

*José Henrique de Faria*¹ *Francis Kanashiro Meneghetti*²

Resumo

A liderança pode ser considerada um papel social que deve ser desempenhado tendo como suporte alguns princípios básicos. A liderança que procura seguir estes princípios desencadeia o potencial humano individual de integrante de um coletivo. Do líder dependem muitas pessoas, que depositam nele suas esperanças para melhorar suas condições de trabalho e realizar seus objetivos individuais. O líder tem como atributo a tarefa de proteção dos seus subordinados quanto às más condições de trabalho, às arbitrariedades na atribuição de tarefas e aos riscos ligados aos trabalhos, independentemente se estas situações causem impactos negativos na eficiência do trabalho. Assim, a qualidade de trabalho e, em parte, a qualidade de vida, são atribuições do líder. Neste sentido é que a liderança deve ser concebida como condição, atributo ou capacidade de um sujeito individual ou coletivo de mobilização de outros sujeitos ou indivíduos devido à sua ação diante de situações de sofrimento, indecisão ou preenchimento de desejos e necessidades por parte dos liderados.

Palavras-chave: Liderança, Autoridade, Poder, Ética, Grupos, Democracia

Abstract

Leadership can be considered a social role to be played with and support some basic principles. The leadership that seeks to follow these principles unleashes the human potential of individual member of a collective. Many people depend on the leader, who put their hopes in him to improve their working conditions and achieve their individual goals. The leader has as attribute the task of protecting his subordinates about the poor working conditions, the arbitrariness in the allocation of tasks and risks related to work, regardless of whether these conditions cause negative impacts on the efficiency of work. Thus, the quality of work and, in part, the quality of life, are functions of the leader. In this sense is that leadership must be conceived as a condition attribute or ability of a subject individual or collective mobilization of other subjects or individuals due to its action in situations of suffering, indecision or filling of wants and needs on the part of subordinates.

Keywords: Leadership, Authority, Power, Ethics, Groups, Democracy

¹ Professor Titular da UFPR, Programa de Pós-Graduação em Educação (Mestrado e Doutorado). Professor Titular do Programa de Mestrado Interdisciplinar em Organizações e Desenvolvimento da FAE. [jhfaría@gmail.com](mailto:jhfaria@gmail.com)

² Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo.

1 - LIDERANÇA: UMA DISCUSSÃO CONCEITUAL

O tema da liderança, ao referir-se à condição destacada de um indivíduo sobre outros, pelos mais diferentes motivos, é um dos mais antigos na literatura da política, da sociologia, da história, da psicologia e dos estudos organizacionais. Nem por isto se trata de um tema esgotado e pacífico.

Os estudos sobre liderança possuem fundamentos epistemológicos controversos e diferenciados (Hunt et al., 1988). Estas diferenças influenciaram diretamente na apreciação do papel que o líder exerce sobre seus liderados, ressaltando qualidades pessoais e situações específicas dos líderes na resolução dos problemas.

Na literatura gerencial mais popular, a liderança é geralmente considerada como um atributo que pode ser apreendido pelos indivíduos, em razão do fato de que a administração necessita criar técnicas para, cada vez mais, atingir os objetivos estipuladas pelas organizações. Esta concepção baseia-se na percepção de que é necessário fazer com que alguns indivíduos tenham a capacidade de exercer influência sobre outros, levando-os a executar tarefas ou tomar atitudes que, sem tal coordenação, não tomariam. A consideração da liderança como um instrumento para atingir objetivos organizacionais, pode ser encontrada em alguns autores que inspiraram esta abordagem, inclusive autores de manuais que são utilizados em programas de graduação:

- a. "Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação" (Hersey e Blanchard, 1977);
- b. "Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades

dos membros de um grupo e levá-los à realizações dos objetivos do grupo" (Jago, 1982).

- c. Liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar tarefas importantes" (Schermerhorn Jr. e John, 1999:224).
- d. "(A liderança) é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar" (Chiavenato, 2000:257)

Como se pode observar, estas definições apresentam uma concepção do tipo causa-efeito, em que a liderança é entendida como um instrumento de uma relação para atingir os objetivos organizacionais, de forma que para se atingir o objetivo almejado A, o líder deve ser capaz de realizar e/ou fazer realizar uma ação B (Quadro 1). Tal concepção é bastante adequada para afirmar o ponto de vista gerencial na literatura popular, pois indica que o sucesso de uma ação depende do exercício da liderança. Como esta pode ser apreendida, existe uma suposição, muitas vezes explícita, de que gerentes devem ser (ou são) líderes, ou que a principal característica de um bom gerente deve ser sua capacidade de exercer liderança sobre seu grupo de trabalho. Assim, a uma formação técnica, precisaria ser agregada uma qualificação específica: a da liderança³.

Quadro 01 (ver no final)

Embora esta concepção mais simples seja a mais usualmente divulgada, levando a crer que a profundidade dos estudos encerrar-se-ia aí, é preciso considerar que na perspectiva do pensamento em administração os estudos sobre liderança e sua impor-

³ Nas escolas de formação de administradores este assunto é abordado em disciplina específica. Também não é incomum encontrar cursos de curta duração oferecendo o desenvolvimento dessa habilidade.

As funções da administração, no sentido utilizado, têm como objetivo principal criar, administrar e controlar os meios ou recursos para se atingir os objetivos determinados pela organização.

tância para a gestão das organizações têm sido conceituados de forma mais ampla, a partir de três abordagens: **a.** como traços de personalidade; **b.** como estilos de comportamentos; **c.** como fatores contingenciais (Yukl; Van Fleet, 1992; Yukl, 1989; Aubert, 1991; Bergamini, 1994). Convém fazer uma breve referência dessas abordagens para melhor compreendê-las.

1.1. Abordagem de traços

O foco da abordagem por traços pessoais teve sua origem na chamada teoria do “grande homem”, defendida por Calyle (Jennings, 1970). Os “grandes homens” eram líderes reconhecidos historicamente, dotados da capacidade de influenciar milhares de indivíduos a seguir suas ordens para a realização de objetivos. Na tentativa de se identificar características pessoais desses líderes, os estudos da liderança tentaram enumerar as qualidades comuns a todos eles. No primeiro momento, os estudos sobre a liderança nas ciências sociais não foram diferentes. Stogdill (1978) resume algumas das principais características enumeradas pelos diversos estudiosos da teoria de liderança por traços:

a. Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso;

b. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

c. Traços sociais: cooperação, habilidade interpessoal e habilidade administrativa;

Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Em outro estudo, realizado por Schermerhorn (1999:226), em que foram entrevistados mais de 3.400 gerentes, os líderes considerados como sendo os mais respeitados tinham como principais características pessoais a honestidade, a competência, o empreendedorismo e condição de inspirar confiança. Entre outros traços

apontados como essenciais para os novos líderes, esse estudo indicou: determinação, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência, conhecimento e flexibilidade. Para Kohn (1977:358-359), nesta mesma linha de estudo, além destas qualidades mencionadas, o líder também deve possuir uma percepção aguçada, ser decidido e inteligente.

É possível observar, desta forma, que várias são as qualidades atribuídas ao líder ideal. A aceitação de um líder, nesta abordagem, está ligada à capacidade de aceitação dos traços característicos específicos (físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa) que melhor são aceitos pela coletividade (grupo, organização, sociedade em geral).

A dificuldade conceitual que se pode observar nessa abordagem da liderança por traços é que a mesma não considera a heterogeneidade das motivações com que cada agrupamento, grupo ou coletividade escolhe o seu líder, ou seja, quais os desejos, projetos e vínculos dos grupos que os levam a se definir por um e não por outro tipo de liderança e a dar ênfase por uma(s) e não por outra(s) característica(s). A tendência de generalização das características pessoais dos líderes não leva em consideração que cada líder está inserido em grupos com dinâmicas psicossociais distintas. Os fatores culturais, os valores e as formas de competição interna, por exemplo, que atuam em cada agrupamento, grupo ou coletividade, são distintos: um líder extrovertido pode ser mais bem aceito no contexto cultural brasileiro, no entanto para o contexto cultural de uma empresa tradicionalmente japonesa esta aceitação dificilmente ocorrerá (Faria e Meneghetti, 2001b). Mesmo em um mundo que globaliza os negócios e as organizações, há uma tendência, de muitos países e culturas específicas, em preservar a identidade cultural local (Pagés, 1994).

Outro exemplo são as relações de gênero, que envolvem o contexto histórico. Só recentemente as mulheres conseguiram

ascender no mercado de trabalho, especialmente no exercício de funções de direção, que era praticamente uma “exclusividade masculina”. Pesquisas revelam que apesar das mulheres terem mais dificuldades para atingir cargos de direção, quando os atingem são igualmente eficazes. Mesmo acreditando que as mulheres possuem as mesmas capacidades técnicas que os homens, ainda persistem estereótipos dificultando o reconhecimento das mesmas como líderes. As pesquisas, entretanto, mostram que quando as mulheres ocupam cargos de direção, possuem um desempenho com igual eficiência se comparadas aos homens, sendo reconhecidas e percebidas por seus subordinados como igualmente eficazes (Stoner e Freeman, 2000: 345).

1.2. Abordagem comportamental

A abordagem comportamental desloca o foco das características pessoais do líder (o que eles são), para dar maior atenção ao que eles fazem. Assim, passa-se a observar de que forma os líderes delegam tarefas, como eles se comunicam e quais as técnicas que utilizam para motivar os seus subordinados. Apesar da mudança no foco de análise, a relação de aprimoramento da instrumentalização do líder, com o intuito de atingir os objetivos da organização, continua a ser o motivo dos estudos sobre a liderança. Desta forma, temas como motivação e tomadas de decisão são frequentemente associadas à figura do líder, que deve ser capaz de dominar estas técnicas para melhor desempenhar o seu papel diante dos seus subordinados. O que está implícito é que as técnicas da administração são capazes de estabelecer as relações entre líderes e liderados.

Para intensificar o aprimoramento da utilização destas técnicas, desenvolve-se a noção de estilos de liderança, que é, segundo Schermerhorn (1999:226), um padrão recorrente de comportamentos exibidos por um líder. Duas classificações são as mais

frequentes: (a) liderança orientada para a tarefa e (b) liderança orientada para pessoas. Maximiano (2000:409), no entanto, sugere um terceiro estilo: (c) liderança bidimensional. Estas classificações estão baseadas em um estudo clássico sobre Grid Gerencial, realizado por Blake e Mouton e que foi por ambos patenteado, cuja aplicação por parte de consultores e treinadores gerenciais foi moda nas décadas de 1970 e 1980.

