



Liderança: a Produção Científica da Universidade Federal de Santa Catarina

Maurício Fernandes Pereira, Dr.

mpereira@cse.ufsc.br

Elizângela Marcelo Siliprandi

elibic@yahoo.com.br

Janaína Renata Garcia

janaina_garcia@brturbo.com

Mariluce Lemos Guetten Ribeiro

mariluce@brturbo.com

Resumo: O artigo tem como objetivo através de estudos e dissertações sobre liderança produzidas pela UFSC, identificar os conceitos de liderança, os autores mais citados para fundamentar liderança, sua evolução, suas formas, seus estilos, identificar as definições de líder, as características citadas como importantes no comportamento, ressaltando a necessidade deste líder estar em contínuo e as metodologias de pesquisa utilizadas. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, onde foram analisadas 11 dissertações de mestrado e 4 teses de doutorado. As metodologias utilizadas nas dissertações e teses pesquisadas caracterizam-se como qualitativas quanto à abordagem do problema. Os trabalhos apresentam uma diversidade de enfoques quanto às teorias de liderança que podem ser englobados em sete grandes grupos: liderança situacional; liderança e competência; mudanças e novos paradigmas da liderança; liderança e gestão do conhecimento; liderança e poder; liderança e clima organizacional e estilos de liderança.

1 Introdução

O ensino superior do Estado de Santa Catarina iniciou-se com a criação da Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932. Organizada inicialmente como instituto livre, foi oficializada por Decreto Estadual em 1935. Na Faculdade de Direito germinou e nasceu a idéia da criação de uma Universidade que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado. Em dezembro de 1960, foi criada a Universidade de Santa Catarina, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962.

Posteriormente iniciava-se a construção do "campus" na ex-fazenda modelo "Assis Brasil", localizada no Bairro da Trindade, doada à União pelo Governo do Estado (janeiro de 1961). Com a reforma universitária, foram extintas as Faculdades e a Universidade adquiriu a atual estrutura didática e administrativa (julho de 1969).

O Campus Universitário, atualmente integrado por cerca de 30.000 pessoas, dispõe de uma infra-estrutura que permite funcionar como uma cidade qualquer. Além de uma Prefeitura responsável pela administração do "campus", há órgãos de prestação de serviços, hospital, gráfica, biblioteca, creches, centro olímpico, editora, bares e restaurantes, teatro



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



experimental, horto botânico, museu, área de lazer e um Centro de Convivência com agência bancária, serviço de correio e telégrafo, auditório, bar, restaurante, salões de beleza (masculino e feminino), sala de meios e cooperativa de livros e de material escolar.

A UFSC conta hoje com 76 cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*, já consolidados, sendo 48 cursos de mestrado e 28 de doutorado, com grande produção científica de destaque no país e no exterior; além de dezenas de cursos de pós-graduação *lato sensu* que, de acordo com a demanda flutuante, se ajustam mais rapidamente às necessidades da sociedade.

Nesse contexto, de pesquisa, ensino, ciência e tecnologia tem-se como objeto de estudo a liderança e sua influência nas organizações, mormente qual seriam as abordagens sobre liderança que já foram pesquisados no âmbito da UFSC.

Portanto o artigo tem como objetivo através de um minucioso estudo nas dissertações e teses produzidas na UFSC, identificar os conceitos apurados por cada pesquisador, assim como os autores que mais são utilizados para fundamentar liderança, sua evolução, suas formas, seus estilos, identificar as definições de líder, as características citadas como importantes no comportamento, ressaltando a necessidade deste líder estar em contínuo aprendizado.

Foram pesquisados trabalhos que se encontram disponíveis na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, em formato de dissertação ou de tese, em todos os cursos de mestrado e de doutorado da Universidade, que são de 48 e 28 consecutivamente. Não foi feita distinção de cursos, o que se buscava era a utilização da teoria de liderança como variável diretamente relacionada ao tema de pesquisa, buscou-se trabalhos que possibilitassem identificar os conceitos de liderança sua visão em uma organização.

2 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória. Em um primeiro momento fez-se um estudo bibliográfico na busca da conceituação de liderança. Na seqüência foi feito um levantamento de dados, relacionando os trabalhos, dissertações e teses, referentes à liderança que se encontram disponíveis na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Ressalta-se que as dissertações e teses analisadas têm a liderança como variável diretamente relacionada com o tema e problema de pesquisa em cada trabalho.

