

LÍDER GERENCIAL E LIDERANÇA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE

ClandioFavariniRuviano¹
MiguelangeloGianezini²
Matheus Dhein Dill³

RESUMO

No âmbito da sociedade contemporânea, a liderança e em especial a figura do líder, têm sido objeto de estudos aplicados, teóricos e filosóficos em diversas áreas, haja vista a importância de se identificar e discutir as características das pessoas que constituem-se em líderes, prosperam e transformam-se em vetores para outros. Neste artigo, objetiva-se apresentar um resultado do estudo deste objeto, valendo-se para tal da perspectiva da teoria da complexidade. A partir destas considerações, elaborou-se um estudo teórico, no qual abordou-se a percepção do líder como *manager*. Utilizando-se de revisão de literatura (*review*) e análise teórica, com foco na relação entre a abordagem da complexidade e a liderança, são apresentados como resultados os conceitos de líder e liderança, seguidos da teoria e discussão do tema. O desenvolvimento do estudo ressalta a importância da configuração do líder, permitindo considerar que a modernização das organizações na sociedade contemporânea passa, impreterivelmente, pelas pessoas que nelas trabalham. Torna-se mais consistente a ideia de que o ser humano não pode ser preterido. É o que se constata pelo fato das organizações serem, substancialmente, constituídas de inteligência, característica exclusiva de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, organizações, formação profissional.

ABSTRACT

In contemporary society, leadership and particularly the leader itself, has been the subject of applied theoretical and philosophical studies, because of the relevance of identifying and discussing the characteristics of people who became leaders and vectors for others. In this article, we report the result of the study of this issue, using for this the perspective of complexity theory. From these considerations, we elaborated a theoretical study, which addressed the perception of the leader as manager. Using literature review and theoretical analysis, focusing on the relationship between the complexity approach and leadership, we presented the concepts of leader and leadership followed the theory and discussion of the topic. The development of the study emphasizes the importance of the leader, allowing to consider that the modernization of organizations in contemporary society is made by the people who work in them. Becomes more consistent the idea that human beings cannot be

¹ Doutor, UFGD. PPGAN. Rodovia Dourados-Itahum, Km 12. Cx postal 322. CEP 79825-070. Dourados-MS. Fone: (67) 3410-2040. E-mail: clandioruviano@hotmail.com

² Doutor, UNESC. PPGDS. Av. Universitária, 1105. Cx postal 3167. CEP 88806-000. Criciúma-SC. Fone (48) 3431-2673. E-mail: miguelgianezini@hotmail.com

³ Mestre, UFRGS.CEPAN. Av. Bento Gonçalves, 7712. CEP 91540-000. Porto Alegre-RS. Fone (51) 3308-6586. E-mail: matheusdill@hotmail.com

replaced in terms of leadership. It is what is verified by the fact that contemporary organizations are substantially constituted by human intelligence.

Keywords: Human resources, organization, professional training.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito da sociedade contemporânea, uma crescente visão diversificada de mundo tem se evidenciado. Na atualidade a sociedade está mais dinâmica e simultaneamente virtual, andrógena e subjetiva. As atividades humanas são carregadas de significados, de maneira interdisciplinar, multilinguística, multifuncional e com informação massificada.

Neste ambiente complexo, surgem novos valores sociais, econômicos e culturais, onde a busca por equilíbrio entre trabalho e lazer se destaca.

Por conseguinte, aliadas às crescentes exigências da sociedade e do mercado de trabalho, as transformações tecnológicas (que por vezes pretendem substituir pessoas por máquinas), acabam revelando o aspecto humano como um ato de diferenciação e competitividade, exigindo das pessoas aprimoramento contínuo e fazendo do processo de mudança uma condição contemporânea.

De um lado, observa-se o indivíduo estruturado, "formatado", movendo-se sempre dentro de um determinismo que, no cotidiano encontra-se envolvido em permanentes conflitos (liderados). E de outro, a exigência por uma inteligência criativa, capaz de compreender as reais necessidades das pessoas, da sociedade, capaz de saber lidar com o inesperado, de poder reagir de maneira não convencional, não programada (líder).

Nesta ambivalência, considerando a segunda perspectiva supracitada, a liderança e em especial a figura do líder, tem sido objeto de estudos aplicados, teóricos e filosóficos, haja vista a importância de se identificar e discutir as características das pessoas que constituem-se em líderes, prosperam, transformam-se em vetores e em bússolas de orientação também para outros.