- a. Liderança orientada para a tarefa: o líder que se preocupa com as tarefas tende a dar maior atenção para o planejamento e definição dos trabalhos a serem executados. Procura estabelecer padrões de trabalho para melhor atender os objetivos desejados. Está constantemente exigindo a conclusão das tarefas e frequentemente monitora o desempenho dos seus subordinados. Assim, cumprir prazos, promover o controle de qualidade, reduzir custos etc., é um atributo do líder;
- b. Liderança orientada para as pessoas: os líderes com essa orientação tendem a se preocupar com os seus subordinados. Agem de forma amistosa e apoiam seus seguidores na execução das tarefas. Têm preocupação com o bem-estar, demonstram confiança, procuram respeitar os sentimentos e são sensíveis às necessidades dos seus subordinados;
- c. Liderança bidimensional: conforme as pesquisas na perspectiva comportamental avançaram, verificou-se que os estilos de liderança orientados para tarefas ou para pessoas, não constituíam pólos opostos. Ambos poderiam ser combinados por um único líder, enfatizando-os simultaneamente.

A abordagem comportamental não leva em conta o que se esconde por trás dos vínculos pessoais que se estabelecem dentro dos grupos de trabalho. As relações entre os integrantes são instrumentalizadas e, mesmo quando o líder possui o estilo de liderança orientado para as pessoas, seus subordinados acabam por se constituir em meios para que se atinjam os objetivos da organização. Os vínculos, como os decorrentes de relações de empatia, afeto e confiança, por exemplo, não podem ser aprendidos como se fossem técnicas, porque envolvem relações que também estão no plano inconsciente, terreno este que os comportamentalistas não visitam, já que estudam os comportamentos manifestos e não suas origens inconscientes.

Um líder que procura comportar-se de forma amistosa para ganhar a confiança dos seus subordinados não expressa necessariamente a maneira como ele realmente é. Assim, a probabilidade dele decepcionar seus seguidores pode ser muito alta. Esta situação ocorrerá porque nenhum indivíduo consegue sustentar uma característica de personalidade que não é sua. Se tudo dependesse do acúmulo de técnicas, não seria improvável que o líder fosse, afinal, um excepcional ator, sem a sensibilidade que caracteriza este.

Portanto, o que está por trás dessa abordagem de liderança é o chamado “padrão behaviorista” de estímulo-resposta, que guia todas as formas como os líderes devem agir para conseguir que seus seguidores façam o que ele deseja. Nesta abordagem, até mesmo a maneira pessoal do líder pode ser aprendida com a finalidade de estimular padrões de comportamentos nos seus seguidores.

1.3. Abordagem contingencial

A abordagem contingencial da liderança tem como característica principal a capacidade do líder em utilizar as melhores técnicas da administração para cada situação

ou circunstância específica. Assim, o líder deve ser capaz de reconhecer quais as implicações do ambiente que estão atrapalhando a realização dos objetivos estipulados e, a partir disso, aplicar as melhores técnicas administrativas para a resolução desses problemas.

A liderança, desta forma, concentra-se nos seguintes fatores, descritos por Stoner e Freeman (2000:350-351):

- a. A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- b. As expectativas e o comportamento do superior;
- c. Exigências da tarefa;
- d. Expectativas e comportamentos dos pares;
- e. Características, expectativas e comportamento dos subordinados;
- f. Cultura e políticas organizacionais.

Estas são as variáveis em que o líder deve prestar atenção para que possa tomar as melhores decisões, buscando soluções para os seus problemas. Na abordagem contingencial muitos foram os estudiosos que contribuíram para a formulação e diversificação da teoria. Convém destacar os mais importantes destes autores para compreender melhor seus fundamentos.

1.3.1. Modelo de Fiedler

Fiedler (1965a, 1965b) realizou uma pesquisa com mais de 800 grupos, entre eles times de basquete, cursos de treinamento de executivos e soldados do exército, em que procurou avaliar que tipo de líder era mais eficaz para cada situação. O autor da pesquisa chegou a três variáveis que influenciariam no exercício da liderança:

- a. as relações entre os líderes e liderados: O ambiente é favorável ao líder quando os sentimentos dos liderados forem positivos. Portanto, a presença de hostilidades, descrédito e desconfiança, por parte dos seguidores, prejudicam o exercício da

liderança. Outra conclusão importante é a de que se o líder se dá bem com o seu grupo de trabalho e se os membros do grupo respeitam o líder e o reconhecem como indivíduo apto a exercer o papel de liderança, ele não necessitaria depender do posto ou da autoridade formal para exercer sua liderança;

b. estruturação da tarefa a ser realizada: tarefas bem organizadas e com objetivos bem definidos favorecem os líderes. Desta forma, toda tarefa que envolve imprevisibilidade ou desorganização pode criar um ambiente desfavorável para o exercício da liderança;

c. poder da posição: refere-se à capacidade dos líderes de promover ou dispensar quaisquer indivíduos das suas equipes de trabalho. A situação é favorável aos líderes quando estes podem exercer sua autoridade frente às dificuldades encontradas no que se refere às realizações dos objetivos organizacionais.

Assim, Fiedler afirmava que a boa liderança depende do casamento entre estilo de liderança e demandas situacionais. Um líder, portanto, deveria ser colocado em situações específicas de acordo com o seu estilo de liderança. Uma das limitações da pesquisa de Fiedler, apontadas por Maximiano (2000:413), é o fato que os questionários aplicados para a verificação das hipóteses levantadas avaliariam atitudes e não comportamentos reais, as quais podem ser diferentes. Isto que dizer quer os líderes estudados poderiam estar dizendo uma coisa e, na realidade, fazendo outra. Além disto, o referido estudo não leva em consideração as atitudes (competência, motivação, comprometimento) dos subordinados, o que acaba por favorecer apenas uma dimensão da percepção atitudinal.

1.3.2. Modelo de Tannenbaum e Schmidt

Tannenbaum e Schmidt (1973:166) sugerem três critérios para avaliar a situação que envolve o contexto da liderança:

a. o próprio gerente: o comportamento do líder é influenciado pelos seus valores, seu conhecimento, sua experiência e sua formação. Um líder que reconhece a democracia como uma prática necessária, tenderá a adotar uma liderança democrática com os seus subordinados. Assim, a maneira como o líder vê e sente o mundo influenciará diretamente na maneira como se comporta nas relações com os indivíduos sob sua liderança;

b. os funcionários: as características (personalidade, comportamento, relacionamento, vínculos) dos subordinados influenciam diretamente a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Os autores afirmam que o líder deve estar atento para proporcionar situações para que os liderados possam desenvolver sentimentos como comprometimento com os objetivos da organização, capacidade de identificar situações desfavoráveis para a realização das tarefas e senso de responsabilidade ante a necessidade de tomada de decisões;

c. a situação: o ambiente da organização, a natureza da tarefa, as pressões para as realizações dos objetivos apresentados pela organização e o grupo de trabalho caracterizam a situação. A partir destas variáveis, os melhores estilos de liderança devem ser escolhidos e aplicados para se obter maior eficácia.

1.3.3. Modelo de Hersey-Blanchard

Ao contrário da teoria de Fiedler (1965a, 1965b), a teoria de Hersey e Blanchard (1972) leva em consideração as características dos seguidores. A maturidade dos liderados, na qual se destacam o grau de capacidade, a motivação e o envolvimento com as tarefas a serem executadas, é o principal fator que os líderes devem levar em consideração.

Desta forma, quanto mais maduro for o seguidor, menos o líder terá que utilizar a sua autoridade para exercer controle sobre as atividades a serem executadas.

Assim, os atos imaturos são gerenciados através de atitudes “fortes” da autoridade. A ênfase da liderança estaria, portanto, baseada na voluntariedade, presteza, capacidade e envolvimento dos subordinados nas realizações das tarefas designadas. Os estilos que estariam envolvidos para análise da liderança, segundo os autores, são:

a. delegação: atribui-se às pessoas e aos grupos responsabilidades para o cumprimento de atividades e tarefas a serem realizadas segundo as necessidades das organizações em questão. Este estilo está relacionado com a competência e com a motivação dos indivíduos ou grupos envolvidos;

b. vendas: Explica as orientações das tarefas de um modo persuasivo e de apoio ;

c. comando ou convencimento: estilo adequado para indivíduos com baixos níveis de maturidade. Ênfase no alto nível de comportamento orientado para as tarefas, com restrita orientação para os relacionamentos;

d. participação: estilo extremamente orientado para o relacionamento, com restrita ênfase nas tarefas.

Hersey e Blanchard têm o mérito apresentar a competência e a motivação como fatores importantes do processo de liderança. Na visão de ambos, a maturidade é elemento dinâmico e essencial nos subordinados. Contudo, Maximiano (2000:415) chama a atenção para as limitações do estudo apontado pelos autores, indicando que é possível que indivíduos imaturos continuem a ser imaturos, mesmo com o uso “forte” da autoridade. Outra observação relevante refere-se ao fato da impossibilidade de medir, de forma confiável, a maturidade dos indivíduos. A metodologia possível para a verificação da maturidade pode ser facilmente questionável, colocando em xeque a validade da pesquisa.

1.3.4. Modelo de participação do líder de Vromm-Jago

A proposta do modelo de Vromm-Jago é a de propiciar aos líderes a escolha dos melhores métodos para as tomadas de decisão, em quaisquer situações de problemas, sejam elas decisões em grupo (participativas), autoritárias, consensual ou consultiva. Para Schermerhorn Jr. (1999:231), “o modelo de participação do líder de Vromm-Jago baseia-se em uma única proposição: a liderança eficaz ocorre quando o método de decisão usado ajusta-se corretamente às características do problema a ser resolvido”.

Portanto, o líder deve ser capaz de se adaptar as dificuldades que irá enfrentar. Sua capacidade adaptativa é sua principal qualidade. Este modelo de Vromm-Jago limita o papel da liderança a uma função de “solucionador de problemas”, destituindo-o de sua capacidade de se antecipar aos problemas. Suas características de “visionário” dos problemas futuros e de indivíduo com competência para se antecipar aos conflitos, acabam por se tornar uma exigência de desempenho, a qual, no entanto, não é enfatizada no estudo. Assim, evidencia-se um problema na pesquisa de Vromm-Jago, que é justamente a do mesmo partir de um pressuposto segundo o qual os atributos do líder são dados e presumivelmente iguais para todos, o que se contrapõe aos resultados de outras pesquisas.

As teorias contingenciais da liderança procuram dar ênfase no ajuste das características de comportamento dos líderes às situações (às contingências, para ser mais preciso) para que estes possam resolver ou encaminhar a solução de problemas. Desta forma, o papel dos líderes é o de encontrar sempre a melhor maneira para liderar seus subordinados, com o objetivo de proporcionar soluções para os problemas organizacionais.