Os dados para pesquisa foram levantados a partir da consulta junto ao site da BU (Biblioteca Universitária), onde foi possível localizar todos os trabalhos que se enquadrava no objetivo de pesquisa. Paralelo a isto foi feito uma busca de dados relacionados aos números reais de teses e dissertações cadastradas, para que fosse possível compreender quanto é pesquisado sobre liderança no todo da UFSC, já que foram consultados todos os cursos de mestrado e doutorado.

Tendo em vista que a literatura sobre liderança é ampla e que existem diversos autores que se dedicam ao estudo deste tema, o presente artigo objetivou levantar o que de real a Universidade Federal de Santa Catarina produziu de pesquisas que resultaram em dissertações e teses, cujo assunto tinha em seu contexto principal a liderança.

Os estudos se concentraram em formalizar um conceito comum, a partir dos autores citados nos trabalhos, identificar as abordagens que foram relacionadas ao tema liderança e quais as metodologias utilizadas nos estudos.

3 O conceito de liderança desenvolvido pela pesquisa

Conceituar liderança é uma tarefa desafiadora, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto. Bennis e Nannus (1988, p.15), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar". Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

A Escola de Relações Humanas mostrou uma nova postura de tratamento e consideração ao indivíduo, demonstrando que a participação dos funcionários no processo de decisão possibilita que a produção cresça progressivamente (KWASNICKA, 1991). Aliada a esta teoria aplicaram-se as técnicas de dinâmica de grupo de Kurt Lewin em 1939, e surgiram então conceitos como motivação, comunicação e liderança entre os grupos. Foi a primeira corrente teórica a tratar abertamente das questões de liderança influenciando no rendimento dos grupos. Barnard em 1938 deu enfoque à cooperação entre as pessoas, ao invés de coordená-las seguindo a linha da autoridade. Para ele, as pessoas estão dispostas a cooperar e são capazes de se comunicar a fim de contribuir para o alcance dos objetivos. Nesse caso, o homem pratica o que ele chamou de interação social, pois o homem estaria em constante contato e troca com outras pessoas.

A ênfase dada aos relacionamentos interpessoais estimulou muitos estudos acerca da liderança. As pesquisas realizadas sobre como os líderes deveriam ser não foram suficientes para delinear uma teoria efetiva sobre liderança. Partiu-se, então, no início da década de 50, para outra etapa do estudo: como os líderes eficazes agiam, daí surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança. Esse é um fator possível de ser aprendido, diferentemente da Teoria dos Traços de Personalidade, em que o líder possui características que lhe são inatas. O estilo é compreendido como o conjunto de comportamentos relativamente longos que caracterizam uma pessoa, independentemente da situação (FIEDLER E CHEMERS, 1981). Outra teoria de liderança classifica os Estilos de Liderança, que englobam o estilo de tratamento despendido aos funcionários. Varia do mais autocrático ao mais liberal, intermediado pelo estilo democrático, conforme a pesquisa encabeçada por Lewin (1939).

Comportamento	Autocrático	Democrático	Liberal
Objetivos	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
Atividades	As providências e as técnicas para a execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
Divisão das tarefas	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar, como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a

			cargo do grupo.
Feedback	O líder é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas, o líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.

Quadro 1: Estilos de liderança.

Fonte: adaptado de Chiavenato, 1993.

Para Follett (1997) o líder deve estar mais preocupado na coesão do grupo do que em exercer seu poder pessoal (KWASNICKA, 1991; LODI, 1984). Extraem-se de seus apontamentos características decisivas que compõem a liderança; o primeiro requisito é pertinente às habilidades técnicas, conhecimentos específicos para possuir proficiência. Os líderes devem ter um profundo conhecimento sobre seu trabalho, devem ter o domínio de técnicas, aprendendo tudo o que vai ao encontro do cargo que eles ocupam ou desejam alcançar. Outro ponto ressaltado pelo autor dos elementos da liderança é a:

habilidade de compreender uma situação global. O principal erro, ao pensar na liderança como residindo completamente na personalidade, está provavelmente no fato de que o líder executivo não é um líder de homens apenas, mas de algo que estamos aprendendo a chamar de situação global. Isso inclui fatos, presente e potencial, objetivos, propósitos e homens. A partir de uma confusão de fatos, experiência, desejos, objetivos, o líder deve encontrar o fio de união. Devemos ver um todo, não um mero caleidoscópio de peças. Devemos ver a relação entre os diferentes fatores de uma situação. Quanto mais alto você conseguir chegar, mais habilidade desse tipo você precisa ter, porque você tem uma mais ampla gama de fatos a partir dos quais estabelecer as relações (FOLLETT, 1997, p.178).

