

PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: lattes.cnpq.br/2844242339593000

Grupo de Pesquisas GeCaPEP: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Essa ação de divulgação de material didático faz parte *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança e Gestão*, pertencente ao Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ/Adm.CEDERJ). Os conteúdos da coleção de textos, audiobooks, audiopapers, casos de ensino e entrevistas com gestores denominados *Insights sobre Liderança e Gestão* são fragmentos do livro *Liderança Empresarial e Estratégica*, de autoria de Marcello Calvosa e/ou de artigos científicos publicados pelo Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal.

Contatos: mcalvosa@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep

Citar como: CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

Texto 1: A Necessidade de Líderes na Sociedade e a Função de Liderança

Objetivo de Aprendizagem: Perceber a forma de atuação de um líder em uma organização, a partir da função de liderança e das variáveis situacionais, de acordo com as demandas da sociedade.

A busca pela compreensão da liderança e da atuação de um líder, durante milênios apenas presente no campo da filosofia, está longe de ser saciada na sociedade, nas organizações e no mercado empresarial. Não é razoável acreditar que o conhecimento humano, a curiosidade e a relevância sobre o tema liderança e sua função tenham se esgotado ou perdido a devida ênfase ao longo dos anos. Liderança como tema de pesquisa científica, difusão acadêmica e aplicações organizacionais, em um cenário de competitividade empresarial, surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história.

Os pesquisadores e escritores Bernard Bass e Ralph Stogdill, em 1974, identificaram 3.000 estudos sobre liderança em sua primeira edição de *Handbook of Leadership*. Na edição de 1990, em um esforço de Bass para abarcar todos os trabalhos acadêmicos da área publicados em língua inglesa, o número subiu para 7.000. Na edição publicada em 2008 foram contabilizados mais de 12.000 estudos. Em 2020, em uma análise preliminar na base de dados do *Google Scholar*, um portal que identifica apenas resultados para trabalhos acadêmicos ou científicos publicados, o termo 'Liderança' apresenta 503.000 referências, enquanto o termo *Leadership* (liderança, em inglês) apresenta 4.160.000 trabalhos publicados em todo o mundo, entre TCCs, Artigos Científicos, Livros, Capítulos de Livro, Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado. Bass, um dos autores mais citados em trabalhos científicos em estudos do tema liderança no século XX, aponta que foram os egípcios, em 2.300 a.E.C., os primeiros a registrar atos de liderança, atribuindo características superiores aos faraós, divulgando que deveriam ter autoridade, percepção e justiça. Platão (427-347 a.E.C.), por exemplo, argumentava em *A República* que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio (551-479 A.E.C.) em seu "Rei Sábio", bem como em seu "Líder Servo". Na sociedade romana, além de Sócrates, Aristóteles (384-322 a.E.C.), registrou os requisitos fundamentais ou a falta deles como diferenciais para um indivíduo exercer influência sobre outros.

Após ler os trabalhos de Bass, uma conclusão razoável é que, ao longo da História, a humanidade sempre buscou ícones de liderança, em organizações informais e formais, em crises ou períodos de prosperidade, durante todas as fases de desenvolvimento social, artístico, cultural, político ou industrial, em diversos estágios de interação humana, independente de gênero, idade ou característica sociocultural. A sociedade sempre buscou líderes e, alguns, aceitaram exercer tal papel, enquanto outros, ansiavam ser liderados ou se contentaram com o papel de seguidor.

A origem etimológica da palavra “líder”, tal como a usamos hoje, vem do termo *lead* (liderar) em inglês contemporâneo, derivado do inglês arcaico *leadem*, sendo cognato do holandês e do alemão *leiden*, no sentido original de ‘sofrer’ ou ‘sofrer junto’, compartilhar a angústia. O sentido atual de *lead* é orientar, inspirar, influenciar, colaborar, guiar, encaminhar, sugerir, diferindo do seu uso durante o século XIX e início do século XX, no qual os sentidos que melhor representavam o termo eram dirigir, controlar, organizar, estabelecer, determinar. Cabe ao líder disseminar a liderança, mas não depende apenas dele a sustentar. A liderança é um fenômeno em que o líder é apenas um ator, em um conjunto mais amplo (esse assunto será tema de uma aula futura). Existem empresas com líderes constituídos, mas sem liderança. Existem empresas com grande liderança, mas sem líderes icônicos ou emblemáticos. Esse assunto pode parecer confuso e complexo em um primeiro momento. Por isso, desde já, é essencial que seja incorporada por você, aluno(a), uma visão mais profunda e completa do que é liderança. Saiba que pode existir um fenômeno de liderança muito amplo e difundido, sem um grande líder por trás dele. O contrário também é verdade: pode existir um líder muito simbólico, mas que não conseguiu instituir liderança em uma organização ou em um grupo. Exatamente por isso, a Parte 2 desse livro trará o estudo de Liderança Estratégica, que é o ramo da liderança que aborda tais assuntos mais complexos: como combinar liderança eficaz com a performance de grandes líderes!

