

A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA, SUAS DIVERSAS CONCEPÇÕES E A POSTURA EFETIVA DO LÍDER ORGANIZACIONAL ¹

THE ESSENCE OF LEADERSHIP, ITS VARIOUS CONCEPTIONS AND THE EFFECTIVE POSTURE OF THE ORGANIZATIONAL LEADER

Marcos de Oliveira Santos ²

Marcelo Carlos Bezerra de Andrade ³

RESUMO: Esse artigo tem por objetivo analisar a proliferação de teorias e abordagens a respeito do tema da liderança que acabaram por tanto pulverizar a definição mais nuclear desse fenômeno, quanto confundiu a cabeça de muitos líderes acerca da postura que deveria tomar para si. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa é tanto conceituar e delimitar aquilo que é essencial na liderança, quanto discutir sobre o posicionamento prático do líder diante de incontáveis abordagens. O presente material justifica-se pela imprescindibilidade desse fenômeno no tecido social. A metodologia do trabalho possui caráter exploratório e se constrói a partir da consulta principalmente de artigos, ou seja, está fundamentada nas técnicas de pesquisa bibliográficas. Os resultados qualitativos mostraram que os relacionamentos interpessoais são a essência da liderança e que o líder deve ter uma postura flexiva e adaptativa.

Palavras-chave: liderança; líder; aspectos essenciais; postura; abordagens.

ABSTRACT: This article aims to analyze the proliferation of theories and approaches on the subject of leadership, which ended up both pulverizing the most nuclear definition of this phenomenon and confusing the minds of many leaders about the posture they should take for themselves. In this sense, the objective of this research is both to conceptualize and delimit what is essential in leadership, as well as to discuss the practical positioning of the leader in the face of countless approaches. This material is justified by the indispensability of this phenomenon in the social fabric. The methodology of the work has an exploratory character and is built from the consultation of articles, that is, it is based on bibliographical research techniques. The qualitative results showed that interpersonal relationships are the essence of leadership and that the leader must have a flexible and adaptive posture.

Keywords: leadership; leader; essential aspects; posture; approaches.

Data de apresentação: 16/12/2022.

¹ Artigo apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Amapá como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

² Acadêmico do curso de Gestão de Recursos Humanos. Email: mo8995961@gmail.com

³ Orientador, Especialista em Gestão de Negócios. Docente do Instituto Federal do Amapá. Email: marcelo.andrade@ifap.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema largamente discutido em todo o mundo. Alvo de muitas investigações desde os tempos mais antigos, as concepções sobre esse fenômeno transformaram-se e evoluíram ao longo da história da humanidade. Algumas se fortaleceram, outras desapareceram. O fato é que até os dias atuais muitos pesquisadores se debruçam na tentativa de obter mais conhecimento sobre esse tema tão presente na vida das pessoas.

Mesmo diante de tantas teorias e definições, e, paradoxalmente, em virtude disso, muitos indivíduos têm dificuldade de interpretar aquilo que é essencial na liderança, aquilo que não está situado na gama periférica, mas habita no núcleo dessa prática humana.

Concomitantemente, muito se investiga não apenas o fenômeno da liderança em si, sua definição mais geral e basilar, mas também a figura do líder, seu principal promotor, com a pretensão de compreendê-lo com maior expertise.

De fato, o tema da liderança é bastante relevante para todo o tecido social, pois diz muito sobre as relações sociais e as formas como as pessoas vivem na sociedade e no trabalho. Diante disso, o presente trabalho pretende dar sua contribuição no entendimento da liderança, com direção a explanação do que é a liderança em sua essência, quais suas principais abordagens e qual postura torna um líder eficaz, estando este diante de variadas concepções.

Esse trabalho justifica-se pelo intenso impacto social causado pela liderança. Desde a política, passando pela religião, até o mundo esportivo e principalmente o mundo corporativo. Discussões concernentes à liderança e ao perfil do líder se proliferam exponencialmente. Cada vez mais se nota a imprescindibilidade de profissionais que vão além da mera competência técnica e que consigam de fato exercer a liderança, pois esta pode ser – como é – o diferencial desses setores diante de momentos críticos pelos quais atravessam.

Assim, refletir sobre a evolução histórica da liderança, enfocando especialmente sua definição e a figura particular do líder, agrega inegavelmente na construção de uma liderança eficaz, que, conseqüentemente, potencializa em larga escala a obtenção do sucesso nessas camadas sociais.

O objetivo do presente trabalho é discutir, então, acerca desse tema tão importante. A nível geral, pretende-se explanar o que é a liderança em sua essência

diante dessa intensa proliferação de definições e qual a postura que o líder deve tomar perante a extensa quantidade de teorias que buscam o instruir. A nível específico, se abordará três pontos: Qual a essência da liderança? Quais as principais abordagens históricas sobre a liderança? Qual a postura eficaz de um organizacional?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A essência da liderança

Alvo de extensa produção acadêmica, o tema da liderança tem se disseminado e proliferado no meio científico. Bernard Bass e Ralph Stogdil lançaram em 1974 uma grande compilação de estudos sobre o tema contando com 3.000 títulos, entre artigos e pesquisas. Adiante, na edição de 1990, o número de estudos subiu para 7.000. Isso porque a imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse sondado a partir das mais distintas óticas, avocando à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas deduções (Bergamini, 1994, p. 103).