Essa habilidade pode ser relacionada com as habilidades cognitivas, com o poder de síntese, de pensar sistemicamente e de ver a situação global. Com efeito, ver a situação integralmente inter-relacionada não é suficiente, mas o líder deve vê-la também em andamento, em evolução. Com isso, poderá antecipar o que virá pela frente, para, enfim, poder influenciar na situação futura.

Um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança foi realizado por Robert Katz (1974), onde identificava três grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em grau variado, dependendo do nível de administração que estivesse exercendo:

a) Habilidades técnicas: definidas como o entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos, técnicas e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.

b) Habilidades humanas: a habilidade humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do comportamento de cada um.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Para esta habilidade ser efetiva, a mesma deve ser natural e inconscientemente desenvolvida e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo.

c) **Habilidades conceituais:** a habilidade conceitual consiste na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções dentro da organização são interdependentes, e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais. Reconhecer relacionamentos, percebendo se os elementos significativos existentes em cada situação, permitem ao líder ser capaz de atuar pró-ativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnico e humano. Ainda que o conceito de habilidade seja a capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual) (KATZ, 1974).

Na prática, estas habilidades encontram-se profundamente inter-relacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e a outra começa. Mas qual seria a habilidade mais adequada para cada nível da administração? Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, se afastando do processo operacional, a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica pode até não ser mais necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humana e conceitual estiverem bem desenvolvidas (KATZ, 1974).

Katz (1974) retoma alguns conceitos que haviam sido abordados por Fayol (1950), no que tange às funções administrativas. Em sua obra, "Administração geral e industrial", Fayol (1950, p. 15) concluía que, "a capacidade principal de um operário é a capacidade técnica" e que "à medida que se eleva a escala hierárquica, a importância da capacidade administrativa aumenta enquanto a da capacidade técnica diminui".

A habilidade humana, capacidade de trabalhar com outras pessoas, é considerada essencial para a administração efetiva em cada nível. Entretanto, sua importância seria maior nos níveis mais baixos da hierarquia, onde a interação entre gerentes e subordinados é elevada.

Para o nível mais alto da administração, a habilidade conceitual se torna a mais importante de todas. Um diretor-executivo pode ter deficiências de habilidade técnica ou humana e, ainda assim, ser efetivo, se contar com subordinados que apresentem as demais habilidades em grau elevado. Todavia, se sua habilidade conceitual for fraca, o sucesso de toda a organização poderá ser ameaçado (KATZ, 1974). O trabalho de Katz trouxe referências básicas, que foram aprofundadas à medida que evoluiu o estudo sobre a liderança.

As idiossincrasias dos líderes nesse ambiente dinâmico englobam o desafio ao *status quo*, o desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, a criação de estratégias para implementar essa visão, a comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor, o depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão (KOTTER, 1998).

Para revolucionar o treinamento gerencial, Covey (1994) sugere um novo mapa mental, uma liderança baseada em princípios. Com esse paradigma, os líderes podem



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



transformar sua organização e as pessoas que a compõem, “comunicando visão dos fatos, esclarecendo propósitos, tornando o comportamento compatível com as crenças e alinhando procedimentos com princípios, funções e objetivos. As pessoas poderão, então, alcançar um elevado sentido de compromisso com os objetivos da organização” (COVEY, 1994, p.47).

De acordo com Senge (1990) é preciso quebrar os modelos mentais. Estabelecer uma autodisciplina que leva à auto-superação, fazendo com que os problemas, dificuldades e desafios surgidos sejam resolvidos de modo mais tranqüilo, sem o receio de confrontar o *status quo*. A transformação da liderança ocorre quando se exercitam as oito características dos líderes baseados em princípios, segundo os ensinamentos de Covey (1994):

1) Estão continuamente aprendendo: sua competência e capacidade de realização de tarefas está sempre em expansão; desenvolvem novas habilidades e interesses, a maior parte da energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e autoalimentada.