Por enquanto, nos basta saber que grande parte da literatura de liderança está centrada nas características dos bons líderes. Contudo, tais características são frequentemente genéricas em demasia para ser de algum valor prático para alguém que deseja se converter em um líder. Não existe uma “receita de bolo” pronta para que um indivíduo a aplique e tenha uma excelente *performance*. Talvez por isso mesmo é que tenhamos tantos estudos sobre liderança e o tema exerça tal atração por pesquisadores, acadêmicos, pela sociedade e pelas organizações. Não há, e nunca haverá, um passo-a-passo de como gerar uma “conversão” de um indivíduo desejoso de ser líder, em um líder notável!

Dizer, por exemplo, que os bons líderes são otimistas natos ou que são sinceros e inspiradores não proporciona uma boa base prática para o desenvolvimento ou melhoria de capacidades específicas. Muitas teorias distintas tentaram buscar “um rótulo” para uma figura encantadora que se sobressaiu em alguma situação e foi eleito, pela História, como um modelo de liderança. Será que isso é razoável? Isso seria minimizar e reduzir muito a capacidade ampla de entender o fenômeno liderança. Imitar um bom exemplo garante resultados semelhantes? Certamente que não! Mas poderemos analisar se existem pontos em comum entre as teorias que tentam explicar a eficácia e o desempenho de bons líderes!

Ao analisar centenas de estudos científicos e acadêmicos, há um ponto em comum entre todas as teorias e estudos sobre o tema liderança: a função social que o líder exerce durante o fenômeno liderança. Ainda mais fascinante, essa função, de modo indiscriminado, aplica-se a todos os tipos ou naturezas de liderança. Essa parte em comum nos interessa, pois será um ponto de partida para a compreensão do fenômeno e para a capacitação de alguns indivíduos que escolherão correr riscos e ter um papel de destaque para algum grupo. Independentemente da época em que o líder atuou, ou de suas realizações, ou dos estudos apresentados, ou das teorias escolhidas para explicar o cenário organizacional ou social de época, ou das tentativas de antecipar tendências, a **função de liderança**, que une o líder para com o seu propósito, causa ou equipe permaneceu a mesma: *antever um caminho e sinalizar uma opção segura e razoável para a condução dos seus seguidores*. É isso que se espera, em última instância, de um líder, em qualquer natureza de ocupação: religiosa, política, social, familiar, empresarial *etc.*

Ou seja, existe uma parte da atuação de um líder que é imutável ao longo da História, sempre foi assim e sempre será. Ela existirá em função do papel que o líder ocupa em seu cargo investido, nas expectativas dos liderados e no desenvolvimento do fenômeno liderança.

FUNÇÃO DE LIDERANÇA é a parte imutável e atemporal da responsabilidade do líder em relação ao seu grupo de referência, ou seja, o que essencialmente os colaboradores esperam de um líder. Essa função não se modifica com o passar do tempo, nem com as diferentes demandas organizacionais e com pressões sociais. Sempre se esperou e sempre será responsabilidade de um líder antever um caminho e sinalizar uma opção segura e razoável para a condução dos seus seguidores.

Mas apenas a função de liderança não explica o comportamento específico de um líder, sobretudo o empresarial (foco de nossa análise), em diversos cenários e níveis de desafio. Ao longo da História, novas necessidades e circunstâncias surgiram, modificando a forma como se alcança resultados, quem deverá participar do alcance desses resultados, como compartilhar a liderança, como atribuir significado para o fenômeno, se capacitar para imprevistos e mudanças externas, atender a interesses múltiplos, ser aceito em um ambiente de maior competitividade, entender e adaptar-se às necessidades dos outros, entre outros fatores. Além da função de liderança existe outras questões que variam de acordo com o contexto histórico, social, político, econômico, cultural, demográfico, tecnológico, de mercado, do ambiente corporativo que o líder está inserido e de como essas questões afetam o próprio líder.

