

## REFLEXÕES SOBRE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

*Maria Virginia Llatas\**  
*Walter José da Silva Jr.\*\**

### Resumo

*Liderança é a qualidade de quem pensa sempre à frente do seu tempo, tem o desejo constante de aprender e a capacidade de influenciar, além da consciência de que deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe, mas com o papel fundamental de direcionar os esforços para o bom andamento dos trabalhos de uma organização. Neste sentido, este artigo apresenta alguns aspectos da liderança no ambiente corporativo e chama a atenção para a importância do ato de liderar consciente da missão organizacional e livre da visão da liderança como um mito no cotidiano das organizações.*

---

\* Maria Virginia Llatas é graduada em Matemática, mestre em Administração e doutora em Comunicação e Semiótica, área de Tecnologia da Informação. Membro do Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar em Administração da FEA-PUC-SP e do Núcleo de Pesquisa Central de Casos da FCECA da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora dos cursos de graduação em Administração da PUC e do Mackenzie.

\*\* Walter José da Silva Júnior é administrador de empresas pela PUC-SP. Foi bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da PUC-SP — PIBIC-CEPE, com trabalho premiado no XIII Encontro de Iniciação Científica da PUC-SP, 2004.

## Palavras-chave

*Liderança, confiança, cenários, organização.*

## Abstract

*Leadership is the quality of who always thinks to the front of its time, has the constant desire to learn and the capacity to influence, beyond the conscience of that it must be worthy reliable and that it is part of the team, but with the basic paper to direct the efforts for the good course of the works of an organization. In this direction, this article presents some aspects of the leadership in the corporative environment and calls the attention for the importance the act to lead conscientious of the organizational mission and exempts of the vision of the leadership as a myth in the daily one of the organizations.*

## Key Words

*Leadership, confidence, scenes, organization.*

## Considerações Iniciais

O tema liderança organizacional tem merecido atenção de muitos profissionais em virtude da necessidade de se aplicar este aprendizado junto às práticas do cotidiano empresarial. Já foi percebida pelos gestores a real importância de se formar líderes em suas empresas e dessa maneira facilitar o alcance do sucesso nos negócios.

Para melhor compreensão dessa temática pode-se pensar sobre o papel do líder dentro da organização, verificando algumas formas de atuação para assim obter os frutos advindos do uso da liderança.

A razão de ser desta discussão se deve ao fato de que os colaboradores demonstram níveis mais elevados de comprometimento ao concordar com as idéias apresentadas pelo líder. Mas qual é a definição de líder? Qual é o seu papel? De que forma ele pode exercer a liderança?

Estas são algumas das questões que o artigo apresenta para reflexão, além de trazer elementos que proporcionem aos gestores fazer questionamentos na busca de novas formas de abordagem da liderança dentro das organizações.

## A valorização do líder

Em primeiro lugar é importante definir a figura do líder, que pode ser entendida como alguém que possui seguidores. O verdadeiro líder tem a capacidade de criar estratégias, além de determinar o melhor caminho a trilhar. Ele conta também com acompanhamento de seus colaboradores, os quais concordam com a validade das idéias apresentadas. Líder é, portanto, aquele que antecipa o futuro e é uma pessoa que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Tendo em vista a velocidade dos acontecimentos e a complexidade dos fatores envolvidos nos trabalhos de qualquer empresa, a demanda por líderes capazes de melhorar o sistema torna-se cada vez mais necessária. Concentrar-se no líder também reduz as complexidades organizacionais a condições simples que as pessoas conseguem entender e comunicar.

De acordo com o cientista político americano Fred Greenstein (*Veja*, 2003, p.11), existem três tipos de líder. O primeiro tipo é dos líderes que marcam diferenças por serem grandes estrategistas, objetivos e com visão de futuro. O legado deles é o método. O segundo tipo tem como característica o poder intelectual, de maneira a se envolver com questões teóricas no sentido de dissecar e diagnosticar os problemas. São líderes que deixam idéias originais, com marca própria. Já os do terceiro tipo são chamados de líderes inspiradores, pois são aqueles que entendem as demandas do povo, suas paixões, e conseguem associar-se emocionalmente às pessoas.

Ainda segundo Greenstein (*Veja*, 2003, p.11), *os maiores líderes da história têm força porque reúnem método, intelecto e a habilidade de tocar no sentimento dos seus liderados.*

Ao imaginar a organização no formato de uma pirâmide, presume-se que todos os colaboradores trabalhem sob ordens de alguém que está acima deles na trajetória organizacional. Com isso, espera-se que gerentes sejam *responsáveis* pelo planejamento, organização e avaliação de tudo que acontece na empresa, enquanto os subordinados são *responsáveis pela execução de tarefas estabelecidas pela gerência*. Dessa forma, os colaboradores têm a percepção de que fazem todo o trabalho.

