

## Liderança: uma investigação bibliográfica

Vinicius Farias Moreira (UFPE/PROPAD) [viniciusmoreira@yahoo.com.br](mailto:viniciusmoreira@yahoo.com.br)

Eduardo Aquino Lucena (UFPE/PROPAD) [eaqlucena@yahoo.com.br](mailto:eaqlucena@yahoo.com.br)

### Resumo

*Esse ensaio revisa a temática liderança a partir de uma investigação bibliográfica que começa por destacar a inserção do líder no contexto organizacional. A partir daí, são descritos os estudos de Weber sobre os tipos puros de dominação, a relação entre liderança e gerenciamento, para em seguida, serem explicitados alguns conceitos de importantes autores sobre liderança. Adiante, é apresentado um estudo das abordagens – traços pessoais, estilo, contingencial e nova liderança – que demonstram a evolução dos enfoques dados ao conceito. Por fim, é feita uma relação entre liderança e cultura organizacional, demonstrando a relevância do líder como agente de mudança e de direção empresarial. As conclusões apontam que o conceito de liderança encontra-se em permanente dinâmica, e que a tentativa de torná-lo absoluto revelar-se-ia simplista e insuficiente.*

**Palavras-Chave:** Liderança; Organização; Gerenciamento.

### 1 Introdução

Fazemos parte de uma sociedade de organizações. Desde o nascimento, somos inseridos num contexto organizacional. As organizações passam a fazer parte do nosso dia-a-dia, somos educados e com elas convivemos, trabalhando ou mesmo nas horas de lazer. Não há como conceber o indivíduo independentemente das organizações.

De maneira distinta das sociedades anteriores, a sociedade Moderna caracteriza-se pelo teor de racionalidade, eficiência e competência. Com o fim da Idade Média, a sociedade passou por rápidas evoluções, que trouxeram o progresso das cidades, a intensificação do comércio e o desabrochar das indústrias. A partir daí, a sociedade experimentou diversas revoluções, que passam a configurar um novo contexto histórico, revelando, sobremaneira, a importância e a participação dos indivíduos numa sociedade de organizações.

As organizações são definidas por Etzioni (1976) como unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos. Segundo o autor, o problema das organizações modernas é a forma de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação.

Sendo unidades sociais, as organizações caracterizam-se pelas divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação. Entre os participantes dessas organizações, surgirão, espontaneamente ou não, alguns líderes que terão a missão de conduzir as organizações aos objetivos que elas anseiam.

Kolasa (1978) afirma que em qualquer grupamento social há sempre algumas pessoas que se mostram mais ativas que outras. Tal fato revela a existência de diferenças nos papéis dos indivíduos, de modo a imprimir nos grupamentos sociais uma estrutura e um tipo de

funcionamento que dificilmente serão iguais e emergirão das situações. Segundo o autor, é impossível discutir o comportamento, em especial, o comportamento social, sem incluir alguma coisa sobre o processo e natureza da liderança.

O objetivo deste trabalho é elaborar uma investigação bibliográfica sobre o tema liderança, ou seja, procurar-se-á realizar um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA, 2000, p. 48).

## **2 Estudos de Weber sobre Dominação**

O estudo da liderança deve passar obrigatoriamente pelos conceitos de dominação desenvolvidos por Max Weber. Segundo Weber (2001) a dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma determinada ordem, podendo ter seu fundamento em diversos motivos de submissão: 1) pela consideração racional de vantagens e desvantagens por parte daqueles que obedecem; 2) pode depender de um mero “costume”, o que representa um hábito cego de um comportamento inveterado; e 3) pode ter seu fundamento no puro afeto, consistindo na mera inclinação pessoal do dominado. Nessa relação entre dominantes e dominados, devem ser consideradas as relações de legitimidade, que de forma totalmente pura são três: a dominação legal, a dominação tradicional e a dominação carismática.

A dominação legal expressa por Weber (2001, p.349-350) apresenta a idéia de que “qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente no que diz respeito à sua forma.” Nesse tipo de dominação, estatui-se uma autoridade baseada em regras e normas, estabelecidas e conhecidas pelos que fazem parte da organização. O direito do superior é, portanto, legitimado por regras estatuídas no âmbito de uma competência concreta, cuja legitimação e especialização se baseiam nas exigências profissionais estipuladas para o exercício de determinado cargo ou função. A burocracia consiste no tipo mais puro de dominação legal, no entanto, nenhuma dominação é exclusivamente burocrática, uma vez que nenhuma é exercida exclusivamente por funcionários contratados.

