

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES.

Anísio Carlos de Lima Neto¹

Marcella Raphaelle Antunes Santiago Nogueira Marques¹

Daniella Botti da Rosa²

Curso de Administração/CESMAC

RESUMO:

O presente trabalho versa sobre a liderança transformacional e a forma como ela se articula com o momento atual vivido pelas organizações. Com as constantes transformações que vivemos, e com a noção de que os líderes precisam motivar de forma mais eficaz, vemos que os antigos modelos de liderança estão dando lugar a novas formas de atuação profissional. Neste artigo, buscamos discutir brevemente alguns modelos de liderança, para em seguida apresentar as noções básicas da liderança transformacional, a partir de Burns (1978). Sendo assim, procuramos trazer a importância do perfil do líder partindo de conceitos da psicologia, como a tipologia psicológica de Jung (1991).

Palavras-Chave: Liderança. Liderança Transformacional. Motivação. Organizações. Psicologia Organizacional.

ABSTRACT:

This work deals with transformational leadership and how it is linked to the current moment lived by the organizations. With the constant changes which we live, and with the notion that leaders need to motivate more effectively, we know that the old leadership models are giving space to new forms of professional performance. In this article, we seek to briefly discuss some models of leadership, then present the basics of transformational leadership from Burns (1978). Therefore, we seek to bring the importance of the leader's profile starting from concepts of psychology, as psychological typology of Jung (1991).

Keywords: Leadership. Transformational leadership. Motivation. Organizations. Organizational psychology.

¹ Estudantes de Graduação, 7º semestre do curso de Administração do CESMAC.

² Orientadora e Professora Doutora do curso de Administração do CESMAC.

INTRODUÇÃO

Há muito tempo, as organizações que já vem prestando atenção aos processos que ocorrem entre as pessoas em seu ambiente interno perceberam que essas relações influenciam a forma com que as pessoas trabalham. A liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas ou grupos trabalhem para a conclusão de determinados objetivos. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos através de pessoas. É o fator crítico que auxilia o indivíduo ou grupo a identificar suas metas e ajudá-los na conquista dessa meta. Um líder precisa está a par tanto das tarefas das organizações quanto das relações humanas geradas dentro das organizações. O domínio da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento. Liderança é a forma de influenciar as atitudes e comportamentos de outras pessoas.

De acordo com Paul. E. Spector (2006. p.495), a influência da liderança pode ser descrita em 5 bases: Poder de Legitimidade exerce o direito e a autoridade sobre os subordinados e os mesmos são obrigados a obedecer as ordens, pois esse poder é atribuído a um indivíduo que possui uma posição específica dentro da empresa; Poder da Experiência, esse líder possui certas habilidades e conhecimentos, fazendo com que os subordinados obedeçam, pois acreditam que possam aprender algo e obter vantagens dessas competências; O Poder de Referência tem características pessoais que atraem os outros; as pessoas obedecem devido à admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal ou à vontade de ser apreciadas pelo líder; Poder de Recompensa é o poder de influenciar pessoas com recompensas pelo seu desempenho ou atuação e Poder de Coerção baseia-se na exploração do medo. O líder demonstra que poderá punir o subordinado que não cooperar com suas decisões ou que adotar uma postura de confronto ou indolência. Segundo o mesmo autor, o princípio de liderança é caracterizado por líderes convencendo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, as aspirações as expectativas, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades tanto do líder quanto do liderado.

Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O processo de liderança se verifica em infinitas situações. Ao observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre os outros e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

A definição de MOTA (1997), a respeito do assunto:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde m age de modo a modificar o comportamento de outro modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. (MOTA: 1997,206)

Bass (1990) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Dentro da organização os líderes geralmente são associados a cargos de supervisão, porém nem sempre o líder é aquele a quem a organização atribui o papel de supervisor, tendo em vista que muitas vezes o perfil de líder é inerente a um cargo. Partindo do pressuposto de que a capacidade de liderar surge conforme as necessidades e situações experimentadas dentro do contexto e do ambiente a qual o mesmo está inserido. Os primeiros estudos sobre tipos de liderança partiram da teoria x e y desenvolvida por McGregor (1978), que caracterizava os líderes como autoritários (x) e participativos (y), a partir deste estudo foi dada origem a diversas teorias de liderança. As teorias sobre liderança enfatizam uma categoria mais do que a outra, sendo que o estilo de liderança exercido revela-se como um fator preponderante nesse processo. Fica claro que tanto líderes quanto liderados influenciam-se mutuamente.

1. MATERIAL E MÉTODOS

A partir dessa introdução, podemos compreender a importância do aspecto da liderança no cotidiano organizacional. Dentro dessa realidade, no entanto, a liderança transformacional é bastante desconhecida e pouco aplicada nas empresas. No presente artigo, pretendemos discutir os tipos de liderança especialmente a liderança transformacional sua importância e pertinência.