Assim, não é de se surpreender que a palavra "liderança" signifique conceitos aparentemente distintos para diferentes pessoas. Desse modo, os pesquisadores passam a delimitar a liderança partindo de uma perspectiva singular, ressaltando aquele aspecto do fenômeno que lhes pareça mais significativo. Devido ao grande interesse despertado pelo tema da liderança, nota-se, no momento atual, o aparecimento de inúmeros conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional (Bergamini, 1994, p. 103).

Nesse sentido, justifica-se a exponencial ressonância do tema e sua consequente pulverização, permitindo dificultar o entendimento do que seja a liderança em sua essência.

Para Berg (1999, p. 120), a liderança “é o processo interpessoal pelo qual a gerente motiva e influência os subordinados a realizarem objetivos de trabalhos estabelecidos”.

Robbins (1996, p. 219), vê a liderança “como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”.

Schermerhorn (1996, p. 224), afirma que “liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar pesado e a realizar tarefas importantes”.

Para Chiavenato (1999, p. 558), a liderança é “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

John Gardner (1990, p. 02), definiu a liderança como “processo de persuasão ou exemplo através do qual um indivíduo induz um grupo a lutar por objetivos mantidos pelo líder e compartilhados pelo líder e seus seguidores”.

Para O’connor (1997, p. 118), “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo na direção do atingimento das metas definidas pelo grupo ou pela organização”.

Conforme Vicente (2005, p. 10), “Liderança não é uma condição passiva, mas o produto da participação, envolvimento, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade”.

Max Depree (1989, p. 11), autor do clássico “*Leadership is na art*”, afirma que “a primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade”.

John Maxwell (2007, p. 33), afirma que “liderança é influência – nada mais, nada menos”. Bernard Bass e Ralph Stogdill (1990, p. 11), compiladores de 7.000 estudos de liderança em sua obra “*Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership*”, afirma que “existe quase o mesmo número de definições diferentes sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la”.

Dessa forma, embora a extensa escala de reflexões, abordando inúmeros aspectos com a intenção de delimitar o conceito, como ser um processo, uma capacidade, uma conquista de metas, influência, entre várias outras coisas, ressalta-se uma questão ímpar mediante essa amplitude de definições: o que é a liderança em sua essência? Qual é o denominador comum concernente a essa gama de concepções sobre liderança? Pois, como afirmou Bennis e Nanus (1988, p. 5), “assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

Notoriamente, nessas primeiras décadas do século XXI, percebe-se que o exercício da liderança nas organizações sofreu significativas mudanças em relação às práticas de lideranças mais arcaicas. Essas mudanças são consequências sobretudo pela forma como a sociedade busca se organizar em termos de valores no cenário hodierno, em que cada vez mais se aflora e enraíza-se a democratização, como forma de valor universal para a conduta humana, seja na vida social, seja no trabalho. Diante disso, no que tange a liderança, imerge uma tendência desta a

estruturas mais planas, colaborativas e participativas. Assim, esse fato engendra uma inclinação de que “abordagens hierárquicas baseadas no comando e no controle simplesmente não funcionarão mais” (Palmisano, 2006, p. 134).

Assim sendo, diante de um corpo social que potencializa uma liderança mais profunda, menos verticalizada, exacerba concomitantemente a imprescindibilidade da compreensão do núcleo desse fenômeno.

Sob a perspectiva de Davel e Machado, o caminho que as reflexões sobre liderança têm traçado direciona com uma evidência cada vez maior para uma delimitação da liderança como um fenômeno interpessoal:

Considerar a liderança como fenômeno processual fundamentalmente psicossocial que requer interação e relacionamento, proporciona uma forma de repensá-la e de adequá-la às mudanças organizacionais contemporâneas (Davel; Machado, 2001, p. 118).

Joseph S. Nye Jr. (2011, p. 10), em seu livro “O Talento para Liderar”, afirma que “a liderança é um relacionamento social com três componentes-chave – líderes, seguidores e os contextos nos quais ambos interagem”.

Joseph C. Rost (1991, p. 102), um grande pesquisador da área de liderança, autor do clássico livro “Leadership for the Twenty-First Century” busca, em sua obra, traçar uma gênese da liderança, focando em uma compreensão mais integrada, ampla e conceitual, desfocando, assim, dos aspectos periféricos e funcionais do tema. Para Rost (1991), o cerne do que é liderar, da liderança, está intrinsecamente ligado à “conexão entre líder e liderado”. Em suas palavras “liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que intencionalmente mudam coisas reais que refletem seus propósitos mútuos”. Portanto “a imagem pintada por Rost é de que a liderança é um relacionamento entre líderes e seguidores, em que a influência é vista como mútua e não unidirecional como na maioria das abordagens a respeito de liderança” (Avarenga, 2012, p. 29).

