

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 2: O que é Liderança?

Objetivo de Aprendizagem: Analisar a construção do conceito de liderança e a compreensão de sua interface com as preocupações organizacionais dos atuais líderes empresariais.

Quando o tema liderança está em estudo, os assuntos que mais geram interesses aos pesquisadores e acadêmicos envolvem a questão da competência do líder em formar novos líderes; de um líder em alcançar os resultados organizacionais; o jogo de poder nas relações entre líder e liderado; a identificação do processo de comunicação entre líder e liderados; novas teorias de liderança; motivação dentro do processo de liderança; e incorporação de valores externos e sociais ao processo de liderança.

Muito se avançou sobre o tema liderança, mas ainda há muito o que avançar. Apesar de algumas práticas e habilidades de liderança serem claramente visíveis, e de se avançar em temas mais complexos sobre liderança, questões mais simples ainda parecem gerar discordância e debates entre os pesquisadores. Um exemplo disso é a falta de um conceito amplamente aceito para gerar uma definição objetiva e satisfatória do termo liderança. Mesmo após cerca de 200 anos de estudos intensivos sobre o tema, não há um consenso sobre um conceito final de liderança, devido à grande diversidade de enfoques.

No início da década de 1990, a pesquisadora e escritora sobre liderança Cecília Bergamini (1994), conclui que pelo menos dois elementos são comuns na maior parte das definições do termo liderança: (i) liderança como fenômeno grupal; e (ii) liderança como um processo de influência intencional. Ela sintetiza o pensamento de todos, entre os estudiosos mais referenciados do tema, de que, quando há liderança, ela só poderá ocorrer “entre pessoas” e “para influenciar pessoas”. Mas apenas isso não nos basta para avançarmos em nossos estudos dirigidos, rumo ao conceito e aplicação de *Liderança Empresarial e Estratégica*, a nossa grande meta nesse livro.

No quadro a seguir podem ser observados alguns *insights* e definições de liderança, por meio de alguns autores que publicaram sobre o tema.

Quadro 1: Autores e suas Definições de Liderança

Autor	Ano	Insights e Definições de Liderança
Abraham Zaleznik	1977	Líderes desenvolvem novas abordagens para problemas antigos e abrem espaço para novas opções.
Penteado	1978	A liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente. A <i>situação</i> é um fator novo que surge das relações do líder com o grupo, e vice-versa. Para que se caracterize um conceito amplo de Liderança precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação.
James Burns	1978	Liderança ocorre quando uma ou mais pessoas se engajam com outras de forma a que líderes e seguidores se elevem mutuamente a patamares mais altos de motivação e de moralidade.
Edgar Schein	1985	Liderança é o processo fundamental pelo qual a cultura organizacional é constituída e moldada. A liderança eficaz não depende das atividades individuais do líder, mas de cada estágio do ciclo de vida da organização.
Hersey e Blanchard	1986	Liderança é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação.
Davis e Newstrom	1989	Liderança é o processo de encorajar os outros entusiasticamente na direção de objetivos. Sem liderança, uma organização seria apenas uma confusão de máquinas e pessoas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria uma confusão de instrumentos e de músicos.
John Gardner	1990	Os líderes: (i) estão atentos ao longo prazo; (ii) pensam na unidade que chefiam; (iii) alcançam e influenciam pessoas que estão além de sua jurisdição, além das fronteiras; (iv) põem grande ênfase nos aspectos intangíveis da visão, dos valores e da motivação; (v) têm a habilidade política para lidar com as exigências conflitantes de múltiplos grupos de interesse; e (vi) pensam em termos de renovação.
Warren Bennis	1994	Liderança é levar as pessoas a desejarem fazer o que tem que ser feito. Os líderes puxam e comunicam. Os líderes são pessoas que fazem a coisa certa.
Tom Peters	1994	Desenvolver uma visão e, ainda mais importante, vivê-las com vigor são elementos essenciais da liderança.
Cecília Bergamini	1994	Liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.
Daniel Goleman	1995	A liderança é quase só inteligência emocional, (...) saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas.
Richard Pascoie	1996	Liderar é fazer acontecer o que não aconteceria de qualquer modo... [e que] sempre envolverá trabalhar no limite do que é aceitável.
John Mariotti	1998	Os grandes líderes obtêm resultados extraordinários de pessoas comuns. Os líderes são os arquitetos em uma organização.
George Weathers	1999	Liderar se refere à criação de uma visão comum, significa motivar as pessoas para que contribuam para essa visão e incentivá-las a alinhar seus próprios interesses com os da organização. Significa persuadir, não comandar.
John Kotter	2002	Liderança é essencialmente o processo de ajudar a mudar alguns aspectos fundamentais para aproveitar as condições mutantes da economia e do mercado.
Bornstein e Smith	2004	Liderança tem sido considerada o resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores a fazerem o que é necessário para a realização das metas empresariais e sociais.
James Hunter	2004	Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir os objetivos especificados como sendo para o bem comum.
Stephen Covey	2005	Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que e elas acabem por vê-los em si mesmas
Ram Charan	2008	A liderança é representada por talentos do líder, social e nos negócios. A liderança é baseada na capacidade de motivar os outros a concretizar uma tarefa, ou meta.
Bernard Bass	2008	Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que envolve, frequentemente, a estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências dos outros no seio do grupo.
Day e Antonakis	2012	Liderança é descrita como um processo de influência relacionado com características e comportamentos de um líder, percepções de seus seguidores e com o contexto no qual esse processo ocorre
Marcello Calvosa	2021	Liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo

