

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

---

## Página de Liderança

# ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA: REFERÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO TCU

### **Autor:**

Maria Paula Estellita Lins

Como citar este artigo:

LINS. Maria Paula Estellita. *Abordagens sobre liderança: referências para o desenvolvimento de líderes no TCU*. 2012. **Página de Liderança**, Brasília, 20 fev 2013. Disponível em 2012: << [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao\\_corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca)>>. Acesso em: (data da consulta).

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

## Abordagens sobre liderança: referências para o desenvolvimento de líderes no TCU

---

Ao longo do tempo ou em diferentes contextos, as teorias sobre liderança variam largamente. Algumas abordagens têm uma ênfase normativa, ou seja, propõem conceitos ideais sobre como líderes e liderados devem se comportar, enquanto outras, com ênfase descritiva, investigam como eles realmente se comportam (SORENSEN e GOETHALS, 2004).

Essas teorias geralmente são classificadas segundo os conceitos centrais que definem a natureza da liderança. Sorenson e Goethals (2004), por exemplo, consideram: abordagem psicanalítica; teorias de traço; abordagens de comportamento; enfoques situacionais ou contingenciais; e novas teorias de liderança.

A abordagem psicanalítica de liderança constituiu-se a partir dos trabalhos de Freud e Jung, desenvolvidos do século XIX para o século XX. Segundo essa teoria, a influência do líder baseia-se mais na emoção do que na racionalidade. As pessoas tendem a se organizar instintivamente sob essa influência desde que o líder represente as qualidades ideais do grupo e demonstre uma grande força (SORENSEN e GOETHALS, 2004).

A partir dos anos 1940, os pesquisadores investiram na identificação de qualidades ou características inatas (físicas, sociais ou pessoais) que diferenciavam os líderes das outras pessoas (WILLIAMS, RICCIARDI e BLACKBOUR, 2006). Apesar de não ter se chegado a um rol genérico de traços relacionados à liderança efetiva em qualquer situação (SORENSEN e GOETHALS, 2004), algumas características destacaram-se nos estudos: inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade (JAGD, 2009).

As fragilidades das teorias baseadas em traços abriram caminho para os pesquisadores passarem a analisar os comportamentos que poderiam ser associados à liderança, sobretudo do final dos anos 40 até a década de 60 (ROBBINS, 2005). As pesquisas demonstraram que tanto os comportamentos voltados para as pessoas quanto os orientados para a produção são cruciais e significativos para a efetividade do líder (SORENSEN e GOETHALS, 2004). Mais especificamente, enquanto a liderança orientada para a tarefa tende a melhorar o desempenho do grupo, a orientação para pessoas pode ser relacionada ao aumento da moral do grupo, da motivação e da satisfação com o trabalho (MILLER, 2007). Percebeu-se, contudo, que esses efeitos dependiam de outras variáveis, o que abriu espaço para as teorias contingenciais.

Os estudos voltados para a liderança situacional ou contingencial analisam as variáveis que influenciam a efetividade do líder, que tende a resultar de um encontro entre suas competências e as demandas da situação (MILLER, 2007). Embora os líderes costumem ser responsabilizados pelo sucesso ou fracasso das atividades da equipe, os resultados decorrem do esforço coordenado dos vários integrantes, além de sofrer influências externas, como ações de outras pessoas, mudanças na legislação, novas tecnologias ou condições ambientais (VROOM e JAGO, 2007). As teorias situacionais também levam em conta que, assim como o líder afeta os liderados, sua atuação também é influenciada por eles. Nesse sentido, quando o desempenho dos subordinados é fraco, o líder tende a ser mais orientado para a tarefa; quando o desempenho dos subordinados é bom, os líderes são mais orientados para as pessoas (YUKL, 1998, *apud* MILLER, 2007).

Nos anos 80, começou-se a enfatizar o papel da liderança no que diz respeito à visão, ao apelo emocional com relação aos seguidores e à influência de líderes de alto escalão sobre a mudança e o desempenho organizacional (WILLIAMS e cols., 2006). Nesse enfoque, conhecido como “nova liderança”, líderes efetivos projetam uma visão para a equipe ou para a organização e são capazes de traduzi-la para a realidade. Destacam-se, nessa abordagem, teorias de liderança carismática, segundo a qual o carisma concede ao líder uma capacidade excepcional de influenciar pessoas, ou de liderança transformacional, que possui uma orientação voltada para a mudança, a fim de que líderes e liderados alcancem níveis mais elevados de motivação e desempenho (WILLIAMS e cols., 2006).

A partir da década de 90, houve um crescente interesse em conciliar diferentes abordagens de liderança em um modelo integrativo, tendo em vista a globalização e a necessidade de um enfoque holístico. Procurou-se integrar especialmente traços e comportamentos com a abordagem transformacional, incluindo a ênfase na visão, a liderança carismática e o enfoque empresarial (VAN WART, 2003).

Ainda que se busque esse modelo integrativo, não é fácil combinar as referências teóricas mais adequadas para orientar a atuação gerencial. É preciso considerar o contexto em que o gestor age e identificar conhecimentos consolidados no meio acadêmico e na prática das organizações. No Tribunal de Contas da União, o programa de desenvolvimento em liderança adota principalmente as abordagens situacionais e o paradigma bidimensional (pessoas e processos de trabalho), além de trazer elementos da “nova liderança”.