A dominação tradicional consiste no tipo de dominação patriarcal, onde passa a existir em virtude de crenças nas santidades das ordenações e dos poderes senhoriais existentes há muito tempo. Weber (2001, p. 352) destaca a estrutura estamental desse tipo, onde “os servidores não são pessoalmente do senhor, e sim pessoas, independentes de posição própria, que angariam proeminência social.” Este tipo de dominação caracteriza-se pelo caráter de fidelidade dos servidores, como forma de reconhecimento de dominação sobre eles. É comum observar esse patriarcalismo nas relações domésticas e em relação à religião.

Por último, e não menos importante, a dominação carismática, tratando-se daquela que não está presa às questões legais ou tradicionais, mas às características pessoais de determinado líder, consistindo numa devoção afetiva à pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais, denominados “carisma”. A legitimidade carismática baseia-se na crença nas qualidades excepcionais dos indivíduos sobre as quais os dominados projetam suas esperanças e anseios.

De acordo com Alves (2004) poder e dominação são dois importantes conceitos na sociologia weberiana e na teoria das organizações. O poder estaria ligado à faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, seja por causa da posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer. O conceito de dominação estaria relacionado a uma forma especial de poder, referindo-se a uma probabilidade de se encontrar obediência a uma determinada ordem, o que implica em se ter uma forma de subordinação de sujeitos por outros sujeitos. A diferença entre poder e dominação estaria no fato de que este último se alicerça no reconhecimento da legitimidade.

### **3 Gerenciamento e Liderança**

Na visão da Administração Científica, o administrador, tido como aquele indivíduo responsável pelo direcionamento da empresa e pelo controle das atividades dos funcionários, teve sua importância ressaltada e analisada pelos estudos de Fayol, que ressaltou as quatro funções do gerente: planejar, organizar, comandar e controlar.

Os conceitos da função do gerente foram evoluindo ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais. Com o advento da teoria das Relações Humanas, os gerentes passaram a considerar que o homem é condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica. As conclusões dos estudos desta Escola mostraram que os comportamentos no trabalho não são apenas conseqüências do salário e das aptidões técnicas dos indivíduos, mas que os indivíduos precisam de incentivos psicosociais para atingir os resultados pretendidos.

Na teoria da Motivação, Douglas McGregor descreve a Teoria Gerencial Convencional, denominado-a de “Teoria X”, que corresponde às propostas da Escola da Administração Científica. Segundo a Teoria X, o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder, nessas condições, os administradores ou gerentes são responsáveis por estabelecer padrões explícitos de comportamento, e monitorá-los através da intervenção e controle. Para se contrapor a esse pensamento, McGregor traz a “Teoria Y”, onde as pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado, não apresentando um comportamento passivo na sua execução. Nesse sentido, a gerência tem a responsabilidade de proporcionar condições para que os indivíduos possam desenvolver todo o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades, dirigindo o comportamento no sentido de atingir os objetivos empresariais com motivação e dedicação.

No âmbito das organizações, a dinâmica de mercado impulsiona a necessidade da presença do líder em suas estruturas, como agente causador de mudanças através de um trabalho conjunto no sentido de atingir os objetivos pelos agentes, uma interação entre objetivos dos dominantes e dominados.

Comumente percebemos certa confusão na distinção entre os conceitos de liderança e gerenciamento, seja pelo senso comum, como por parte da literatura da administração. Apesar de serem relacionados, a condição existente entre ambos é de complementaridade e não de similaridade, de maneira que cada um possui suas funções e características específicas. Kotter (2000) entende que o conceito de liderança está atrelado ao desenvolvimento de visão e estratégias, unidas à capacidade de levar pessoas a atingir os objetivos almejados, mesmo considerando os obstáculos impostos pelo alto grau de mudança ambiental. Por outro lado, o gerenciamento pressupõe manter o sistema atual em funcionamento através do planejamento, orçamento, organização, recursos humanos, controle e soluções de problemas; consiste na capacidade de lidar com a complexidade, introduzindo ordem e consistência em questões básicas da administração. Na verdade, sem um bom gerenciamento, empresas complexas passam a conviver com o caos, o que pode representar uma ameaça para sua sobrevivência em face à dinâmica ambiental. Os conceitos apresentam idéias diferentes e alcançam diferentes objetivos, enquanto que a gerência mantém em funcionamento o sistema atual através de uma hierarquia formal, a liderança se propõe a gerar uma mudança útil, principalmente sendo não-incremental.