2) Estão voltados para o serviço: encaram a vida como uma missão e não uma carreira, a cada dia se colocam voluntariamente à disposição do serviço.

3) Irradiam energia positiva: tem aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.

4) Acreditam nas outras pessoas: acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas; não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros; não rotulam as pessoas, evitam prejudicar, categorizar ou estereotipar, esta atitude cria um ambiente propício ao crescimento e à oportunidade.

5) Suas vidas são equilibradas: são socialmente ativas, possuindo vários amigos; mantém-se atualizadas em relação aos assuntos e eventos mais recentes; são intelectualmente ativas, com muitos interesses; são fisicamente ativas; divertem-se imensamente, distraem-se muito; possuem um humor saudável; são dotadas de alta consideração e honestidade para consigo mesmas; reconhecem seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade. Comunicam-se de forma aberta, simples, direta e não-manipuladora; pensam em termos de contínuos, prioridades e hierarquias, mas mantém princípios absolutos; suas ações são proporcionais à situação, ponderadas, temperadas, moderadas, sábias; vivem sensatamente no presente, planejam cuidadosamente o futuro, e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis; têm boa vontade em admitir e esquecer erros, em executar com alegria as tarefas que os esperam; não precisam manipular, seja através do medo ou da autopiedade; sentem-se genuinamente felizes com os sucessos dos outros; aceitam tanto o elogio quanto a culpa de forma equilibrada; para eles o único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido.

6) Disponibilidade de correr riscos: um de seus princípios definidos é a flexibilidade; sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência, ao invés de depender da segurança, proteção e abundância das áreas de conforto; buscam territórios desconhecidos, certos de que irão ao encontro do crescimento e de novas contribuições.

7) São sinérgicas: são catalisadoras de mudanças; trabalham de forma árdua e inteligente, sendo extremamente produtivas, mas de formas novas e criativas; em trabalhos de equipe procuram complementar suas fraquezas com a força dos outros; delegam poderes para obter resultados, uma vez que confiam nas forças e capacidades alheias; não se sentem ameaçadas pelos outros serem mais fortes em determinados aspectos; em negociações procuram focalizar nos interesses e preocupações das outras pessoas, ao invés de disputar posições; aos poucos, sua sinceridade é reconhecida pelos outros, que tornam-se parte de um



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



processo criativo de solução de problemas; chegam então a soluções sinérgicas, superiores às obtidas por conciliação, onde todos cedem e recebem pouco.

8) Exercitam-se pela auto-renovação: regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual; mantém atividades físicas regulares (aeróbicas, alongamento e resistência); exercitam suas mentes através da leitura, solução criativa de problemas, escrevendo ou visualizando; emocionalmente, esforçam-se para serem pacientes, desenvolverem empatia, e aceitar a responsabilidade por suas vidas, decisões e reações; espiritualmente, se dedicam à oração, meditação, jejum ou estudo das escrituras.

Covey (1989) apresenta uma relação entre os hábitos e princípios dos líderes, onde pode-se constatar: ser pró-ativo (Responsabilidade / Iniciativa); começar com o fim já em mente (Visão / Valores); colocar o mais importante em primeiro lugar (Integridade); pensar em termos de todos vencerem (Respeito / Benefício mútuo); buscar antes compreender, depois ser compreendido (Compreensão mútua); gerar sinergia (Cooperação criativa); afinar o instrumento (Renovação).

Em outra obra, Covey (1996) identifica três funções básicas para a liderança no novo paradigma: explorar, alinhar e dar autonomia. A atividade de explorar vincula-se ao atendimento das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse a partir de seus valores e visões, por meio de um plano estratégico. Como são as pessoas que desenvolvem programas e sistemas, elas precisam estar sintonizadas com a visão, missão e estratégia da organização. Aí elas estão alinhadas, pois procuram realizar a visão criando e aperfeiçoando continuamente as estruturas e os sistemas que atendem a essas necessidades.