As teorias contingenciais de liderança têm sido objeto de críticas, como se pode observar. Uma delas, aplicada a todos os modelos descritos anteriormente é que esta abordagem não consegue explicar, de

forma convincente, questões que se referem à eficácia do líder, ou seja, como avaliar quando um líder é eficaz na utilização das suas características pessoais e da sua experiência passada para a resolução dos problemas? Como avaliar se o líder é capaz de fazer uma leitura adequada do ambiente para saber quais das suas características pessoais são importantes para facilitar na realização dos objetivos? Evidentemente, este tipo de crítica decorre de uma visão gerencial segundo a qual todo o líder deve ser identificado pela sua capacidade de atingir os objetivos da organização, ou seja, é uma crítica produzida a partir de uma mesma concepção. Entretanto, também os críticos não construíram respostas adequadas para as críticas, o que sugere que não se trata de uma questão tão simples.

Em resumo, a teoria da liderança contingencial não tem conseguido descobrir qual o melhor estilo aplicável para cada situação específica na medida em que atribui ao estilo do líder caráter adaptativo às circunstâncias do ambiente, desconsiderando seu lado inconsciente como fonte de influências nos seus comportamentos. Outras linhas de investigação têm tentado superar a abordagem gerencial-administrativista de atribuir ao líder a função de instrumento para as realizações dos objetivos das organizações. Trata-se, então de examiná-las.

1.4. Abordagem transformacional-carismática⁵

Stoner e Freeman (2000:356) afirmam que os “líderes carismáticos ou transformacionais são líderes que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações”. Segundo Bass (1985:26-40), os líderes transacionais exercem influência sobre o que os seus subordinados precisam realizar para atingir

seus objetivos próprios e os da organização, ao mesmo tempo em que “motivam-nos a fazer mais do que originalmente esperavam realizar”, criando, assim, um sentimento de importância e de valor nas tarefas executadas. Este sentimento de importância faz com que os indivíduos elaborem novas necessidades cada vez mais elevadas, como a de autorealização, por exemplo.

A teoria da liderança carismática ganhou novo impulso com as pesquisas de House. Tal teoria sugere que os líderes carismáticos possuem muito “poder de referência” e, desta forma, parte desse “poder” é atribuída à necessidade que eles têm de influenciar os outros. Para House, os líderes carismáticos são dotados de “uma visão ou um objetivo de nível mais alto (transcendente) que captura as energias e o comprometimento dos seguidores” (Stoner e Freeman, 2000:357). “Um bom líder ajuda as pessoas a progredir ao longo desses caminhos, elimina quaisquer barreiras e dá as recompensas apropriadas por cumprimentos de tarefas” (Schermerhorn Jr., 1999:230). Assim, os líderes transformacionais-carismáticos são dotados de grande potencial para revitalizar instituições em declínio ou que se encontram em processos de drásticas mudanças. Suas influências perante seus seguidores consistem em proporcionar novas descobertas dos significados e emoções na continuidade de suas tarefas.

Uma das principais críticas à abordagem transformacional-carismática de liderança é sua aplicação em situações que se caracterizam por períodos que exijam maior empenho dos líderes na manutenção da rotina. Os líderes transformacionais-carismáticos encontram suas motivações em contextos que exigem inspiração e energia para a mudança de uma situação específica organizacional. Assim, trabalhos roti-

⁵ A expressão “carismática” acabou sendo atrelada a uma corrente religiosa. Não é com este sentido que os teóricos que formulam teorias nesta corrente utilizam a expressão.

neiros e repetitivos, por exemplo, que exigem do líder a capacidade de motivar seus subordinados, são ameaçados pela probabilidade do próprio líder acabar se desmotivando. Parece ser mais difícil motivar subordinados em trabalhos rotineiros e maçantes do que em situações de mudanças, isto porque neste último caso os indivíduos tendem a colocar nos seus horizontes um novo objetivo para ser atingido a cada dia, enquanto no primeiro caso o que se espera deles é que façam sempre e bem feito a mesma coisa.

1.5. Abordagem psicossociológica

Kets de Vries (1997) afirma que as teorias da liderança alicerçam-se no modelo supersimplificado da natureza humana. Desta forma, para compreender as razões pelas quais algumas pessoas se tornam líderes é necessário ir de encontro com as explicações da teoria psicossociológica. Assim, Kets de Vries utiliza-se das contribuições de Freud para explicar o surgimento e os comportamentos dos líderes. O pressuposto básico adotado por esse autor é o de que o comportamento humano é moldado por esforços inconscientes, sendo que os indivíduos, assim, procuraram concretizar suas necessidades e impulsos não realizados. Os líderes guariam seus seguidores porque são influenciados por um teatro interior vivenciado, desempenhando papéis de psicólogos sociais, sensíveis às necessidades emocionais de seus subordinados. Kets de Vries (1990:751-70) sustenta a afirmação de que as aparências enganam e, deste modo, que é preciso voltar a uma teoria mais básica da natureza humana, caso se queira compreender a complexidade da liderança.

Na visão de Lapierre (1995), a figura do líder exerce grande fascínio sobre os liderados. O que está presente são as projeções, como fator primeiro na constituição do imaginário da liderança ideal. O papel do líder é antes concebido na formulação

idealizada do grupo, ou seja, no plano inconsciente, que se dá a partir da vivência dos indivíduos com sua história com o poder. O líder, enquanto coordenador de um grupo, deve possuir alguns atributos desejáveis, sendo os mais comuns: gostar e acreditar em grupos, amor às verdades, coerência, senso de ética, respeito, paciência, continência, capacidade negativa, função do ego auxiliar, função de pensar, discriminação, comunicação, traços caracterológicos, modelo de identificação, empatia, síntese e integração (Zimmerman, 1997b:41-7). A inexistência de tais características, ou de uma combinação delas, pode ocasionar um rompimento imaginário da legitimidade do coordenador como líder aceito pelo grupo, provocando, assim, uma quebra definitiva nos vínculos estabelecidos.

Outro fator importante, apontado pelo estudo de Kernberg (2000:147), refere-se ao estilo de liderança instituído nos grupos. Um líder autoritário e centralizador provoca uma reação imaginária nos indivíduos completamente diferente daquele que apresenta características totalmente opostas (democrático e descentralizador). A função da liderança, portanto, tem um papel fundamental na forma pela qual o grupo, como um todo, estabelecerá suas relações imaginárias com a realidade e com os indivíduos que o compõem.

O ponto frágil da abordagem psicossociológica sobre liderança, especialmente de sua corrente propriamente psicanalítica, é creditar ao inconsciente uma capacidade excessiva na formação do comportamento dos líderes e liderados, valorizando os aspectos subjetivos das relações em detrimento dos decorrentes da razão instrumental. As motivações objetivas e racionais, indicadas pelos interesses materiais e utilitaristas, são diminuídas em comparação com as motivações de natureza inconsciente. Assim, os motivos objetivos acabam sendo considerados secundários nas relações.

Desta forma, mesmo que a idealização de um líder no plano imaginário exerça grande influência na formação das relações de vínculos entre eles e seus subordinados, as relações utilitárias, materiais e instrumentais estão, também constantemente, influenciando a forma como os vínculos se estabelecem, como os projetos são formulados e como os desejos são expressos.

1.6. Abordagem da autoliderança

Um das mais recentes correntes de estudos sobre liderança, denominada de autoliderança, tem sua inspiração decorrente do fato de que as novas formas de organização do trabalho, enquanto exigência da reorganização produtiva do capital globalizado altamente competitivo e flexível, exigem líderes capazes de atender às novas demandas organizacionais e, ao mesmo tempo, de tornar as tarefas desempenhadas pelos seus seguidores mais atraentes, estimulantes e em consonância com os objetivos individuais. Estes líderes identificam-se, neste novo contexto, mais como um membro do grupo, com capacidade de fazer com que os demais indivíduos encontrem a automotivação, do que como uma figura centralizadora, com atribuições coercitivas e autoritárias. O grupo é quem se autogerencia, através de atividades participativas, procurando no âmbito coletivo as soluções dos problemas que aparecem na execução das tarefas. Desta forma, a autoliderança pode ser conceituada como “a capacidade dos trabalhadores motivarem a si próprios para executar tanto tarefas naturalmente recompensadoras quanto tarefas necessárias, porém não atraentes” (Stoner e Freeman, 2000:359).

Um dos elementos importantes da autoliderança é a capacidade do empregado escolher seu ambiente de trabalho, para que seja o mais agradável possível, favorecendo, assim, a realização das tarefas

necessárias. Manz e Sims (1987:106-7) observam que os líderes em ambientes auto-administrados ou autoliderados encorajam os seus seguidores a praticar o auto-reforço, a auto-observação e a auto-avaliação. O líder tem como atribuição proporcionar a seus colaboradores condições para que possam definir seus objetivos particulares em consonância com os objetivos da organização, bem como fazer autocrítica quando necessário.

A abordagem da autoliderança pode ser questionada quanto a sua efetividade em situações nas quais o líder, por seu papel na estrutura organizacional, é levado a defender posições de interesse da administração que não representam as aspirações do grupo, ocorrendo, neste caso, um rompimento da relação de confiança. Quando a autoridade do líder decorre de uma delegação localizada na cadeia hierárquica da organização, mesmo que sua escolha seja resultado de uma eleição do grupo, são os interesses da direção que ele deve sempre fazer prevalecer. As soluções que o grupo autoliderado apresenta, portanto, sempre devem estar em conformidade com os objetivos organizacionais, o que inevitavelmente resultará em algum tipo de conflito. De que lado deve ficar o líder? Se do lado do grupo, pode firmar sua legitimidade e perder sua autoridade. Se do lado da direção pode garantir sua autoridade e perder sua legitimidade. Em suma, as relações de poder desiguais e assimétricas nas organizações favorecem uma autoliderança parcial e heterônoma.

Outro fator importante é que a abordagem da autoliderança tornou-se um “discurso democrático ilusório”. Isto tem ocorrido devido à necessidade de se criar um imaginário segundo o qual as atuais organizações implementam gestões de produção e gerenciamentos considerados democráticos e participativos (Faria, 1992). Um exemplo

⁶ O sistema de produção japonesa foi capaz de precarizar e intensificar o trabalho. No entanto, estas situações passaram a não ser mais questionadas devido ao seqüestro da subjetividade do trabalhador (Faria e Meneghetti, 2001b).

atual desta construção imaginária é a chamada ilha de produção japonesa⁶, em que a liderança - com os atributos tradicionais de coordenação, motivação, gerenciamento, etc. - passa a ser exercida coletivamente pelo grupo de trabalho, de forma que as atribuições do líder são transferidas para o grupo e para cada um de seus membros, tornando mais efetivo o controle por parte da direção, na medida em que pulveriza os mecanismos de acompanhamento ao mesmo tempo em que também tem a garantia de que os “comportamentos desviantes” sejam “re-enquadrados” pelos próprios pares segundo os propósitos da organização. Neste esquema, cada operário é tratado como se fosse um “colaborador”, assumindo o papel de “fiscal do dono”: na verdade, um fiscal fiscalizado.