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e explicativa. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre os temas abordados. As informações foram levantadas através de pesquisas em livros, sites, revistas e artigos de apoio.

Salientamos que, nesse levantamento, encontramos poucas referências à liderança transformacional, sendo esse tema bastante reduzido nos livros de referência do curso de Administração. Sendo assim, assumimos o compromisso de trazer à tona e discutir uma questão pertinente que tem tido pouca visibilidade.

O principal objetivo é mostrar para os gestores das empresas a importância da liderança transformacional, pela ideia que o ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um conceito controverso e de difícil definição. Por representar algo que não foi criado pelo homem, mas sim um fenômeno que surgiu de necessidades da vida humana. O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos. Diversos autores divergem sobre o tema e sobre definir da melhor forma esta palavra tão utilizada nos dias atuais. Para alguns autores, liderança se define através dos traços de personalidade de cada indivíduo, para outros o estilo de comportamento de cada líder auxilia na sua definição e outros ainda definem o tema baseando-se no ambiente que este indivíduo está inserido.

Liderar fica sendo então algo como prover um significado ao trabalho fazendo com que valha a pena o engajamento das pessoas, que esse significado ajuda a sensação de pertencer, mas, sobretudo, conceda a chance de participar, com o seu próprio trabalho e esforço, na construção de algo que valha a pena engajar a sua vida.

O conceito de liderança está bastante implicado no conceito de motivação. Um bom líder deve conseguir motivar os liderados para que eles trabalhem melhor e com bem estar dentro de um movimento de humanização em vários setores da sociedade, as empresas atuais preocupam-se com a satisfação e a saúde integral do trabalhador, sabendo que isso trás benefícios para as pessoas e para a empresa. Se é assim na teoria, na prática ainda estamos

avançando. O papel da liderança nesse processo é decisivo. Alguns tipos de líderes podem ser bastante autoritários e centrados em metas e processos, outros podem ser mais motivadores. Existem várias teorias de liderança, vamos nos remeter a algumas antes de falar da liderança transformacional.

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

Segundo a Teoria dos Traços o indivíduo já possui algumas características específicas de personalidade que o fará Líder ou não. Nesta abordagem são enfatizadas as qualidades desta pessoa, permitindo concluir que os líderes já nascem prontos, não havendo a possibilidade de torna-se posteriormente. Esta visão de liderança, de que os líderes nascem feitos, e não aprendem a serem líderes ainda é de fato muito popular.

A Teoria do Comportamento foi baseada, como o próprio nome diz, nos comportamentos, nas atitudes dos indivíduos e não leva em conta o ambiente, não enfatizando as características, e sim procura as atitudes do líder no local em que ele está inserido, portanto essa teoria afirmar que o líder pode ser treinado para liderar eficazmente.

Teoria Contingencial procura identificar quais fatores situacionais são mais importantes, essa teoria baseia-se que conforme a situação varia, as exigências e estilos para a liderança também mudam. A eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a diferentes tipos de situação.

A teoria da Liderança Transacional é baseada na autoridade, recompensa e troca. É a liderança que leva o colaborador a fazer o que é para ser feito. Este tipo de liderança que estar presente nas organizações de forma errônea precisa ser reavaliado, pois o colaborador só está motivado enquanto acreditar que esta troca irá beneficia-lo. Neste tipo de liderança o gestor se comporta como chefe e não como líder. Suas atitudes são traçadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, além de seguir a ideia de recompensa proporcional ao desempenho. Este estilo de gestão não se preocupa em compreender as motivações de sua equipe ou em antecipar-se aos problemas, apenas segue o fluxo e cumpre demandas.

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A origem do estudo sobre liderança transformacional surgiu com Burns (1978). Para este autor o ato de liderar significa um fenômeno dual, de seguir o líder e se retroalimentar. Sua teoria parte da perspectiva de aproximação entre líder e liderados, logo para Burns o estilo de liderança transformacional baseia-se num aspecto mais amplo, contemplando o desenvolvimento da equipe, a comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das atividades. Embora o termo liderança transformacional tenha sido atribuída por Burns (1978) estas expressões foram expandidas empiricamente no meio organizacional por Bernard Bass (1985) e seus colaboradores.

Bass (1985) destaca que o caráter da liderança transformacional está em motivar aqueles que são liderados, permitindo que estes não apenas executem tarefas, mas que as entendam dentro de uma perspectiva de importância e valor para a organização, isso permite que a equipe trabalhe de acordo com objetivos comuns aos três componentes piramidais: organização, líder e liderados. A liderança transformacional é o estilo de liderança que se baseia na capacidade que alguns líderes possuem de influenciar seus seguidores e de transformar a organização com sua energia e visão pessoal.