Pressupõe-se que as atividades dos líderes sejam baseadas nos princípios anteriormente descritos, e a terceira e última função básica consiste em criar condições de sinergia, em que aflora a iniciativa natural dos indivíduos (*empowerment*). Isso significa confiar nas pessoas e no potencial que elas possuem, latente ou manifesto. Essas pessoas, alinhadas com a missão, visão e estratégia da organização, começam a mesclar esses propósitos a seus objetivos e missão pessoais.

A liderança, segundo Tannenbaun et all (1972, p.114) é a “influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. Sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação”.

Hall (1984, p.116) defende que “a liderança organizacional é uma combinação de fatores. O mais óbvio deles é a posição elevada da organização. Esta fornece ao líder a base do poder e leva aos seus seguidores a expectativa de que há um direito legítimo naquela posição e de que o líder, de fato, se empenhará no processo de liderança, modelando-lhes os próprios pensamentos e ações e executando as funções de liderança para a organização como um todo. Isso pode ser observado quando há uma sucessão na liderança e os seguidores expressam a esperança de que a nova pessoa fornecerá o que a antiga não ofereceu”.

Carvell (1980, p.215) afirma que “a liderança requer mais do que a habilidade administrativa. A liderança é um processo de guiar, dirigir e influenciar as ações de outros em direção a algum objetivo”.

Proporcionar a capacitação do funcionário, sabendo explorar suas aptidões é faculdade inerente ao papel do líder facilitador, que deve dar suporte à sua área para enfrentar as agruras no ambiente de trabalho, servindo como facilitador e integrador, não como agente fiscalizador e intervencionista (BRIDGES, 1995). Para Harman e Hormann (1990) o líder atual tem muito mais ligação com a transmissão de uma visão orientadora, pois o gerenciamento está



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



relacionado com a noção de crescimento do poder pessoal e da expansão da autoridade interna. Desse modo, o gerenciamento passa a ser “uma questão de encorajar o outro para que desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação” (HARMAN E HORMANN, 1990, p. 38). Para Bennis (1996, p.86) “[...] a questão não é tornar-se líder, é tornar-se você mesmo, usar-se completamente – todas as suas capacidades, talento e energia – para que sua visão se manifeste. [...] Em suma, você precisa ser a pessoa que decidiu ser e desfrutar o processo de transformação”.

Para Weber (1996), as qualidades emanadas da pessoa do líder são denominadas de carisma e, aquelas provenientes do meio são entendidas como derivadas da burocracia, como estruturas racionais e legais. Weber desejava, com esta análise, identificar tipos ideais, mas observou que, na prática, a autoridade repousava em diversas bases e que o carisma do líder dependia dos seguidores em reconhecê-lo.

Trice e Beyer (*apud* NUR, 1998), a partir da definição de Weber a respeito da liderança carismática, afirmam que o carisma é atribuído a pessoas extraordinariamente talentosas que, durante uma crise social ou situação de desespero, são capazes de implementar idéias que possibilitam solução da crise.

Bass (1990), fazendo levantamento histórico dos estudos sobre liderança, diz que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300.

Na filosofia grega, Platão destaca como requisito de liderança a capacidade de pensar. Sob este ponto de vista, Platão apresenta, segundo Jennings (1970), na República, a linha divisória entre pensamento e ação, afirmando que aquele que sabe não necessita agir e aquele que age não necessita de pensamento e conhecimento. Desta maneira, enquanto o líder pensa, os seguidores agem.

Maquiavel (1976) na sua obra O Príncipe, no século XVI, analisou o poder pessoal e o poder de posição, concluindo que é melhor ser ao mesmo tempo amado e temido, mas que no caso de se ter um só tipo de poder, a escolha recai sobre o poder de posição, pois, segundo este autor, um relacionamento baseado no temor tende a ser mais duradouro, porque a pessoa precisa estar disposta a sofrer as conseqüências para romper o relacionamento.

Uma visão mais abrangente de liderança está na definição apresentada por Senge (2000, p.28) quando a concebe como “a capacidade de uma comunidade configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça”. A idéia comum apresentada por muitos autores está vinculada à liderança como maneira de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Em muitos casos, o líder não tem um título formal na instituição, podendo surgir de interações informais de grupos de trabalho.