Bennis (1996) aponta algumas diferenças entre gerentes e líderes. A distinção feita por Bennis revela a existência de dois quadrantes, denominados de “Educação” e de “Treinamento”. Os líderes são representados pelo quadrante Educação, que inclui características como: ser indutivo, dinâmico, compreensivo, experiente, ativo, estratégico, ter foco de iniciativa,

perspectiva de longo prazo, preferência pela mudança e pelo risco, primazia pela abertura e imaginação. Por outro lado, o gerente é representado pelo quadrante Treinamento, que apresenta como características: ser dedutivo, estático, faz opção pela memorização e pelo hábito, é passivo e reativo, não tem estratégia, e sim táticas, perspectiva de curto prazo, preferência pela estabilidade, e, se insere num sistema fechado e composto de regras.

#### **4 Definições de Liderança**

Kouzes e Posner (1997) definem liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Destacando nesse conceito o verbo *querer*, sem o qual teriam desaparecido os conceitos de escolha, motivação interna e aspirações. Os autores afirmam que levar pessoas a fazer alguma coisa é tarefa simples, onde incentivos e ameaças poderão conduzir a consecução dos objetivos. O difícil, ou a arte, está em conduzir os liderados como se voluntários fossem, distinguindo ações que mobilizam os outros para fazer, e ações que os mobilizam para querer fazer, e dessa última maneira buscar altos níveis de desempenho.

Philip Crosby (1999) enxerga a liderança como uma extensão das convicções do líder, uma competência central, predominantemente individual, e que apenas pode provir de dentro do líder. Esse autor argumenta que o líder sempre precisa ter em mente uma dimensão mais ampla que contemple: o orçamento e os assuntos financeiros, a qualidade do produto, os serviços prestados, o atendimento ao cliente, os colegas de trabalho, os superiores e os fornecedores, nunca perdendo de vista que a liderança origina-se de dentro e das relações que o líder se dedica a cultivar.

Chiavenato (2000) aborda o conceito de liderança como sendo a capacidade de influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos, ocorrendo exclusivamente em grupos sociais. Para este autor o conceito de liderança passa por duas dimensões: a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito; e a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem seus próprios objetivos pessoais e necessidades.

Kolasa (1978) afirma que o líder pode ser definido como o indivíduo que se destaca quando se trata de influenciar pessoas no estabelecimento e na realização de objetivos. O autor enfatiza que somente serão considerados líderes aqueles cuja influência no grupo é de grande relevância, o que é importante, pois cada membro do grupo sempre exerce algum grau de influência sobre os demais.

Heiftz (1999) destaca o conceito de liderança sob o contexto de mudanças, segundo o qual o líder deverá comandar o trabalho de adaptação da empresa, interpretando os conflitos e associando às crenças e realidade a ser enfrentada. Para o autor, o ponto crítico da liderança está na adaptação do comportamento empresarial ao novo ambiente de negócios, caracterizado pela acirrada competitividade.

Nesses momentos de crises, é comum que a figura do líder possa esboçar a sua relevância não só no sentido de interpretar a realidade momentânea, mas de prever um ambiente futuro e assim guiar a organização pelo caminho mais adequado. Bergamini (2002) enfatiza que um aspecto importante nesse contexto é a busca da credibilidade, que assegura autoridade e poder junto a quem o está autorizando a liderar. O líder busca desenvolver uma habilidade interpessoal capaz de perceber e diagnosticar os diferentes anseios e expectativas motivacionais dos seus seguidores, como forma de satisfazer as necessidades de auto-estima e de auto-realização. Evidências apontam que os líderes bem-sucedidos não estão interessados em mudar comportamentos, seus objetivos têm o intuito de fazer a conexão entre as

individualidades dos seguidores e os objetivos organizacionais. Bergamini aponta que quando o líder desfruta de credibilidade, os seguidores têm mais disposição de investir tempo e energia para se engajarem nos projetos de seus líderes.

Os líderes são pessoas que desejam penetrar no desconhecido, assumindo riscos, procurando inovar através de experiências, cujo objetivo é identificar novas e melhores formas de fazer as coisas. O líder é aquele que percebe o que está ao seu redor, acompanhando as tendências daqueles que estão a sua volta, sejam clientes, fornecedores, funcionários, entre outros que de alguma forma com ele se relacionam durante o processo de liderança.