Neste estudo, líder e liderança são apresentados e analisados na visão complexa de mundo, onde a realidade é, essencialmente, definida pelos relacionamentos e pelos processos. Por conseguinte, objetiva-se apresentar um resultado do estudo deste objeto por parte dos autores – a partir de suas discussões

e reflexões enquanto professores universitários e pesquisadores –valendo-se para tal da perspectiva da teoria da complexidade.

2. METODOLOGIA

A partir das reflexões e considerações anteriores,elaborou-se o presente estudo teórico,onde éabordada uma percepção sobre a configuração do líder como *manager*, a saber: a visão de líder segundo a teoria da complexidade.

Utilizando-se de revisão de literatura (*review*) e análise teórica, com foco na relação entre a abordagem da complexidade e a liderança, são apresentados os conceitos de líder e liderança, seguidos da teoria e discussão do tema.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Considerações acerca da figura doLíder

A palavra “líder” antecedeu o termo “liderança” e possivelmente deu origem a ele. Os líderes, de acordo com Bass (1990, p. 19), são “[...] agentes de mudança – pessoas que afetam as outras pessoas mais do que essas os afetam”. A definição destaca a figura do líder como agente de “mudança” ou, em outras palavras, como aquele que coordena e dirige ações não rotineiras. Outro termo que se destaca é “afetam”, mas em seu lugar poderia ser utilizado “influenciam”, como sugere a definição de liderança de Yukl (1989). Outros elementos relevantes podem ser agregados a essa definição, tais como: interação, estruturação ou reestruturação de situações, percepções e expectativas, objetivos e estratégias, confiança e aquiescência, manutenção do grupo e identidade, e influência sobre a cultura da organização.

“Os líderes eficazes são aqueles capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação” (Guest,Hersey,&Blanchard, 1980). Independente da definição, não se deve rotular os líderes como bons ou maus, efetivos ou inefetivos, como afirma Kellerman (2004). Assume-se que ora os resultados podem ser alcançados, ora não, sendo

que o aprendizado pode provir dos erros, pois “apenas aqueles que não fazem nada não cometem erros” (Vries, 1997, p. 36). Além disso, um alto desempenho pode depender da abertura à ambiguidade do ambiente e da disposição para assumir riscos (Peters&Waterman Jr., 1986).

O alcance das metas, dos objetivos e resolução de problemas não qualifica para uma solução definitiva, uma panacéia; cada nova solução traz consigo as sementes de novos problemas (Gardner, 1990, p. 38). Por isso nenhuma solução deveria ser encarada como definitiva. Decisões bem sucedidas no passado podem gerar dificuldades futuras, e indivíduos cuja atuação e forma de pensar bem serviram à organização podem estar mal ajustados a novos desafios e problemas (Selznick, 1971).

Kellerman (2004) sugere alguns temas relevantes na tratativa do tema, como a ética ou a moral do líder. Então, como se reconhece um líder? A resposta singela de Fiedler e Chemers (1981) é direta: “Se você está sendo seguido, então é um líder”. Nesta definição, mais uma vez está presente o pressuposto básico de líder e liderado. Mas o líder nasce feito ou é criado? O mais provável é que a resposta se situe em algum ponto entre estes extremos (Vries, 1997).

3.2 Considerações acerca da Liderança

O conceito de liderança aparece em distintas áreas, com destaque para Administração, Sociologia e Psicologia. Estas variantes contribuem para a ideia que de não existe um conceito padrão sobre liderança, no sentido de seu enfoque, o que torna o seu processo de interpretação e prática complexo e igualmente um objeto de busca pelos executivos (Wagner III &Hollenbeck, 2006).Além disso, o conceito de liderança pode igualmente ser considerado moderno e sofisticado (Bass, 1990, p. 11).

Já a palavra “liderança” por sua vez é utilizada em linguagem cotidiana sem ser definida de forma precisa. Algumas vezes é confundida indistintamente com outros termos similares, tais como poder, autoridade, gerência, administração, controle e supervisão (Yukl, 1989). Assim sendo, apesar de ser popular, a própria definição de liderança está carregada de ambiguidade. Isso levou alguns autores a afirmarem que este “não é um conceito de fácil definição” (Bryman, 2004a, p. 257), e

que “existem tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que procuraram definir o conceito” (Bass, 1990, p. 11).

As diferentes definições refletem também uma discordância a respeito de como identificar os líderes e o processo de liderança (Yukl, 1989). Para Burns (1979) a liderança é um dos fenômenos do mundo mais observados e menos compreendidos. Como mencionado, cabe ressaltar que o termo constitui fenômeno de estudo em diferentes áreas. Está associado a posições formais de poder ou autoridade como chefes de governo, monarcas, militares, religiosos e líderes de movimentos civis. Por conseguinte, os líderes estão presentes em todos os segmentos da sociedade: governo, empresas, associações profissionais, universidades, sindicatos, comunidades, entre outros (Gardner, 1990), atuando em diferentes níveis hierárquicos.