1.7. Abordagem institucional e do simbolismo organizacional

Smirch e Morgan (1982) atribuem ao líder o papel de administrador dos sentidos. Assim, a liderança é vista como o processo em que o líder identifica, interpreta e codifica o que é de maior importância para os seus liderados, definindo a realidade organizacional. Os indivíduos que proporcionam para os grupos uma interpretação significativa da realidade passam a ser vistos como influenciadores dos demais. Esta influência deve-se ao fato da segurança que estes membros estabelecem com seus líderes, que emergem devido seu papel substantivo de enquadramento das situações.

Os líderes institucionais tornam-se, portanto, organizadores do mundo que cerca os indivíduos (Bergamini, 1994:99). Estar atento para habilidades que utilizam as capacidades cognitivas, ligadas aos sentidos, é uma das principais atribuições com que os líderes devem se preocupar. Assim, Davel, Machado e Grave (2000:01) atribuem ao líder a capacidade de identificar os problemas envolvem todo o contexto social, nos planos social, simbólico, identitário e

cultural. Assim, a liderança é uma ação social integradora, relacionada à interpretação e reprodução da realidade ambiental.

A liderança ocorre, também, no sentido liderados-líderes, em que os esforços de cooperação por parte dos subordinados modificam os planos simbólico, psicológico, contingencial, cultural, estrutural, etc. Contudo, cabe ao líder a função de transcrever a realidade para os liderados. Ele é o intérprete da realidade e, através da forma como ele a concebe, cria-se uma realidade para seus seguidores.

Uma das principais deficiências da abordagem institucional e do simbolismo organizacional é desqualificar a capacidade dos liderados de influenciar a interpretação da realidade para o grupo como um todo. Se só o líder tem o papel ativo de identificar, interpretar e codificar a realidade, não é possível para os demais exercer uma atividade autônoma de elaborar seus objetivos imaginários individuais; em outras palavras, o líder seria responsável por criar até mesmo os objetivos individuais de cada liderado, porque só ele consegue delimitar quais são os objetivos passíveis de serem atingidos. Esta “capacidade interpretativa” do líder, além do mais, pode facilmente conduzi-lo a tomar atitudes de manipulação de toda a ordem, não sendo estranho que as mesmas resultem no desenvolvimento de psicopatia.

Outra inadequação desta abordagem é acreditar que o líder sempre faz uma leitura e interpretação correta da realidade. Como ter certeza que a sua análise sobre a realidade é fidedigna? Não existe realidade sem pontos referenciais, e se esses pontos não são os melhores, a probabilidade de estar fazendo uma leitura equivocada da realidade é muito grande, mesmo porque a realidade é um processo dinâmico.

Como se pode observar, as abordagens listadas aqui sobre liderança dão ênfase a aspectos diferenciados do fenômeno e apresentam um conjunto de fragilidades no exame do mesmo, conforme resumido

no Quadro 2. A intenção deste capítulo é antes indicar as características e as fragilidades das diversas abordagens do que pretender superá-las, pois deve-se reconhecer que o tema, embora antigo, ainda carece de maiores cuidados. Adiante, procurar-se-á compor uma base conceitual que supere pelo menos as fragilidades mais importantes.

Quadro 02 (ver no final)

2 - LIDERANÇA, AUTORIDADE E PODER

2.1. Liderança e Autoridade

Para Weber (1992), a relação entre a ordem e o comando (autoridade) que se estabelecem entre os indivíduos é dividida em três itens: a tradição, o carisma e a burocracia.

- A autoridade tradicional é quando uma pessoa ou grupo social obedece a um outro porque tal obediência é proveniente do hábito herdado das gerações anteriores. A tradição é extrínseca ao líder. A autoridade tradicional não anula a presença de outras, tais como as habilidades pessoais;
- A autoridade carismática é proveniente das características pessoais dos indivíduos. Sua base de legitimação é a devoção dos seguidores à imagem dos grandes líderes religiosos, sociais ou políticos. Portanto, a idéia de carisma está associada às qualidades pessoais e à posição organizacional ou às tradições. O carisma é, em muitos casos, a base explicativa de autoridades informais nas organizações;
- A autoridade racional-legal ou burocrática é a principal base da autoridade no mundo contemporâneo. Apesar das modernas organizações formais (Estado, organizações públicas e privadas, etc.) procurarem tratar a liderança como um

atributo de cargos específicos, que deve ser legitimamente aceita pelos indivíduos, a hierarquia em uma organização tem como um dos objetivos emprestar aos ocupantes dos cargos o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, dentro de uma divisão pré-estabelecida e aceita de antemão. A autoridade burocrática, desta forma, é extrínseca à figura do líder. Ela é de caráter temporário e pertence ao cargo da pessoa que ocupa. A autoridade formal legitima o uso da “força”. A necessidade de manter a ordem e estabilidade depende da delegação da autoridade burocrática.

Outras duas formas de autoridade são identificadas nos estudos organizacionais: a autoridade pelas relações pessoais e pela competência técnica. A autoridade pela relação pessoal é aquela atribuída às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Estas relações são de caráter pessoal e estão relacionadas com os vínculos sociais – amizade, relacionamento com pessoas importantes, etc. A autoridade por competência técnica está relacionada com a influência no comportamento alheio através da superioridade do líder no plano do conhecimento. Os seguidores se deixam influenciar por acreditarem que seus líderes possuem competências e conhecimentos superiores aos seus. Uma forma não exclui a outra.

Para Kernberg (2000:84), que concorda com as formas acima identificadas, a liderança refere-se ao reconhecimento que os liderados creditam ao líder na execução das suas tarefas. A liderança, aliada à autoridade geral, é um importante fator para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. No entanto, ambas necessitam de outras fontes de autoridade, tais como o conhecimento técnico do líder, suas habilidades humanas, sua personalidade. As delegações de autoridade inadequadas ou excessivas são problemas freqüentes e isto se deve, em parte, ao processo de racionalização que ocorre nas organizações. A estrutu-

ra organizacional, cada vez mais dominada pela burocratização e pela supremacia do uso da técnica, faz com que nem sempre as delegações de autoridade sejam respaldadas por aqueles que recebem o novo líder.

A perda da autoridade – no sentido restrito da palavra – reduz a clareza das tarefas a serem executadas. Isto implica não só na perda do controle do líder em relação aos seus liderados, como também na redução da credibilidade frente aos seus superiores. Esta condição provoca uma desconfiança geral na sua capacidade de manutenção e coesão dos grupos (subordinados e superiores) quanto a sua capacidade de atingir os objetivos. A autoridade, portanto, não passa, nesse sentido, de uma habilidade específica, de forma que ser um líder torna-se um objetivo como outro qualquer. Seu caráter instrumental é reforçado pelas propostas dos gerencialistas, que vêem a liderança como mais uma técnica para ser aprendida.

A tentativa de utilizar a teoria weberiana da autoridade, neste tipo de abordagem, acaba por simplificar o problema da liderança, caindo na insensatez de supor que as três formas da autoridade (tradicional, carismática e burocrática) possam condicionar todas as explicações possíveis para as abordagens conceituais da liderança. A teoria da autoridade de Weber jamais teve esta finalidade de ser uma teoria da liderança e só consegue ser utilizada como tal por preencher as três dimensões básicas das relações sociais: a dimensão pessoal (representada pela autoridade carismática), a relação social (representada pela autoridade tradicional) e a relação estrutural (representada pela relação racional-legal ou burocrática). Estas dimensões enquadram praticamente todas as possibilidades que podem ocorrer nas relações sociais. Portanto, elas não devem ser confundidas

com as reais “forças” que guiam as ações da liderança, mas como bases das relações de poder (Faria, 2001). Os conceitos de liderança analisados neste trabalho, como pode ser percebido, foram constantemente associados aos estudos da autoridade, o que tem gerado certa confusão entre os termos.

2.2. Liderança e Poder

A liderança, assim como o poder, só pode ser percebida nas suas manifestações. Entretanto, o conceito de liderança não deve ser confundido com o conceito de poder. Ambos se relacionam⁷ por partirem da mesma fonte, a legitimidade no âmbito coletivo, mas não possuem conotações semelhantes. Sendo a autoridade uma das bases do poder, reduzir o conceito de liderança a uma manifestação da autoridade é tentar compreender as expressões maiores que envolvem as relações sociais para além do visível.

É oportuno verificar um exemplo do uso inapropriado do conceito de poder e sua utilização como sinônimo de autoridade. Verifica-se de que forma ambos (o poder e a autoridade) são utilizados para associá-los a um conceito de liderança:

Liderança eficaz se apóia na maneira como um gerente usa o “poder” para influenciar o comportamento de outras pessoas. Poder é a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que você quer que seja feita. É a habilidade para fazer com que as coisas aconteçam da maneira com que você quer (Schermerhorn Jr, 1999:224).

Liderança é a maneira como se usa o poder e poder é o exercício da autoridade. Esta forma de conceituação segue o clássico modelo de definir A como B e B como C, de maneira que, ao final, A, B e C por serem uma única coisa, não são coisa ne-

⁷ “Dito de outra forma, existe uma relação efetiva entre poder e liderança, influência, autoridade, coerção, Estado, processo decisório, estratégias etc., porém, a cada termo pertence um conceito distinto, na medida em que se referem a realidades concretas também distintas” (Faria, 2001:03).

nhuma. No caso específico desse exemplo, observa-se que o conceito não permite levar em consideração aspectos importantes do problema da legitimidade natural do líder. Apesar de o gerente possuir uma autoridade racional-legal, ele pode não ser visto diretamente como um indivíduo legítimo para o cargo. Algumas ações de natureza coletiva, por parte de seus liderados, podem ser praticadas para tentar retirá-lo do posto que ocupa. Desta forma, apesar dele ser reconhecido como a liderança formal, não se configura necessariamente como o líder efetivo para o grupo: esta posição hierárquica que ocupa faz com que tenha certa influência sobre os demais indivíduos, mas isto por si só não o credencia a ganhar credibilidade no âmbito daquela coletividade.