No entanto, seria melhor virar essa pirâmide, de modo a colocar os administradores na base. Com essa inversão ocorreria um efeito sutil,

porém transformador, o qual informaria a nova responsabilidade de cada um. Na verdade, o gerente deve trabalhar para seus colaboradores, pois, se ele vencer, todos os demais vencerão. E o líder pode mudar de estilo de acordo com colegas de trabalho ou com as situações diárias. Para isso, três habilidades são importantes: flexibilidade, diagnóstico e acerto.

De acordo com Adair (1998, p.48), o filósofo chinês Lao-Tsé, no século VI a.C., registrou o seguinte pensamento:

*o melhor líder é aquele que as pessoas mal sabem que ele existe; não tão bom é aquele que as pessoas obedecem e aclamam; pior quando o desprezam. Deixe de honrar as pessoas e elas deixarão de honrar você. Mas de um bom líder, que pouco fala, quando a sua tarefa estiver terminada, sua meta atingida, todos dirão: isso fomos nós mesmos que fizemos.*

Observa-se, nessa passagem, a manifestação de aspectos fundamentais na atuação dos líderes modernos, como humildade e respeito, os quais contribuem para que o líder faça a diferença, sendo essa a verdadeira recompensa para a liderança.

Segundo Costin (2003, p.12), *o líder faz a diferença quando consegue ter visão, especialmente na situação brasileira, um contexto de baixa capacidade instalada de formulação de políticas públicas.*

Pode-se também colocar nesse novo caminho algumas *placas indicativas* que indiquem clareza das regras, transparência nas ações e demais valores que possam ser uma ponte que permita a integração entre as competências individuais e as competências da organização. Há de se colocar também na bagagem um bom suprimento de flexibilidade, interesse genuíno em aprender, em colaborar e favorecer o crescimento do outro. O momento é de aprendizagem, de revisão de valores, de perceber que há novas formas de se atingir resultados.

É preciso transformar um negócio em missão e, mais uma vez, valoriza-se a postura do líder capaz de empolgar e contagiar pessoas para o alcance de objetivos significantes e dignificantes para todos, pois ele não está interessado no poder, mas nos resultados; ele será o centro, mas jamais será centralizador.

Dessa forma, se o líder quer ser como um *maestro* na condução de sua equipe, torna-se relevante saber qual parte da orquestra que se pode renovar, sem deixar de lado os cuidados para se manter uma condição de sustentabilidade.

Em *Management* (2004, p.65-75), tem-se a entrevista com Jack Welch — ex-presidente da GE, o qual nos apresenta sua contribuição para esse assunto. Para ele, *se o líder dá voz e dignidade às pessoas, elas se envolvem no jogo e procuram vencer. Afinal, quem não quer vencer no mundo dos negócios deve dedicar-se a outra coisa — a pintura, música, literatura ou política.*

Para Crosby (1991, p.6),

*um líder precisa ter paciência, não apenas porque esta é uma virtude, mas porque os outros podem não visualizar ou aceitar as coisas com a mesma rapidez que o líder. Um verdadeiro líder entende que é importante servir o prato da mudança em porções digeríveis. Embora seja frustrante e difícil estar adiantado em relação a seu próprio prazo enquanto todos estão ficando para trás, é necessário ter paciência, se é que você quer que os outros o alcancem.*

Segundo Manz e Sims (1989), há 4 tipos de líderes, cujos focos são:

1. os que têm poder, posição, autoridade. Possuem visão geral dos relacionamentos nas organizações e permitem grandes conexões;
2. os que têm sabedoria e sabem dirigir, são visionários e possuem muitos seguidores;
3. os que têm seguidores, comandam os submissos e possuem a confiança emocional dos seguidores;
4. os que possuem o comportamento típico de um líder: possuem direção e comando, assumem metas e objetivos, assumem posturas positivas, desenvolvem a própria liderança por meio de auto-análise e críticas construtivas, promovem suas equipes de trabalho e desenvolvem uma cultura baseada na confiança.

Estes últimos são efetivamente os agentes de mudança nas Organizações. Não importa quão instável possa estar o ambiente da empresa, estes líderes sabem conduzir o trabalho e garantirão a estabilidade necessária com relacionamentos equilibrados e estáveis entre chefia e subordinados.

### **Liderança Organizacional**

A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. E ela não se baseia em ser inteligente, mas principalmente em ser consistente.