São inúmeras as definições de Liderança Transformacional presentes na literatura nacional e internacional, mas, em todas essas definições, aparece mencionada como um estilo de liderança que reporta aos sentimentos, às inovações e à criatividade por parte dos colaboradores em alcançar os seus objetivos organizacionais, sempre sob a influência do líder. Influência essa que pode ser realizada de três formas: consciencializando os colaboradores dos objetivos a que a organização se propõe, transpondo os interesses pessoais a favor do grupo e, por fim, satisfazendo as necessidades de primeira ordem dos colaboradores (Bass, 1985; Apud. Caetano, Garrido, Batel & Martins, 2007). Por outro lado, é também definida como um processo, cujo fator principal é a capacidade de persuadir os colaboradores, no entanto, este processo não é unidirecional, ou seja, tanto os líderes como os colaboradores são mutuamente influenciados. Isto verifica-se em qualquer organização, não sendo influenciado pela cultura e estratégia organizacional. (Miguel, Rocha & Rohrich, 2008)

Desta forma, a função do líder nas organizações e a sua conexão com os colaboradores tem sido alvo de investigações ao longo do tempo e a teoria da liderança transformacional revela-se como uma fonte de atenção por parte de diversos investigadores (Gomes, Pina &

Cunha & Rego, 2006). Uma das abordagens à Liderança Transformacional focou-se na identificação dos comportamentos dos líderes que têm influência nos seus colaboradores, tanto os seus valores como as suas aspirações, ativando assim as suas necessidades de ordem superior. Desta forma, os colaboradores são incentivados a transcender os seus interesses pessoais em prol da organização. (Gomes, Pina & Cunha & Rego, 2006).

2.4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Devido às constantes mudanças e à disputa acirrada de mercado, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança. O papel do líder transformacional e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuindo para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador através de respeito e credibilidade.

Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir por um objetivo coletivo. A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos proativos: empenham-se em aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos. A liderança permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. “Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto-atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (Bass, 1999, p. 11).

Visto isso, a importância desta liderança é fazer com que o colaborador se sinta integrado como um todo na organização, facilitando a maneira de se relacionar com o seu trabalho, não gerando uma carga de estresse ou pressão, com essa liberdade o indivíduo cria um comprometimento com a organização, os líderes transformacionais influenciam o comprometimento organizacional dos seus seguidores, incentivando os mesmos a pensar criticamente, envolvendo-os nos processos de tomada de decisão, reconhecendo-os e

valorizando as diferentes necessidades de cada seguidor/colaborador, a fim de desenvolver o seu potencial pessoal. Para Avolio et. al. (2004 apud MACIEL et. al., 2013, p.547) “sugerem que, se o comprometimento do indivíduo no trabalho é entendido como a força da identificação e do envolvimento com a organização, a liderança transformacional opera como uma das principais fontes da construção e renovação desse envolvimento”.

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa.

Portanto, a liderança transformacional é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas. A importância da liderança transformacional é caracterizada pela presença de um líder capaz de transformar o ambiente e mudar a realidade de qualquer lugar por onde passa. Este é um líder capacitado para resolver problemas dos mais simples aos mais complexos, visionário, estrategista e comprometido com o desenvolvimento de seus liderados, sendo capaz de modificar comportamentos e formar profissionais melhores, tudo isso por meio de seus exemplos e atitudes. O líder transformacional é um gestor que serve como um referencial positivo.

Do ponto de vista da organização, a importância dos líderes transformacionais ganha um espaço de discussão em vista do cenário atual, configurado por intensas transformações e novas adaptações. O líder transformacional traz uma leveza para o ambiente de trabalho, justamente em um momento em que nosso país se vê às voltas com uma crise econômica. Pensamos que a importância de uma liderança transformacional nas organizações brasileiras tem relação com a forma como podemos superar entraves no meio organizacional.

Os colaboradores já vivenciam um ambiente de extrema pressão. O desemprego volta a ser uma preocupação para muitos brasileiros. Aqueles que fazem parte de uma empresa sentem-se pressionados a um desempenho cada vez mais efetivo, para garantir seu espaço. A competitividade torna muitas vezes o ambiente tenso, sendo assim, o líder transformacional, como agente de mudanças, pode auxiliar na superação e adaptação do colaborador neste cenário.

A partir do momento em que o líder transformacional conhece o perfil dos seus liderados é um diferencial, pois consegue conduzi-los em prol do objetivo da organização.

2.5 O PERFIL DO LÍDER TRANSFORMACIONAL

Segundo o psiquiatra Carl Gustav Jung (JUNG, 1991), a personalidade pode ser conceituada a partir de dois tipos de atitudes básicas e quatro funções, sendo que as combinações possíveis entre elas formam o que ele chamou de tipos psicológicos.

