

## **Considerações sobre os Estudos de Liderança e a Arte na Formação do Líder Contemporâneo**

**Adelaide Maria Coelho Baêta e Reginaldo de Jesus Carvalho Lima**

### **Resumo**

A crescente complexidade da sociedade e a necessidade de respostas rápidas num mundo globalizado exigem das empresas a reformulação de seus processos tradicionais de forma a reinventar o próprio negócio. Nesse contexto, observa-se a evolução do conceito de liderança exigindo dos líderes contemporâneos a capacidade de lidar com situações que requerem criatividade e aprendizagem contínuas. Dessa perspectiva, este artigo tem o objetivo de contribuir para a reflexão sobre o papel da arte na formação de líderes.

### **Palavras-chave**

Liderança. Inovação. Criatividade. Formação de Líderes.

### **Abstract**

The increasing complexity of society and its demand for fast answers in a globalized world makes it mandatory for companies to reformulate their traditional processes, so that they can recreate their own business. In this context, the evolution of the concept of leadership can be observed, requiring the ability to deal with situations demanding creativity as well as continuous learning. From this perspective, the objective of this article is to contribute to the process of reflecting upon the importance of art within leader development programs.

### **Keywords**

Leadership. Innovation. Creativity. Leader Development Programs.

A “liderança” é um fenômeno amplamente discutido e cuja relevância tornou-se inquestionável, sobretudo no cenário contemporâneo. Conforme já destacava Bergamini (1994), esse assunto tem, há tempos, exercido certo fascínio sobre os estudiosos. A literatura especializada congrega uma multiplicidade de enfoques e sinaliza a necessidade de se buscar novas óticas de estudo, sem desconsiderar, é claro, as contribuições já postas. Na sequência, resgatam-se alguns aspectos que demarcaram a trajetória do tema ao longo dos anos.

O estudo da liderança, tão caro à gestão, guarda relação com outras questões complexas como, por exemplo, o poder e suas múltiplas manifestações no contexto organizacional. Nesse sentido, admitem-se dois enfoques possíveis, a saber: a) a liderança enquanto fenômeno grupal; b) a influência intencional. No primeiro caso, discute-se a influência dos coletivos no exercício da liderança, interessando desvendar a morfologia e a dinâmica que constituem os agrupamentos humanos. Trata-se de uma vertente pela qual a liderança é visualizada como uma resultante da interação entre líderes e liderados. Por seu turno, o segundo aspecto diz respeito à natureza proposital da liderança. Nessa linha, enfatizam-se a intencionalidade e a consciência deliberada do líder que arquiteta configurações necessárias para o estabelecimento de sua influência sobre os demais.

Durante os anos 1980, houve uma efervescência do tema, tendo sido produzida uma vasta gama de publicações. A análise das diversas abordagens revela um movimento que pendula do indivíduo para o contexto. Inicialmente, buscou-se compreender “**o que é o líder**” por meio do estudo das características que subsidiavam seu desempenho superior. Essa perspectiva é bem expressa na chamada “Teoria dos Traços” que encerra um enfoque estático, segundo a qual as qualidades dos líderes (leia-se características inatas) fundamentavam sua postura excepcional (BASS, 1990; BRYMAN, 1992; McCLELLAND, 1975; STOGDILL, 1974). Para os adeptos dessa linha, interessava identificar e isolar os caracteres que melhor distinguem a personalidade do líder. Nesse sentido, afirmou Yukl 1989 *apud* BERGAMINI, 1994):

Os primeiros pesquisadores em liderança não estavam seguros sobre que tipo de traços seriam essenciais à eficácia da liderança, mas confiavam que tais traços poderiam ser identificados pela pesquisa empírica. (YUKL, 1989 *apud* BERGAMINI, 1994).

Na medida em que as revisões dessas pesquisas evidenciaram certas limitações, houve interesse em ampliar o foco analítico e compreender “**como**” o líder agia. Assim, na década de 1950, o direcionamento dos estudos voltou-se para a dinâmica do comportamento, a partir dos trabalhos de Kurt Lewin. Essa ótica estimulava a reflexão acerca do conjunto de comportamentos típicos dos líderes e admitia a possibilidade de se treinar e orientar indivíduos com base em modelos tipificados. Portanto, passou-se a considerar a possibilidade de “induzir” o potencial de liderança que, gradativamente, deixava de ser visualizado como algo inato. Os estudos sobre estilos de liderança foram impulsionados pela Ohio State University e University of Michigan, em meados do século passado, tendo sido influenciados pelos trabalhos de Likert e orientados à compreensão do cotidiano dos gestores (BLAKE; MOUTON, 1980; HERSEY; BLANCHARD, 1977). Apesar da contribuição, esses

estudos foram alvo de críticas por vincularem-se à compilação de listas de estilos ideais, denotando um reducionismo restritivo para a compreensão mais aprofundada do fenômeno.

No intuito de superar as fragilidades apontadas nos estudos anteriores, emergiram outras frentes de pesquisas revestidas de caráter mais abrangente que levavam em conta o contexto em que o líder atuava. Conforme destacaram Bowditch e Buono (1992) e Robbins (2005), vários estudos foram desenvolvidos nessa direção, tais como: Teoria Contingencial de Fiedler, Teoria do Caminho-Meta de Robert House, Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, Modelo do Estilo Líder-Participação de Vroom e Yetton, Teoria da Atribuição, Teoria do Processamento de Informações Sociais, Relações Líder-Membro.