Alguns traços desejáveis para o líder são: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, flexibilidade, tolerância, amabilidade, responsabilidade, confiança, sendo considerados por Hersey e Blanchard (1986) essenciais para uma liderança eficaz.

A pesquisa inicial de estilo de liderança, que se tem registro, é atribuída a Lewin (1959), demonstrando que um mesmo grupo de pessoas se comporta de diferentes maneiras quando interage com diferentes líderes. Este estudo foi desenvolvido depois da II Guerra Mundial na América do Norte. O autor desenvolveu um conjunto de investigações sobre atmosferas de liderança, aplicando no seu trabalho o método experimental no qual pretendia observar e comparar os efeitos de diferentes tipos de líderes, quais sejam: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo e liberal ou laissez-faire, conforme apresentado no quadro 2, os Estilos de comportamento do líder.

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
O líder determina as tarefas.	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas pela autoridade, um de cada vez, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	A atividade é discutida. Os passos gerais para as metas do grupo são esquematizados e, quando o aconselhamento técnico é necessário, o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos, entre os quais o grupo pode escolher.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando solicitado. Fora isso, o líder não toma parte na discussão
Pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um; permanece distante da participação ativa.	O líder é "objetivo" ou "orientado aos fatos" em seus elogios e críticas.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; não tenta avaliar.

Quadro 2: Estilos de comportamento do líder
Fonte: Lewin (1959)

Observando o quadro 2, pode se evidenciar que quanto mais concentrada a autoridade do líder, mais autocrático é seu comportamento, quanto mais decisões forem influenciadas pelos participantes do grupo, mais democrático é o comportamento; e, finalmente, quando o líder transfere sua autoridade para os liderados, descentralizando o poder de tomar decisão, mais liberal é seu comportamento.

A evolução do modelo de liderança apresentou dois tipos de comportamento diferentes do tradicional, um orientado para a tarefa (autocrático) e outro orientado para as pessoas (democrático), conforme quadro3, a seguir:

Democrático	Autocrático
Estilos associados ao modelo democrático	Estilos associados ao modelo autocrático
Liderança orientada para as pessoas	Liderança orientada para a tarefa
Liderança orientada para as relações humanas	Liderança orientada para a produção
Liderança orientada para a consideração	Liderança orientada para o planejamento e organização

Quadro 3: Estilos de liderança
Fonte: Maximiano (2000)

Na descrição do quadro 3 observa-se que, fundamentalmente na liderança democrática, a preocupação é com as pessoas. O comportamento característico do líder é: amigável, incentivador, sabe ouvir, é atencioso e tem capacidade para trabalhar em equipe. Na liderança autocrática, a centralização do líder é com a tarefa, com prazos, qualidade, economia e custos.

Sánchez (2001) apresenta um resumo sobre a evolução das teorias de liderança focalizada nas características e nas limitações das principais teorias chaves, apresentadas no quadro 4:

Teorias dos Traços de Personalidade	
Características	Limitações
- o líder possui características intelectuais e físicas; - o líder nasce mais do que se faz; - perspectiva individualista ou psicológica que não	- falta de provas científicas para fundamentação de uma teoria de traços de personalidade; - inexistência de traços de personalidade universalmente

considera o ambiente.	válidos; - falta de pesquisas empíricas sobre correlação entre traços e eficácia do líder.
Teoria Comportamental	
Características	Limitações
- define e diferencia estilos de liderança que variam quanto à efetividade do comportamento dos líderes; - identificação de dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes.	- pouca consistência dos resultados das pesquisas; - excluem-se variáveis tais como poder ou relações de classe; - visão simples e estática da liderança, assim como dos subordinados.
Teoria Contingencial ou Situacional	
Características	Limitações
Êxito do líder depende de: - estilo pessoal de liderança; - características concretas da situação.	- a conduta das pessoas não é estática; - os fatores que compõem a situação (propostos por Fieldler) são simplistas

Quadro 4: Evolução do conceito de liderança
Fonte: Sánchez (2001)

Desta forma, o exercício da liderança não se apóia exclusivamente nas características de personalidade do líder. A interação indivíduo/meio é uma constante e a liderança é uma consequência dessa interação.

