

## A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA

Autoras:

**Denise Heuseler**

**Gisele Leite**

Identificamos que o conceito de liderança é muito diferente<sup>1</sup> do que existe tradicionalmente na história do pensamento, desde Platão.

E, para cogitarmos sobre liderança e líder é absolutamente necessário abordar o conceito de sujeito<sup>2</sup> que possui dois significados fundamentais: aquele de quem se fala ou a quem se atribuem qualidades ou determinações, ou aquele ao qual são inerentes qualidades ou determinações; o eu, o espírito, ou consciência, como princípio determinante do mundo do conhecimento ou da ação, ou ao menos como capacidade de iniciativa em referido mundo.

O primeiro conceito e significado de sujeito ligam-se à tradição da filosofia antiga, e particularmente a Platão e Aristóteles.

Aliás, Aristóteles define sujeito como um dos modos da substância é aquilo de que se pode dizer qualquer coisa, mas que por sua vez não pode ser dito de nada (Metafísica, VII, 3, 1028 b 36)<sup>3</sup>.

Sujeito pode ser como a matéria de que se compõe uma coisa, como por exemplo, um aro, argola ou aliança; como a união de matéria e forma, como por exemplo, a aliança, o anel, ou ainda uma estátua.

Sujeito é predicável, pode ser mensurado por sua quantidade ou qualidade.

No pensamento contemporâneo, a imagem do sujeito como princípio determinante do mundo do conhecimento e da ação.

---

<sup>1</sup> O terceiro milênio nos aponta mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente de trabalho, de sorte que, o conceito de liderança é influenciado pela globalização, tecnologia, informação, ênfase no cliente, na qualidade, produtividade e competitividade.

<sup>2</sup> A era da informação peculiar após 1990, traz um mercado de serviço que sobrepuja o mercado industrial, as unidades de negócios passam a substituir as grandes organizações, há extrema dinâmica, flexível e mutável. O líder deve entender e atender as necessidades de mudança, onde as pessoas são vistas como parceiros e, não como liderados ou meros recursos humanos.

<sup>3</sup> Para ler: <http://www.filoinfo.bem-vindo.net/filosofia/modules/lexico/entry.php?entryID=587>

Tal concepção foi derrocada e substituída pela imagem oposta de “sujeito sujeitoado”, que é “joguete” de inúmeras e variadas forças, metas subjetivas ou meta conscienciais (ser, linguagem, *id*, etc.).

Marx não via o sujeito como motor da história<sup>4</sup>, e sim, o sujeito autoconsciente, mas as classes sociais e as relações de produção.

Nietzsche considerou o sujeito e a consciência como máscaras da vontade de poder<sup>5</sup>.

Freud que pôs o sujeito da *psiquê*, não no *cogito*, mas no conjunto de desejos inconscientes que o dominam e dele se assenhoreiam. Tal processo de contestação chegou ao auge na “moda” anti-humanista e anti-subjetivista, que caracterizou o estruturalismo, a hermenêutica, o pensamento fraco e todas as correntes que pregaram a necessidade de se pensar “além do sujeito” e de suas pretensas certezas gnosiológicas, morais, políticas, sociais e culturais.

Tais correntes profundamente influenciadas por Heidegger e por sua inclinação em ver o sujeito cartesiano (e, mais em geral, no mesmo patamar do sujeito-objeto) preconizando a figura do homem tecnocrático e violento do século XX.

Recentemente, passamos a defender a possível recuperação do sujeito em termos cognitivos éticos e estéticos, sendo forte e autofundamentado da tradição metafísica, correspondente ao núcleo irreduzível. É o que alardeiam como o novo humanismo.

A nova tentativa de encontrar sentido da subjetividade sem cair em nova dominação, a elaboração de um novo sujeito capaz de ser interagente com a realidade global única que é a condição humana.

Para exemplificar uma moderna formulação do conceito de liderança recorreremos a Robert Morrison MacIver e C. H. Page (1937)<sup>6</sup> que a consideram como “a capacidade de persuadir ou dirigir os homens, resultado de qualidades pessoais, independentemente da função exercida”.

Portanto, nessa acepção a liderança é identificada e referente à esfera de poder resultante das atitudes do líder. Desta forma, a liderança resta atrelada à biologia específica do líder, visto ainda como herói carismático.

---

<sup>4</sup> Apenas saber é pouco. Apenas saber aplicar o conhecimento é pouco. Saber avaliar a situação e com espírito crítico definir prioridades para, no passo seguinte assumir a atitude empreendedora, assumir riscos, galgar realizações e produzir auto-realização.

