

LIDERANÇA: ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Lívia Marques Ferrari de Figueiredo¹
Lidianne Gomes Bernadini²
Marcos Vinícius Nogueira de Lima³
Daiany Souza Melo⁴
Pedro Hermenegildo de Carvalho Neto⁵
Thaís Pollyana Godoi Viano⁶

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.

O presente texto fundamenta-se na Obra de Cecília Whitaker Bergamini, em sua produção intitulada “Liderança: administração do sentido”, Editora Atlas S.A. São Paulo-SP, 2009, contextualizando a respeito da história da liderança. Cecília Whitaker Bergamini é Psicóloga, pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras “Sedes Sapientiae” da Pontifícia Universitária Católica de São Paulo. Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Especialista em Psicologia Clínica pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras “Sedes Sapientiae” da Pontifícia Universitária Católica de São Paulo. Especialista em Psicopatologia Organizacional pelo Instituto Henry Pieron da Universidade de Paris. Professora da Escola de administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas junto ao Departamento de Administração Geral de Recursos Humanos. Estágio de atualização científica no Canadá, Bélgica, Estados Unidos e França. Consultora de Empresas na área de Comportamento Organizacional – Motivação e Liderança. Autora dos Livros: - Psicologia Aplicada à Administração; Avaliação de Desempenho

¹ Mestre em Comunicação pela UFG. Professora da FacMais.

² Graduando em Ciências Contábeis na FacMais, cursando o I Período. E-mail: lidigb10@gmail.com

³ Graduando em Ciências Contábeis na FacMais, cursando o I Período. E-mail: marcosvini.2014@hotmail.com

⁴ Graduando em Ciências Contábeis na FacMais, cursando o I Período. E-mail: daiany.souza.melo123@hotmail.com

⁵ Graduando em Ciências Contábeis na FacMais, cursando o I Período. E-mail: pedro.h.c.neto@gmail.com

⁶ Graduando em Ciências Contábeis na FacMais, cursando o I Período. E-mail: pollynaviana.campinas@hotmail.com

Humano na Empresa; Desenvolvimento de Recursos Humanos uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional; Liderança: a administração do sentido; Motivação nas Organizações; Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.

No primeiro capítulo “História da Liderança” vimos que desde a antiguidade o interesse pela liderança tem sido algo de extremo foco. Num momento de globalização da economia, as organizações, mais que nunca, dão sinais de que seu grande investimento será a preparação de líderes que possam cumprir sua função no âmbito internacional. Definir liderança é uma tarefa até certo ponto traiçoeira e ao mesmo tempo delicada. Trata-se de dirigir uma investigação que exige o exame cuidadoso de inúmeros lados que têm deixado duvidosos até os cientistas sociais já habituados a pesquisa-la. A liderança também tem sido estudada sobre forma de processo, de interação que envolve trocas sociais. Neste caso, o líder é visto como alguém que traz algum benefício ao grupo e a cada membro desse grupo.

O marco recente ocorreu após o término da Segunda Guerra Mundial, na qual o estudo da liderança começou a ser feito urgente dentro das organizações empresarias. Outro exemplo eram os grupos de crianças de escolas primárias durante o recreio. A partir da teoria de traços ficou claro que os líderes, para serem indicados como eficazes, deveriam trazer consigo, ao nascer, certas características comportamentais. Críticas feitas dos traços indicam que, por falta de evidência empírica, esse enfoque não resistiu por muito tempo como fonte segura de informação, isto é, como referência de liderança eficaz.

Aqueles tipos de líderes que estão inseridos no primeiro grupo dirigem suas ações mais no sentido de conseguirem “que o trabalho saia”, ocupando-se urgentemente com assuntos tais como planejamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade. Em compensação, os estilos retratados no segundo grupo mostram-se especialmente direcionados para a percepção e atendimento das necessidades dos seus inferiores e procuram oferecer o apoio necessário para que eles possam satisfazer suas expectativas pessoais em um clima de comunicação aberta.