Existem também estudos que abordam a questão das posições informais de liderança, como a que surge entre pares. Cabe ressaltar aqui a atenção dispensada ao tema liderança. O tópico constitui foco de estudo em diferentes países do mundo, encontrando-se referências úteis em épocas distintas. Como exemplos podem ser apresentadas as obras clássicas como “A República” de Platão, “*Analectos*” de Confúcio (Fiedler&Chemers, 1981, p. 1), “O Príncipe” de Maquiavel e até mesmo contemporâneas como a “Arte da Guerra” de Sun Tzu (Crainer, 2000).

Apesar da universalidade do tema, grande parte do trabalho científico contemporâneo de destaque na área tem sido desenvolvido predominantemente nos Estados Unidos, ou em países de língua inglesa, como Inglaterra e Canadá. Bryman (2004b, p. 749) apresenta evidências de que aproximadamente 98% dos trabalhos empíricos sobre liderança tem origem na América do Norte, sendo que 81% destes autores residem nos EUA e 4% no Canadá. Este mesmo autor realizou um estudo a respeito de artigos qualitativos sobre liderança, em que 61% das referências utilizadas são dos EUA, 20% inglesas e 39% de outras nações ou *cross-cultural*.

Dentre a miríade de possíveis definições, liderança pode ser entendida como sendo “a interação entre dois ou mais membros de um grupo que estão freqüentemente envolvidos na estruturação ou reestruturação de situações e as percepções e expectativas dos membros” (Bass, 1990, p. 19). Essa definição pode ser complementada pela de Yukl (1989, p. 253), que revela a noção da influência da liderança sobre “objetivos e estratégias de trabalho, confiança e aquiescência no

comportamento de trabalho para alcançar estes objetivos, influenciando a manutenção do grupo e identificação, e influenciando a cultura da organização”.

Uma definição mais abrangente de liderança deve englobar tanto as organizações quanto as não-organizações. Isso talvez seja necessário porque a liderança se apresenta como um fenômeno que precede a instituição de uma organização. Os pioneiros e fundadores são os primeiros influenciadores de uma organização, e têm um papel muito importante no seu surgimento, contribuindo para moldar seus valores, crenças, estrutura e cultura (Bertero, 1996; Vries, 1997; Schein, 1991).

O que fica evidente é que a palavra, na grande maioria dos trabalhos consultados, possui uma conotação positiva. Está constantemente associada a qualidades e atributos valorizados, de maneira a inspirar relações interpessoais que servem de modelo a ser seguido e praticado. Por outro lado, a abordagem do fenômeno pela psicanálise e pela psicologia evidencia uma quebra dessa tendência, pois buscam indícios na história de vida das pessoas, como causa que explique o surgimento do líder.

A palavra liderança traz implícitos alguns pressupostos do conceito, como a existência de liderados e do líder, que compactuam uma aceitação mútua de papéis. Existe uma relação social no processo de liderança, conforme define Selznick (1971, p. 19), ao afirmar que liderar é preencher as necessidades de uma situação social. Apesar das diferenças entre as definições é possível identificar e extrair de cada conceito alguns elementos comumente associados à liderança, tais como: autoridade, decisão, interação, atração de pessoas, mudança, exemplo a ser seguido, influência, metas compartilhadas, grupo, confiança, motivar e capacitar, alcance de metas, visão e valores.

Por conseguinte, cabe destacar uma das razões que explica o motivo pelo qual as discussões do conceito de liderança têm tomado corpo no ambiente corporativo e acadêmico, que é o fato de que o mundo dos negócios tornou-se mais competitivo e volátil, exigindo dos executivos um enfrentamento mais vigoroso das mudanças. Para compreender este processo e seus elementos é preciso ater-se a uma teoria que permita relacioná-los à figura do líder, como é o caso da teoria da complexidade.

3.3 Líder e Liderança na Perspectiva da Teoria da Complexidade

A teoria da Complexidade envolve o estudo de vários atores e suas interações dentro de um sistema. Os atores, como chamados pelos cientistas da complexidade, podem ser átomos, células, plantas, pessoas, grupos, organizações, sociedades e culturas. As interações entre os atores podem ser de atração, dominação, luta, comunicação, troca, partilha ou rivalidade. Como resultado destas interações há a formação de redes ou sistemas. Estudos sobre sistemas complexos têm elucidado como um número de componentes simples, agindo em conjunto, pode produzir comportamentos de grande complexidade (Sempsey, 1995).