Assim, Davel e Machado (2001, p. 111), afirmam que “de todas essas abordagens podemos concluir que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor”. Bergamini (1994, p. 103), solidifica essa ideia, ao reiterar que o aspecto mais universal da liderança diz respeito ao fato que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas.

Logo, percebe-se que o epicentro do fenômeno da liderança está no aspecto relacional entre líderes e seguidores, na conexão interpessoal entre ambos. É por meio de sua rede de relacionamentos interpessoais que o líder constrói aquilo que caracteriza essas relações como relações de liderança: a influência (Avarenga, 2012, p. 29-30).

Indiscutivelmente que os relacionamentos interpessoais são o alicerce da liderança, no entanto não necessariamente conformam uma vinculação líder/liderado, haja vista que é rigorosamente a presença da influência entre pessoas que permite que esse relacionamento apresente o fenômeno da liderança. No tocante a isso, Maxwell (2007, p. 31), explana que “se você não tem influência nunca conseguirá liderar os outros”.

Mas o que vem a ser exatamente influência? Evidentemente que essa palavra pode abarcar diversas concepções a depender do autor, contudo no campo da liderança geralmente pode-se conceber que:

A capacidade da influência vai desde encontrar o apelo correto para determinado ouvinte, até saber como conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa, gerando a persuasão (Russo; Ruiz; Cunha, 2005, p. 365).

Importante destacar que, como já fora supracitado por Rost (1991), a influência ocorre de maneira bilateral, portanto se estende para os dois lados da conexão líder/seguuidor. Logo, a influência flui tanto na direção de líder para seguidores como no sentido contrário. Contudo, o líder utiliza sua influência de maneira muito mais ampla pois aquele que molda o sentido das ações do grupo em direção aos propósitos que são por ele delineados e validados pelo próprio grupo (Avarenga, 2012, p. 31).

Neste sentido, a liderança:

Envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. Nesses termos, não poderíamos dizer que a liderança fica somente a cargo do líder. O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo. (Davel; Machado, 2001, p. 110).

Desse modo, constata-se dois pontos fulcrais nesse processo. Primeiro, que a influência é produzida sobre uma teia de relacionamentos interpessoais entre

líder/liderado e, portanto, sem a qual é impossível sequer estabelecer influência em qualquer direção que seja. E segundo, que a influência dar sentido à ação, já que ela está sob os propósitos almejados pelo grupo e, em última instância, seguidores seguem líderes quando os propósitos de ambos estão em sintonia. Assim, pode-se concluir que os relacionamentos interpessoais não são apenas o início do processo de construção da liderança, mas é também o meio e o fim.

A respeito desse ponto de vista, James Hunter (2004, p. 25), autor do famoso Best-seller “O Monge e o Executivo” revela a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Tomando como referência a máxima do autor, nota-se que os relacionamentos interpessoais não só estão no centro da construção da influência mútua entre líderes e liderados, como também na manutenção dessa influência e na formatação dos objetivos comuns a líderes e liderados. O objetivo deve ser para o bem comum e a realização das metas é uma conquista coletiva e não individual. Novamente, os relacionamentos interpessoais entre líderes e seguidores estão no epicentro da definição dos alvos e propósitos (Avarenga, 2012, p. 31).

No clássico “*Leadership as an Art*” de 1989, Depree (1989, p. 90) configura a liderança como uma espécie de pacto com “valores compartilhados, ideias compartilhadas, objetivos compartilhados, respeito mútuo, um senso de integridade, um senso de qualidade, um senso de defesa da causa, um senso de cuidado e preocupação uns com os outros”.

Ainda sob essa ótica, O’Toole (1999, p. 08), declara como ponto de partida que “a liderança nunca é um ato solo”. A ênfase de O’Toole (1999, p. 08), é de que a liderança sempre é uma atividade social, entremeada de relacionamentos interpessoais.

Diante de tudo isso, sela-se aquilo que já fora sustentado por Joseph Rost (1991, p. 5), “a natureza essencial da liderança é relacionamento”.

2.2 Evolução das principais abordagens históricas da liderança

O exercício da liderança sempre esteve presente na vida humana, desde as civilizações mais primitivas até a Era pós-moderna ou contemporânea. Como afirmam Sobral e Gimba:

Ao longo de sua existência, o homem sempre esteve sujeito às influências de outros homens com quem interagiu. Dessas interações e da necessidade de encontrar soluções conjuntas que promovessem a sobrevivência do grupo ou da comunidade, surgiu a necessidade de liderança. Devido à sua complexidade e relevância para as organizações, entender o fenômeno da liderança, tida como a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, tem sido um dos temas mais desafiadores e controversos para os pesquisadores da área de estudos organizacionais (Sobral; Gimba, 2012, p. 98).