Em torno da função de liderança gravitam outras variáveis, tais como: a escolha do estilo de liderança; o compartilhamento de valores pessoais e organizacionais; a demonstração de preocupações sociais e ambientais; o empenho por uma causa; ser exemplo para o seu grupo de referência; o alcance de objetivos individuais e organizacionais; a geração de confiança em *stakeholders*; interesses específicos de *stakeholders*; o desenvolvimento de atributos e práticas específicas de maior atratividade para os colaboradores e mantenedores do processo; as tendências de mercado; a incorporação de conhecimentos, tecnologias e novos desafios; o aumento da capacidade técnica, relacional e intelectual; a crença e a inclinação motivacional do líder; o esforço para deixar uma marca de liderança específica; o desenvolvimento de novos líderes; a habilidade para compreender as mudanças; a mobilização de grupos com variados perfis de credulidade à causa do líder; a adaptação a novas culturas e diferentes perfis de colaboradores; a disposição à tolerância cultural e à diversidade; a abordagem de liderança norteadora do processo organizacional; a escolha de sistemas a serem mantidos ou descontinuados; a forma de comunicação exercida pelo líder; entre outras. Essas variáveis que podem ser modificadas de uma empresa para outra, do exercício de uma liderança para outro exercício, ou mesmo ganham ou perdem notoriedade e atenção com o passar do tempo são chamadas de **variáveis situacionais**. Ou seja, existe uma parte da atuação de um líder que é mutável ao longo da História, no passado era de um jeito, no presente é de outro e no futuro ainda poderá mudar. Ela existirá em torno do ambiente que circunda o líder, modificando suas características, desempenho, competências, personalidade, pois o próprio líder, a sua organização e a sociedade são moldados pelas pressões sociais e pelas demandas organizacionais, que variam de tempos em tempos.

VARIÁVEIS SITUACIONAIS são práticas, processos, atributos, características, competências, conhecimentos, habilidades e escolhas que se apresentam como complementos à função de liderança para explicar comportamentos e desempenho do líder empresarial, que variam ao longo da História, e são moldados pelas pressões sociais, pelas oportunidades, pelas circunstâncias e pelas demandas organizacionais. Permitem ao líder exercitar a sua liderança de forma individual ao autenticar a sua forma de liderar em relação ao grupo e/ou satisfazer um conjunto mais amplo de interessados. Algumas dessas variáveis são mais ativas em algumas épocas e menos em outras.

Nem todas essas variáveis estão presentes no processo de atuação de um mesmo líder, ao mesmo tempo. Algumas são até excludentes ou somente serão aplicadas de acordo com a sensibilidade ou com o nível de pressão sofrida pelo líder. Mas, de forma geral, muitas estão presentes em um mesmo momento. Podem ser substituídas ou alteradas de tempos em tempos. Cumprem um requisito de interesses coletivos e, em conjunto com a função de liderança, moldam o comportamento do líder empresarial. Tais variáveis são emanadas a partir das pressões internas e externas sobre o líder. Internas quando o líder acredita que deve ser moldado pelo processo e antecipa-se a uma imposição do ambiente. Pode ser observado quando, voluntariamente, o líder busca adquirir conhecimento técnico, desenvolver competências, aumentar a sua rede de relacionamento, ser flexível no ambiente organizacional, ser contemplativo, autoconhecer de seus parâmetros emocionais, dar espaço para novas ideias e profissionais e aprimorar relações políticas. Externas quando é pressionado pelas demandas organizacionais e pelo ambiente, em uma postura mais reativa do que proativa. Pode ser observado quando: o líder busca satisfazer todos os *stakeholders*, em detrimento do seu alvo primário, que são os seus colaboradores; em deliberações da cúpula estratégica; pela pressão das demandas sociais; pelos mecanismos culturais da sociedade, que fomentam e desencadeiam a necessidade de compreensão e adaptação do líder para uma atuação mais eficaz; por macrotendências de mercado; por mudanças no macroambiente que geram uma necessidade de adaptação; pela variação nos indicadores de desempenho organizacional; por limitações ou acréscimos de poder experimentados pelo líder *etc.*

Algumas *Variáveis Situacionais* incorporam desejos e ansiedades da cúpula estratégia, de setores de mercado, de acionistas, preocupações do próprio líder em aumentar o seu poder de influência, enquanto outras contemplam demandas sociais, por mudança de cultura e exposição das pessoas aos fatores ambientais externos. Também mudam as suas necessidades/exigências de acordo com o porte, o mercado, o setor, ou a cultura de cada organização. Elas são usadas pelo líder, por meio de estímulos internos ou imposições externas para que a liderança tenha um poder de penetração, convencimento, aceitação, transição e eficácia em determinado grupo, instituição ou contingência. O fenômeno liderança, como um processo organizado e dirigido, sempre sofrerá influência externa, de um ou mais *stakeholders* e também do nicho (interesse) de atuação da organização (coletividade), além das próprias influências particulares dos líderes. Em resumo, a *Função de Liderança* sempre continuará a mesma, independente da época de exercício da liderança, adicionada de *Variáveis Situacionais* que complementarão a atuação do líder e desencadearão um comportamento organizacional específico, moldado pelas necessidades contingenciais.