Fonte: Adaptado de Covey, 2005; Penteado, 1978; Hunter, 2004; Bass, 2008; Charan, 2008; Day; Antonakis, 2012; Calvosa, 2021.

Entre os conceitos expostos no quadro anterior, longe de ser o conceito “mais correto” e “definitivo” sobre o tema, adotaremos para o curso um conceito mais contemplativo, que parece sintetizar os objetivos de aprendizagem, em visão mais ligada à abordagem contemporânea encontrado no livro Liderança Empresarial e Estratégica, de Calvosa (2021):

“Liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo”.

E tem a correlação com todas as capacitações de desenvolvimento que se espera para que um indivíduo alcance, exerça e sustente a liderança. Por isso, poderemos raciocinar sobre tal conceito e compreender cada parte da definição. O próximo quadro ajudará com a tarefa de analisarmos cada parte da definição, em aspectos específicos!

Quadro 2: Compreendendo os Aspectos da Definição de Liderança

Liderança pode ser entendida como o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo (CALVOSA, 2021)	
Aspectos	Insights
1. <i>Fenômeno interpessoal</i>	Sempre a liderança, como processo humano, acontecerá “entre” pessoas. Não “sobre” pessoas, com determinação de poder coercivo ou “com” pessoas, como interlocutores apêndices ou acessórios do processo. Mas sim, “entre” um líder e um ou mais colaboradores, de modo voluntário, atrativo, natural e espontâneo.
2. <i>Exercer influência</i>	Como é um processo de convencimento interno, o fenômeno liderança parte do pressuposto de que há algum percentual de credulidade do colaborador em relação à figura do líder. Por isso, em maior ou menor grau, um líder inspira um colaborador e o estimula a agir, a pensar, a aceitar a sua visão de mundo.
3. <i>Orientação Colaborativa</i>	O líder desenvolve, em seu processo de orientação pessoal e profissional, economia de tempo, de energia, de recursos e de expectativas nos colaboradores de forma especial. O desperdício ou o esforço concentrado na direção errada poderia gerar frustrações e caos, caso cada iniciativa individual fosse implementada.
4. <i>Processo de comunicação</i>	Para que aconteça um entendimento mútuo e compartilhamento de significado, existe a necessidade da transmissão de informações claras de um emissor (o líder) para um ou mais receptores, no qual há a compreensão da mensagem emitida, podendo gerar feedback e críticas.
5. <i>Objetivos específicos participados</i>	São metas factíveis esperadas, divididas antecipadamente com os colaboradores, dentro de um ambiente de cooperação, com a devida preocupação para o atingimento de resultados. Os resultados devem atender ao mesmo tempo e serem satisfatórios para a organização/causa e para o grupo, de forma equilibrada.
6. <i>Contínua, universal e atemporal</i>	A mensagem é contínua porque o poder de influência e de atuação de um líder não se dissipa e nem se desgasta no curto prazo (alguns líderes religiosos e políticos continuam exercendo tal poder e atuação por milênios), como a de qualquer outro agente organizacional, com por exemplo, de um gerente. Universal porque os ensinamentos e lições de um líder geralmente vencem barreiras geográficas e culturais, influenciando grupos bastante heterogêneos. Atemporal porque não costuma perder a validade com a passagem do tempo, pois uma vez ativado um perfil de credulidade, o seguidor/colaborador tende a renovar a confiança em novas visões compartilhadas, além de alguns ensinamentos “dogmáticos” que realmente transcendem épocas e não perdem a validade.
7. <i>Visão de futuro</i>	O líder tem a capacidade de, em um ambiente abstrato e impreciso, conseguir perceber um caminho concreto a ser trilhado, como uma alternativa à realidade catalítica que o grupo de referência sofreria, caso não lhes fossem dividida tal oportunidade.
8. <i>Valores revalidados</i>	A liderança precisa estabelecer uma conexão, uma espécie de vínculo ideológico, emocional e/ou afetivo com os colaboradores. Não existe liderança se os colaboradores não se sentirem motivados a estar perto do líder com crenças partilhadas, sem um claro retorno objetivo. Quando a “moeda de troca” é algum benefício direto, racional ou tangível, quase sempre, esses colaboradores não estariam vinculados a um líder quando adversidades ou um cenário abstrato e impreciso se aproximar. É exatamente isso que afasta os colaboradores de um chefe ou um gerente organizacional. Com a liderança, os colaboradores devem perceber que as suas conexões com os líderes estão acima de uma relação de ganhos diretos, mas antes, compartilham valores em comum.