A preocupação com o tema e a tentativa de elaborar referências mais formais também são bastantes antigas. Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. De maneira mais precisa, a busca pela compreensão desse fenômeno vem desde a Grécia Antiga, como anuncia Fiedler:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (Fiedler, 1967, p. 3).

Na obra *A República*, Platão (2017) dimensiona a importância da liderança para uma sociedade, ao enfatizar que o seu bom exercício pode tirar uma civilização da crise, como no caso da Grécia. Por outro lado, a sua má prática pode conduzi-la ao retrocesso.

Ao longo da história da humanidade se verificou a notável presença de grandes líderes que deixaram uma marca tão forte que seus nomes são lembrados até os dias atuais. Certamente entra nessa lista nomes memoráveis como Sócrates (470 – 399 a.C.), Platão (428 – 348 a.C.), Aristóteles (384 – 322 a.C.), Mahatma Gandhi (1869 – 1948), Martin Luther King Jr (1929 – 1968), Alexandre, o Grande (356 a.C. – 323 a.C.), Steve Jobs (1955 – 2011), Abraham Lincoln (1809 – 1865) e o próprio Jesus Cristo. Cada um dos influentes líderes em suas áreas de atuação, com seus propósitos e defesas sólidas, tais como líderes espirituais, filosóficos, empresariais, políticos, sociais e ambientais.

Assim, as produções formais sobre liderança abarcam diversos setores sociais, uma vez que essa prática engloba não apenas um campo, mas múltiplos campos de atuação. Nesse sentido, ao longo da história muitos pesquisadores explanaram a liderança com diferentes enfoques, em diferentes meios, e, desse modo, constituíram-se como agentes formadores das primeiras e sequenciais referências teóricas científicas a respeito da liderança. Contudo, é fulcral pontuar que

o desdobramento das abordagens sobre a liderança adiante será feito a partir do século XX, tanto porque nesse período as investigações no que tange o tema da liderança ganharam uma forma mais científicas, quanto porque o ambiente que os discursos se desenvolveram foi sobretudo o mundo dos negócios. Como observa Rost (1991, p. 2), “de longe a maioria dos estudiosos sobre liderança estão em escolas de negócios e escrevem para executivos e estudantes de administração”.

Uma das primeiras teorias modernas de liderança mais claramente tracejadas é a evocada Teoria dos Traços, ou Teoria do Grande Homem. Esta é fruto de pesquisas ocorridas dentro do período compreendidos entre 1904-1948 (Bergamini, 1994). Na perspectiva de Thomas Carlyle (1840), principal nome dessa teoria, haveria de se ter uma relação entre os traços físicos de um líder e sua inclinação para liderar. Nesta época, havia uma certa admiração – como ainda se tem - por figuras heroicas, por grandes homens que mudaram os rumos da humanidade, tanto que o próprio autor destaca: “encontre em qualquer país o homem mais nobre, eleve-o ao lugar supremo e com lealdade o reverencie; você terá um governo perfeito” (Carlyle, 2013, p. 226).

Como forma de destrinchar essa ideia, Pinho salienta:

As Teorias de Traços de Personalidade definem o líder como possuidor de qualidades ou características distintas de personalidade, traços que o distinguem das demais pessoas e permitem a sua influência sobre o comportamento dos outros indivíduos. Entre elas, destacam-se energia, aparência pessoal, estatura (traços físicos), adaptabilidade, autoconfiança, entusiasmo (traços intelectuais), cooperação, habilidades interpessoais (traços sociais), persistência e iniciativa (traços relacionados com a tarefa) (Pinho, 2006, p. 225).

Diante disso, pode-se notar claramente que a característica marcante dessa teoria é que a capacidade de liderar seria inata, ou seja, o líder nasce líder:

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição. A esta concepção se denomina de Teoria do Grande Homem. Para ela, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino às convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. “Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo” (Bennis, 2001, P. 113).

Adiante, entretanto, Ralph Stogdill, na década de 40, em seu artigo “*Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*”, tendo como

sustentação centenas de estudos que têm como características comuns fortes interpelações a qualquer ligação entre os traços e uma liderança eficaz, afirma:

Liderança não é uma questão de status passivo ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais ser uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação (Stogdill, 1948, p. 47).

Assim, os resultados mostrados por Stogdill funcionaram como xeque-mate, fazendo uma metáfora ao xadrez, à Teoria dos Traços e, simultaneamente, ampliaram os horizontes para outra ideia que florescia, que não se debruçava a entender como os líderes eram, mas sim o que eles faziam. A ela denomina-se, então, de Teorias Comportamentais de Liderança.

Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados (Marquis; Houston, 1999 *apud* Tolfo, 2004, p. 86).

No entanto, importante ainda lembrar que, embora as Teorias Comportamentais tenham comandado com primazia as investigações no tocante a liderança, a teoria dos traços subsistiu até a atualidade, tendo se tornado mais ampla, flexível e focada em padrões consistentes de personalidade ao invés de traços herdados (Nye, 2011, p. 29).