As atitudes se referem à introversão e à extroversão. Na atitude extrovertida, a personalidade está dirigida para o exterior, para os outros, para o mundo externo. Já na atitude introvertida, a personalidade está dirigida para o interior, para os outros, para o mundo interno. Já na atitude introversão, a personalidade se dirige para o mundo interno.

As funções são designadas pelos nomes: pensamento, sentimento, sensações e intuição. O pensamento representa a intelectualidade racional, as ideias, a tentativa de compreender o mundo através das ideias. O sentimento representa o valor que se dá ao mundo, bom ou ruim, experiência de medo, tristeza, amor, alegria. Já a sensação se baseia na recepção feita pelos órgãos dos sentidos, que percebem a realidade de forma concreta. A intuição, por sua vez, é a forma de perceber além dos fatos concretos, a partir da essência, utilizando mecanismos inconscientes e subliminares.

Todas as pessoas têm alguma das atitudes e ao menos uma das funções melhor desenvolvidas, gerando uma grande possibilidade de tipos psicológicos.

É importante, no processo organizacional, que líderes possam ter a oportunidade de desenvolver os diversos aspectos da sua personalidade, bem como conseguir identificar e compreender como funcionam os membros de sua equipe. Se a liderança transformacional baseia-se no carisma, na capacidade de influenciar, motivar as pessoas, é preciso que haja uma compreensão por parte dessa liderança sobre a forma como cada um pode ser motivado. O líder também pode construir sua equipe a partir de tipos psicológicos diferentes, visando à construção de grupos mais criativos e heterogêneos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança é um tema recorrente na história da humanidade, afinal, sem ela os povos teriam permanecido inertes em suas realizações. Diante das adversidades em que nos encontramos nas mais diversas ordens, percebemos que sempre existiram líderes e liderados, mas a capacidade de motivar e liderar de forma transformacional passou de um conceito para

uma necessidade no mundo atual. Pois somente as características pessoais de alguém já não garantem bons resultados no processo de liderança, faz-se necessário que o líder esteja envolto com as personalidades de seus liderados a fim de adequar os diferentes tipos psicológicos as necessidades do grupo.

Por isso no mundo contemporâneo de constantes mudanças e imprevistos, precisamos de líderes que possam fazer o discernimento entre saber como, quando e onde agir corretamente. Esse tipo de conhecimento se dá a partir do momento em que o líder conhece as carências de seus liderados. Vale ressaltar nesse artigo que liderança é uma expressão que precisa ser estimulada diariamente numa relação de apoio e confiança, e nessa relação o objetivo precisa ser o desenvolvimento dos pares envolvidos no decorrer do processo, é bem verdade que, essa capacidade de liderar não pode ser mais vista como algo inato, mas sim uma postura de competência e atitudes.

Através do presente estudo identificamos que a liderança transformacional é o estilo que melhor se adequa às necessidades de uma organização. Pois ela é capaz de fazer com que seus liderados saiam de sua zona de conforto de maneira involuntária, não acarretando estresse nem pressão e atinjam o que é proposto pela organização. Pois a sua capacidade de identificar as diversas características individuais e introduzi-las em um meio visa à construção de um grupo mais eficiente, pró-ativo e heterogêneo.

REFERÊNCIAS

BURNS, **Leadership**. New York: Harper & Raw, 1978.

CAETANO, A., GARRIDO, M., BATEL, S. & MARTINS, A. C. **Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional – A Liderança Transformacional: Predição de Eficácia dos Líderes e da Satisfação Percepcionada pelos Subordinados**. Lisboa: Edições Colibri. 2007

CÉSAR G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 1 ed. 2ª. Reimpressão. São Paulo: Atlas. 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. **O líder do futuro – Visões, estratégias e praticas para uma nova era**. Futura, 1996.

GOMES, J. F.S., PINA e CUNHA, M. & REGO, A. **Comportamento Organizacional e Gestão – 21 temas e debates para o século xxi**. Editora RH. 2006

GUERRA, C. C. R. **Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional**. 2012. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Ciências Psicológicas. Lisboa. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.12/2289>>. Acesso em 06 de agosto de 2014.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Obras Completas Vol. 6. Petrópolis: Vozes, 1991.

MACIEL, C. O. NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v.48, n.3, p.544-559, jul./ago./set. 2013.

ROCHA, Miguel, A. ROHRICH, O. **Gestão Emocional de Equipas em ambiente de projecto – Liderança: Enquadramento e Definição**. Lisboa: FCA Editora Informática. 2008

SPECTOR, Paul E. **PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIZEU, Fábio. CALAÇA, Pedro Alessandro. **De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns**. Anais do IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR164.pdf

BASS, M. B., WALDMAN, A. D.&AVOLIO, J. B. (1990). **Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. Organizational Behaviour** – Reading and Exercises. Keith Davis and John W. B. Davis – McGraw-Hill International Editions - Eighth Edition