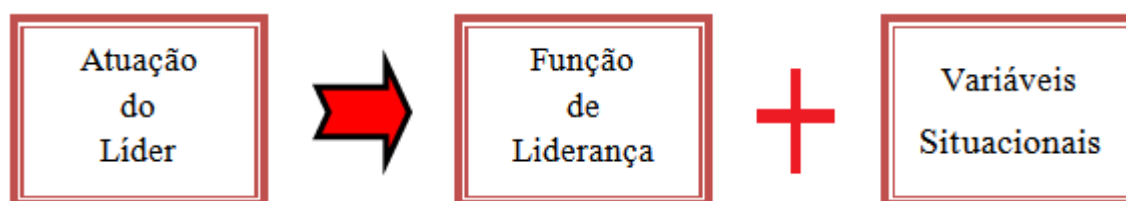


Figura: Comportamento Esperado de um Líder, em uma organização

Fonte: Calvosa, 2021.

E agora... você ainda pensa em ser líder empresarial, mesmo sabendo que é uma posição organizacional de grande pressão, podendo gerar um nível alto de estresse e desgaste físico, emocional, social e político?

Ser líder em uma organização não é tarefa fácil! Mesmo assim, continua como uma posição de muita cobiça e interesse, oferecendo alta remuneração pela entrega de alto comprometimento, grande responsabilidades e enorme capacidade de entrega. A liderança não é uma atividade passiva! É um fenômeno social que envolve interação, comunicação, participação, comprometimento e mobilização de

peças em prol dos objetivos organizacionais. Por meio da liderança é que os valores e os princípios organizacionais, direcionadores do comportamento das pessoas e precursor dos objetivos estratégicos são difundidos. O indivíduo que ocupa uma posição de liderança deverá contribuir para perpetuar a organização em um ambiente de ótimo clima organizacional, combinado com os desafios atuais de interagir em uma era volátil, globalizada e hiperconectada.

Mesmo em um cenário de imprecisão, de volatilidade, de mudanças externas de valores sociais e culturais, em estudos recentes, mostrou-se que a figura do líder empresarial ainda inspira demasiado respeito, confiança e admiração nos colaboradores, devido, principalmente, à sua capacidade de compartilhar a visão de futuro, a estratégia, permitir crescimento profissional e pelo desenvolvimento de *coaching*. Isso significa que os colaboradores percebem a função de liderança como contributiva e essencial no caminho de orientação e direcionamento profissional e pessoal. Por isso, apoiar um líder dependerá da forma como esse oferece, transmite, compartilha e envolve os colaboradores, a partir das variáveis situacionais escolhidas para sustentar a sua liderança.

Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

(a) O que é função de liderança?

(b) O que são variáveis situacionais na atuação do líder e por que elas precisam realmente ser mutáveis?

Resposta Comentada

(a) *Função de Liderança* é a parte imutável e atemporal da responsabilidade do líder em relação ao seu grupo de referência, ou seja, o que essencialmente os colaboradores esperam de um líder. Essa função não se modifica com o passar do tempo, com as diferentes demandas organizacionais e com pressões sociais. Sempre se esperou e sempre será responsabilidade de um líder antever um caminho e sinalizar uma opção segura e razoável para a condução dos seus seguidores. (b) *Variáveis Situacionais* são práticas, processos, atributos, características, competências, conhecimentos, habilidades e escolhas que se apresentam como complementos à função de liderança para explicar comportamentos e desempenho do líder empresarial, que variam ao longo da História, e são moldados pelas pressões sociais, pelas oportunidades, pelas circunstâncias e pelas demandas organizacionais. Permitem ao líder exercitar a sua liderança de forma individual ao autenticar a sua forma de liderar em relação ao grupo e/ou satisfazer um conjunto mais amplo de interessados. Algumas dessas variáveis são mais ativas em algumas épocas e menos em outras. Elas devem ser realmente mutáveis porque são oriundas das demandas variáveis da sociedade, da organização e do próprio líder. Essa variação é que irá explicar e satisfazer as necessidades coletivas e os interesses de afiliação. Se não variassem seria o equivalente a dizer que poderia existir uma “fôrma de bolo” pronta, uma espécie de regra ou mapa, para apontar um caminho único para desenvolver um líder organizacional eficiente para qualquer situação e em qualquer momento da história, o que não é verdade.