4 Relação de abordagem e metodologia

Foram pesquisadas e analisadas 11 dissertações de mestrado e 4 teses de doutorado, sendo que 3 dissertações (Psicologia, História e Direito) somente utilizam a liderança como um adjetivo, não como uma teoria a ser estudada, conseqüentemente estas não entraram no estudo da abordagem e metodologia. Assim como uma tese de doutorado (Engenharia de Produção) que se encontrava indisponível no período do estudo (maio e junho de 2004).

DOCTORADO - TESES			
CURSOS	TOTAL	PESQUISADAS	% PESQUISADAS
Engenharia de produção	529	4	0,75
MESTRADO - DISSERTAÇÕES			
CURSOS	TOTAL	PESQUISADAS	% PESQUISADA
Administração	574	5	0,87
Engenharia de produção	2497	3	0,12
Psicologia	113	1	0,88
História	194	1	0,52
Direito	574	1	0,17

Quadro 5: Dissertações pesquisadas (dados levantados em 14 de junho de 2004)

As metodologias utilizadas nas dissertações e teses pesquisadas caracterizam-se como qualitativas quanto à abordagem do problema. A opção pelo método qualitativo se justifica pelos tipos de problemas analisados, baseados em atributos de comportamento, e pela intenção de compreender os fenômenos estudados de forma mais aprofundada. Dentro do

processo de pesquisa qualitativa, quanto aos meios e procedimentos de pesquisa foram utilizados: estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e análise de conteúdo. Os resultados da análise da metodologia são exibidos no quadro a seguir:

Quanto aos meios / procedimentos de pesquisa	Teses/dissertações
Bibliográfica	02
Documental	01
Análise de Conteúdo	07
Estudo de caso	01
Total	11

Quadro 6: Análise de metodologia

Os trabalhos estudados apresentam uma diversidade de enfoques quanto as teorias de liderança que podem ser englobados em sete grandes grupos:

1) Liderança Situacional: a liderança situacional baseia -se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e disposição é preciso mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz, o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio - emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores, o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade, já não é mais necessário apoio sócio -emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta. Porém, isto não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso.

2) Liderança e competência: os trabalhos pesquisados buscam compreender a integração entre aspectos de liderança e competências do profissional da informação nos mais diversos ambientes, sobretudo, em organizações contemporâneas, entendidas, segundo Capra (1998, p.96), “como organismos vivos, adaptáveis aos impulsos da realidade, em que o controle é substituído pela cooperação, diálogo e colaboração e a liderança passa a transcender cargos detentores de poder”. Esse diferencial pode ser buscado com o uso adequado da informação, por sua vez, intimamente relacionada à qualidade do sistema que se dispõe em relação aos concorrentes. Compreender os aspectos da liderança e de competências significativas na percepção do profissional da informação, estudando a postura de liderança do profissional da informação frente às novas tecnologias da informação e comunicação, com a verificação da realidade demandada no desempenho das funções cotidianas do profissional da informação e dos seus representantes, quanto a liderança e competência, e ainda, sistematizar os aspectos integrantes da liderança e da competência para os profissionais da informação.

3) Mudanças e novos paradigmas da liderança: constatando a emergência de novos paradigmas associados a pessoas com uma postura mais crítica no ambiente de trabalho, as pesquisas realizadas nesta linha visam ao levantamento das categorias teórico-empíricas de líderes de projetos de mudança capazes de abraçar as transformações e disseminar uma conduta receptiva à participação de todos os membros das organizações.

4) Liderança e gestão do conhecimento: os pesquisadores analisam como o capital liderança, baseado em seus modelos mentais e em seu estilo de liderança, percebem, conduzem e interferem na transformação organizacional com vistas à gestão do conhecimento em uma organização. No que se refere aos líderes, implica reavaliar a forma que conduzem o relacionamento com seus liderados e a sua liderança frente às mudanças organizacionais.



5) Liderança e poder: liderança e poder são conceitos intrinsecamente relacionados que determinam as estruturas de relações atitudes e comportamentos no ambiente organizacional. Entende-se por poder a capacidade de exercer influência, ou seja, a capacidade de mudar as atitudes de indivíduos ou grupos e liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo (STONNER E FREEMAN, 1985).