## **5 Abordagens teórica**

A literatura sobre o tema liderança é ampla e envolve variadas análises que enfocam diferentes perspectivas, Bergamini (2002) destaca que estão sendo realizados exaustivos estudos sobre os aspectos relacionados aos traços, habilidades, competências, fontes de poder e influência, também sobre os diversos tipos de comportamento de liderança. Seguiremos, entretanto, o raciocínio de Bryman (2004) para explorar o teor das abordagens sobre Liderança.

### **5.1 Abordagem dos traços pessoais**

A abordagem dos traços pessoais representa a idéia dos estudos iniciais sobre a temática liderança, baseando-se no juízo de que o líder nasce com habilidades inatas, inexplicáveis e incompreensíveis. Essa abordagem segue as linhas da dominação carismática, por Weber estudada, onde o líder é seguido por suas características pessoais.

Nessa abordagem valorizam-se as características e qualidades pessoais do líder, tem-se aqui uma visão de que a liderança é uma qualidade da natureza do indivíduo, portanto não é gerada pelo aprendizado, mas inata a alguns privilegiados. De acordo com Bergamini (2002) os teóricos dessa fase queriam comprovar que os líderes deveriam possuir algumas características especiais que os distinguissem das pessoas comuns, e que tais características iriam fazê-los emergir do grupo, mantendo-se em posição de destaque durante um determinado tempo.

Bryman (2004) demonstra o resultado das pesquisas dos teóricos dessa fase sob três principais grupos / categorias, características que distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos: 1) traços físicos: compleição, aparência e altura; 2) habilidades específicas: como inteligência e fluência no discurso; e 3) características da personalidade: conservadorismo, introversão, extroversão, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

A idéia que fica no entendimento desta abordagem, que logrou méritos até final dos anos 40, é de que a liderança tinha seu conceito atrelado a mera soma das características pessoais, não interessando como estes traços se co-relacionavam nos indivíduos. Transparece então, que a pretensão tenha sido de apontar as características ideais que o líder deveria ter para o exercício da liderança. Estudos como os de Stogdill (1958) *apud* Bryman (op. cit.) apontam evidências que negam a contribuição dos traços pessoais na constituição da figura do líder, levantando uma desilusão quanto a esta teoria.

Bergamini (1994) destaca que os estudiosos dessa abordagem estavam preocupados em descrever como o líder é, tentando retratar o indivíduo na posição de liderança. Não ocorre, entretanto, a necessidade de correlacionar essas características a outros aspectos, como a eficácia no processo de liderança ou a outras condições circunstanciais que poderiam interferir no processo.

Por volta da década de 80, alguns estudos tentam reavivar esta abordagem, enfatizando que os traços pessoais são importantes como construtos de percepção, influenciando como as pessoas

são percebidas. Salienta-se, no entanto, que a tentativa de renascimento proposta afirma que os traços pessoais influenciam, enquanto que na antiga visão, eles determinavam. Fica, portanto, a noção de que os traços pessoais constituem um dos fatores que asseguram o sucesso no desempenho do líder, precisando, entretanto, ser relacionados a outros aspectos contingenciais.

## 5.2 Abordagem do estilo

O foco dessa abordagem é no comportamento do líder, inversamente ao que estabelecia a abordagem dos traços pessoais, a liderança não é vista aqui como algo natural ou inato a alguns indivíduos, mas como algo que é derivado do comportamento do indivíduo, podendo ser perseguido pela realização de treinamentos.

Diferentemente dos estudos desenvolvidos na abordagem dos traços pessoais, a abordagem de estilo tem sua origem na realização de uma série de estudos em ambiente real, através da realização de estudos empíricos em meio empresarial. As pesquisas perpassam o período entre os anos 40 e 60, tendo sido desenvolvidas pela Universidade Estadual de Ohio – EUA, onde Stogdill foi um dos principais pesquisadores. Os estudos foram realizados a partir da administração de questionários aos subordinados dos líderes em algumas organizações, um estudo sistemático direcionado à observação das pessoas que já ocupavam cargos de chefia.

Segundo Bergamini (2002, p.109) “com essa nova perspectiva, visando caracterizar os estilos de liderança, começa-se a suspeitar que a figura do subordinado também tenha algum tipo de papel a desempenhar no processo de liderança.”