BOX MULTIMÍDIA: Evolução Acadêmica e Organizacional dos Estudos do Tema Liderança

Nos artigos científicos *Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?*, de 2012 e *A Constructivist Perspective on Leadership Thought among Brazilian and North-American Scholars*, de 2011, Sant’anna e seus colaboradores associados investigam as principais questões e desafios em torno da temática da liderança e seu desenvolvimento na contemporaneidade. Nesses artigos, além de interessantes perspectivas de executivos brasileiros e de acadêmicos brasileiros e norte-americanos sobre tendências do desenvolvimento de lideranças no atual contexto de negócios, também está presente, uma linha cronológica que explica a evolução acadêmica e organizacional do tema liderança.

Os dois trabalhos estão disponíveis nos endereços a seguir, respectivamente: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci_arttext> e <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922011000200006&script=sci_arttext>. Acessado em 15.out.2021.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, L.; TANURE, B. **Liderança Globalmente Responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras.** In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXV ENANPAD, 2011.
- BASS, Bernard. *The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications.* 4 ed. New York: Free Press, 2008
- BASS, Bernard. *Concepts of Leadership: the beginning.* In: WREN, J. **The Leader's Companion.** Free Press: Division of Simon and Schuster, New York, USA, 1995.
- BASS, Bernard; AVOLIO, B. *Transformational leadership and organizational culture.* **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.
- BENNIS, Warren. A Nova Liderança. In: JULIO, C.; SALIBI NETO, J. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha. 2002. p 31-46.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília. **O Líder Eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX.** 3 ed. Jorge Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1981.
- CALVOSA, Marcello. Criar Valor ao Liderar Novas Gerações em Ambientes Corporativos. In: **Liderança Estratégica.** M. Calvosa. Apostila de Pós-Graduação: São Paulo: HSM, 2012.
- CALVOSA, Marcello. **Liderança Empresarial: o surgimento de uma nova teoria com foco no perfil de credulidade do subordinado.** In: Congr. do Instituto Brasileiro de Supply Chain - III IBPSC, 2011, p. 1-24
- CALVOSA, Marcello. (2006). **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ:** estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor. Dissertação do Progr. de Pós-grad. em Admin. - Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil.
- CALVOSA, Marcello. **A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial x Gerenciamento Eficaz.** In: II SeGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ, 2005
- COMPUTERWORLD. **Boa experiência dos funcionários é prioridade entre executivos brasileiros.** 2019. Disponível em <<https://computerworld.com.br/2019/07/13/boa-experiencia-dos-funcionarios-e-prioridade-entre-executivos-brasileiros/>>. Acesso em 13.fev.2020.
- COVEY, Stephen. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza.** São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DAY D.; ANTONAKIS J. *The Nature of Leadership.* 2 ed. Sage Publications, Thousand Oaks, 2012.
- DELFINO, I.; da SILVA, A.; ROHDE, L. **A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009.** In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXIV ENANPAD, 2010.
- GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A.; MAYER, D. *Discovering Your Authentic Leadership.* **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2 (fev.), 2007
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- HSM MANAGEMENT.** Alta Gerência – 5 líderes, 4 questões. v. 16, n. 6. Nov./Dez., 2012.
- MAAK, T., PLESS, N. *Responsible Leadership in a Stakeholder Society. A Relational Perspective.* **Journal of Business Ethics.** v. 66, n. 1, 2006, p. 99-115.
- SANT'ANNA, A.; CAMPOS, M.; VAZ, S. Liderança: O que Pensam Executivos Brasileiros sobre o Tema? **RAM - Revista de Administração Mackenzie.** v.13, n.6, São Paulo. Nov./Dec. 2012.
- SANT'ANNA, A.; VAZ, S.; NELSON, R.; CAMPOS, M.; LEONEL, J. A constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 2, p. 205-224, 2011.
- SANTOS, N.; MACHADO, L.; FRANCISCHETTI, C.; PADOVEZE, C.; FERREIRA, L.; OSWALDO, Y. **A Relevância da Liderança no Brasil: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Acadêmica no Período de 2007 a 2012.** In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXVII ENANPAD, 2013.
- ZALEZNIK, A. "Managers and Leaders: Are They Different?". **Harvard Business Review**, 1977, 55, 3, 67-78.