As Teorias Comportamentais surgem no contexto do pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos da América, focalizando a conexão entre e a eficácia de sua liderança e comandaram o cenário da pesquisa até o final da década de 60 (Nye, 2011, p. 35).

Os grandes impulsionadores das Teorias Comportamentais de liderança surgiram de um grupo de pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio que voltaram sua pesquisa para o tema “liderança” em 1945 e outro grupo de pesquisadores da Universidade de Michigan. Inúmeros estudos e experimentos foram executados na pretensão de encontrar essa relação entre comportamento e eficácia na liderança (Bergamini, 1994, p. 102).

Os pesquisadores de Ohio juntaram seus estudos ao grupo da Universidade de Michigan em 1961. Como resultado, obteve-se uma diferença comportamental entre “líderes voltados para tarefas” – ou autocráticos - e “líderes voltados para

pessoas” – ou democráticos - que procurava identificar quais as tendências comportamentais do líder (Campos, 2008, p. 36).

Contudo, a teoria não se sustentou. Pois encontrou dificuldades em identificar quais comportamentos eram considerados eficazes de forma universal, e, desse modo, percebeu-se a complexidade da liderança, que vai além de traços e a maneira de se comportar desses indivíduos, compreendendo também aspectos ligados às circunstâncias ambientais que envolvem o vínculo líder/seguidor. É neste contexto que emana a Teoria Situacional ou Contingencial de Liderança (Gonçalves; Mota, 2011, p. 405).

A Teoria Contingencial faz uma análise investigativa que alcança os liderados, a tarefa envolvida e a posição de poder do líder. Ela especialmente toma como parâmetro três variáveis: a relação líder e liderado, a tarefa e a posição de poder. Assim, o nível de eficácia de um líder é fruto do alinhamento dessas três variáveis com o seu estilo de liderança exercido. Uma vez que se tem um maior alinhamento, mais eficaz será o líder (Avarenga, 2012, p. 20).

A Teoria Situacional enfoca a relação entre o líder e seus liderados e os ajustes que o líder precisa fazer ao se relacionar com seus liderados. Nesse sentido, o líder deve adequar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade do liderado, certo de que seus liderados têm diferentes níveis de maturidade e, desse modo, devem cada qual receber um tratamento específico do líder (Hersey; Blanchard, 1986, p. 187).

Assim, através da observação e de questionários, o líder obtém informações a respeito do nível de maturidade de seu liderado, e, a partir disso, molda-se a ele no sentido de oferecer-lhe um relacionamento particular. Dessa forma, flexibiliza seu estilo de liderança diante das demandas do contexto de relacionamento com cada um de seus liderados.

Diante desse contexto, é possível verificar o impacto dessas teorias, uma vez que não só modificaram a maneira como a liderança passou a ser investigada e exercida adiante, mas também mudaram de fato a concepção inatista herdada da Teoria dos Traços:

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. A partir desse

momento é que começa a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança (Bergamini, 1994, p. 105).

A partir dessa compreensão de que a liderança pode ser desenvolvida, surgiram diversas teorias salientando múltiplas formas de um líder se constituir. Uma delas foi a Teoria de Liderança Carismática.

A Teoria de Liderança Carismática emergiu no final do decênio de 1980 e tem como seu desenvolvedor inicial Max Weber.

O líder carismático basicamente seria o homem talentoso, aquele que em situações de crise utiliza-se de suas capacidades, dons especiais, comportamentos que levarão às pessoas a sua volta a verem o líder por uma ótica que faz com que o sigam. Na perspectiva de alguns teóricos, as características que compõem esse líder são: autoconfiança, visão, habilidade de articulação, forte convicção, comportamentos não convencionais, proatividade e geração de mudanças, sensibilidade ao ambiente (Campos, 2008, p. 39).

A Liderança Transformacional ou Transformadora é outra teoria de liderança contemporânea. Seu principal precursor é James McGregor Burns, que foi responsável pela distinção entre liderança transacional e transformacional.

Sob a perspectiva de Smith, P., Peterson, M. F.:

Na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado (Smith; Peterson, 1994, P. 115).

A respeito da liderança transformacional Bowditch e Buono afirmam:

Em contrapartida [da liderança transacional], os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideias e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. Esses indivíduos têm capacidade tanto de articular como de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios, e o carisma para energizar e motivar pessoas a atingirem essas metas maiores. Os líderes transformacionais também parecem ter habilidades de empatia suficientemente desenvolvidas, de modo que tendem a ser bem precisos nas suas percepções das outras pessoas, muitas vezes elas sabem quais são as necessidades de seus subordinados, mesmo quando seus seguidores não estiverem muito bem conscientes dessas necessidades (Bowditch; Buono, 2004, p. 136).

A Liderança Visionária, representada majoritariamente por Abraham Zaleznik e Burt Nanus, se apresenta como mais uma produção científica sobre o tema da liderança.