Liderança é a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo, a um resultado. Ela pode ser compreendida como um caminho a ser trilhado e, portanto, não tem fim. Durante a trajetória, constrói-se a sabedoria de se relacionar com o outro, formando-se uma comunicação permanente e proporcionando a troca de idéias na busca de objetivos comuns.

De acordo com Wagner III (2000, p.354),

*liderança dificilmente pode ser conseguida por meio de ensinamentos obtidos num curso, embora isso possa trazer alguma contribuição. As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos. Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, a capacidade para liderar deve ser aprendida no próprio trabalho.*

Com isso, percebe-se que o atributo mais importante da liderança seja o desejo de liderar, de querer ser líder. Habilidades e competências gerenciais podem ser desenvolvidas junto aos colaboradores, porém a paixão para liderar uma organização não.

Outra importante distinção refere-se à diferença entre liderar e administrar. Administrar significa assumir responsabilidade e fazer acontecer. É também saber lidar com a complexidade. Já liderar é influenciar, guiar em direção e, principalmente, saber lidar com a mudança. Segundo Wagner III (2000, p.350), *uma liderança forte com uma administração fraca, na maioria dos casos, é pior do que o contrário. O real desafio é combinar uma liderança forte com uma administração forte e usar cada uma para equilibrar a outra.*

As empresas modernas estão interessadas na criatividade do profissional, em sua capacidade de interagir com os colegas de trabalho. Com isso, ganha relevo a liderança construtiva, de maneira que as relações humanas são utilizadas com o intuito de se obter melhorias na realização de tarefas realizadas em equipe. São condições que o diploma não garante, embora as instituições de ensino sejam capazes de proporcionar trabalhos que visem ao desenvolvimento de habilidades interpessoais do aluno, para então prepará-lo para o mercado de trabalho. Esse mesmo mercado busca profissionais que se atualizem sempre e que imprimam dinamismo dentro das organizações, o que exige garra e paixão associadas às habilidades técnicas. Cobra-se eficiência no *aqui e agora*.

Em conformidade com Ulrich (2004, p.152), *se a liderança não produz resultados, então falta eficiência no que se faz*. É preciso que se estabeleçam os rumos, definindo-se o destino na empresa e também mobilizar o envolvimento individual. Pode-se com isso fortalecer as habilidades empresariais, contando-se com o empenho pessoal dos colaboradores dentro do processo.

Torna-se indispensável repensar valores e olhar mais para as metas do que para os problemas. E, por esse prisma, não se pode banalizar o mundo interno, quando se propõe inovação e transformação. Segundo Meireles (2001, p.25),

*ser gerador — gerente — significa abranger todas as dimensões do ser, aprimorar-se voltado para o outro, energizar os valores do cotidiano, reencontrar o que há de mais natural no homem: o amor, e recriar o que ele tem de mais específico: a razão.*

As empresas focam pessoas com facilidade de relacionamento, postura firme, convicções claras e que estejam aptas a enfrentar conflitos. Valorizam-se a visão global e a postura multifuncional. Os profissionais devem olhar a árvore contextualizada na floresta. Não basta ver a árvore, ainda que frondosa, é fundamental perceber a floresta.

Dessa forma, pode-se apresentar a liderança como sendo um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. E ao observar as práticas de liderança junto aos aspectos sociais, nota-se que se tal característica for trabalhada e desenvolvida, permitirá a exteriorização desta, trazendo resultados significativos para as organizações.

À luz da liderança como competência, líder e chefe são funções complementares, no sentido de que a chefia (gerência) é uma posição formal, nomeada, levando-se em conta ou não as preferências dos seus colaboradores.

Por força da posição, o chefe recebe autorizações, delegações e participa de outros níveis hierarquicamente superiores. Tais condições são fontes de poder, uma vez que proporcionam informações diferenciadas. Em empresas com competências em liderança, esta escolha leva em conta a capacidade potencial, que pode ser desenvolvida, e a real, comprovada no dia-a-dia. Assim, se o chefe dispõe de tais habilidades, terá chances de conduzir sua equipe, inclusive estimulando a competência de liderança de cada um dos seus colaboradores, num processo de revezamento constante.

Além do horizonte do tempo há um mundo modificado, muito diferente do mundo de hoje. As pessoas que conseguirem ver para além desse horizonte e acreditarem que os sonhos podem tornar-se realidade terão mais oportunidades de influenciar o meio em que se encontram. Elas poderão, dessa forma, abrir os olhos e elevar o espírito das pessoas de sua convivência. Além disso, poderão gerar confiança e assim fortalecer relacionamentos. Mas para se obter confiança é preciso respeitar os detalhes que sinalizam comprometimento.

