

# LIDERANÇA EM FOCO: REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

## LIDERANÇA EM FOCO: REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

Heloísa Helena Simon Fonseca<sup>1</sup>

### **Resumo**

*O presente artigo tem como objetivo realizar uma análise das teorias e abordagens de liderança no que tange a sua aplicabilidade e eficácia nas organizações, a partir de diferentes referenciais bibliográficos. O intuito é apresentar a importância da formação e atuação de líderes capazes de priorizarem as necessidades, competências e habilidades dos indivíduos, permitindo a mudança de um modelo de gestão baseado apenas em produção, para outro aberto a um caráter mais humano de desenvolvimento de seus processos.*

**Palavras-chave:** Liderança, gestão, líder, humanização.

### **Abstract**

*This article aims to carry out an analysis of leadership theories and approaches regarding their applicability and effectiveness in organizations, based on different bibliographic references. The aim is to present the importance of training and acting as leaders capable of prioritizing the needs, skills and abilities of individuals, allowing the change from a management model based only on production, to one open to a more human character in the development of their processes.*

**Keywords:** Leadership, management, leader, humanization.

**Sumário:** 1. Conceituando lideranças. 2. Entre chefias e gerências: lideranças e suas abordagens. 3. Considerações finais.

<sup>1</sup> Pós-graduada em Direito do Trabalho. Bacharel em Direito. Servidora Federal do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. Técnico judiciário – Vice-diretora da Secretaria de Distribuição de Mandados Judiciais. [heloisa.fonseca@trt18.jus.br](mailto:heloisa.fonseca@trt18.jus.br).

## 1. Introdução

Ao traçarmos um paralelo entre as organizações do final séc. XX e as de hoje, são diversas as mudanças que saltam aos olhos. No entanto, em diversas delas há um fator que se perpetua, a individualidade. Há alguns anos, os indivíduos têm ganhado mais e mais espaço dentro das organizações, uma vez que mais atenção tem sido dada às suas carências, competências, habilidades e motivações. A produção, produtos e serviços que antigamente eram as estrelas das organizações, perderam espaço para os indivíduos, que se tornaram elementos primordiais para a construção de empresas lucrativas e ainda mais produtivas. O mercado como um todo vem passando por diversos avanços, tanto em termos tecnológicos como em relação a processos, estrutura e modelos de gestão. Isso implica em trazer para dentro das paredes das empresas a relevância de se olhar para as necessidades das pessoas que delas fazem parte, assim como dos públicos das organizações, que progressivamente têm exigido posturas e valores ligados a questões sociais, ambientais, políticas e econômicas que influenciem positivamente o contexto no qual as empresas se encontram. O caráter humano passa assim a permear as instituições como um todo, tornando-se impraticáveis posturas divergentes perante a sociedade e os públicos internos.

Neste contexto, identifica-se a importância dos papéis de liderança e da formação de líderes capazes de orquestrarem o equilíbrio dos desejos e satisfações dos indivíduos, em novos modelos de gestão mais humanos e que priorizem o bem-estar individual e coletivo dos trabalhadores, levando em conta suas capacidades e singularidades. Segundo pontuam Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 06) “Pinchot (1996) considera que os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle, eram absolutamente sem capacidade para liderar a organização do futuro”. Tratava-se de um pensamento atrasado (que funcionou bem na era industrial), além de permeado por “ideias estreitas e limitantes acerca do homem organizacional da época, produzindo um efeito desumanizante sobre os trabalhadores” (idem).

Agir em busca de rupturas e mudanças de paradigmas é ao mesmo tempo, abraçar o novo, a partir do que se apresenta enquanto desafio para as organizações, presentes em ambientes cada vez mais competitivos, como defende Kotter (2000):

*[...] o que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. [...] mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. (KOTTER, 2000, p. 2).*

As mudanças são parte do desenvolvimento e crescimento das organizações e da mesma forma a evolução precisa ser sentida nos modelos de gestão e liderança. Para tanto, é importante compreender de que maneira os conceitos de líder e liderança transformam-se dentro de novas realidades no mundo corporativo.