Diante do que foi exposto, fica evidente que as pesquisas sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança, contribuíram para a formação da sociedade atual, sendo importantes pelo fato de interpretarem uma primeira abordagem mais sistemática e controlada no sentido da melhor compreensão do processo de liderança.

No segundo capítulo “Liderança na Atualidade”, as organizações foram aos poucos, abrindo-se para as pesquisas sobre liderança. São identificados três tipos de liderança, sendo elas: transacional, transformacional e *laissez-faire*. “Os relacionamentos da maior parte dos líderes com seus seguidores são do tipo Transacional” (BURNS, apud BERGAMINI, 2009), há uma troca de interesses entre o chefe e o seguidor. Na liderança transformacional, o líder busca motivar seus seguidores, que pode atingir a eficácia profissional do funcionário. O sistema *laissez-faire* é o liberalismo econômico, que tem por finalidade funcionar o mercado livremente sem interferência, apenas com regulamentos suficientes para proteger os direitos de propriedade.

A Teoria das Trocas de Hollander é o “equilíbrio” entre líder e liderado, não sendo apenas por personalidade, pode ser uma troca de favores, as normas em uso pelos grupos, o tipo de trabalho desenvolvido, e muitos outros fatores. Essas características são favoráveis devido à conduta da organização considerada como recompensa oferecida pelo porta-voz. “A forma mais fundamental de interação social reside na troca de benefícios e favores, o que leva a uma alteração mútua na medida em que se repetem ao longo do tempo”. (YUKL, apud, BERGAMINI, 2009) Estas trocas sociais “não são apenas benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos tais como expressão de aprovação respeito, estima, e afeição” (YUKL, apud, BERGAMINI, 2009).

A Teoria do caminho-objetivo se trata de outro aspecto contingencial que é proposto por esta teoria que ressalta a importância do subordinado como uma proteção e união motivacional dentro do processo de liderança. A teoria “caminho-objetivo” (*path-goal*), diz que a eficácia do líder é determinada pela sua disposição em ajudar os funcionários em suas expectativas motivacionais. Segundo a Teoria da Expectância, o incentivo para realizar algum trabalho está relacionado a uma escolha feita em termos da “desejabilidade” do resultado de um determinado esforço. As pessoas podem estar animadas para realizarem

um grande esforço quando tiverem como resultado situações almeçadas por serem muito desejadas por elas, como o reconhecimento. Isso também pode acontecer quando se deseja muito evitar consequências graves de certos comportamentos, tais como rejeição social, acidentes, demissões, etc. Na tentativa de enriquecer sua teoria, House distingue outros tipos de comportamento de liderança, sendo eles liderança diretiva, liderança de apoio e liderança participativa.

As mais recentes teorias - A proposta de Burns sobre os estilos transformacional, transacional e *laissez-fire* sobre liderança, serviu de base para muitas pesquisas na atualidade. Bergamini afirma que “Bass concentra seus estudos na procura de uma profunda e abrangente caracterização dos estilos inicialmente propostos por Burns na década de 70”. Uma das discordâncias entre os dois autores (Bass e Burns), é o fato de que Bass não considera a “liderança Transformacional como final oposto de um único contínuo que se iniciou com a liderança transacional”. (BASS, apud, BERGAMINI, 2009). Entretanto, estes modelos não são opostos. Bass está defendendo que conceitual e empiricamente, que os líderes podem exibir uma variedade de padrões de comportamento transacional e transformacional.

Liderança transformacional - Diversos autores procuram deixar o mais evidente possível a diferença entre os estilos de liderança devido ao interesse de identificação das atividades específicas para cada um desses estilos dentro de cada organização. De acordo com Bergamini “cada estilo possui componentes que permitem reconhecer tanto o líder como o seguidor qual deles está sendo usado como mais frequência.” Bergamini cita Bass dizendo que ele faz uma ordenação dos componentes dos estilos de liderança, conforme sua eficácia. A liderança transformacional seria segundo eles a mais eficaz seguida pela contingente, Administração por Exceção Ativa, Administração por Exceção passiva e finalmente a *laissez-fire*.