6) Liderança e clima organizacional: existem vários conceitos cognatos que podem sugerir a definição de clima organizacional. Argyris (1968) usa o conceito de clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional. Segundo o autor, este tem a vantagem de ligar o conceito com os componentes de cultura. Entretanto, se nós tomarmos cultura como significando um conjunto de crenças, valores e normas que constituem padrões de orientação do comportamento, o conceito de cultura parece ser vasto para a definição de clima organizacional.

7) Estilos de liderança: nos estudos sobre o comportamento do líder a maioria dos autores utiliza-se da expressão “estilo de liderança” para predizer alguns tipos de comportamentos habituais nesta função. É agir de maneira semelhante em situação semelhante. Hershey e Blanchard (1970) usam, as palavras personalidade e estilo o que permite adotar a definição para conceituar estilos de liderança: “a personalidade e estilo de líder de um indivíduo é o padrão de comportamento que apresenta quando participa da direção de atividades de outros”.

5 Considerações finais

Liderança é um fator, inevitavelmente, presente em todas as organizações, e por este motivo, amplamente discutido em bibliografias especializadas. Autores como Drucker, Covey, Tichy, Senge e Kotter, entre outros, cujas obras são consideradas de referência abordam os mais diversos âmbitos das teorias de liderança, buscando sempre compreender e ressaltar a atenção que se deve dar ao tema em questão.

Dentro de uma organização a função do líder se desenvolve naturalmente, porém o sucesso do empreendimento, o desenvolvimento e alcance das metas e objetivos, têm ligação diretamente proporcional à atuação do líder. Entretanto, isto não quer dizer que ele deva ser o centro das atenções, como em um jogo de futebol, por exemplo, onde podemos comparar o desempenho do líder ao do treinador do time, que coordena, define as jogadas, a estratégia, a pessoa certa na posição certa; e que ao final do jogo, se o resultado for positivo, ele passa despercebido, caso contrário, com resultados negativos, o treinador passa a ser taxado de vilão, arriscando-se até perder o cargo.

Tendo em mente a importância da liderança e o grande número de publicações a respeito, acreditava-se que o mesmo ocorreria na academia, neste caso a Universidade Federal de Santa Catarina. Porém, os resultados obtidos com a pesquisa foram uma quantidade ínfima de teses e dissertações que abordassem este tema. Isso levantou alguns questionamentos: por que um assunto tão discutido na literatura recebe tão pouca atenção dos pesquisadores? E, será que esta pouca atenção decorre exatamente desta grande gama de publicações, levando os pesquisadores a não visualizarem novas abordagens, considerando o assunto esgotado?

Percebeu-se ao estudar as teses e dissertações que ainda há muito a ser pesquisado, autores recentes que não foram citados e teorias que não foram aplicadas tanto em âmbito acadêmico quanto organizacional, contrariando a hipótese de que o assunto já esteja esgotado,



e sim que ainda há muito que se apurar relacionado a este tema, que é fundamental às organizações.

Referências Bibliográficas

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BASS, B. M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: Theory, Research, and Managerial Applications, New York: The Free Press, 3 a Ed., 1990.

BENNIS, W. e NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo : Atlas, 1996.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

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

FOLLETT, M. P. Os elementos da liderança. In: GRAHAM, P. (Org.). **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 173-193.

HALL, R. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HARMAN, W. E HORMANN J., **O Trabalho Criativo**: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. Trad. de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Cultrix, 1990

HERSEY, P. e BLANCHARD, K., **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.



- JENNINGS, E. E.. **Liderança nas Organizações e na História**. Trad. de M. A. Corção. Brasília: Brasiliense, 1970.
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: **HBR Classics**: fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.
- KOTTER, J. P. Culturas e coalizões. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. São Paulo: Atlas, 1991
- LEWIN, K. **Resolving Social Conflicts**. New York: Harper, 1939
- LODI, J. B. **História da administração**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. 4. ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1976.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NUR, Y. A. Charisjma and Managerial Leadership: The gift that never was. In: **Business Horizons**, jul/ago, 1998, v. 41, n. 4, pp 19 - 28
- SANCHÉZ, M. M. El liderazgo. Acessado em 25 de março de 2001. Disponível em <http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docência/materials/marita6.htm>.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- TANNEBAUM, R., WESCHLER, I. e MASSARIK, F. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1972.
- WEBER, G. B. Desenvolvendo líderes de amanhã. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.