## 2. Conceituando lideranças

Nesse sentido, pensarmos na atuação de líderes como ponto decisivo para transformações significativas nos modelos de gestão e em uma reengenharia de processos, envolve trazer conceituações e definições do que seja um líder e liderança. De acordo com o pensamento de Panzenhagen e Nez (2012) a liderança tem a ver com a mútua afetação e influência entre grupo e líder, que por meio de uma propícia relação interpessoal, buscam objetivos comuns a todos. Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. A partir da maneira de se expressar e de pensar, o líder demonstra sua liderança, o que permite, para as autoras, uma maior aproximação entre todos os envolvidos no processo. Segundo Jordão (2010, p. 03) “liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea

vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”. Ideia essa complementada por Krause (1999, p. 45) ao afirmar que:

*Liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas. Os objetivos e os requisitos de uma liderança forte e efetiva são hoje os mesmos de há 2.500 anos, quando viveram Sun Tzu e Confúcio.*

Como afirmado anteriormente, o líder tem um papel primordial na transformação das organizações na contemporaneidade, uma vez que se coloca como um profissional atento às necessidades da equipe, aos problemas e soluções que envolvem sua atuação, além de utilizar diversas estratégias para construir motivação entre os profissionais e conseqüentemente o crescimento da organização. Panzenhagen e Nez (2012, p. 06) argumentam que “o líder dos novos tempos deverá estar preparado para atender a demanda das organizações e principalmente transformar o local de trabalho em um ambiente agradável. Deve reconhecer o trabalho de seus seguidores e procurar desenvolver a motivação”. Esse reconhecimento do trabalho dos profissionais pressupõe também um cuidado com o que cada indivíduo tem a oferecer em termos de talentos, habilidades, etc., o que inclusive auxilia na manutenção de um ambiente de trabalho mais agradável e integrado às diferenças. Um líder para Helgesen (1996, p. 48):

[...] deverá ter um profundo conhecimento da empresa, seu pensamento sobre ela tem um tom filosófico, e influencia aqueles à sua volta a trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento direcionando recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 02) pontuam que “o tema liderança é recorrente, importante e desafiador,

englobando variáveis como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos” dentre outros aspectos. Para Chiavenato (2004, p. 446) “a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)”, o que permite ao líder “dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER, 1999, p. 344), além da intensa capacidade de motivar.

A motivação se dá por um olhar empático para o outro, de fato percebendo o que é capaz de agregar ao seu próprio crescimento e aprendizado e ao desenvolvimento da organização. Drucker (1999) descreve que pensar em novas práticas de liderança, implica em oportunizar a criatividade e flexibilidade nos negócios, o que permite, segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 06) “liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças”. Sobre isso, Gomes (1998, p. 49) explica que

Se acima de um funcionário criativo, competente e motivado estiver um líder, tanto melhor. Mas, se ele não encontrar quem dê valor a suas ideias, vai procurar outras paragens onde se sinta valorizado. Isso é péssimo para a empresa que precisa sobreviver num mercado globalizado, no qual chegar à frente da concorrência pode significar a diferença entre sobreviver ou perecer.

Um caminho para que isso se torne viável é a comunicação. A partir do que afirma Guimarães (2002) a comunicação tem um peso determinante nas novas lideranças, uma vez que permite coordenar as necessidades dos indivíduos e das organizações, sendo um importante guia para o alcance dos objetivos institucionais. Para Romani e Dazzi (2002, p. 47) “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é de saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”. Por meio de uma gestão transparente e flexível, os colaboradores sentem-

se à vontade para contribuir e a pensarem junto com líderes em mudanças que transformem situações desafiadoras em oportunidades. A partir do momento em que os profissionais ganham voz dentro das organizações, ganham também espaço para explorarem suas capacidades.

[...] a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos (BERGAMINI, 1994, p.24).

Nesse sentido, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 10) complementam que a “liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios”. E voltando novamente ao aspecto humano cada vez mais exigido pelos cargos de liderança, os líderes devem construir uma filosofia de motivação na organização estimulando o desenvolvimento máximo dos colaboradores a partir das suas habilidades, competências, o que consequentemente gera profissionais mais felizes e realizados. Segundo Bergamini (1994, p. 107) “para administrar o sentido que as pessoas dão ao trabalho que fazem, é necessário conhecer como suas necessidades motivacionais o valorizam. [...] Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo sentido no que se realiza”.

### 3. Entre chefias e gerências: liderança e suas abordagens

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 08):

Uma liderança eficaz energiza uma empresa maximizando a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro da organização (NANNUS, 2000).