Fonte: Calvosa, 2021.

A liderança em uma empresa deve representar um elo entre a organização e os colaboradores, de modo sedutor e natural. Para que a liderança seja bem-sucedida, todos os elementos do grupo devem ter algum percentual de crédito na figura do líder e em sua visão de futuro. Os colaboradores devem ter o mesmo objetivo comum e aceitarem um direcionamento, em troca de orientação e participação. Em um grupo unido, valores individuais demasiadamente expoentes, quer sejam do líder ou dos colaboradores, são sucumbidos diante de valores organizacionais e necessidades coletivas. A liderança é desenvolvida por todo o grupo, não apenas por uma ou outra parte interessada! Precisa de engajamento, comprometimento e participação do líder, dos liderados e um contexto que seja favorável para o seu desenvolvimento. Por isso pode-se dizer que a liderança é maior do que o líder! A liderança é mais notada (ou apreciada) em tempos de crises interna ou externa. Nesses momentos, geralmente, outras pessoas não conseguem perceber uma solução ou não sabem enxergar prioridades ou oportunidades. Contudo, a visão de futuro do líder mostra-se essencial para apresentar um caminho estruturado a ser seguido, que se apresenta como abstrato para o grupo, porém, claro e delineado para o líder.

Para os escritores, professores e palestrantes Cortella e Mussak (2009), a liderança faz parte do relacionamento humano, e pode ser formal ou informal. E ninguém é concebido “líder” para qualquer ocasião e em todas as situações, por isso, a relação líder e liderado pode ser compartilhada e alternada, constituindo-se numa via de mão dupla. Os autores reforçam que a liderança é uma virtude, e pode ser observada como uma capacidade a ser desenvolvida. Finalmente, apresenta-se como circunstancial ou situacional, ou seja, a capacidade de liderança dependerá do contexto e das circunstâncias. Isso significa que exercício da liderança não depende só do líder, por mais preparado, competente e bem intencionado que seja. O contexto e as circunstâncias também podem ditar uma espécie de “validade” para essa liderança.

Para ilustrar, pense em um técnico da seleção brasileira de futebol masculino que pode ser demitido após algumas derrotas seguidas, devido às cobranças, pressões interna e externa, descontentamentos *etc.* As derrotas removeram as seus conhecimentos, habilidades, atitudes, conquistas passadas, rede de relacionamentos, poder de comunicação, capacidade técnica?

A liderança, em um estudo para a aplicação empresarial, quando orientada para gerar alta competitividade em um ambiente organizacional, foge de um viés ideológico e busca a aplicação prática de seus conceitos, para que gere o fenômeno um plano de ação. Uma forma de organizar e “operacionalizar” esses estudos e conjecturas com o objetivo de captação, circulação e multiplicação de recursos, segundo a natureza de cada organização. Uma organização competitiva é aquela que capta pessoas, ativos, tecnologia, processos, inovações de seu meio e devolve para os seus *stakeholders* algo de maior valor do que captou, por meio de sua liderança.

Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

A liderança, vista como processo, é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes para a causa, a aceitar ideias novas e as implementar. Também ao fato de criar estratégias, fazer com que as pessoas estejam dispostas a segui-las, motivá-las e inspirá-las para que a visão se torne realidade, apesar de todos os obstáculos. Igualmente é associada à transferência de poder para as pessoas, para que essas façam com que as coisas aconteçam. Será que todos os pontos são igualmente importantes e são apreensões naturais que as organizações deverão despertar ao analisar o novo contexto de liderança? Ou ao contrário, por não apresentar nenhum ponto em comum, não se pode dizer que os estudos foram relevantes?

Diante disso responda:

(a) O que determinará se um desses pontos de dos estudos citados será aplicado ou não no futuro da liderança em uma organização?

(b) Para você, qual dos nove pontos é o mais relevante e deve ser foco de maior atenção por parte das organizações? Marque um “X” sobre ele no quadro a seguir e justifique:

Resposta Comentada

(a) Sem dúvidas, todas as questões são interessantes e devem merecer nossa atenção, como estudiosos e, talvez, aplicadores de conceitos de liderança dentro das organizações. Queremos nos antecipar a quaisquer possíveis ansiedades organizacionais. Contudo, o que irá determinar se um ponto específico será mais ou menos importante e aplicado serão o setor, o porte, o segmento de mercado e a cultura organizacional de cada empresa. Como vimos, liderança não é uma questão rígida. Depende do líder, do contexto, do colaborador, da organização (caso seja liderança empresarial), da sociedade, entre outros fatores. Dentro de uma organização, o ponto que será mais chamativo ou que irá necessitar e demandar maior energia e atenção será, na verdade, aquele no qual a própria organização e/ou a sociedade, talvez de forma conjunta, pressionar o líder para ajustar-se, pois a atuação do líder dependerá de variáveis situacionais, como visto anteriormente. Em última instância, a questão poderá ainda ganhar maiores contornos e preocupações, fazendo com que um dos pontos seja de maior relevância para um profissional, devido às próprias pressões internas que o líder pode se imputar. (b) Qualquer um dos seguintes pontos citados na questão. Resposta pessoal, passando por uma aplicação das crenças, iniciativa de liderança e estilo de personalidade de cada aluno(a).

BOX CURIOSIDADE: Esferas de Atuação de um Líder em uma Organização

O escritor Soto (2002), estudioso do tema liderança, ainda contribui com uma visão diferenciada sobre a existência de três perspectivas fundamentais sobre liderança, de acordo com a esfera de atuação do líder em relação à organização: microliderança, macroliderança e metaliderança. Os âmbitos da liderança micro, macro e meta devem ser definidos, coordenados e alinhados para produzir ações organizacionais, eficazes e bem-formadas.

- A *microliderança* centra sua atenção na escolha do estilo de liderança, para gerar uma atmosfera de trabalho eficaz e conseguir que as coisas sejam feitas mediante o ajuste do estilo de cada um às dimensões da tarefa e ao comportamento da organização (entre os setores da própria organização).
- A *macroliderança* estabelece que o papel do líder é o de criação de uma organização de sucesso e se cumpre de duas formas: (i) descobrimentos de caminhos e (ii) construção da cultura. O descobrimento de caminhos pode se resumir em como encontrar a via para um futuro com êxito. A construção da cultura pode ser contemplada em como atrair outras pessoas para uma organização dotada de propósitos, isto é, aquela capaz de transitar pela senda descoberta ou de explorar plenamente as oportunidades existentes (em toda a organização).
- A *metaliderança* cria movimento em uma ampla direção geral. Ela vincula os indivíduos com o ambiente por intermédio da visão do líder, liberando energia e criando seguidores entusiastas (no setor de atuação da organização e com os *stakeholders* que não estão dentro dos muros organizacionais).

REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008
- 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.
- BERGAMINI, Cecília. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.
- 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. (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.out.2021.
- CORTELLA, Mário Sérgio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em Foco**. 3. ed. Campinas: Papyrus 7 Mares, 2009. 160 p.
- 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.
- HUNTER, James. **O Monge e o Executivo – uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- 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.
- PENTEADO, J. R. W. **Técnica de Chefia e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- PINCHOT, G. **O Líder do Futuro**. (Eds.) HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. The Peter F. Drucker Foundation. 10a reimp. São Paulo: Futura, 2004.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ZALEZNIK, A. “Managers and Leaders: Are They Different?”. **Harvard Business Review**, 1977, 55, 3, 67-78.