White e Lippitt (1960) *apud* Kolasa (1978) revelam a existência de três estilos de liderança: o autoritário, o democrático e o laissez-faire. O estilo autoritário é evidenciado pela postura de um líder que traçasse um plano de ação e claras regras de condutas. O estilo democrático caracteriza-se pela tomada de decisão compartilhada entre o líder e os seguidores, a participação dos seguidores fazia-se necessária à ação do líder para guiar e controlar a discussão. O laissez-faire demonstrava a postura de um líder muito liberal, deixando que os seguidores realizassem suas tarefas sem maiores controles ou determinação de regras. Na prática, observou-se que os líderes que obtinham maior resultado em termos de desempenho era o autoritário, embora que no longo prazo, os líderes democráticos alcançassem essas marcas. A diferença estaria no fato da satisfação dos seguidores, que mostraram-se muito mais entusiasmados com a postura democrática. O estilo laissez-faire, revelou baixo desempenho do grupo, como também baixo índice de satisfação.

Alguns pesquisadores estudados por Bryman (2004) apontam críticas a esta abordagem de estilo, pela inconsistência de seus resultados. O fato é que os comportamentos do líder verificados em determinada situação poderiam não ser verificados em outra situação de natureza diversa; outras limitações advirão do fato de que a pesquisa pode não sustentar interpretações causais, tipo respostas impulsionadas pela satisfação no trabalho; outro aspecto ainda, é que essa abordagem não contempla ou pouco dá atenção aos processos informais da liderança; por último, é apontado o fato de possíveis negligências das repostas dos subordinados à importância das diferenças no interior dos grupos na percepção dos líderes.

Bergamini (2002) faz crítica à condição determinante de que o treinamento faça emergir no indivíduo a habilidade da liderança, segundo a autora a prática mostra que não é simples abandonar a qualidade de chefia controladora do dia para a noite. Bergamini aponta o distanciamento dos programas de treinamentos em relação à realidade dos empresários, de maneira que os treinamentos que apresentam soluções simples e rápidas, claras e lógicas, não foram suficientes para mudar os velhos hábitos.

### 5.3 Abordagem contingencial

A abordagem contingencial desfaz as possíveis generalizações realizadas pela abordagem de estilo, ressaltando aspectos ligados as variáveis situacionais. A abordagem contingencial se desenvolve ao mesmo tempo em que o meio ambiente passa a ser um dos temas centrais da Administração, que passa a considerar tudo como relativo e decorrente de relações específicas entre a organização e o meio.

Tannenbaum *et al* (1972, p. 41) afirmam que “os situacionistas não abandonam necessariamente a procura de características significantes de líder, mas tentam encontrá-las em situações que contenham elementos comuns.” Esses mesmos autores (p.42) definem liderança como a “influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas.” Nessa abordagem todos os atos dos líderes são orientados por metas, sejam estas metas organizacionais e/ou metas de grupo, dando foco aos aspectos formais e informais da organização. Para que se mostrem eficazes, os indivíduos necessitam desenvolver capacidades perceptuais e de ação, descartando o que for irrelevante e incorreto.

Um dos modelos contingenciais da liderança mais importantes para o desenvolvimento dessa abordagem foi descrito por Fiedler (1967) através da teoria da correspondência do líder, trabalhando com grupos cujos líderes poderiam ser facilmente identificados, e cujo desempenho podia ser medido. A unidade de medida é a escala LPC - *least preferred coworker*, ou seja, colaborador menos preferido. O líder era convidado a pensar em todas as pessoas com quem trabalhou e na pessoa com a qual menos desejaria trabalhar. Em seguida, o líder é chamado a descrever essa pessoa segundo 18 aspectos bipolares, que contam de pares de adjetivos, sendo separados por uma escala de oito pontos, exemplos de pares são: agradável-desagradável, receptivo-não receptivo, leal-desleal, etc. O entrevistado associará número de 1 a 8 para cada par de adjetivos, sendo que os números perto de oito representam característica positiva, enquanto que ao aproximar do número 1 estará expressando uma visão negativa do colega menos preferido. Com base nessa análise, infere-se que o líder com um LPC baixo é primordialmente orientado para a tarefa, e que um líder de alto LPC é orientado para relacionamentos. A associação do alto índice de LPC ao líder orientado por relacionamento se dá pelo fato de que esse líder consegue identificar valores mesmo nas pessoas com quem deseja não trabalhar. Fiedler observou que o relacionamento entre o líder e seus liderados, bem como a natureza da tarefa, influenciam nos *scores*, esse fato deu nova roupagem as abordagem da liderança, que assumiram o caráter contingencial.