Assim, o conceito de liderança deve partir de uma definição conceitual mais específica e menos reducionista. Para tal, é necessário antes reforçar o conceito de poder, levando-se em conta as formas inapropriadas da utilização do seu termo. O conceito a ser utilizado deve-se ao fato de que sua sustentação encontra-se em uma reflexão que procura distinguir o uso do termo poder com suas formas de manifestação. Assim, o poder pode ser definido como⁸:

(...) a capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos⁹, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. O exercício do poder adquire continuidade e efetividade política quando do acesso do grupo ou

da classe social ao comando das principais organizações, das estruturas institucionais ou políticas da sociedade, inclusive aquelas criadas como resultado de um processo de transformação, de maneira a por em prática ou a viabilizar tal exercício (Faria, 2001).

O primeiro ponto importante a salientar é que o poder se manifesta em classes sociais, categorias sociais e grupos socialmente e politicamente organizados. Isto quer dizer que o poder não se manifesta somente em ambientes legalmente formalizados. O segundo ponto é que as classes sociais, as categorias sociais ou os grupos política e socialmente organizados buscam as realizações de objetivos específicos. É importante observar que apesar dos indivíduos procurarem atingir os objetivos específicos comuns, não se deve esquecer que cada membro vincula-se a um grupo para realizar seus objetivos individuais. Isto acontece devido às diferenças pessoais de cada integrante. Aqueles que conseguem colaborar de forma diferenciada para que a classe social, categoria social ou grupo social atinjam os objetivos coletivos serão destacados pelos demais integrantes: é exatamente aqui que aparece a liderança.

Por fim, o poder é uma capacidade coletiva e, como tal, deve ser adquirida, desenvolvida e mantida. Os indivíduos inserem-se em suas relações a partir de funções que desempenham no âmbito coletivo, de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar e conferir legitimidade. O poder e suas manifestações estão imbricados dentro de um processo histórico e dialético, sobre a influência constante das mudanças sociais. Os indivíduos possuem papel importante

⁸ O conceito apresentado aqui pode ser encontrado de forma mais desenvolvido em Faria, José Henrique de. *Economia Política do Poder*. 6ª. Reimpressão. Curitiba: Juruá, 2010. 3 Volumes. Volume 1.

⁹ “Os interesses objetivos específicos são aqueles de natureza econômica, jurídico, política, ideológica e social definidos pelas classes ou grupos sociais como sendo indicativos de sua própria condição. Neste sentido, o poder não é uma condição individual e tampouco um atributo coletivo. Trata-se de uma capacidade coletiva e, como tal, deve ser adquirida, desenvolvida e mantida, sendo que os indivíduos inserem-se em suas relações a partir de funções que desempenham no âmbito coletivo, de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar e conferir legitimidade” (Faria, 2000, p. 15).

dentro dessa relação de mudança histórica, atuando como personagens centrais e desempenhando as funções essenciais de coordenação e modificação da realidade social. Desta forma, os indivíduos que compõem a coletividade devem estar cientes do contexto histórico e do caráter dinâmico das mudanças sociais que ocorrem, procurando desempenhar os papéis coletivos que lhes são legitimamente conferidos pelos demais membros. Assim, se o conceito de liderança levar em conta os fatores apontados acima, com o intuito de não amalgamar capacidade coletiva com atributos individuais, é possível fazer avançar uma proposição.

Desta forma, liderança pode ser entendida como uma manifestação de natureza tanto psicológica quanto social e política que ocorre (a) no interior de uma classe social (numa fração ou segmento), categoria social ou grupos formais ou informais (social e politicamente organizados), (b) entre classes (frações ou segmentos) categorias ou grupos sociais, (c) no interior de organizações e (d) entre organizações. A liderança é um atributo individual e/ou coletivo que deve levar em consideração o caráter histórico e dialético das mudanças internas e externas (relações vinculares entre os integrantes, dinâmica do âmbito coletivo ou organizacional, mudanças das normas sociais, influência do contexto ambiental etc.) que influenciam na aceitação e legitimidade da figura do líder, seja este uma pessoa, um grupo ou uma organização¹⁰. A liderança apresenta-se como manifestação natural, decorrente de delegação de autoridade ou adquirida mediante atributos reconhecidos por outros como portadores de uma representação real ou simbólica, com o objetivo de atingir objetivos imaginários e concretos (de natureza econômica, jurídica, política,

ideológica e social), sejam eles de ordens individuais ou coletivas. A liderança difere da autoridade e do simples carisma porque pressupõe a prática democrática, emancipatória e esclarecedora, voltada sempre aos interesses de uma ética coletiva¹¹.

Deste modo, o papel do líder requer não só capacidades próprias como também coletivas. Uma liderança não ocorre sem a legitimação dos integrantes que compõem a coletividade que a confere. Deste modo, a liderança pode ser transitória e requer, do líder, um constante investimento em sua manutenção.

3 - LIDERANÇA E GRUPOS

Do ponto de vista das relações pessoais, não há liderança sem um grupo que a legitime. A figura do líder deve ser compartilhada e aceita pelos integrantes de um grupo. Sua aceitação é fundamental para o sucesso das atividades que desempenha ou nas decisões que venha a tomar para realizar os objetivos desejados. Entretanto, é importante observar que sempre existem os que questionam a legitimidade do líder e as decisões tomadas por ele, seja por que desejam ocupar seu lugar (apresentando-se como alternativa mais apropriada), seja porque não suportam vê-lo ocupando o lugar (são freqüentes as tentativas de desestabilizar o líder, de desqualificá-lo), seja porque percebem, antes dos demais membros, as conseqüências inadequadas da sua ação. Assim, o líder necessita estar atento para que estas situações não venham a obstaculizar as realizações dos objetivos propostos ou a provocar a instabilidade dentro do grupo. No primeiro caso, trata-se de uma disputa que, se democrática, pode melho-

¹⁰ Pode-se, assim, falar de um grupo político que exerce uma liderança em uma agremiação política, tanto quanto se pode falar de uma empresa ou organização líder ou de uma nação líder em um determinado continente.

¹¹ A personalidade autoritária tem sido confundida, na literatura, como liderança forte. É preciso separar a tirania de liderança.

rar o padrão de desempenho do grupo; no segundo, trata-se de um problema que se desenvolve nos bastidores e que pode vir a deteriorar a unidade do grupo; no terceiro caso, trata-se de capacidades que necessitam ser apropriadas pelo grupo.

O líder precisa estar consciente de que o seu papel está vinculado ao de um administrador de conflitos. Ele precisa constantemente reavaliar o seu papel no contexto em que se encontra, redimensionando e aprimorando sua capacidade de relacionamento com os integrantes do grupo, vislumbrando os aspectos relacionais, simbólicos e psicossociais. Entretanto, é importante verificar que o grupo é uma manifestação psicossocial espontânea; portanto, não é passível de ter sua dinâmica completamente controlável (Pagès, 1976).

Para administrar os conflitos, o líder não pode esquecer que os seus interesses, seus problemas pessoais, seus sentimentos ambivalentes, suas virtudes e defeitos influenciam nas suas tomadas de decisão. Portanto, o líder deve possuir um senso de autocrítica aguçado, bem como sensibilidade para aceitar e reavaliar as críticas que se dirigem a ele. Os líderes, sendo pessoas, são passíveis de cometer erros. É natural, desta forma, que algumas de suas decisões e atitudes possam frustrar os integrantes do grupo; estes algumas vezes têm em seu imaginário a figura idealizada do líder, uma pessoa dotada de capacidade quase divina de sempre tomar decisões corretas. Os líderes que se deixam levar por essa idolatria, que corresponde a uma projeção do ego ideal, podem causar complexos problemas para o grupo e para si mesmos.

Segundo Davel, Machado e Grave (2000:05) a “força de convicções e suas ressonâncias no imaginário grupal e na identificação social dos indivíduos é o que constitui a força do líder e funda o exercício legítimo de sua influência”. A figura do líder é antes imaginada no seu estado ideal na cabeça de cada membro do grupo. A capacidade do líder em atender às expecta-

tivas imaginárias dos liderados é determinante para a sua aceitação dentro da coletividade. Grande parte da manifestação de apoio e, conseqüentemente, de legitimidade, ocorre devido a isso. Estas expectativas podem ser:

- Os interesses e objetivos particulares que os indivíduos pretendam alcançar através do grupo;
- O reconhecimento pessoal, através da valorização das suas capacidades, por parte do grupo ou da organização em que estão inseridos;
- As recompensas sociais e materiais como forma de reconhecimento pelos esforços despendidos em nome do grupo;
- O reconhecimento como integrantes legítimos do grupo e a valorização e atendimento de seus desejos através dos objetivos coletivos.

Quando, porém, um líder não consegue atender as expectativas dos seus liderados, sua liderança passa a ser questionada. O líder, portanto, precisa estar política e psicologicamente preparado para desempenhar o seu papel, pois os integrantes do grupo depositam em sua figura as esperanças de realização dos seus desejos individuais através das ações coletivas. O líder, não sendo capaz de satisfazer às expectativas, anteriormente imaginadas pelos seus liderados, acaba experimentando um descrédito e passa a ser depreciado pelos integrantes do grupo. Logo de imediato o grupo passa consciente ou inconscientemente a procurar um novo “candidato ao posto”, que possa ser capaz de satisfazer os objetivos individuais e coletivos (Kernberg, 2000:16).

Esta busca por um novo líder é um processo doloroso não só para o líder como também para os integrantes do grupo. Todas as esperanças que cada um depositou no atual líder acabam de ser frustradas. O grupo depara-se com a angústia de ter de aceitar um novo líder, que nem sempre é

imediatamente reconhecido como legítimo. O sentimento de orfandade também toma conta de parte do grupo, que elegeu o Pai da Horda, assassinou-o e necessita colocar, em seu lugar, um novo Pai que possa guiá-lo (Enriquez, 1984).

A maneira como este novo líder estabelecerá as relações vinculares com cada indivíduo do grupo é ainda, muitas vezes, uma incógnita para cada integrante, que deverá procurar uma melhor maneira de se relacionar com ele, buscando estabelecer ações de cooperação para evitar conflitos indesejáveis. As relações de empatia e afinidades são determinantes para o início de um relacionamento do líder com cada indivíduo do grupo e com a coletividade. A maneira como se manifestarão os sentimentos ambivalentes e, principalmente, a maneira como o novo líder lidará com estes, procurando manter a coesão e a harmonia dentro do grupo, serão determinantes para a sua aceitação e para a legitimação da sua função. Entretanto, passado o período de euforia inicial, pelos mesmos motivos que o líder anterior deixou de ser reconhecido, o novo líder começará a lidar com as formas nem sempre explícitas de rearticulação do grupo em torno de sua inviabilização: aqui será decisiva sua capacidade de tratar com os conflitos e com os sentimentos (da empatia à inveja) para que permaneça em sua posição.