Com as novas pesquisas concretas, no entanto mais complexas, fica claro que as atividades sobre liderança passam a exigir certo tipo de compreensão mais objetiva, e não aquela que simplesmente deixa compreender a continuação do funcionamento dos sistemas. Sempre busca-se uma forma de explicar os estilos de liderança nas organizações.

No terceiro capítulo “A Liderança como Administração do Sentido” observamos que segundo Bennis devemos atribuir quatro competências a quem cabe dirigir pessoas. “atrair atenção, dar significado às coisas, inspirar confiança e gerenciar a si mesmo.”

O líder atrai a atenção devido ao seu forte engajamento com os valores organizacionais; inspira confiança quando atende expectativas daqueles que preferem seguir pessoas nas quais confiam, mesmo que discordem delas; gerencia a si mesmo ao conhecer suas próprias capacidades sendo capaz de usá-las oportunamente. Ao serem capazes de dar significado às coisas, os líderes transmitem sua visão, comunicando-a e aglutinando os demais para que possam formar um todo. O líder é capaz de articular e personificar os ideais pelos quais a sua organização luta. Essa é uma forma de dar sentido àquilo que as pessoas estão fazendo. [...] Com essas habilidades, o líder conseguirá também dar “ritmo e energia ao trabalho”. Os seguidores, por sua vez, conhecerão sua importância e sentirão que fazem parte da comunidade, desde que estejam abertos ao constante aprendizado. (BENNIS, apud BERGAMINI, 2009, p. 65 - 66)

Um líder tem que ser observador e participante, observando sempre as marcas deixadas por suas ações. Ou seja, ele tem que ser melhor que as outras pessoas no sentido de saber estruturar informações e mostrar o sentido de um ambiente complexo.

Ser líder traz muito mais compromisso e obrigações do que vantagens e descanso. Afinal, liderar não deve ser visto como fonte de recursos financeiros, mas entendimento durante o processo de trocas sociais é chamado “Conciliação” que respondem ao apelo: *preciso que você venda esta ideia*. sim, tem que ser fonte de satisfação interior e essa ideia deve ser passada para todos os seus seguidores.

Quando se ama e se valoriza o trabalho em si, não há necessidade de se deixar pautar por recompensas e punições. Considerados como administradores do sentido, os líderes têm o enorme poder de influenciar, ou seja, provocar mudança na cultura organizacional. Todavia, só se ama aquilo que se está fazendo quando se conhece e se aceita seu sentido. (BERGAMINI, 2009, p. 78)

Ajustar-se não é o mesmo que adaptar-se, ajustar o indivíduo passa a viver em harmonia com seu meio ambiente, e a adaptar-se é apenas

conformismo. O líder deve analisar e explicar o que está ocorrendo para apontar a direção a seguir. Cabe a ele alertar as possíveis dificuldades que vão surgir ao longo do percurso, um líder nunca deve forçar uma direção, a escolha é do seguidor.

A autoliderança surge através do autodesenvolvimento que traz confiança para ser líder. E a autoconfiança é a consciência e a fé em seus próprios poderes e capacidades.

Liderança é sinônimo de motivação, se um líder quer trabalhar com pessoas motivadas, ele precisa detectar que necessidades podem ser atendidas nas atividades dos seguidores. E também precisa dispor de autonomia e recursos suficientes, que lhe possibilite oferecer o fator valorizado pelo seguidor.

Quando alguém conhece seus próprios fatores de satisfação motivacional, reconhece mais facilmente os motivos que impulsionam os comportamentos motivacionais de outras pessoas de forma praticamente isenta de subjetivismo. (BERGAMINI, 2009, p. 92 - 93).

