

## **A LIDERANÇA VISTA DE UM PRISMA ESTRATÉGICO E PRAGMÁTICO**

**Airton Carlos Patzlaff, Priscila Maria Gregolin & João Carlos Chiochetta**

airtonpatz@hotmail.com

**Resumo** - As ponderações trazidas no itinerário que se sucede evidenciam a importância de se adequar a liderança aos fatores comportamentais e contingenciais das organizações. Uma vez que o poder é um dos elementos intrínsecos e preponderantes na atuação dos líderes, releva-se a busca pela maneira correta de utilização desse recurso de influência. Pensamentos desenvolvidos por clássicos estrategistas, como Sun Tzu e Nicolau Maquiavel, são colocados em pauta ressaltando os pontos de convergência junto ao arcabouço contemporâneo. Destarte, faz-se uma análise de grande amplitude histórica sobre o assunto em questão, de modo a trazer uma visão mais pragmática daquilo que de fato constitui um líder.

**Palavras-Chave:** Poder, Inteligência Emocional, Paradigma, Liderança

### **THE LEADERSHIP VIEW OF AN ANGLE STRATEGIC AND PRAGMATIC**

**Abstract-** The reflections brought in the present article want to demonstrate the importance of adapting the management to the behavioral and situational factors from the organizations. Recognizing the power as an intrinsic and preponderant element in the leader, relevant is the search for a correct utilization of this resource of influence. Thoughts developed by classical strategists, as Sun Tzu and Nicolau Maquiavel, are placed in evidence with out the points of convergence with the contemporary framework. Therefore, it's an analysis of great historic magnitude about the subject in question, in order to bring a pragmatic view of what really constitutes a leader.

**KeyWord:** Power, Intelligence Emotional, Paradigm, Leadership

#### **1. INTRODUÇÃO**

Desde os tempos mais antigos a liderança vem sendo alvo de estudos e questionamentos entre os pensadores. Diante disso, estudiosos como Nicolau Maquiavel e Sun Tzu desenvolveram análises apuradas sobre o assunto, de modo a proporcionar meios práticos de exercê-la.

Sendo assim, faz-se necessário considerar o fato da administração ser uma ciência relativamente nova; porém, há séculos pensadores tem recorrido acerca de elementos que a compõem, como é o caso da liderança.

Não obstante alguns apontamentos desenvolvidos por antigos se mostrarem equivocados, outros serviram de base para o aperfeiçoamento de estudos contemporâneos, uma vez que expressam a raiz dessa ciência.

Deste modo, nem todas as fontes pretéritas devem ser renegadas, muitas idéias desenvolvidas pelos antigos merecem ser apreciadas por estudiosos da atualidade, tendo em vista o teor pragmático que trazem em seus discursos.

Nesse sentido, considerando as várias reflexões surgidas no curso histórico, percebe-se a necessidade de contextualizar as premissas

pretéritas de eminente valor e, outrossim, efetuar uma aproximação entre os princípios teóricos e seu alcance empírico.

Destarte, para se obter a eficácia e eficiência na condução dos negócios, é imprescindível reconhecer o papel estratégico que assume a liderança na seara administrativa.

#### **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A fim de clarificar as idéias supracitadas, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de modo que, a partir da dialética, buscou-se confrontar o arcabouço teórico de autores renomados pela crítica especializada.

Nesse mister, pretendeu-se identificar os pontos de convergência entre os intelectuais pretéritos e hodiernos, no intuito de levantar referenciais aptos a contribuir de maneira pragmática para a gestão eficaz, sobretudo no que concerne ao exercício da liderança.

#### **3. COMPORTAMENTO E CONTINGÊNCIA**

O poder, entre as variáveis que compõem o perfil de um líder, certamente é a característica de maior impacto. Isso se deve ao fato de que sem esse

elemento não haveria margem para exercer a influência.

As características que compõem o poder se distinguem da autoridade no tocante ao aspecto formalístico, uma vez que a autoridade se legitima pela concessão de atribuições formais, apesar de ambas apresentarem eficácia, cada qual em contextos distintos.