Assim sendo, a escolha de um novo líder é um processo que envolve incertezas quanto ao futuro dos relacionamentos e da realização dos objetivos individuais e coletivos. As relações vinculares se estabelecem aos poucos e ocorrem de forma diferenciada para cada integrante. Enquanto para alguns integrantes o novo líder representa seus anseios, para outros esse processo ocorre de forma insatisfatória, seja porque possuíam

grande afinidade com o líder anterior e, agora, possuem resistências ao novo líder, seja porque desejariam estar no lugar do novo líder, seja porque o líder que escolheriam não seria o que assumiu esse papel. Esta situação coloca uma questão essencial no relacionamento entre líderes e liderados: as relações de poder na dinâmica dos grupos. “A liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros dos grupos não são desprovidos de poder; podem moldar e moldam de vários modos as atividades grupais” (Stoner e Freeman, 2000:344). Entretanto, a escolha do líder significa igualmente a predominância de uma parcela do grupo sobre outra(s), ou seja, uma distribuição assimétrica de poder entre os membros do grupo. O líder, por sua vez, sabe que, embora represente uma parcela do grupo, passa a ser líder de todo o grupo e, assim, precisa dar conta dessas diferenças e administrá-las, exercício esse que exige dele extrema habilidade e competência e que constituir-se-á no diferencial entre sua legitimidade (aceitação) e seu fracasso (substituição). É importante ressaltar que o líder só exerce esse papel porque seus seguidores o legitimam na função. Em uma situação em que parte importante do grupo ou mesmo em que todos os integrantes do grupo passam a boicotar ou prejudicar as realizações dos objetivos determinados pelo líder, ocorre uma perda substancial e muitas vezes definitiva de credibilidade do líder. Mesmo que este líder seja aceito perante as autoridades ou por seus superiores, na medida em que o seu trabalho não seja adequadamente realizado e prejudique a realização dos objetivos, ele poderá ser deslocado para outra função ou grupo, pois o que prevalece são os objetivos gerais da organização¹².

¹² No âmbito da organização capitalista, o lucro é a medida da eficiência e dos resultados. As organizações sem fins lucrativos ou filantrópicas, têm também suas medidas de resultado, sua eficiência e eficácia, presumidas pela efetividade dos resultados. Quando estas vêm ameaçadas sua existência ou seus resultados, podem adotar ações que preservem sua manutenção ou seus objetivos, inclusive promovendo troca de líderes em funções que estejam pondo em risco suas metas.

O líder deve estar atento a como as relações de poder são exercidas no grupo, seja formalmente, através da autoridade delegada, por exemplo, seja informalmente, através dos mecanismos de influência que legitimam, por meio da empatia ou confiança, certas frações do grupo. O surgimento de outras e novas lideranças é um processo natural dos grupos e deve ser encarado pelo líder como uma manifestação psicossociológica necessária para a manutenção da coesão do grupo. O aparecimento destas lideranças deve-se:

- À não aceitação por unanimidade do líder;
- Às relações de vínculos pessoais (empatia, identificação) que se estabelecem de formas diferentes entre os indivíduos de um mesmo grupo;
- Ao fato dos objetivos individuais não serem realizados na totalidade perante os objetivos do grupo;
- Ao desejo de alguns membros do grupo de ocupar o lugar do líder;
- À presença de sentimentos obstrutivos¹³ dentro dos grupos.

Para o líder poder conviver com estes acontecimentos dentro dos grupos, é necessário, segundo Zimerman (1997 b:41-7) observar os “atributos desejáveis para um coordenador de grupos”. Estes atributos têm como função favorecer uma melhor compreensão, por parte dos líderes, da dinâmica dos grupos, no que se refere a uma melhora contínua dos relacionamentos estabelecidos e nas realizações dos objetivos individuais e coletivos.

- Gostar e acreditar em grupos: estar preparado para o trabalho em grupo, acreditar na potencialidade do grupo para atingir os objetivos almejados.

Um líder de personalidade autoritária, neste caso, terá sérias dificuldades em desenvolver um bom trabalho, mesmo que goste de trabalhos em grupo;

- Coerência: os líderes devem sempre estar atentos para os “excessos” que podem ocorrer dentro dos grupos ou com ele próprio. Estes excessos podem ser de natureza narcísica, ou decorrentes de imprudência ou negligência. É evidente que a incoerência é uma prerrogativa dos indivíduos; no entanto, a atenção deve estar voltada para as incoerências sistemáticas que possam estar ocorrendo;
- Amor às verdades: além de ser um dever ético, tal afirmação é necessária para que virtudes como sinceridade, solidariedade, cooperação, criatividade etc., sejam as práticas corriqueiras dentro do grupo. Sendo assim, a adoção da verdade funciona como um catalisador para a boa convivência;
- Senso de ética: ética aqui se refere ao respeito do líder em relação à liberdade dos membros do grupo. Os espaços democráticos devem se constituir em práticas constantes, defendidas pelos integrantes dos grupos;
- Respeito: respeitar as divergências de opiniões e procurar a busca do consenso possível para melhor realizar os objetivos traçados. O respeito está relacionado, ainda, com a tolerância em relação aos limites pessoais de cada indivíduo;
- Paciência: “paciência deve ser entendida como uma atividade ativa, como um tempo de espera necessário para que uma determinada pessoa do grupo reduza a sua possível ansiedade para-

¹³ Os líderes devem sempre estar atentos para sentimentos obstrutivos que permeiam os sistemas sociais, os grupos ou instituições (Zimerman, 1997a, p.71). Estes sentimentos, que podem ser a inveja, a hipocrisia, arrogância, rancor, sentimento de vingança etc., se não identificados e “controlados”, podem causar sérios riscos para a dinâmica do grupo, afetando, desta forma, o cumprimento das tarefas e os relacionamentos estabelecidos.

nóide inicial, adquira uma confiança basal nos outros, permita-se dar uns passos rumo a um terreno desconhecido, e assim por diante”; 0Função de pensar: o líder deve estar atento para perceber se os liderados sabem “pensar” as idéias, os sentimentos e as posições que são verbalizados. Para desempenhar esta função, o líder deve estar preparado para pensar as questões que envolvem o cotidiano do grupo;

- Comunicação: dar a devida importância, seja na forma ou no conteúdo, para o processo de comunicação no grupo. A linguagem do líder determina o sentido e as significações das palavras, gerando as estruturas na mente dos liderados. O líder deve estar atento para a questão da interpretação e compreensão das suas mensagens. É importante ressaltar o estilo da comunicação e seus impactos frente aos indivíduos do grupo;
- Modelo de identificação: é a capacidade que o líder tem de perceber a forma como seus liderados o concebem. Nesta perspectiva, o líder pode ser visto de diversas formas, tanto em relação às suas capacidades técnicas, como às suas características pessoais. A correta interpretação da forma como seus liderados as percebem, ajuda no processo de melhoria das relações estabelecidas.

Kernberg (2000:89) chama a atenção para outro assunto importante: os perigos que a personalidade narcisista¹⁴ do líder pode trazer. A necessidade excessiva de ser admirado e, conseqüentemente, idolatrado pelos seus seguidores, pode levá-lo a tomar atitudes de natureza egoístas, voltados apenas para as realizações dos seus desejos e objetivos. Eviden-

temente que o narcisismo ao qual o autor se refere aqui é o de natureza patológica.

Assim, o líder deve ser um indivíduo capaz de trabalhar em grupo. Sua aceitação, no entanto, vem através da maneira como ele se integra com os indivíduos e a postura que adota frente a posturas coletivas. Trabalhar em grupo requer estar preparado para a prática democrática, em defesa da ética coletiva.

4 - LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES

Para compreender o desenvolvimento da teoria da liderança nos estudos organizacionais é necessário, antes, identificar os elementos que compõem as organizações. As organizações modernas têm como características centrais o uso de sistemas de recursos para realizar objetivos ou conjunto de objetivos (Maximiano, 2000:91). Esta conceituação é o que representa, na atualidade, a melhor definição para justificar o porquê das organizações existirem.

Elucidando ainda mais as características das organizações modernas, é importante salientar que elas estão inseridas em um sistema econômico capitalista, que ditam e regulam as relações econômicas da atual sociedade. As teorias da liderança nos estudos organizacionais, dentro desta lógica econômica, surgiram como instrumentos para que os objetivos, ou o seu conjunto, fossem atingidos. Não se exclui, para este estudo, todas as outras fontes que proporcionaram o surgimento de teorias que se propunham a dar explicações à liderança. Os elementos que caracterizam as organizações modernas tiveram fortes influências para as formulações conceituais da liderança, sendo assim necessário

¹⁴ “Convém enfatizar que estou empregando o conceito de personalidade narcisista no sentido estrito, referindo-me a pessoas cujas relações interpessoais caracterizam-se por uma excessiva referência a si próprias e egocentrismo, cuja grandiosidade e superestimativa de si próprias ocorre em conjunto com sentimentos de inferioridade e que dependem excessivamente da admiração externa, são emocionalmente superficiais, intensamente invejosas e afrontosas e exploradas em seus relacionamentos com os demais” (Kernberg, 1970, 1974).

abordar alguns desses elementos e seus entrelaçamentos.

Os objetivos que as organizações procuram atingir são aqueles vinculados à manutenção da sua sobrevivência. Para que uma organização tipicamente capitalista sobreviva é necessário que realize o valor excedente obtido no processo de produção de suas mercadorias, permitindo assim que obtenha lucro, devendo estar preparada, desta maneira, para a competição nos mercados. Para atingir este objetivo nuclear, as organizações capitalistas procuram desenvolver um conjunto de processos capazes de viabilizar suas ações operacionais e suas estratégias competitivas. Neste sentido, os indivíduos que a compõem são vistos como instrumentos para atingir os objetivos, como meio da organização e não um fim. O líder passa a ser o “administrador” desses instrumentos e, ele mesmo, acaba por tornar-se um instrumento da organização. Desta forma, o líder deve ser capaz de discernir quando está instrumentalizando seus liderados e quando acaba por se tornar um mero instrumento. Questões como a qualidade do trabalho, os interesses individuais de cada integrante, por exemplo, devem ser preocupações constantes dos líderes. Eles têm, portanto, que desempenhar o papel de evitar que a organização exerça a dominação irrestrita e sem questionamento sobre os indivíduos, ao mesmo tempo em que reconhecem que estão ali a serviço da organização. Esta situação paradoxal, quanto mais claramente percebida pelo líder, mas estressante se torna para ele¹⁵.