Mormente, vale destacar que essa teoria vai de encontro ao engessamento da liderança em estruturas rigidamente hierárquicas, ou seja, é o oposto do modelo de liderança gerencial, pois é orientada não pelo cumprimento de tarefas que possibilitará a manutenção da instituição, mas olha para o futuro e imagina como ele pode ser. No tocante a isso, Robbins afirma:

A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e digna de crédito para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria. Essa visão, se selecionada e implantada corretamente, é tão enérgica que dá início ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele aconteça (Robbins, 2002, p. 320).

Como um resultado dialético da oposição entre gerenciamento e liderança, emergiu a Liderança Estratégica. O líder estratégico seria a fusão da capacidade de gerir do líder gerencial e do poder de visualizar e moldar o futuro do líder visionário. Concomitantemente, não possui as limitações de ser preso ao status quo da maneira como o líder gerencial o é e também não é traído pelos sonhos quiméricos e desprovidos de metas que muitas vezes paralisam o líder visionário (Rowe, 2002, p. 13).

O líder estratégico seria capaz, portanto, de inovar e gerenciar a inovação, de olhar para o futuro e criar os processos e padrões necessários para a consecução da visão (Avarenga, 2012, p. 22).

Em decorrência da preocupação com o aspecto ético da liderança, surge nos anos 2000 a Liderança Servidora. Sob a visão de Hunter e Greenleaf (1970), agentes representativos dessa teoria, a liderança só pode ser eficaz em um sentido pleno de valores éticos e morais se for orientada para servir e não dominar. Servo primeiro, líder depois. Essa seria a motivação correta e mais eficaz para nortear o movimento da liderança. Dentro de um cenário de evacuação de valores éticos, a liderança servidora tem encontrado um panorama de bastante ressonância.

Em grande parte, devido ao contexto atual de grandes dificuldades éticas no campo da liderança, outra teoria de liderança que emergiu foi a Liderança Autêntica. Esta caracteriza-se especialmente pelo exercício de uma liderança genuína,

sustentada por valores, voltada à valorização do outro e regida por uma atitude orientada eticamente (Avolio; Gardner, 2005, p. 321).

Seguindo nessa linha de raciocínio quanto aos estilos de liderança, Chiavenato (2000), apresenta a Teoria sobre Estilos de Liderança, destacando três principais estilos comportamentais. Essa teoria explana, dessa forma, comportamentos específicos que o líder pode se apropriar perante seu relacionamento com o liderado. Os Estilos reverberados por Chiavenato, são: autocrático, democrático e o liberal (*laissez-faire*) (Pinho, 2006, p. 225).

Importante destacar que a depender da situação, das pessoas e da tarefa a ser executada, o líder pode utilizar cada um desses estilos de liderança. Vejamos abaixo o olhar de Chiavenato (2000) sobre a liderança autocrática, democrática e liberal.

De acordo com o autor citado, o líder autocrático:

Fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Determina a tarefa que cada um deve executar. É dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (Chiavenato, 2000, p. 138).

Na liderança democrática, conforme o autor:

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de equipe. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios (Chiavenato, 2000, p. 138).

E, por fim, na liderança liberal (*laissez-faire*) seus principais atributos são:

Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia oferecer informações desde que solicitadas. A divisão das tarefas e a escolha dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando questionado (Chiavenato, 2000, p. 138).

Assim, sintetizando, pode-se observar que no estilo de liderança autocrático a ênfase está no líder, já no estilo democrático a ênfase está no líder e no liderado, enquanto que no liberal a ênfase se concentra no liderado.

Mediante essa explanação das principais abordagens e teorias a respeito do tema da liderança, salientando questões como o aspecto inato, as diversas formas dos líderes se posicionarem diante de relacionamentos de liderança, inaugura-se uma questão central: como o líder deve administrar esses estilos de liderança dentro do ambiente organizacional? Ele tem de escolher um estilo definitivo para o convívio com seu liderado, e mantê-lo rigorosamente, para ser eficaz, ou pode mesclar o uso dessas teorias no relacionamento com seus liderados? Será com esse foco que esse trabalho se desdobrará adiante.

2.3 A postura do líder organizacional

Tomando como referência as discussões emitidas nesse material, pode-se constatar que o líder é um dos agentes diretos que constituem o fenômeno da liderança. Apesar de que, como já fora supracitado, os liderados exerçam também influência sobre os líderes, são esses os principais ativos que garantem a manutenção da influência intrínseca no relacionamento líder/liderado. Nesse sentido, Maximiano (2000) afirma que “o líder é um dos principais componentes da situação”, já que de fato quando o seu papel é exercido de maneira eficaz, ele conduz a organização a alçar voos cada vez maiores.

Contudo, como forma de reparo, muitas pessoas confundem-se na distinção entre líder e administrador, entre liderança e administração. Sobre isso, Robbins se posiciona:

A administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados em comparação com os planos. A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (Robbins, 2002, p. 303).

A respeito dessa diferenciação, Lapierre afirma:

Numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A razão de ser é identificar e responder às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. O

administrador levará em conta, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Na outra extremidade, o líder, no entanto, apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa, centrada, antes de mais nada, em sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com a sua realidade interior, proagindo posteriormente em um ambiente ou em determinado mercado. Isto pode implicar - e geralmente implica - que o líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis, ou então, que inicie ou leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado mercado. O modo de estruturação é frequentemente mais orgânico, mais centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado (Lapierre, 1989, p. 129).