Fiedler (1967) tenta relacionar as posturas do líder, relacionamento e tarefa, ao efetivo exercício do controle. Para esse autor, o líder com LPC alto, ou orientado para o relacionamento, sobressaía-se melhor em situações de controle moderado, no entanto poderia ter dificuldades nas situações desfavoráveis, passando a não exercer pressão nos trabalhos executados. Por outro lado, os líderes com LPC baixo, orientados pela tarefa, são mais efetivos em situações de alto e baixo controle, não produzindo bons resultados em situações moderadamente favoráveis. Dessa forma, é de se concluir que os líderes que mostram bom desempenho em determinadas condições ou em determinados grupos, poderão não desempenhar em outras tarefas sob outras condições.

Schein (1982) aponta vantagens e desvantagens do modelo de Fiedler. A vantagem é que o modelo dá atenção a cada um dos componentes necessários – líder, subordinados e tarefa - ajudando o líder a fazer um diagnóstico baseado numa auto-análise, da tarefa e relacionamento, além de reconhecer que o comportamento do líder não é tão flexível como se poderia supor, necessitando encontrar correspondência entre suas aptidões e as exigências da situação. As desvantagens do modelo são: 1) que as categorias analisadas são complexas e,

portanto difíceis de diagnóstico na prática – quão bom é o relacionamento do grupo, quão estruturada é a tarefa, e qual o grau de poder que tem o líder; 2) Fiedler dedica pouca atenção às características do subordinado; 3) nenhuma atenção é dada ao conhecimento técnico do líder e dos subordinados; 4) são relativamente fracas as provas correlacionais em favor do conceito de correspondência; 5) o conceito do LPC em si é vago, e só gradualmente se está conseguindo compreender as características das pessoas com LPC alto ou baixo. Nenhuma dessas desvantagens é fatal, mas têm impedido a teoria de Fiedler de se tornar uma teoria universal para o problema da liderança.

Os resultados inconsistentes tornaram menos popular o modelo de Fiedler, demonstrando que os fatores situacionais, aliados aos aspectos de controle e favorabilidade, não são suficientes para explicar o processo de liderança e a relação de controle daí decorrente, omite-se nessa análise algumas importantes medidas de desempenho.

#### 5.4 Abordagem da nova liderança

A abordagem da nova liderança contempla os estudos posteriores a década de 80, na tentativa de caracterizar os pensamentos e conceitos relacionados à liderança. As abordagens são diversas e, por vezes, dispersas, o que revela claras diferenças entre elas.

Bryman (2004) entende que os estudos da Nova Liderança tiveram início com os estudos de Burns sobre liderança política em 1978. Burns apud Bryman (op. cit.) propunha que líderes políticos poderiam ser distintos entre as formas transacionais e transformadoras. A liderança transacional é caracterizada pelo exercício da troca entre líderes e liderados, conforme é acordado, implícita ou explicitamente, através de trocas recíprocas, onde são oferecidas recompensas, seja em termos de dinheiro ou prestígio, em troca da obediência a seus desejos. A liderança transformacional consiste num processo inspirador, altamente direcionado a objetivos, as lideranças elevam de tal maneira as aspirações de seus seguidores, que as aspirações do líder e dos seus seguidores fundem-se em objetivos mútuos, direcionados para realização de significantes mudanças.

Bryant (2003) entende que as teorias da Liderança Transformacional e Carismática fornecem lentes para o entendimento de como os líderes impactam na Gestão do Conhecimento Organizacional. Líderes transformacionais são capazes de atrair talentos individuais por uma clara articulação de visão e metas estratégicas para a organização, com isso inspiram os liderados a atingir altos níveis de inovação e eficiência. Para o autor, líderes transformacionais são líderes ativos por ter quatro distintas características: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. O carisma legitima o poder em virtude da crença nas qualidades excepcionais do líder sobre as quais os dominados projetam suas esperanças e anseios.

Silva (2002) associa o “retorno do carisma” como uma forma dos líderes justificarem suas ações, representando uma tentativa de personificação das estruturas de legitimação no sentido de construir para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifique suas ações gerenciais. A idéia é informar e transmitir os valores e interpretações através de um discurso que demonstre essa nova configuração de controle organizacional. Essa visão do processo de liderança segue ao encontro das tendências descentralizadoras apresentadas pela abordagem da Nova Liderança. Segundo a autora, a construção “interativa” de significados entre líderes e liderados não deixa de ser uma forma de controle centralizado, que tenta submeter uma cultura à determinada ideologia, de maneira que os métodos de aprendizagem dos seguidores revelem-se impotentes na formação e alcance dos objetivos organizacionais.