Um segundo elemento das organizações modernas são os recursos a serem utilizados pela organização. A tendência de classificar os indivíduos como “recursos humanos”, acabou por gerar uma série de conseqüências. Os recursos, da maneira

como a administração se propõe a conceituar, são considerados elementos quantificáveis. Se os indivíduos passam a ser entendidos como recursos, ele torna-se um ser reificado, ou seja, ele é comparado a outras fontes de recursos (matéria-prima, máquinas, instalações etc.) da organização. Os líderes surgem, em grande parte, para gerenciar esses recursos humanos e, para isso, devem possuir qualidades pessoais para orientar as tarefas e pessoas na direção das realizações dos objetivos. Os indivíduos deveriam ser a própria razão da existência da organização. Tal é o discurso que se pronuncia nas organizações e na literatura. No entanto, as ações indicam que outra é a realidade (Faria, 2001b).

O terceiro elemento é a divisão do trabalho. Marx afirma que a divisão do trabalho é, em si mesmo, a forma que aliena o homem. Quando se divide o trabalho cria-se a condição favorável para a especialização das tarefas. Em contrapartida, perde-se o conhecimento do ofício. Com a tendência à especialização e em decorrência da complexidade com que as mercadorias são produzidas, é inevitável que as organizações não dividam o processo de trabalho, seja qual for a forma que adotem para fazê-lo. Assim, os líderes surgem também como forma de intensificar o grau de especialização das tarefas e como instrumento integrador dos elementos que compõem a divisão do trabalho. A figura do líder, nestas circunstâncias, passa a ser de um coordenador dos processos de interdependência e convergência das tarefas especializadas. A liderança, neste caso, assume um papel específico, que é o de permitir que as qualidades pessoais (do líder) sirvam de veículo para melhorar as qualidades materiais (da produção e dos produtos). Esta é uma nova exigência da reestruturação produtiva promovida pelas

¹⁵ Alguns profissionais dizem, de si mesmos, que são uma espécie de “algodão entre cristais”, pois pretendem evitar conflitos e apaziguar as diferenças. Ledo engano. Sua função é a de servir à reprodução da lógica da organização e, portanto, seu papel de conciliação é o de convencer o empregado a aceitar as determinações do empregador. Fazer isto de maneira que o empregado acredite que os interesses da organização são os mesmos que os seus, que os projetos são semelhantes, esta é de fato a capacidade que se exige desses profissionais.

inovações das tecnologias físicas de base microeletrônica e de sua correspondente necessidade de inovação das tecnologias de gestão (Faria, 1997). As teorias recentes sobre liderança, como se pode perceber, têm como objetivo central enfatizar características pessoais, atitudinais e simbólicas para demonstrar como o líder consegue atender os objetivos das organizações modernas. É preciso chamar a atenção para o fato de que a liderança, enquanto manifestação psicossociológica, não pode ser reduzida a elementos previsíveis e totalmente mensuráveis¹⁶. Esta constatação certamente provoca algum grau de frustração nas organizações, porque torna intangível a capacidade de se elaborar uma “cartilha” sobre “como criar, formar ou desenvolver um líder”.

5. LIDERANÇA: UMA PROPOSIÇÃO CONCEITUAL

O conceito de liderança apresenta, nas ciências sociais, características diversas, cada qual contendo suas fragilidades, conforme argumentado anteriormente. Em vista disto, convém apresentar uma proposta de definição¹⁷.

Liderança é a condição, atributo ou capacidade de um sujeito individual ou coletivo (pessoa, grupo ou organização) de mobilização de outros sujeitos ou indivíduos (massas), devido à hipnotização ou ao convencimento decorrente da expectativa de transposição de uma situação de sofrimento ou de indecisão em uma de realização, ou ao preenchimento dos desejos e necessidades por parte dos liderados.

Trata-se da presença, nos sujeitos, da realização ou do ideal do ego, colocado por projeção em outro sujeito ou instituição. As necessidades de um grupo social e a constituição do caráter do líder constituem uma relação típica de liderança. Assim, a liderança exercida por um sujeito (individual ou coletivo) em uma relação social, política ou individual, desenvolve-se em contextos de interações, refletindo em si mesma e em suas ações os limites situacionais, manifestando tanto as motivações e as atitudes peculiares dos líderes e seus recursos, como as expectativas e aspirações dos liderados.

Desta forma, a liderança é relativa à situação e ao contexto tanto quanto aos atributos do líder legitimados pelos liderados, pois líderes e liderados desempenham papéis ativos na relação, de forma que os líderes podem tanto comandar como interpretar e representar. A liderança, portanto, refere-se a esta capacidade ou ao atributo de um sujeito (individual ou coletivo), de conduzir, de forma determinante, ações de outros sujeitos, de maneira ativa e legítima, podendo ser entendida como uma manifestação de natureza tanto psicológica quanto social e política que ocorre (i) no interior de uma classe social (numa fração ou segmento), categoria social ou grupos formais ou informais (social e politicamente organizados), (ii) entre classes (frações ou segmentos) categorias ou grupos sociais, (iii) no interior de organizações e (iv) entre organizações.

A liderança é um atributo individual e/ou coletivo que deve levar em consideração o caráter histórico e dialético das mudanças internas e externas (relações

¹⁶ Adequadas técnicas de pesquisa podem mensurar, até mesmo com alguma precisão, certos componentes subjetivos das relações. Mas, mesmo assim, não se pode afirmar que estas sejam as melhores e mais efetivas formas de analisar este tipo de fenômeno. As tendências das metodologias de pesquisa a “matematizar” as relações concretas e a estabelecer, como problema, relações ou nexos causais entre variáveis ainda decorre da forte influência do positivismo e das concepções cartesianas presentes nas ciências humanas e sociais.

¹⁷ Esta proposta foi retirada de Faria, José Henrique de. *Economia Política do Poder*. 6ª. Reimpressão. Curitiba: Juruá, 2010. # volumes. Volume 1.

vinculares entre os integrantes, dinâmica do âmbito coletivo ou organizacional, mudanças das normas sociais, influência do contexto ambiental etc.) que influenciam na aceitação e legitimidade da figura do líder, seja este uma pessoa, um grupo ou uma organização¹⁸.

A liderança apresenta-se como manifestação funcional, decorrente de delegação de autoridade, ou adquirida, mediante atributos reconhecidos por outros como portadores de uma representação real ou simbólica, com o objetivo de atingir objetivos imaginários e concretos (de natureza econômica, jurídica, política, ideológica e social), sejam eles de ordens individuais ou coletivas. A liderança difere da autoridade e da tirania porque pressupõe a prática voltada aos interesses coletivos ou que os representa, mesmo que estes possam ser justamente condenados por outras éticas. Deste modo, o papel do líder requer não só capacidades próprias como também coletivas¹⁹. Uma liderança não ocorre sem a legitimação dos integrantes que compõem a coletividade que a confere, o que implica em que a constituição do líder não deve pressupor ausência de responsabilidade dos liderados em quaisquer circunstâncias, mesmo que o líder conduza os liderados a atos condenáveis²⁰.

Deste modo, a liderança pode ser transitória e requer, do líder, um constante investimento em sua manutenção. Do ponto de vista das relações pessoais, não há liderança sem um grupo que a legitime. A figura do líder deve ser compartilhada e aceita pelos integrantes de um grupo. Sua aceitação é fundamental para o sucesso das atividades que desempenha ou para as decisões que venha a tomar com o objetivo

de realizar as metas desejadas. Entretanto, é importante observar que sempre existem os que questionam a legitimidade do líder e as decisões tomadas por ele, seja porque (i) desejam ocupar seu lugar (apresentando-se como alternativa mais apropriada), (ii) porque não suportam vê-lo ocupando o lugar (são freqüentes as tentativas de destabilizar o líder, de desqualificá-lo), ou (iii) porque percebem, antes dos demais membros, as conseqüências inadequadas da sua ação. O líder geralmente está atento para que estas situações não venham a obstaculizar as realizações dos objetivos propostos ou provocar instabilidade dentro do grupo. No entanto, é preciso observar que no primeiro caso, trata-se de uma disputa que, se democrática, pode melhorar o padrão de desempenho do grupo; no segundo, trata-se de um problema que se desenvolve nos bastidores e que pode vir a deteriorar a unidade do grupo; no terceiro caso, trata-se de capacidades que necessitam ser apropriadas pelo grupo.

O líder precisa estar consciente de que o seu papel está vinculado ao de um administrador de conflitos. O líder precisa constantemente reavaliar o seu papel no contexto em que se encontra, redimensionando e aprimorando sua capacidade de relacionamento com os integrantes do grupo, vislumbrando os aspectos relacionais, simbólicos e psicossociais. Entretanto, é importante verificar que o grupo é uma manifestação psicossocial espontânea e, portanto, não é passível de ter sua dinâmica completamente controlável (Pagès, 1976).

Para administrar os conflitos, o líder não pode esquecer que os seus interesses, seus problemas pessoais, seus sentimentos ambivalentes, suas virtudes e defeitos

¹⁸ Pode-se, assim, falar de um grupo político que exerce uma liderança em uma agremiação política, tanto quanto se pode falar de uma empresa ou organização líder ou de uma nação líder em um determinado continente.

¹⁹ A personalidade autoritária tem sido confundida, na literatura, como liderança forte. É preciso separar a tirania de liderança.

²⁰ Refere-se, aqui, entre outros casos, à responsabilidade de todos os que legitimaram e reproduziram o fascismo e o nazismo, inclusive no que se refere ao extermínio de seis milhões de judeus nos campos de concentração. É cômodo atribuir tal ação apenas aos líderes, cujas responsabilidades e corretas condenações acabam tendo um efeito de expiação coletiva, como se o sujeito que forma tal coletivo pudesse isentar-se de responsabilidade.

influenciam nas suas tomadas de decisão. Deste modo, o líder deve possuir um senso de autocrítica aguçado, bem como sensibilidade para aceitar e reavaliar as críticas que se dirigem a ele. Os líderes, sendo pessoas, são passíveis de cometer erros. É natural, desta forma, que algumas de suas decisões e atitudes possam frustrar os integrantes do grupo; estas algumas vezes têm em seu imaginário a figura idealizada do líder, uma pessoa dotada de capacidade quase divina de sempre tomar decisões corretas. Os líderes que se deixam levar por essa idolatria, que corresponde a uma projeção do ego ideal, podem causar complexos problemas para o grupo e para si mesmos.