Outro importante pesquisador que pensou o tema foi DuBrin, que, inclusive, listou diferenças entre o líder e o gerente. Sob a perspectiva de DuBrin (2003, p. 265), o líder é visionário, passional, criativo, flexível, inspirador, inovador, corajoso, imaginativo, experimental e independente. Enquanto que o gerente, em paralelo, é racional, consultivo, persistente solucionador de problemas, firme em seus pensamentos, analítico, estruturado, deliberado, autoritário e sólido.

Dessa forma, mediante essa análise, Pinho (2006, p. 222) depreende que “nem todos os líderes são administradores nem todos os administradores são líderes”, e complementa: “embora o moderno ambiente de trabalho exija igualmente gerenciamento e liderança eficazes”. Fazendo uma análise mais profunda, Lapierre reverbera:

A administração e a liderança são concebidas como dois polos de uma mesma contínuo. Uma pessoa em posição de direção não é nunca totalmente um líder ou totalmente um administrador. A arte e a prática de direção são sempre uma espécie de amálgama entre essas duas tendências. Nos seres humanos os tipos puros ou ideias não existem (Lapierre, 1979, P. 129).

A partir desse ponto de vista, percebe-se a natureza flexiva humana e que esta pode ser sim utilizada a favor do líder organizacional para a compreensão de sua postura em relação as diversas abordagens da liderança.

Nesse sentido, a postura que um líder deve ter, é uma postura flexiva, como sustenta Chiavenato, ao falar da sua Teoria sobre os Estilos de Liderança:

Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho (Chiavenato, 2000, p. 141).

Assim, é fundamental que o líder se adeque a múltiplas situações e diversos perfis de liderados, uma vez que não encontrará apenas uma única situação dentro de um ambiente organizacional. Os líderes devem possuir visão ampla, enxergar aquilo que os outros não conseguem ver, serem visionário, capazes de identificar pontos futuros que agreguem no desenvolvimento organizacional, serem estratégicos, se apropriarem de escolhas que possam viabilizar conquistas, serem autênticos, verdadeiros, serem carismáticos e transformadores de pessoas, construindo, junto a elas, caminhos que lhes permitem evoluir (Bateman e Snell, 2009).

Todos esses estilos comportamentais de liderança devem ter como referência a Abordagem Situacional ou Contingencial, uma vez que esta orienta acerca da complexidade desse fenômeno e que não existe um único estilo de liderança universal. É justamente a compreensão de todos eles somada a uma análise profunda do ambiente organizacional que permitirá ao líder se posicionar e ter uma postura com maior eficácia dentro do setor corporativo.

E a maneira mais eficaz de ter esse conhecimento do perfil do líder é através do relacionamento interpessoal. Este que é a essência da liderança, funciona necessariamente como a base de construção da postura do líder e, por conseguinte, do fenômeno da liderança empresarial. É por meio de relacionamentos interpessoais que líderes se mantêm conectados com seus seguidores e percebem eventuais mudanças do status quo bem como continuam a influenciar e ser influenciados nessa via de mão dupla. John Maxwell, após a reflexão acerca da importância do relacionamento entre líder/liderado, afirma:

Um dos maiores erros que os líderes cometem é passar tempo demais no escritório e não passar tempo suficiente entre as pessoas. Os líderes muitas vezes são levados pela agenda, concentrados em tarefas e orientados à ação porque gostam de concluir coisas. Eles hibernam em seu escritório, correm para reuniões e ignoram todos pelos quais passam nos corredores ao longo do caminho. Um grande erro! Em primeiro lugar, liderança é um negócio voltado para pessoas. Se você se esquece das pessoas, está minando sua liderança e corre o risco de tê-la reduzida. Então, um dia, quando pensar que está liderando, você irá se virar e descobrir que ninguém o está seguindo e que você está sozinho, passeando (Maxwell, 2007, p. 148).

Assim, como uma conclusão óbvia do impacto dos relacionamentos interpessoais na formação do líder de excelência, Maxwell (2007, p. 148), afirma que “construir relacionamentos é sempre a base de uma liderança eficiente”.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nas palavras de Lima e Miotto (2007, p. 39) quando se disserta sobre a metodologia de uma dada pesquisa busca-se “apresentar o ‘caminho do pensamento’ e a ‘prática exercida’ na apreensão da realidade, e que se encontram intrinsecamente constituídos pela visão social de mundo veiculada pela teoria da qual o pesquisador se vale”. Sabendo disso, e considerando que o objetivo geral desta pesquisa é apresentar uma revisão bibliográfica sobre liderança, salientando aspectos fundamentais desse fenômeno e do líder, além das teorias correlacionadas, este trabalho está enquadrado na tipologia de pesquisa conhecida como exploratória.