O termo “complexidade” origina-se do latim, *complexus*, que significa entrelaçado ou torcido junto. O estudo da complexidade corresponde à análise de como um sistema complexo evolui, isto é, como ele se modifica ao longo do tempo. Morin (2005) afirma contudo que complexidade não é complicação. A ambição do pensamento complexo é dar conta das articulações entre domínios disciplinares que são quebrados pelo pensamento disjuntivo; este isola o que ele separa e oculta tudo que o liga, interage e interfere.

Na visão complexa de mundo, a realidade é, essencialmente, definida pelos relacionamentos e pelos processos. Cada ator está relacionado, afeta e é afetado pelas ações e pelas ideias de todos os demais. A qualidade dos relacionamentos e a dos processos, ao longo das nossas vidas, são mais importantes do que as estruturas (Torres, 2005).

Neste ambiente o foco deve se dirigir mais fortemente para os relacionamentos e processos. Os atores que desejam que a criatividade e a co-evolução estejam presentes na organização tem que sair de uma estrutura de comando-e-controle e passar para uma liderança compartilhada mediada pelo diálogo. Os atores se comprometem mais e ficam mais motivados quando estão envolvidos na tomada das decisões que os afetam.

Para que haja maior qualidade e produtividade deve ser desenvolvido um processo de significado compartilhado e de consenso por meio do diálogo entre todos os participantes. A eficiência mecânica e a competitividade – como a exacerbação da competição – são limitantes e destruidoras. A cooperação e o senso de comunidade funcionam muito melhor para o aumento de produção, de produtividade e de qualidade.

Em uma época de individualismo social é importante ressaltar que o domínio coletivo faz com que as equipes fiquem mais entrosadas, vejam de forma melhor as conexões no trabalho e desenvolvam a capacidade de alavancar a diversidade inerente a qualquer equipe.

No paradigma da complexidade, o líder é visto como um indivíduo que emerge naturalmente das interações grupais, com uma capacidade diferenciada de pensar e intuir, sentir e experienciar, se relacionar com os outros.

Quando a complexidade da dinâmica social aumenta, amplia-se e se move numa crescente aceleração, tornando-se difícil para os líderes revelar e seguir até mesmo os seus próprios caminhos, para não falar dos caminhos que os outros devem seguir (presumindo que "os outros" sejam capazes de pensar, sentir e experienciar por si próprios). "Não me siga, siga a você mesmo!", disse Friedrich Nietzsche em seu *Der Wille zu Macht (A Vontade de Poder)* (Nietzsche, 1901). Essas palavras fazem sentido para todos os que navegam pela dinâmica da vida (Dimitrov, 2003).

Assim associando as características e definições apresentadas, entende-se que por meio de esforços individuais, um líder pode chegar ao conhecimento e à capacidade de:

- Conduzir a si próprio através do labirinto da vida, enquanto nutre e põe em prática o seu potencial criativo;
- Tornar-se autoconsciente: alerta em relação ao que sente, experiencia e intui;
- Ser responsável por seus próprios pensamentos e sentimentos, palavras e ações;
- Viver na contemporaneidade – ver o mundo com a mente aberta e sem preconceitos tal como ele é agora, não como era no passado; e
- Buscar a sabedoria, a harmonia e a liberdade existencial, operando em cada uma e em todas as escalas da manifestação: orgânica e inorgânica, animada e inanimada, física e psíquica, individual e social, externa e interna, micro e macro.

Os tópicos supracitados não são fruto do acaso. Podem ser desenvolvidos conscientemente, praticados e reforçados. Aqueles que tiveram sucesso em sua realização atraem naturalmente seguidores, e isso acontece sem que eles peçam ou esperem que a sociedade lhes confira formalmente o título de "líder".

No paradigma da complexidade social, a palavra "complexidade" é usada em seu sentido original, expresso pela expressão latina *complexus* (que significa "conjunto"). Trata-se de um paradigma centrado na exploração global da interação e emergência sociais, na auto-organização e criticidades sociais, bem como no estudo da dinâmica global da dinâmica não-linear e caótica da vida (Dimitrov, 2003). Nesse paradigma, um líder emergente e informal é visto como uma pessoa capaz de:

- Entender e experienciar a realidade como uma expressão da totalidade da existência;
- "Sentir" os fenômenos emergentes e lidar espontaneamente com eles;
- Navegar sobre as ondas da auto-organização, que se manifestam por meio da complexidade da natureza e da vida.