6 - LIDERANÇA, ÉTICA E DEMOCRACIA: POR UMA CONCLUSÃO

A liderança pode ser considerada um papel social que deve ser desempenhado tendo como suporte alguns princípios básicos. A liderança que procura seguir estes princípios desencadeia o potencial humano individual de integrante (Covey, 2001:11). Do líder dependem muitas pessoas, que depositam nele suas esperanças para melhorar suas condições de trabalho e realizar seus objetivos individuais. Kernberg (2000:125) define como atributo do líder a tarefa de proteção dos seus subordinados quanto às más condições de trabalho, às arbitrariedades na atribuição de tarefas e aos riscos ligados aos trabalhos, independentemente se estas situações causem impactos negativos na eficiência do trabalho. Assim, a qualidade de trabalho e, em parte, a qualidade de vida, são atribuições do líder.

Contudo, esta não é a prática da maioria das organizações. Faria (2000a:5-8), em uma pesquisa realizada com gestores, verificou que a prática nem sempre correspon-

de ao um discurso. Apesar de 74,1% dos pesquisados afirmarem que as pessoas que costumam cometer injustiças não possuem condições de exercer postos de liderança, para a maioria dos entrevistados “são os valores que a organização considera como importantes que condicionarão a atitude ética de seus membros em última instância. Produtividade, racionalidade e estratégia competitiva são os determinantes deste ‘código moral’ que guia a ética nas organizações globalizadas”. As organizações é que ditam o que devem ser consideradas atitudes éticas a serem seguidas pelos líderes.

Esta disparidade de interesses, em que normalmente prevalecem os das organizações, acaba por causar prejuízos para a maioria dos indivíduos, mas esta não é realmente a preocupação dos gestores. As condições de trabalho, as arbitrariedades das tarefas e os riscos no trabalho são constantemente subordinados à lógica do cálculo de eficiência material, em que os interesses das organizações prevalecem sobre a qualidade de trabalho dos indivíduos. A qualidade somente é levada em conta se os defeitos ou sua ausência diminuírem a produtividade do trabalho e não se causarem danos às pessoas. Portanto, nas organizações existem dois conceitos de qualidade: a qualidade instrumental, que segue padrões, é avaliada e certificada, e a qualidade psicossociológica, que somente é levada em conta se seus efeitos interferirem negativamente na qualidade instrumental. A pessoa é considerada por sua contribuição ou colaboração aos objetivos da organização e não por seus desejos ou sentimentos. Nesse sentido, convém não se iludir: mudar a denominação de administração de recursos humanos para o de gestão de pessoas, pode ser apenas uma alteração de verniz.

É importante ressaltar que a responsabilidade por esta situação não é somente dos indivíduos que ocupam os postos de

²¹ A estrutura econômica capitalista faz com que “a ética será aquela que, ao mesmo tempo, proporcione lucro cada vez maior sem, contudo, ferir a imagem moral da empresa no mercado. É a lógica da dominação econômica em prática, ditando as condutas éticas frente a uma imagem a ser preservada. O recente processo de globalização só veio intensificar a postura competitiva” (Faria e Meneghetti, 2001a, p. 04).

comando. A própria estrutura econômica capitalista²¹ favorece aos indivíduos que ocupam cargos de comando que não estejam atentos às questões que provocam a precarização do trabalho e diminuem a qualidade de vida ou que a desconsiderem, seja porque entendem ser esta uma situação natural e própria da realidade do trabalho, seja porque negam as evidências para poder conviver com a culpa de reproduzir ou de favorecer a reprodução das situações de sofrimento, seja porque não pretendem arriscar perder o lugar que ocupam na organização. Em síntese, há um conjunto de fatores que imprime atitudes defensivas ou alienadas.

O líder precisa estar atento a todas estas condições que o modelo sócio-econômico impõem e às normas daí decorrentes, sempre observando que sua obediência depende da maneira como ele mesmo a encara. O líder deve ser capaz de se posicionar como aquele que receberá a norma, isto porque “quando o respeito da norma tiver se expandido com respeito a outrem e ao si mesmo como um outro” (RICOEUR, 1999:211) ela passará a ser coerente com o interesse de todos.

Princípios são temas que estão relacionados como atributos que o líder deve preservar, independentemente dos interesses em jogo. O respeito ao outro e aos seus objetivos devem ser preservados e o líder deve ser o integrador e mediador de todos esses interesses sem esquecer que sua prática pressupõe uma atitude voltada para uma ética coletiva - sem que os interesses econômicos prevaleçam sobre os interesses humanos -, voltada para a prática democrática do diálogo e respeito à opinião de todos. Desta forma, é fundamental distinguir o líder do chefe, do administrador, do gestor, do coordenador, ainda que o mesmo possa vir a exercer tais funções, pois um líder pode vir a ser um gestor, mas um gestor, por si só, não é necessariamente um líder.

Finalmente, é preciso destacar que se a liderança pretende responder às condições de emancipação, de autonomia e de construção de uma história, a mesma não pode estar separada da ética e da democracia, pois “a questão ética tornou-se inseparável da democrática, na medida em que a democracia afirma os princípios da igualdade, da justiça, da liberdade e da felicidade como direitos universais, criados pelos agentes sociais, assim como o princípio do direito às diferenças, universalmente reconhecidas como legítimas por todos” (Chauí, 1994).

7 - REFERÊNCIAS

- Aubert, N. Leadership. In: Aubert, N. et al. *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France, 1991.
- Bass, Bernard M. Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* 13. n°3, 1985.
- Bergamini, C. W. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Chauí, Marilena. *Ética e democracia*. São Paulo. Snd, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Vol I. 5. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- Covey, Stephen. 10 Mandamentos para a Carreira. *Folha de São Paulo*, 22 de abril de 2001. Folha Empregos, Caderno Especial.
- Davel, Eduardo; Machado, Hilka Vier; Davel, Paulo. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. Florianópolis: XXIV ENANPAD, 2000.
- Enriquez, Eugène. *Da Horda ao Estado*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1984.

- Faria, José Henrique de. *Tecnologia e processo de trabalho*. 2ª. ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.
- _____. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. Curitiba: *I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. 2000.
- _____. *Poder e relações de poder*. Curitiba: UFPR/CEPPAD, 2001. (a)
- _____. *Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho*. Crítica Jurídica, México – DF, Fundación Iberoamericana de Derechos Humanos, 18:197-214, jul. 2001. (b)
- _____. *Economia Política do Poder*. 6ª. Reimpressão. Curitiba: Juruá, 2010. 3 Volumes.
- _____. Meneghetti, Francis Kanashiro. Ética e Genética: uma reflexão sobre a práxis organizacional. Campinas: XXV ENANPAD, 2001. (a)
- _____. O Seqüestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. Campinas: XXV ENANPAD, 2001. (b)
- Fiedler, Fred E. Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*. 43(5), set.-out., 1965. (a)
- _____. The contingency model. In: PROSHANSKY, Harold; SEIDENBERG, Bernard (cords.) *Basic studies in psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965. (b)
- Hersey, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.
- Hunt, J. G., et alli. *Emerging Leadership Vistas*. Massachusetts: Lexington Books, 1988.
- Jago, Arthur. Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), march, 1982.
- Jennings, Eugene. *An anatomy of leadership*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Kernberg, Otto F. Factors in the psychoanalytic treatment of narcissistic personalities. *JAP*. 18:51-85, 1970.
- _____. Further contributions to the treatment of narcissistic personalities. *JAP*. 55:215-240, 1974.
- _____. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- Kets de Vries, M. F. R. The organizational foll: balancing a leader's hubris. *Human Relations*. 43(8):751-770, 1990.
- _____. *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Kohn, Mervin. *Dynamic managing: principles, process, practice*. Menlo Park: Cummings Publishing Company, 1977.
- Lapierre, Laurent. *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Manz, Charles C.; SIMS, Henry P. Leading works to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*. 32:106-107, 1987.
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Pagès, Max. *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes, 1976.
- ____ et alii. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Schermerhorn Jr., JOHN R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- Smircich, L.; Morgan, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273, 1982.
- Stogdill, Ralph M. Personal factors associated with leadership: survey of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 25:35-71, january, 1978.

Stoner, James A. F. e Freeman, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. may-june, 1973.

Weber, Max. *Economia y sociedad*. México-DF: Fondo de Cultura Económica, 1992.

Yrkl, G. Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289, 1989.

_____. and Van Fleet, D. Theory and Research on Leadership. In: Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of In-*

dustrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

Zimerman, David E. Processos obstrutivos nos sistemas sociais, nos grupos e nas instituições. In: Zimerman e Osório (1997). (a)

_____. Atributos desejáveis para um coordenador de grupo. In: Zimerman e Osório (1997). (b)

Zimerman, D. E e Osório, Luiz Carlos. *Como trabalhamos com grupos*. Artes Médicas: Porto Alegre, 1997.

Quadro 1. Liderança como relação causa-efeito

Conceitos	Causa	Efeito
a.	Exercer influência	Realização dos objetivos
b.	Influência não coercitiva	Realização dos objetivos do grupo
c.	Inspirar os outros	Realizar tarefas
d.	Conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas	Funções da administração

Quadro 2 – As características centrais das abordagens e suas fragilidades

Abordagem	Característica central	Fragilidades do conceito
Abordagem por traços	Foco nas características pessoais do líder	Generaliza as características pessoais dos líderes para todas as situações, desconsiderando o contexto histórico a heterogeneidade dos grupos.
Abordagem comportamental	Foco no comportamento do líder perante os seguidores	Instrumentaliza o comportamento dos líderes com a intenção de provocar padrões comportamentais nos liderados, desconsiderando, assim, as influências do inconsciente.
Abordagem contingencial	Foco no casamento entre o comportamento do líder e as características situacionais	Não consegue descobrir qual o melhor estilo aplicável para cada situação específica. Instrumentaliza o papel do líder
Abordagem transformacional ou carismática	Foco nas qualidades visionárias, inspiradoras e delegadoras de poder dos “superlíderes”.	Dificuldade dos líderes em motivar seus seguidores em situações de rotina. Os líderes podem cair na própria desmotivação dos trabalhos rotineiros e maçantes
Abordagem psicossociológica	Foco no modelo da natureza humana a partir do inconsciente	Tudo passa a ser principalmente determinado pelo inconsciente. Coloca os interesses racionais e objetivos em um plano secundário, sem expressão importante nas motivações reais e concretas.
Abordagem da autoliderança	Foco na motivação de grupos de auto-administrados para executar as tarefas	Predomínio da prática discursiva ilusória de que a autoliderança é um processo democrático. Desconsidera o predomínio da lógica do sistema econômico.
Abordagem institucional/ simbolismo organizacional	Foco na ação social integradora através da administração do simbólico	A interpretação da realidade é reduzida à do líder, desqualificando a capacidade dos liderados de influenciar a interpretação da realidade para o grupo.