<sup>5</sup> A lógica do capitalismo na era industrial era cartesiana, baseava-se no capitalismo financeiro. Hoje em dia, temos o capitalismo intelectual que exige intensivo investimento em conhecimento e, isso afeta a administração das empresas. O capital humano gera os acessos pois o dinheiro age e fala, mas não pensa. Estamos vivendo a era do trabalhador do conhecimento.

<sup>6</sup> R.M. MacIver y C.H. Page, *Sociología* (1937), Madrid, Tecnos, 3ª. Edición, 1977

Tal concepção, no entanto, entrou em crise dentro do âmbito da práxis política e, em particular, após as revoluções democráticas do século XIX e XX e, ainda dentro da aceção teórica, pois com o desenvolvimento das ciências sociais que ocorreu nos últimos tempos.

No entanto, é possivelmente mais realista considerar a liderança como um papel que se desenvolve em contexto específico de interações e reflete em si mesmo (ou seja, em sua tarefa e sobre a situação desse contexto).

A liderança manifesta certas motivações do líder e requer atributos peculiares de personalidade e habilidade, além de recursos específicos variáveis e relacionados com o contexto. Também se relaciona com as expectativas de seus liderados, seus recursos, suas aspirações e suas atitudes.

Em verdade, o maestro pode ser apenas um mediano musicista porém, deve ser um ótimo líder, um regente que entende da harmonia dos instrumentos musicais.

Aliás, o líder pode vir a elaborar seu papel de forma mais ou menos decisiva, e até promover a formação do contexto onde este se situa como o detentor da liderança.

Deve-se ainda distinguir a liderança definida pelo papel e o líder que determina o papel. Bastante elucidativo é Bertrand de Jouvenel (1959)<sup>7</sup>, que distingue a autoridade subsistente, a pré-existente e a emergente.

Assim e, com o mesmo ponto de partida, Charles Wright Mills e Hans Gerth (1953)<sup>8</sup> discriminaram três figuras de líder: o de rotina, o inovador e o precursor.

E, a partir do líder que cria seu papel e que atribuiu também seu conceito de liderança. O líder de rotina é o que não cria, não reelabora seu papel, nem o contexto onde irá atuar, só atua dentro dos limites, na sua maioria, já preestabelecidos;

O líder inovador é o que reelabora (até de forma radical) e pode até visitar o próprio papel, atua além do papel-guia de uma instituição já existente.

Já o líder- promotor é figura bem similar, porém não idêntica à do *organization builder*, tal como caracterizada por F. H. Harbison e C. A. Myres (1959)<sup>9</sup>, é um líder que sabe criar tanto seu papel, como o contexto de seu desempenho.

---

<sup>7</sup> B. de Jouvenel (1958): *A Philosophy of Indian Economic Development*. Navajibad Publishing House, Ahmedabad.

<sup>8</sup> Gerth e Mills, *Character and Social Structure*, N. Iorque, 1953.

A personalidade do líder, em resumo, é apenas um dos fatores que interferem na determinação destas diferentes formas de liderança.

Mas em todo caso, a liderança está sempre relacionada diretamente com a situação do contexto onde é exercida, mesmo se tal relação não resulta tão automática que possamos afirmar, de qualquer maneira, que os líderes são sempre, secreta ou abertamente, selecionados com antecedência por seus liderados de acordo com as necessidades do grupo.

Já observara Hegel<sup>10</sup> que os grandes líderes surgem mais facilmente nas sociedades em fase de rápida transformação estrutural. As funções e os objetivos da liderança estão cada vez mais relacionados à tarefa que o contexto atribuiu ao líder.

É inegável que o líder procura sempre a manutenção de estruturas e valores que exerçam o papel integrador no que se refere à sua própria liderança, mas tal conclusão acarreta uma dimensão conservadora e unilateral da liderança.

Platão já havia mencionado em sua obra “A República”<sup>11</sup> sobre o modelo de líder preparado para ser o “guardião do Estado”, além de ser por disposição natural, um educador.

Aristóteles em sua obra “A Política”<sup>12</sup> desvia o enfoque sobre as qualidades naturais (segundo ele, desde o nascimento uns estavam destinados para mandar e outros para obedecer, uns para reger e outros para ser regidos). Reforça então a idéia de existir a liderança nata.

Já Michels na *Sociologia Del Partitio Político* (1991)<sup>13</sup> aponta rol de qualidades pessoais pelas quais uns conseguem frear as massas, qualidades tidas como atributos específicos tais como oratória, força de vontade, superioridade do saber, profundidade de convicções, segurança ideológica, autoestima elevada, capacidade de concentração, além de bondade de alma e desinteresse.