No caso da liderança situacional, considera-se a necessidade de explorar os diferentes papéis do líder e as possibilidades de ação em relação aos desafios enfrentados no dia a dia, aos perfis diversificados na

equipe de trabalho e a aspectos da organização, que vão dos formais (normas, planejamento estratégico) aos informais (práticas costumeiras, relações). Além disso, é preciso também analisar o contexto mais amplo no qual o líder atua, que envolve questões típicas do serviço público ou mesmo da cultura brasileira.

Com relação ao paradigma bidimensional, percebe-se que os gestores trazem o desafio de conciliar o foco nas pessoas com as demandas relativas a processos de trabalho. Essa realidade condiz com resultados de pesquisas sobre estilos de liderança (DAFT, 2007), que tendem a confirmar duas dimensões centrais: comportamentos orientados para as tarefas e comportamentos orientados para os relacionamentos.

Por fim, nos últimos anos, o TCU tem destacado a importância de o líder orientar-se por um propósito pessoal e construir uma visão compartilhada com a equipe de trabalho. A necessidade de aproximar-se das pessoas para conhecer seus interesses, apoiá-las em seu desenvolvimento e deixar um legado para a equipe é constatada por abordagens mais modernas de liderança, como a liderança transformacional.

Esses paradigmas hoje considerados no Tribunal refletem uma abordagem de liderança centrada no gestor. Sabe-se, no entanto, que exercer liderança independe de um papel formal, ou seja, há pessoas que são reconhecidas como líderes, mas não exercem função gerencial, assim como há gestores que não são reconhecidos como líderes em suas equipes. Investe-se num programa de desenvolvimento de liderança voltado para os gestores porque se entende que necessariamente quem opta por assumir uma função de gestão precisa aprender a liderar.

Contudo, cada vez fica mais clara a necessidade de ampliar esse enfoque e sair das abordagens centradas no indivíduo ou na relação entre o líder e cada servidor para reconhecer que os processos de liderança acontecem no grupo como um todo. Na prática, a liderança envolve uma influência social recíproca e cooperativa, ou seja, líderes e liderados se influenciam mutuamente e trocam recursos a fim de alcançar as metas coletivas e as pessoais (MARKUS, ALLISON e EYLON, 2004).

Numa equipe de trabalho, a liderança pode ser preenchida por diferentes membros em momentos diversos ou mesmo simultaneamente, com ou sem a designação de um líder formal. Desse modo, um membro da equipe pode emergir informalmente como o líder ou pode haver a liderança compartilhada.

Além disso, os membros da equipe também apoiam o gestor em sua atuação. O ideal, nesse sentido, é que o servidor seja responsável, proativo, resista à influência inadequada e se disponha a orientar o líder quando necessário. Um exemplo dessa orientação ocorre quando o liderado compartilha suas percepções

com o líder e, desse modo, o apoia a tomar uma decisão difícil. Outra possibilidade é que o servidor ofereça *feedback* ao gestor com o intuito de contribuir com o seu desenvolvimento no papel de líder.

Por isso é fundamental que os servidores se desenvolvam nas Competências Pessoais definidas no modelo de competências do TCU (orientação a resultados; relacionamento profissional; aprendizagem e informação). Mais ainda, a tendência é que as Competências de Liderança e Gestão sejam compreendidas e aplicadas no contexto das equipes de trabalho e não mais centralizadas nas mãos do gestor. Temos um grande desafio pela frente...

## Referências

---

DAFT, R. L. Leadership styles. In: BAILEY, J. R.; CLEGG, S. R. (Ed.). **International Encyclopedia of Organization Studies** (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. Disponível em: [http://sage-ereference.com/organization/Article\\_n270.html](http://sage-ereference.com/organization/Article_n270.html). Acesso em: 20 set 2009.

JAGD, S. Leadership. In: WANKEL, C. (Ed.) **Encyclopedia of Business In Today's World** (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009. Disponível em: [http://sage-ereference.com/businesstoday/Article\\_n566.html](http://sage-ereference.com/businesstoday/Article_n566.html). Acesso em: 6 set 2009.

MARKUS, M. J.; ALLISON, S. T. e EYLON, D. Social Psychology. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. (Eds.) **Encyclopedia of Leadership** (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004. Disponível em: [http://sage-ereference.com/leadership/Article\\_n333.html](http://sage-ereference.com/leadership/Article_n333.html). Acesso em: 6 set 2009.

MILLER, R. L. Leadership: theory and practice. In: DAVIS, S. F.; BUSKIST, W. F. (Ed.) **21st Century Psychology: A Reference Handbook**, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. Disponível em: [http://sage-ereference.com/psychology/Article\\_n68.html](http://sage-ereference.com/psychology/Article_n68.html). Acesso em: 20 set 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 11<sup>a</sup> ed., 2005.

SORENSON, G. J., e GOETHALS, G. R. Leadership theories: overview. In: GOETHALS, G. R. e SORENSON, G. (Eds.). **Encyclopedia of Leadership** (Vols. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004. Disponível em: [http://sage-ereference.com/leadership/Article\\_n201.html](http://sage-ereference.com/leadership/Article_n201.html). Acesso em: 6 set 2009.

VAN WART, M. Public-sector leadership theory: An assessment. **Public Administration Review**, 63(2), 214-228, 2003.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, 62(1), 17-24, 2007.

WILLIAMS, F. K., RICCIARDI, D. e BLACKBOURN, R. Theories of leadership. In: ENGLISH, F. W. (Ed.). **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration** (Vols. 1-2). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. Disponível em: [http://sage-ereference.com/edleadership/Article\\_n332.html](http://sage-ereference.com/edleadership/Article_n332.html). Acesso em: 20 set 2009.