Como caminho para desenvolver a metodologia do estudo elege-se a técnica de pesquisa bibliográfica, já que ela proporciona um vasto alcance de informações, além de simplificar a utilização de dados espalhados em inúmeras publicações.

Quanto à abordagem, empregou-se a qualitativa, visto que esta corresponde melhor ao tema “liderança”, por este ser algo não quantificável e passível de grande subjetividade. Importante destacar que tais abordagens não podem ser entendidas como “totais”, uma vez que possuem suas limitações. Desse modo, abrem espaços para diferentes enfoques, portanto novas pesquisas.

Sobre a coleta de dados, ela se deu por meio do levantamento de referências em fontes secundárias. Neste caso, utilizou-se a internet, mas especificamente o Google Acadêmico, explorando diversos artigos que trataram do tema da liderança. Além disso, optou-se pela leitura de um livro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um tema com possibilidades tão largas quanto “a infinita variedade da natureza humana”, nas palavras de Robert Greenleaf (1990, p. 6). Não é à toa que, ao longo da história da humanidade, incontáveis autores mergulharam na tentativa de obter conhecimentos mais sólidos a respeito dela e, assim, foram donos de diversas abordagens e teorias que buscavam explicar esse fenômeno.

Ao realizar uma breve revisão bibliográfica, e tendo a percepção dos inúmeros estudos e produções a respeito do tema, o presente trabalho procurou

delimitar dois pontos principais: o que é a liderança em sua essência e como o líder deve se posicionar frente às diversas teorias que o tentam descrever e orientar.

A liderança é uma ampla teia de relacionamentos interpessoais por meio das quais líderes influenciam e são influenciados por seus seguidores num fluir recíproco de autenticação e comprometimento.

Os líderes devem ter uma postura flexiva, maleável e adaptativa, já que a manutenção da liderança é fruto de uma combinação de diferentes estilos comportamentais exercidos pelos líderes com situações ambientais que não são integralmente únicas. E, desse modo, a depender a situação o líder deve se posicionar com estilos comportamentais específicos.

Embora a presente pesquisa tenha almejado contribuir na tentativa de uma síntese do que seria o núcleo da liderança e a postura eficiente de um líder, há de se ter em mente que o universo da liderança está em franca expansão e o número de conceitos e abordagens se multiplica exponencialmente a cada dia. Desse modo, não se pode pôr um ponto final acerca dessas concepções, que, em paralelo com a expansão do tema da liderança, continuam se constituindo e expandindo-se.

De certa maneira este trabalho procurou atingir seu objetivo, que além de delimitar aquilo que é essencial na definição de liderança e no posicionamento do líder, também pretendeu instigar outros pesquisadores e pensadores a lidar principalmente com as dificuldades conceituais da liderança.

Além de que outros enfoques também podem surgir a respeito da postura do líder, tais como: apresentação teórica com outros diferentes estilos comportamentais, investigação empírica e descritiva das posturas de líderes organizacionais mediante a diversas situações ambientais, etc. Enfim, espera-se que este estudo tenha dado sua devida contribuição no sentido de trazer para debate este assunto tão importante na vida coletiva.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Jeferson Carvalho. **Os aspectos essenciais da liderança**. Itajubá: EDUFV, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/40557666/OS_ASPECTOS_ESSENCIAIS_DA_LIDERAN%C3%87A. Acesso em: 30 out. 2022.

BERGAMINI, Cecília. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-144, jun., 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/v6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2022.

MELO, Danilo Gonçalves; FREIRE, Denilson Aparecida Leite. Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas?. **REVISTA TECER DO CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA IZABELA HENDRIX**, v. 14, n. 26, p. 1-14, 2021.

PEREIRA, Gracilene de Oliveira; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **REVISTA ENCICLOPÉDIA BIOSFERA DO CENTRO CIENTÍFICO CONHECER**, v. 18, n. 37, p. 1-17, 2021.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, jun., 2016. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?lookup=0&q=lideran%C3%A7a+evolu%C3%A7%C3%A3o+das+suas+principais+abordagens+te%C3%B3ricas+&hl=pt-BR&as_sdt=0.5#d=gs_qabs&t=1725654521093&u=%23p%3DmIJdeGqGDkkJ. Acesso em: 30 out. 2022.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: EDUFV, 2006. 364p.

RAMOS JUNIOR, Ivan de Oliveira *et al.* Liderança organizacional: um levantamento bibliográfico. **Universitas Gestão e TI**, v. 6, n. 2, p. 1-9, set., 2016. Disponível em: <https://publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/download/4189/3263>. Acesso em: 30 out. 2022.

RIBEIRA, Loraine Cristina; FERMIANO, Tatiely. **Liderança nas organizações: o papel e a importância do líder dentro das organizações**. São Paulo: UNIFIO, 2015. 21p.

ROCHA, Kelly Bispo *et al.* A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Expectativa secretariado executivo**, v. 15, n. 15, p. 1-17, dez., 2016. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/14120/9774/52047>. Acesso em: 30 out. 2022.