Nesse patamar, tais qualidades remetem as massas à figura de Jesus Cristo e despertam nestas, sentimentos religiosos que estavam apenas abafados ou o que reinstale a capacidade de crer e agir das massas.

---

<sup>9</sup> F. Harbison and C. A. Myers, *Management and The Industrial World: An International Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1959.

<sup>10</sup> HEGEL, G. 1770 - 1831. *Fenomenologia do Espírito: Estética: a idéia e o Ideal; estética o belo artístico e o ideal; Introdução à história da filosofia*. Traduções de Henrique Cláudio de Lima Vaz, Orlando Vitorino, Antonio Pinto de Carvalho - São Paulo, Abril Cultural, 1980. (Os pensadores).

<sup>11</sup> *A República*; São Paulo: Nova Cultural, 2000. 352 págs. Tradução de Enrico Corvisieri.

<sup>12</sup> ARISTÓTELES. *Política*. Tradução de Maria da Gama Kury. 3. ed. Brasília: Editora UnB, 1997.

<sup>13</sup> Michels, Robert. *Sociologia dos Partidos Políticos*. Editora Universidade de Brasília, Brasília. 1982.

No líder o conceito de virtude político sendo bem flexível conforme recomenda Maquiavel, que corresponde contemporaneamente apenas a uma variável do contexto onde atua como líder.

Os fatores pessoais da liderança diferem conforme as situações sociais, pois as pessoas que efetivamente são líderes, numa outra situação podem não o ser.

A tríade personalidade, habilidade e motivação do líder se encaixam e criam o jogo para a conquista e manutenção da liderança. É indiscutível que a importância da personalidade do líder, porém não pode ser alvo de generalizações, bem como não se pode obter uma tipologia cartesiana e precisa.

Quando muito, podemos concordar com Lasswell e Kaplan (1950)<sup>14</sup> quando descrevem que o tipo de personalidade comum a todos os líderes é a busca extremada de valores de deferência, principalmente do poder e do respeito e, em menor medida, de retidão e afeição.

O líder é eminentemente um político que negocia a aquisição e fruição de valores, mas sua personalidade não deve ser confundida com sua imagem (seja a auto-imagem ou a imagem exterior). Em geral, a grandeza se revela mais como atributo da imagem do que da pessoa a que se atribuiu.

Também os liderados desempenham papéis ativos, pois é ultrapassada a noção de que liderança se resume numa relação unilateral ou unilinear.

Assim, a liderança e os liderados refletem realidades complementares, e estão sob influência recíproca e, Sidnei Verba<sup>15</sup> sugere chamá-los de colaboradores.

Há líderes que arrastam multidões, fabricam séquitos e promove em grande dimensão conscientização e mobilização.

Há líderes ainda que interpretam multidões, são hábeis em expressar sentimentos, pensamentos, ainda que estejam confusos ou obscuros.

E, ainda existem os líderes que representam as multidões e que apenas expressam a opinião das massas, que é amplamente conhecida e definida.

Por outro lado, há liderados que são tidos como fiéis, posto que, se envolvem por razões morais, religiosas ou ideológicas; já os liderados tidos como

---

<sup>14</sup> LASWELL, H. D. *Potere e personalità* (1948), trad. ital. in *Potere, politica e personalità*, UTET, Torino 1975 LASSWELL, H. D. e KAPLAN, A. *Potere e società* (1950), trad. ital., Etas Libri, Milano 1979.

<sup>15</sup> VERBA, Sidney; SCHLOZMAN, Kay Lehman; BRADY, Henry E.. (1995), *voice and equality: civic voluntarism in american politics*. Cambridge, Mass.; London, Harvard University Press.

mercenários, atuam por interesses pactuados abertamente ou subliminarmente.

Mas, é importante ressaltar que a relação entre o líder e seus liderados permanece da mesma natureza em ambos os casos.

Um líder pode atuar na exata medida que distribuiu vantagens tanto quanto nos outros tipos de relações. Os mercenários exigem imediato pagamento bem como, os fiéis que impõem obrigações e responsabilidades ao seu líder principalmente “a de servir à causa”.

De qualquer maneira, se concretiza uma transação.

O problema central é saber por que quem é guiado segue o guia, ou seja, o problema do poder e sua legitimação.