Em relação à necessidade do líder conduzir a revitalização organizacional conforme o ambiente demandar, Bergamini e Coda (1997, p.279) afirmam ser “necessário encontrar



meios de inspirar as pessoas através de uma visão de um futuro melhor que seja suficientemente atraente para justificar os custos de mudar as formas familiares de fazer as coisas.” Colaborando com esta perspectiva, Mintzberg et al (2000) analisa a liderança como o processo visionário, uma representação mental de estratégia, criada, ou pelo menos expressa, na cabeça do líder. Essa visão servirá de idéia guia, dando sentido às tentativas de desempenho empresarial. O plano então articulado sofrerá influências de estratégias emergentes, que ao longo do curso poderão determinar novos rumos ao guia traçado. A idéia de Mintzberg é que a organização acompanhe as rápidas mudanças ambientais, de maneira que seja característico da liderança ser pró-ativa e antecipar-se aos fatos.

A abordagem da Nova Liderança tende a considerar o novo contexto em que as empresas fazem parte, caracterizado pelas rápidas mudanças, onde as atividades passam a ser mais complexas e necessitam de um processamento mais dinâmico. Pettigrew (1987) afirma que indivíduos na posição de liderança podem fazer a diferença nos tempos de incerteza, e que a era das rápidas mudanças econômicas, sociais e organizacionais fizeram com que renascesse na academia o interesse de estudos sob a temática liderança.

Kanter (1994) afirma que o processo de liderança tem passado por rápidas mudanças, onde os líderes têm que reinventar suas profissões. Pressões competitivas estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis, reduzindo os níveis hierárquicos e aumentando o uso de recompensas baseadas no desempenho. Essa nova perspectiva de liderança tem modificado as relações de poder dentro das organizações. Com a redução dos níveis hierárquicos e a conseqüente aproximação entre os níveis de decisão, os altos gerentes encorajam os empregados a refletirem os tradicionais caminhos de fazerem as coisas, com isso as atividades tornam-se mais participativas, e a distinção ou mesmo distância entre gerentes e não-gerentes tende a erodir. Nesse sentido, posições, títulos e autoridade deixam de ser vistos como ferramentas mais adequadas na relação intra-organizacional.

Kotter (2000) ensina que a empresa do século XXI, inserida nesse contexto de mudança, deve estar pronta para manter alto o nível de urgência e baixo o de complacência todo o tempo, não apenas no princípio de uma grande transformação. Na concepção desse autor, as empresas devem enfatizar o trabalho em equipe de modo a poder reunir rapidamente uma coalizão que desencadeie a mudança, bem como incentivar a visão em todos os níveis, que deve ser atualizada e comunicada de forma ampla e constante.

Kanter (1994) escreveu sobre o novo trabalho gerencial, que implica em muitos diferentes caminhos de obter e usar o poder. Uma importante ferramenta de poder nessas condições é o *network*, entendido como a habilidade de assegurar vantagens competitivas através de uma rede de relacionamentos. O líder, então, é o indivíduo que busca por sinergias internas, pelo desenvolvimento de alianças estratégicas e de novos projetos, tudo isso enfatizando seu lado político, caracterizado pelas atitudes de barganha e negociação, desenvolvendo *network* pelo relacionamento entre pessoas, grupos e organizações, e contribuindo para o sucesso da empresa.

Kotter (2000) aborda a necessidade dos líderes dedicarem tempo e energia significativos ao desenvolvimento de redes de relacionamento e cooperação com as pessoas que consideram fundamentais para o efetivo cumprimento de suas novas agendas. Essa atividade geralmente requer considerável tempo nos primeiros meses, mas trará benefícios a longo prazo para o alcance de resultados. Os líderes, especificamente os gerentes gerais, desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos fazendo uso de uma ampla variedade de métodos face-a-face, procurando fazer com que os demais sintam-se legitimamente em dívida para com eles fazendo-lhes favores ou reforçando seus relacionamentos formais.

O novo contexto organizacional, requer novas e mais eficientes ferramentas para encorajar a alta performance e construir compromisso entre os membros da organização. Kanter (1994.) expõe cinco novos aspectos a serem considerados nesse contexto: I) Missão: ajudando as pessoas a acreditarem na essencialidade de seus trabalhos, especialmente quando algumas formas de certeza e segurança desaparecerem; II) Controle de agenda: onde o funcionário tem a execução dos processos de trabalho com maior liberdade, assegurando, entretanto, o alcance dos resultados; III) Compartilhamento na criação de valores: participação e envolvimento de todos no sentido de colaborar para o desempenho geral da empresa; IV) Aprendizagem: novas capacidades e habilidades compartilhadas, agregando forças a turbulência do ambiente; V) Reputação: que é o recurso-chave das carreiras profissionais.