Um estudo comparativo permite apontar com maior frequência quatro grupos de estilos. O primeiro trata-se de indivíduos sensíveis emocionalmente e vulneráveis aos demais é chamado “Participação” que respondem ao apelo: *preciso de sua ajuda*. O segundo grupo valoriza a competência pessoal, atraídos pelo desafio de vencer as dificuldades é chamado “Ação” que respondem ao apelo: *sei que você é capaz*. O terceiro se orgulham da boa qualidade do seu trabalho é chamado “Manutenção” que respondem ao apelo: *examine este projeto com todo cuidado*. O quarto e último busca o Reconhecendo essas diferenças o líder poderá atender necessidades específicas a cada estilo.

Mente de administrador e alma de líder, as empresas precisam dos dois, pois:

O administrador personifica a atitude lógica e racional de monitorar o ambiente, torna mais fácil viabilizar o atendimento das exigências

cotidianas da organização. Já o líder, servindo-se da sua característica habilidade interpessoal, leva os seguidores a sentirem-se desejosos e entusiasmados por se saírem vencedores, frente aos desafios e exigências que enfrentam nas suas atividades, chegando mesmo a se suplantarem. (BERGAMINI, 2009, p. 103).

Há dois estilos de liderança o transacional e o transformacional. O líder transacional troca algo com os seguidores para que eles o acompanhem. E o líder transformacional favorece que o seguidor possa seguir sua própria direção, usando assim todo o potencial que tem para desempenhar suas habilidades. Face aos recentes desafios com os quais se defrontam as organizações o estilo transformacional de liderança é a melhor alternativa.

Segundo Cecilia Bergamini, no quarto e último capítulo “Liderança na Prática”, as dificuldades atuais em relação a verdadeira eficácia dos líderes tiveram origem a tempos. Habitualmente as pessoas escolhidas eram funcionários mais antigos de grandes conhecimentos sobre a empresa, outras vezes frutos de simpatias pessoais e assim por diante. Com o passar dos anos, parâmetros como esse mostraram-se inadequados na prática.

A escolha e o treinamento de futuros profissionais que virão a ocupar posições que exijam o uso da habilidade de liderar devem ser feitos com extremo cuidado. Um líder precisa conhecer a direção a seguir e dominar recursos suficientes que sejam eficazes em organizar as pessoas para que elas possam chegar até o que foi estimado.

Vale ressaltar que uma habilidade indispensável na vida de um profissional é a sensibilidade de dispensar tratamento individualizado aos seus seguidores, pois eles possuem diferenças pessoais e individuais entre si.

A escolha e o treinamento de qualquer líder não termina no momento em que o mesmo aprende a liderar com seus próprios seguidores, afinal, esse grupo não permanece por muito tempo. Sendo assim, a melhor forma de aprender a liderar é vivenciar, na prática, as dificuldades de uma intenção pessoal.

A ação dos líderes perante seus seguidores é levada a efeito de modo sutil, mas com firmeza e deve perseguir um propósito que é “refletir valores básicos com os quais os seguidores se identificam pessoalmente.” (BARBARACCO; ELLSWORTH, 1989).

Cabe ao líder disparar mudanças organizacionais, embora não seja ele que a tenha implantado. Para que mudanças como essas tornem-se reais é preciso que o administrador também competente se encarregue nessa organização colaborando com ideias e estratégias. Assim, com a harmonia da junção entre o líder e o administrador essa mudança organizacional existirá de fato.

O livro além de divulgar de forma criteriosa os conceitos referenciais à liderança como administração do sentido apresenta uma revisão histórica com as principais teorias e análises que abordaram o tema. A obra possui indiscutível valor acadêmico, e merece ser consultada por todos aqueles que se interessam pelo estudo das organizações e principalmente por quem esteja exercendo ou tenha pretensão de ser um líder de sucesso. Por isso nós acadêmicos em Ciências