Atualmente as definições de liderança se revelam imprecisas e não podemos repelir as análises psicológicas e sociológicas da ciência política e nem podemos radicalizar ao ponto de afirmar que a liderança tem sido objeto de enorme quantidade de idiotices (*nonsense*) enunciadas dogmaticamente.

Mills e Gerth<sup>16</sup> definem que a liderança é toda relação entre alguém que guia e alguém que está sendo guiado. Mas, desta forma o conceito de liderança sofre de abusiva ampliação, vindo a se confundir com o conceito de influência.

Mais correto seria delimitar a liderança a certas formas de autoridade encarada como poder exarado consciente e intencionalmente sendo aceito e reconhecido espontaneamente pelo outro.

A espontaneidade implica no *status* do líder, encontra-se no interior do grupo mas não fora deste. Há autores que destacam o caráter efetivo conforme K. Lang (1964)<sup>17</sup>, pois a liderança é sempre ação efetiva e não mero prestígio.

De sorte que um fraco poder efetivo revela apenas uma autoridade formal e não uma liderança.

O líder não exerce qualquer poder, mas o poder peculiar e central que irradia para toda atividade de seu grupo (W.F. Whyte, 1943)<sup>18</sup>, daí as iniciativas diretivas, e a existência do poder decisório.

Líderes são os que no interior do grupo, ocupam posição de poder que tem condições de influenciar, de forma enfática, todas as decisões de cunho

---

<sup>16</sup> Gerth e Mills, *Character and Social Structure*, N. Iorque, 1953.

<sup>17</sup> K. Lang, *Military Institutions and the Sociology of War*, Londres, 1972.

<sup>18</sup> William Foote Whyte, *Social Organization in the Slums*, American Sociological Review, Vol. 8, No. 1, 1943.

estratégico e, tal poder é exercido de forma ativa e legítima, pois atua em correspondência às expectativas do grupo.

As mais recentes abordagens sobre o tema enfatizam a necessidade de aprofundar o estudo, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre o líder e colaboradores nos planos social, simbólico, identitário e cultural.

Só compreendendo o procedimento de liderança em tais planos teóricos é que poderemos atualizar o conceito e a dinâmica principalmente em razão das grandes transformações da sociedade contemporânea.

Concluimos que o poder do líder depende desta legitimidade e resta atrelado à ressonância que existe entre a problemática pessoa do líder e as necessidades dos liderados. É durante o processo de identificação que se desenvolve o ordenamento significativo de valores e de práticas capazes de edificar tanto o indivíduo como o coletivo.

#### **Referências:**

BOBBIO, Norberto, *Dicionário de política*, São Paulo, Imprensa Oficial do estado de São Paulo, 2000.

LANG, K., *Military Institutions and the Sociology of War*, Londres, 1972.

WHYTE, William Foote, *Social Organization in the Slums*, *American Sociological Review*, Vol. 8, No. 1, 1943.

<http://www.filoinfo.bem-vindo.net/filosofia/modules/lexico/entry.php?entryID=587>

MACIVER, Maclver y PAGE, C.H., *Sociología* (1937), Madrid, Tecnos, 3ª. Edición, 1977

DE JOUVENEL, B. (1958): *A Philosophy of Indian Economic Development*. Navajibad Publishing House, Ahmedabad.

GERTH e MILLS, *Character and Social Structure*, N. Iorque, 1953.

HARBISON, F. and C. A. Myers, *Management and The Industrial World: An International Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1959.

HEGEL, G. 1770 - 1831. *Fenomenologia do Espírito: Estética: a idéia e o Ideal; estética o belo artístico e o ideal; Introdução à história da filosofia*. Traduções

de Henrique Cláudio de Lima Vaz, Orlando Vitorino, Antonio Pinto de Carvalho - São Paulo, Abril Cultural, 1980. ( Os pensadores).

A REPÚBLICA; São Paulo: Nova Cultural, 2000. 352 págs. Tradução de Enrico Corvisieri.

ARISTÓTELES. Política. Tradução de Maria da Gama Kury. 3. ed. Brasília: Editora UnB, 1997.

MICHELS, Robert. Sociologia dos Partidos Políticos. Editora Universidade de Brasília, Brasília. 1982.

LASWELL, H. D. Potere e personalità (1948), trad. ital. in Potere, politica e personalità, UTET, Torino 1975 LASSWELL, H. D. e KAPLAN, A. Potere e società (1950), trad. ital., Etas Libri, Milano 1979.

VERBA, Sidney; SCHLOZMAN, Kay Lehman; BRADY, Henry E.. (1995), voice and equality: civic voluntarism in american politics. Cambridge, Mass.; London, Harvard University Press.