Existem organizações em que a liderança é confundida com gerência, o conhecimento é confundido com informação, a informação é confundida com dado e dificilmente acontece a geração coletiva de conhecimento.

O líder deve pois ver e administrar uma organização como um todo complexo. A liderança e a gestão devem ser compartilhadas e transparentes. O líder também é liderado. O líder deve conhecer a si mesmo – reconhecer valores, crenças, necessidades, perspectivas, experiências e capacidades – e reconhecer que a variável mais importante para a produtividade é a qualidade dos relacionamentos interpessoais, devendo confiar e merecer confiança.

4. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do estudo ressalta a importância desta temática sobre a configuração do líder, permitindo considerar que a modernização das organizações passa, impreterivelmente, pelas pessoas que nelas trabalham. Torna-se mais consistente a ideia de que o ser humano não pode ser preterido. É o que se constata pelo fato das organizações serem, substancialmente, constituídas de inteligência, característica exclusiva de pessoas.

Por conseguinte, prioritário à administração de qualquer recurso empresarial, está o ser humano criativo operador de mudança. Por esta assertiva, torna-se clara a interação entre sujeito e objeto, a relação entre indivíduo e empresa, concebendo-se que a empresa, substancialmente, comporta a inteligência de um ou mais líderes.

Portanto, ao término deste artigo, volta-se para o desenvolvimento das competências do líder que se propõe com inteligência, trabalhar no desenvolvimento dos colaboradores da empresa, centrando-os nas próprias responsabilidades dentro da organização, para que o escopo econômico empresarial seja alcançado em prol do bem comum.

O líder congrega em si a realidade de todos, a realidade de uma situação, de uma história, engloba o passado e pré-condiciona o futuro – pelo modo como elabora a aprendizagem.

Aprende ser e fazer de acordo com as coordenadas da sua inteligência, garantindo assim, a funcionalidade de todos. Não sufoca, não destrói. Sabe servir, sabe fazer funcionar, sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo de produtividade. Sabe usar a proporção exata segundo a realidade em que se encontra, de acordo como se move a energia, a dinâmica das relações, momento a momento, situação a situação de modo a dar a solução exitosa.

É um buscador da sabedoria da vida, um entendido em “gente” que busca e aprende como “gente”, funciona como “gente”, coopera entre si e o mundo para exercitar seus talentos, encontrar sentido para sua vida e felicidade na sua caminhada. É um produtor de progresso, de habilidades, de bens para si e para o grupo.

Através da sua auto-realização, realiza também o coletivo, estimula as pessoas, a empresa, a sociedade, vitaliza-a, estabelece uma dialética que dá impulso de progresso a todos. Pode moldar um desempenho de excelência imprimindo um comportamento pró-ativo e realizador.

Mas para isso, é preciso que ele seja capaz de verificar a própria convicção colher-se na sua dinamicidade e não filtrar a realidade atual com base nos arquivos de informações antigas, previsões, estatísticas e regras.

Constata-se assim, que o desenvolvimento do líder é composto por pilares que representam as mais variadas áreas de conhecimento e de ação humana. E esse desenvolvimento ocorre de modo sinérgico e complementar nestas áreas, tais como a econômica, a social, a ambiental e a política.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** 3. ed. New York: Free Press, 1990.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder.** In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTOLINI, P. **Dizionario di Pedagogia e scienze delle educazione.** Bologna, It: Zanichelli, 2008.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R. *et al.* (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.**v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Pernal, 1979.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração: idéias que revolucionaram o mundo dos negócios.** Trad. Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.

DIMITROV, V. **Liderança e Mudança: uma perspectiva complexa.** Disponível em: <www.pucrs.br/psico/pos/pequenosgrupos/dimitrov.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2013.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz.** Trad. Jamir Martins. São Paulo: Pioneira, 1981.

GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade.** Trad. Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GUEST, R. H.; HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **A mudança organizacional através da liderança eficaz.** Trad. Augusto Câmara Neiva. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.

KELLERMAN, B. Liderança para o bem ou para o mal. **Harvard business review**, p. 28-33, jan. 2004.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 120p.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SEMPSEY, J. **The potencial application of complexity theory to the study of social interaction**. 2001. Disponível em: <www.netaxs.com/~jamesiii/complex.htm>. Acesso em: 10 mar. 2013.

TORRES, J.J.M. **Teoria da Complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia**. I EBEC – PUC/PR, Curitiba. 2005.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 1997.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of management**. v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.