Percebe-se acima que os autores apresentam uma diferenciação entre o papel de gestores e líderes. Isso se dá, porque apesar de algumas literaturas considerarem chefes e gerente como líderes, é importante compreender que o papel exercido por eles é que determina o caráter ou não de liderança nos cargos que ocupam. De acordo com Panzenhagen e Nez (2012, p. 03) “aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante aquele que comanda. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar” em busca da conquista de objetivos determinados. Complementando essa ideia, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 04) afirmam que “o gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando”. Além disso, encaram a rotina por perspectivas diferentes. “Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades” (ibidem, p. 04-05).

Segundo Brito e Braga (2010, p. 27) na liderança existe uma dimensão mais ampla, capaz de alinhar “potencial, condições internas e externas e interesses pessoais com necessidades organizacionais, tendo como focos” alinhar e mobilizar o pessoal, explorar os ambientes interno e externo, construindo diagnóstico, compreender prioridades, além de inspirar e motivar equipes.

Já a gerência alinha as partes internas da organização, mediante ações de: planejamento – onde são estabelecidos os objetivos organizacionais de curto prazo e metas de desempenho; elaborados os planos anuais e plurianuais; e alocados os recursos financeiros, humanos e materiais e que tem como resultado – a organização/área passar a dispor de resultados pretendidos, recursos alocados e de um plano operacional. [...] Desta forma, passa a ser um dos grandes desafios organizacionais o desenvolvimento de forma articulada de competências que contribuam para formação de gestores líderes, tais como: (a) gerenciais - planejamento, organização de recursos, implementação e execução do trabalho e monitoração dos resultados; e (b) de liderança – explorar, focalizar, alinhar e mobilizar o pessoal, e inspirar e motivar a equipe.

Izidoro (2016, p. 18) apresenta um quadro diferenciando as atividades da gerência das atividades de liderança, construído a partir das ideias de Tolfo (2010).

Figura 01: Diferença entre gerência e liderança

Gerência	Liderança
Elabora agendas com planos	Desenvolvimento visionário e estratégico
Reacionamento através da hierarquia	Redes de relacionamento
Ação pelo comando	Ação pela inspiração
Rigidez	Flexibilidade
Controle	Autonomia
Mantém o sistema vigente	Gera, desenvolve mudanças úteis
Administra	Inova
Focado nos sistemas e estruturas	Focado nas pessoas
Visão Limitada	Perspectiva ampla
Questiona como e quando	Questiona o que e por que
Aceita o status quo	Desafio o status quo
Faz corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: (IZIDORO 2016, p. 18)

Segundo afirma Bergamini (1994), desde muito tempo a liderança tem sido investigada e, portanto, surgem as mais diversas interpretações a respeito. Alguns teóricos enfatizaram suas pesquisas na figura dos líderes, entendendo a eficácia de suas atuações a partir de traços de personalidade. Já outros desenvolveram um trabalho de investigação sobre a atuação dos líderes, construindo diferentes estilos de liderança.

Faccioli (2008) apresenta as diferentes teorias de liderança e suas abordagens. Segundo ela, existem a teoria dos traços; teoria do comportamento; contingencial ou situacional; transacional; da atribuição e da liderança carismática. Analisando cada uma delas, na Teoria dos Traços, a liderança é vista como “resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança” (FACCIOLI, 2008, n.p.). Pela difícil aplicabilidade dessa teoria, foi criada a Teoria do Comportamento, que abandonava a relação existente entre

<sup>2</sup> FACCIOLI, Cintya. Teorias de Liderança. Portal Administradores.com. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>> Acesso em: 22 de junho de 2021.

eficácia de líderes e traços de personalidade e focava nos comportamentos que poderiam diferenciar lideranças eficazes. Para a autora, essa teoria “defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar eficazmente” (idem). Em um terceiro momento, surge a Teoria Contingencial ou Situacional que amplia as perspectivas sobre a atuação dos líderes, baseada na identificação de qual “dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância” (FACCIOLI, 2008, n.p.). Dentro da Liderança Transacional, entre líder e seguidor existe uma troca, seja ela política, econômica ou psicológica em que ambos se beneficiam. A autora apresenta também a Teoria da Liderança Transformacional.

na liderança transformacional, uma ou mais pessoas engajam-se com outras a fim de que tanto líderes ou seguidores elevem um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral. Há uma suposição de que os líderes eficazes possuam uma grande sensibilidade a respeito das necessidades dos liderados, onde os mesmos conheçam as suas próprias a ponto de não projetá-las nos seguidores. No caso de liderança transformadora, o líder procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. (FACCIOLI, 2008, n.p.).