Confiança pode ser entendida como sendo a medida da segurança de uma pessoa em si mesma, com a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão. Muitos dos problemas existentes nas empresas são decorrentes da falta de compromisso de algumas pessoas que fizeram promessas e depois não cumpriram. Com isso, recomenda-se que a liderança da empresa estimule a comunicação interna, pois só assim impede-se que pequenos mal entendidos sejam transformados em grandes problemas.

O líder também deve ver a liderança como uma responsabilidade e não como posição e privilégios. Um requisito importante para a eficácia do líder é então confiarem nele. De outro modo será difícil ter seguidores, pois confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença na chamada *integridade*.

Além disso, o líder pode fixar as metas, as prioridades; determinar e manter os padrões e também fazer concessões. Porém, antes de aceitar uma concessão, o líder eficaz ponderou aquilo que é certo e desejável. A aplicação do processo de decisão a problemas reais traz limitações de ordem prática. A principal delas é a dificuldade de estimar as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos possíveis. Dessa forma, a análise dos cenários pode servir para treinar os tomadores de decisão a reconhecer sinais de mudança em ocasiões adequadas. Os cenários ajudam também o líder na introdução de mudanças graduais nos próprios modelos advindos da tomada de decisão. As decisões servem como instrumento para os líderes no sentido de promoverem mudanças, adaptações ou contribuições para a melhor alocação dos recursos organizacionais.

### Considerações Finais

A partir das informações expostas neste artigo, pode-se dizer que a liderança possui grande importância nas organizações, desde que bem

compreendida e, principalmente, realçada nas práticas do cotidiano, sem colocá-la como um mito organizacional.

O claro entendimento dos conceitos apresentados proporcionará aos gestores obter maiores ganhos de produtividade na medida em que eles compartilhem conhecimentos com seus colaboradores na busca de novas formas de conduzir as atividades empresariais.

Além da solidificação da liderança dentro da empresa, tem-se a consciência de que é preciso praticá-la constantemente.

Dessa forma, será possível discutir este tema na busca de novas formas de abordagem, sem se esquecer da complexidade associada ao assunto, o que facilitará na geração de outras possibilidades de gestão dos negócios.

Concluindo, os esforços para aperfeiçoamento da liderança organizacional resultarão em comprometimento por parte dos integrantes da companhia, o que significará mais eficiência e eficácia. Eficiência porque se trata de um elemento que indica o potencial de uma pessoa; é o processo. Eficácia porque ocorre quando se atinge metas, objetivos e finalidades, ou seja, relaciona-se com os resultados. E estes serão os melhores benefícios para os líderes que se engajam no desenvolvimento de seus colaboradores.

### Referências Bibliográficas

- ADAIR, J. (1998). *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, C. (1994). *Liderança — administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- BLANCHARD, K. (1986). *Liderança e o Gerente Minuto*. Rio de Janeiro: Record.
- COSTIN, C. (2003). *A importância da liderança*. *RAE Executivo*. São Paulo: FGV-EAESP, v.2, n. 3, p. 10-13, ago/out..
- CROSBY, P. (1991). *Princípios absolutos da liderança*. São Paulo: Makron Books.
- \_\_\_\_\_. (1991). *Liderança, a arte de tornar-se um executivo*. São Paulo: Makron Books.
- DRUCKER, P. (1999). *O líder do futuro*. São Paulo: Pioneira.
- GREENSTEIN, F. (2003). O dom da liderança. *Revista Veja*. São Paulo, 23 abr. 2003, Seção Entrevista, p.11-15.

- KOTTER, J. (1998). *Afinal, o que fazem os líderes*. São Paulo: Atlas.
- LACOMBE, F.J.M. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- MANAGEMENT, HSM. (2004). A palavra dos líderes. *HSM Management*. São Paulo, v. 4, n. 46, p.65-75, set/out..
- \_\_\_\_\_. (2004). Líderes que reinventam negócios. *HSM Management*. São Paulo, v. 4, n. 46, p. 65-75, set/out..
- \_\_\_\_\_. (2004). Habilidades de liderança. *HSM Management*. São Paulo, v. 4, n. 46, p.65-75, set/out..
- MANZ,C.C. e SIMS, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading others to Lead Themselve*. NY: Prentice-Hall.
- MEIRELES, J. G. M. (2001). *Aspectos psicológicos da liderança*. São Paulo. Notas de aula.
- ULRICH, D. (2004). Liderança que leva a resultados. *HSM Management*. São Paulo, v. 1, n. 42, p. 152-158, jan/fev..
- WAGNER III, J.A. (2000). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.