para inspirar, satisfazer necessidades e prover visão. As rotinas do dia a dia já trazem demandas suficientes.

Por outro lado, tem sido fortemente questionado o modelo heróico de liderança, identificado nos fundamentos de muitas teorias prevalentes nessa área. Concebido para a alta gerência ou grandes

empreendedores, esse modelo pouco se aplica à realidade vivenciada na maioria das instituições, menos ainda à média gerência. Talvez tenham aderência a esse modelo apenas líderes à frente de nações, de grandes missões ou de empresas multinacionais bem sucedidas.

Em quaisquer circunstâncias, liderar não é fácil, não é pouco... Sempre envolve situações desafiadoras. Mas é útil identificar o que caracteriza a liderança e que pode orientar o gestor em sua atuação.

Os principais pontos de convergência nas definições de liderança são a necessidade de influenciar pessoas e o foco no alcance de objetivos comuns (CHEMERS, 2009). Isso não significa que as grandes coisas a serem alcançadas sejam necessariamente desejadas pelo líder e pelos liderados, mas que são foco da atenção de todos.

A forma como se dá a influência do líder sobre o grupo é um ponto importante para o processo de liderança. A liderança se caracteriza como a atividade de influenciar outros a condescendentemente alcançar objetivos específicos e envolve qualquer tentativa nesse sentido que não use formas coercitivas de poder (BALLESTEROS, 2003). A liderança, portanto, baseia-se na influência, não no poder (CHEMERS, 2009), ou seja, o exercício do poder sobre as pessoas para forçá-las, por meio de prêmios e punições, a concordar com um comando ou curvar-se ao desejo de outrem não é liderança (HOGG, 2007).

Embora ainda exista a tendência de priorizar o papel do líder formal (aquele que assume a função gerencial), o sucesso do processo de liderança depende de uma relação positiva entre todos que compõem a equipe. Líderes e liderados estabelecem uma relação baseada na influência mútua e foco nos propósitos compartilhados (OFFERMAN, 2004).

Nesse enfoque é que se situa o grande desafio para o gestor. Por um lado, ele sabe que não precisa ser o detentor de todas as respostas para as demandas da área e pode contar com a diversidade da equipe ou com o potencial de crescimento a ser descoberto. Por outro, é tentador assumir uma postura centralizadora ou repetir as fórmulas conhecidas (até mesmo na distribuição de processos ou atividades) para resolver mais rapidamente algumas questões em vez de “ter o trabalho” de ouvir ou mobilizar a equipe.

Refleta sobre o modo como tem atuado em relação à sua equipe... Você confia nas pessoas? Arrisca-se a ouvir opiniões diferentes das suas e realmente se dispõe a considerá-las? Conversa com os liderados sobre o sentido do trabalho que realizam? Conhece as necessidades e expectativas de cada integrante da equipe?

Pensando bem, liderar dá trabalho sim! E talvez exija mesmo certa dose de heroísmo... Mas, para todo herói, as realizações compensam a dedicação e os riscos enfrentados.

Referências

BALLESTEROS, F. F. Leadership in organizational settings. In: FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. (Ed.) **Encyclopedia of Psychological Assessment**. London, v. 1-2, SAGE Publications, 2003. Disponível em: <http://sage-Reference.com/psychassessment/Article_n116.html>. Acesso em: 20 set 2009.

CHEMERS, M. M. Leadership. In: REIS, T. H.; SPRECHER, S. K. (Eds.). **Encyclopedia of Human Relationships**. Thousand Oaks, v. 1-3: SAGE Publications, 2009. Disponível em: http://sage-ereference.com/human-relationships/Article_n310.html. Acesso em: 20 set. 2009.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

HOGG, M. A. Leadership. In: BAUMEISTER, R. F.; VOHS, K. D. (Ed.). **Encyclopedia of Social Psychology**. Thousand Oaks, v. 1-2, SAGE Publications, 2007. Disponível em: http://sage-reference.com/socialpsychology/Article_n311.html. Acessado em: 19 set. 2009.

OFFERMAN, L. R. Leader-follower relationships. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. (Eds.) **Encyclopedia of Leadership**. Thousand Oaks, v. 1-4, SAGE Publications, 2004. Disponível em: http://sage-ereference.com/leadership/Article_n192.html. Acesso em: 6 set. 2009.

THOMPSON, L. J. Servant leadership. In: Kolb, R. W. (Ed.) **Encyclopedia of Business Ethics and Society**. Thousand Oaks, v. 1-5, SAGE Publications, 2007. Disponível em: http://sage-ereference.com/ethics/Article_n726.html. Acesso em: 19 set. 2009.