Em uma realidade onde as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápida, exige-se uma habilidade cada vez maior por parte dos dirigentes. A referida habilidade consiste em adequar suas atitudes, bem como o exercício de seu poder de influência, de maneira estratégica.

De acordo com a visão de Corrêa e Silveira (2001, p. 47) “o pensamento estratégico é fundamental num líder responsável. E ele só conseguirá isso se souber avaliar o cenário em que sua empresa está inserida”.

Reconhecendo que cada indivíduo possui características singulares, torna-se essencial nas organizações proceder a diligências distintas consoantes com os diferentes padrões comportamentais e situacionais.

Segundo Nixon, presidente e CEO do Royal Bank of Canada, em reportagem publicada pela Harvard Business Review (2004, p. 100) “acreditamos que é importante formar líderes capazes de tocar sua divisão, sua função e sua região mas que, ao mesmo tempo, liderem com a perspectiva da organização como um todo”.

Destarte, ressalta-se a importância de avaliar com esmero as variáveis que compõem o cenário empresarial, de modo a identificar as atitudes capazes de proporcionar vantagens competitivas.

Neste mesmo raciocínio argumenta Sun Tzu 500 a.c (2004, p. 56)

a ordem e a desordem dependem de organização;  
a coragem e a covardia, das circunstâncias; a força  
e a fraqueza, das disposições.

Em suma, evidencia-se que as estratégias devem ser talhadas pelo líder de acordo com os cenários apresentados interna e externamente.

#### **4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PODER**

Partindo das premissas levantadas, pondera-se acerca do legado deixado por autores clássicos como Sun Tzu, que apesar de não trazer o rigor científico em suas palavras, em muito contribuiu para a compreensão dos efeitos práticos das atitudes por ele sugeridas.

Diante dos termos supracitados, pode-se inferir que as características necessárias para o desempenho

da função de um líder eficaz estão intimamente ligadas à capacidade de interação com o meio e, conseqüentemente, à inteligência emocional.

Cada situação requer uma liderança diferente, sendo que a inteligência emocional é imprescindível para liderar.

Inteligência emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas, mas entender bem sua própria constituição emocional e a das outras pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças e sem entrar em pânico. Para Goleman, a inteligência emocional é a habilidade de dirigir de modo eficaz a nós mesmos e os nossos relacionamentos. (CHIAVENATO, 2003, p. 159)

A inteligência emocional em conjunto com o exercício de um poder dosado perante conjunturas específicas é fator determinante na ocasião em que se pretende orientar ou levar um subordinado a agir da forma desejada.

#### **5. INSTRUMENTOS PARA A MANUTENÇÃO DO PODER**

O poder se manifesta sob as mais diferentes roupagens, podendo adquirir feições rudes, bem como, amigáveis.

Sendo assim, relacionando-se à legitimação do poder cita-se Katz e Khan (1976, p. 238) “a legitimação de relacionamentos de poder é apoiada por um sistema de penalidades. Em certas organizações estas são duras e óbvias; em outras, podem ser obscuras e ter a aparência de retenção de recompensas”.

Entre os diversos aspectos do poder destaca-se a coerção, que de modo geral é aplicada pelos líderes adeptos do perfil autocrático. O poder coercitivo normalmente é utilizado de forma punitiva pelos indivíduos desprovidos de maiores recursos persuasivos.

Geralmente o referido poder se associa à autoridade, que na busca pela auto-afirmação da liderança faz uso dessa prerrogativa legitimada.

Em uma reflexão inspirada nas obras deixadas por Maquiavel cita-se Griffin (1994, p. 54) “o poder de ameaça ou coerção é designado como poder beta. Como o uso de recompensas, o uso da força como um modo de poder deve ser relacionado com as situações”.

Ademais, o medo, fator intrinsecamente ligado à coerção, se expressa nas palavras de Maquiavel como elemento de obtenção de uma liderança sustentável.

No paradoxo entre ser temido ou amado têm-se as

palavras ditas em torno de 1532 por Maquiavel (1977, p. 92),

responder-se-á que se desejaria ser uma e outra coisa; mas, como é difícil casá-las, é muito mais seguro ser temido que amado, quando se haja de optar por uma das alternativas.