## **6 Liderança e Cultura Organizacional**

Schein (1984) define cultura organizacional como uma tendência de suposições fundamentais que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido na aprendizagem para resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem trabalhado suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada para os outros membros como o caminho correto de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

A cultura organizacional é formada por normas e regras derivadas da interação entre o grupo de indivíduos, a organização e a liderança. A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social, ela se desenvolve de maneira gradual no decorrer da interação social. Segundo Bergamini e Coda (1997) à medida que as soluções são desenvolvidas através da experiência, estas são repassadas para os novos membros e com eles compartilhadas. Com o tempo os membros da organização tomam os pressupostos aprendidos como familiares e perdem a consciência sobre estes.

Schein (1984) ressalta a importância do líder quando o grupo descobre novos problemas e necessita desenvolver novas soluções. O líder atua como um guia, apontando a direção que o grupo deve tomar, principalmente quando mudanças dramáticas requerem novas respostas.

Segundo Morgan (2002) a análise das relações entre liderança e cultura corporativa pode deixar claro a razão pela qual algumas organizações trabalham de determinada maneira. Entretanto, existem outros fatores que precisam ser considerados, um deles é a influência do sexo. O entendimento de Morgan é que as formas tradicionais de organizações estariam geralmente associadas aos valores masculinos, caracterizados pela forma cartesiana de pensamento e ação, e pela preocupação com resultados. Por outro lado, os princípios femininos estariam associados ao equilíbrio entre os estilos racionais e orgânicos, enfatizando uma forma de pensar mais intuitiva, orgânica e baseada na empatia. A dominação masculina levaria à criação de organizações com fortes subculturas femininas em estado de tensão, e, às vezes, de confrontação com as estruturas de poder masculino. Para o autor, a cultura organizacional é definida por um mosaico composto pelas influências do sexo, da raça, da língua e etnia, dos grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais.

Ao perceber que suas influências podem criar e modelar significados, os líderes poderão refletir sob esse impacto na construção social da realidade organizacional, penetrando num novo nível de entendimento sobre sua importância. Chris Argyris (1991) e Donald Schön (1983) enfatizam a importância do “parar e refletir” como importante ferramenta para o sucesso empresarial, onde a empresa cresce pela aprendizagem, valorizando erros e acertos nos processos de tomada de decisão.

## **7 Conclusões**

A liderança é um processo social existente desde o surgimento das organizações. Na verdade, em qualquer processo de interação social, onde naturalmente há a presença de dois ou mais indivíduos, haverá a possibilidade do exercício da liderança.

Em termos de estudos formais sobre o tema, a liderança, conforme se pôde perceber, acompanha o desenvolvimento da teoria organizacional, tendo seu conceito ampliado conforme novas perspectivas vão surgindo na Administração. Os líderes podem apresentar algumas características físicas e situacionais que levem a sua identificação, sendo sempre responsáveis por guiar a organização em direção ao alcance de seus objetivos.

Ao fim desse ensaio, pretendo ter demonstrado um estudo que aqui não se exaure em termos de passado, bem como em termos de perspectivas de futuro. A idéia traçada foi de descrever alguns dos conceitos e abordagens sobre a temática liderança durante o século XX, e início do século XXI, levando-nos ao entendimento de que este é um conceito em permanente dinâmica, e que a tentativa de torna-lo absoluto revelar-se-ia simplista e insuficiente.

## **Referências**

- ALVES, Sérgio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: ed. universitária da ufpe, 2004.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n.3, p. 99-109, May/Jun. 1991.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENNIS, Warren G. **A formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRYANT, S.E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **The journal of leadership and organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; GACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CROSBY, Philip. **Princípios Absolutos de Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- HEIFTZ, R. Os novos desafios. **HSM Management** – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, ano 3, nº 14, p. 60-66, maio/jun. 1999.
- KANTER, R.M. The New Managerial Work. **Harvard Business Review**. Paperback nº 90064, 1994. p. 13-20.
- KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1978.
- KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOUZES, James M.; POSNES, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 649-670, Nov. 1987.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. v. 25, n. 2. winter, 1984. p. 3-16.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

SCHÖN, D.A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books,1983. p. 49-69; 236-245

SILVA, R. C. **Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformação e Perspectivas**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, recife.Anais...Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.1CD.

TANNENBAUM, R.;WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais**. Parte 2. Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001.