É importante olharmos também para a Teoria da Atribuição, em que para Faccioli (2008, n.p.) o “rótulo de líder parte do princípio de que existe uma pessoa, um grupo ou mesmo uma nação como condição para que lhe possa ser atribuída tal característica”. Ou seja, a determinação de liderança não é um processo unilateral, mas acontece a partir do consentimento do grupo ou grupos. E por último, a autora apresenta a Teoria da Liderança Carismática. Uma teoria que pressupõe a presença de um líder carismático, capaz de promover mudanças a partir da construção de um elo entre ele e seus liderados, em direção a resultados conquistados em grupo, respeitando os interesses e necessidades pessoais e organizacionais. Bergamini (1994, p. 108) argumenta pelas palavras de Benfari e Knox (1991, p. 25) que:

Todos têm necessidades complexas que pedem satisfação e que são a expressão das personalidades nas quais existem. A ampla gama de comportamentos humanos é composta de múltiplos padrões de necessidades. Interpretar esses padrões individuais é um dos desafios para compreender e aceitar as diferentes necessidades das pessoas e pode abrir um longo percurso no sentido de apreciá-las bem como resolver dificuldades administrativas.

A partir da evolução das teorias e abordagens sobre liderança, percebe-se que há que se manter um aprimoramento e aprendizado constante sobre a maneira de se aplicar a liderança e de se comportar enquanto líder. A sensibilidade entra como fator crucial na definição dos novos limites e necessidades para as tomadas de decisão. Olhar para os ambientes, pessoas, suas qualidades e características torna-se algo essencial nos dias de hoje.

Dentro de uma perspectiva denominada de Nova Liderança “o líder fornece aos seus seguidores senso de direção e propósito, surgindo então à ênfase da posição do líder como um administrador do sentido” (IZIDORO, 2016, p. 18). Nesse contexto, o líder exerce um importante papel em relação à cultura organizacional. O autor afirma que “os líderes iniciam a criação do processo cultural e devem também gerenciar e, às vezes, mudar a cultura (idem).

Pela ótica de Bergamini (1994, p. 111) a oportunidade de interferência na cultura da organização “confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuir acentuado senso de oportunidade estratégica”. Por meio de uma administração pautada na liderança, há menor rigidez nos processos, ao mesmo tempo em que se oportuniza a formação de líderes nas organizações, para que isso não se torne uma tarefa para poucos.

#### 4. Considerações finais

Ao tornarmos os processos mais humanos e menos automatizados incentivamos a abertura para novas perspectivas

e filosofias de trabalho, em que a criatividade, a motivação e o respeito às necessidades individuais sejam pilares importantes de sustentação de novas culturas organizacionais.

O papel das lideranças na contemporaneidade se firma em atitudes e ações cada vez mais empáticas entre os envolvidos, estabelecendo vínculos e relações interpessoais que levem em conta as expectativas e motivações presentes nos organizadores e que de maneira conjunta possibilitem planos de ação com foco no verdadeiro significado do que é desenvolvido internamente, para a organização e seus colaboradores.

#### Referências

ARRUDA, F. A.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S.S. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças. Disponível em: <<http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>> Acesso em: 22 de junho de 2021.

BENFARI, R., KNOX, J. **Understanding your management style - beyond the Meyers-Briggs type indicators**. USA: Lexington books, 1991.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITO, L.M.P.; BRAGA, J.L. **Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde**. RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde – jul/dez. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder?** Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr. 1998.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HELGESEN, Sally. Liderando pela base. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

IZIDORO, Cleyton. **O papel da liderança e da chefia: um estudo bibliográfico**. Revista INSEPE, v.1, n.1, Belo Horizonte, 2016.

JORDÃO, Sônia. **A Arte de liderar vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte: Tecer, 2002.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KRAUSE, Donald G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, C. M.; et al.. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

PANZENHAGEN; Liane. NEZ, Margareth Egeslaine de.

**Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões**. Revista Gestão em Foco. 2012. Disponível em: < <[https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/1chefia\\_lideranca.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/1chefia_lideranca.pdf)> Acesso em: 22 de junho de 2021.

PINCHOT, Gilford. **Criando organizações com muitos líderes**. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5ª edição. 1999.

TOLFO, S. R. **Diferentes abordagens no estudo da liderança**. In: BITENCOURT, C. C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.