Não obstante, é importante ressaltar que as características pessoais de cada subordinado são distintas, e que para influenciar o indivíduo é importante conhecer qual atitude produz os melhores efeitos ao caso concreto.

## 6. MESCLAGEM DAS TEORIAS X E Y

Muitos foram os trabalhos desenvolvidos acerca da liderança, porém, a Teoria X e Y de Douglas McGregor merecem atenção especial, uma vez que a concepção que os líderes atribuem aos funcionários é crucial na opção pelo estilo de liderar. Levando-se em consideração a Teoria X, parte-se do princípio de que as pessoas são indolentes e pouco dispostas para o trabalho. De modo que não gostam de assumir responsabilidade e dispõem de pouca ambição.

Sendo assim, “um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido” (MARRAS, 2000, p. 35).

Ao revés, levando-se a cabo as premissas da Teoria Y, tem-se que os seres humanos têm afeição e gosto pelo labor.

O oposto de um administrador da Teoria X é o chamado executivo da Teoria Y. Se você for um administrador da Teoria Y, você acredita que as pessoas exercem a autodeterminação e autocontrole na busca da realização de objetivos que se propõem. Também acredita que, dadas as condições certas, o trabalhador médio pode aprender a aceitar e a procurar responsabilidades. Os executivos da Teoria Y acreditam que muitos trabalhadores mostram criatividade na solução dos problemas organizacionais (GRIFFIN, 1994, p. 117).

Para se obter uma visão verídica do espírito humano e da realidade organizacional, faz-se mister considerar que as circunstâncias e a vida dos funcionários são elementos dinâmicos, de modo que as aspirações humanas e as situações empresariais mudam, exigindo-se diferentes posturas de um líder.

Destarte, embora o quadro de pessoal seja constante e os objetivos da empresa não se alterem, os meios para se alcançar os mesmos irão variar diante das circunstâncias.

De acordo com os levantamentos já apontados, pode-se embasar o raciocínio explanado usando as

palavras de Arnold e Plas (1996, p. 20) “existem maneiras melhores de dirigir as empresas do que as maneiras antigas, autocráticas e desumanas. Não apenas devemos implementar essas idéias como também devemos mantê-las”.

A partir dessa análise, percebe-se que a função de liderar já se manifestou das mais diferentes formas, mas que o tempo foi capaz de aperfeiçoá-las e que a prática mostrou as riquezas que podem ser alcançadas a partir da influência positiva de um líder.

Seguindo as ponderações supracitadas, é fundamental adotar uma postura equilibrada concebendo a personalidade do homem como variável, de modo a mesclar um perfil intermediário entre as Teorias X e Y.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em última instância, vale ressaltar que a partir do estudo desenvolvido foi possível evidenciar o valor prático das análises realizadas por ícones intelectuais no capô da liderança.

Ademais, percebeu-se a convergência de idéias contemporâneas e pretéritas, orientais e ocidentais, revelando que a essência de um líder transcende os limites do tempo e do espaço, e que o maior desafio para os gestores hodiernos está na adequação de suas atribuições às exigências trazidas por novos paradigmas.

Torna-se notório, diante da reflexão discorrida, que a liderança é uma arma extremamente eficiente e que, se bem utilizada, pode trazer reais vantagens competitivas.

Para tanto, os indivíduos que exercem a função de líder devem procurar adequar suas habilidades de maneira estratégica, integrando sua postura ao alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, acima dos postulados teóricos reside a aplicabilidade dos princípios, de modo que para o líder chegar ao sucesso é fundamental adotar atitudes coerentes com as premissas supracitadas.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, W. W.; PLAS, J.M. **Liderança Orientada Para Pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CORRÊA, F.; SILVEIRA, M.. Líderes na Tempestade. **Revista Você S.A.** São Paulo: Abril, n. 40, out. 2001.
- GRIFFIN, G.R. **Maquiavel na Administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 5 ed. São Paulo: Atena, 1977.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.  
NIXON, G. Como Cultivar Grandes Líderes. **Harvard Business**

**Review**. Rio de Janeiro: Campus, p. 93-100, dezembro 2004.  
SUN TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2004.