Merece destaque a emergência de proposições relativas à liderança transacional que enfatiza a articulação de processos de troca pelos quais o líder recompensa o comportamento dos liderados. Outra perspectiva relevante refere-se à liderança transformacional que ressalta o carisma do líder como aspecto relevante para estimular o potencial dos liderados e sua capacidade de dotá-los de autonomia para que atuem como agentes de mudanças.

Os apontamentos resgatados, até este ponto, insinuam que os estudos empreendidos envolveram aspectos ainda pouco claros que dizem respeito à relação entre o indivíduo (líder) e o ambiente em que atua. Torna-se evidente que aquelas abordagens pautadas numa racionalidade que desvinculava o sujeito de seu contexto incorreram num reducionismo capaz de comprometer a compreensão mais ampla do fenômeno. É neste sentido que ganham espaço e relevância os enfoques que procuram abrir novas possibilidades de compreensão. Tornam-se “bem-vindas” alternativas que tratem da liderança como expressão de indivíduos que mobilizam, articulam e aplicam recursos por meio de relações complexas, sustentadas em aspectos subjetivos, simbólicos e sensíveis. Para além de mitificar ou ofuscar a compreensão, esses aspectos jogam luz sobre a natureza social da liderança, considerando que sua gênese se dá num processo de relação social. Conforme apontaram Pagès *et al.* (1987, p. 31), não se deve perder de vista que “a organização é um conjunto dinâmico de respostas e contradições” e que os líderes precisam reinterpretar e atribuir significados à realidade com a qual se deparam (BENNIS; NANUS, 1988).

Como observa Carvalho Neto (2010):

[...] no caminho percorrido pelas teorias sobre liderança, a partir dos anos 1980, incorporou-se também a necessidade de se levar em conta a cultura nacional, em um mundo onde as diferenças estão cada vez mais presentes, onde o líder deve ter a capacidade de conviver com a novidade, com a diversidade, com o diferente, tirando o melhor proveito desse embate para a organização da qual é responsável (CARVALHO NETO, 2010, p. 81).

Segundo Davel e Melo (2005), durante os processos de atuação, interação e simbolização, o líder atua:

[...] na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subor-

dinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais. (DAVEL; MELO, 2005, p. 36).

Uma experiência que se fundamenta nos enfoques mais atuais sobre o tema é descrita por Adler (2013) e refere-se ao seminário, promovido em 2003 pela Universidade de McGill, intitulado “A arte da liderança”. O que chamou a atenção nessa iniciativa foi justamente a valorização da construção de sentido como elemento essencial ao desenvolvimento da liderança, em detrimento da meta mais tradicional de sucesso. Nessa perspectiva, os esforços orientaram-se para aperfeiçoar o potencial de liderança dos participantes, ao invés de utilizar qualquer conjunto particular de técnicas ou ferramentas prescritas.

Na reflexão sobre “liderança”, não se deve perder de vista, conforme explicou Vergara (2007, p. 63), “o quanto a construção do mundo e de nós mesmos foi alicerçada em um pensamento cada vez mais fragmentado que ainda domina a humanidade”. Reconhecendo a influência desse esfacelamento nas decisões e ações dos líderes, essa autora alertou, “teremos de admitir que esse tipo de pensamento criou modelos mentais que hoje já não conseguem mais responder aos desafios com que líderes se defrontam a cada dia” (p. 63).

Os estudos recentes sobre liderança vêm reforçando a necessidade de encarar o desafio atual de grande parte das organizações que se encontram em um patamar entre a estabilidade e instabilidade e, nesse contexto, a persistente busca pela estabilidade, em vez de ser benéfica, apresenta-se como uma das causas da decadência e morte organizacional. A ideia de uma relação direta e ambígua, por vezes contraditória, entre o indivíduo e o contexto em que atua é, com propriedade, elucidada por Vergara (2007, p. 62) que nos relembra, “somos todos seres situados”. Tempo e espaço são, portanto, variáveis determinantes de uma realidade dinâmica e envolvente que, de forma sutil ou voraz, impõe desafios ao exercício da liderança. Dessa noção decorre, na visão dessa autora, a pertinência do “pensamento complexo”, nos termos empregados por Edgar Morin. Segundo ela, a aquisição e a renovação de conhecimentos tornam-se necessárias diante de uma realidade turbulenta e, nesse sentido, explica que uma postura orientada à aprendizagem de si mesmo, do outro e do contexto pode contribuir para adoção de novos comportamentos.

Em sua análise sobre a contribuição das ciências sociais para o estudo da liderança, Dourado (2010), referindo-se à contribuição da teoria da complexidade, estabelece que qualquer organização deve ter inovadores, pessoas curiosas, um tanto transgressoras, o suficiente para trazer algo inédito, impensado, que se oponha ao conformismo próprio daquelas pessoas que não se preocupam com o bem estar ou o futuro da organização, prestam seus serviços, mas estão empenhadas em seus próprios interesses. Tal teoria sugere ainda que a maior fonte de criatividade vem de dentro – da interação de indivíduos e grupos dentro da organização – cujas ações, intercâmbios e adaptações podem redirecionar a organização como uma liderança emergente. E acrescenta:

A liderança emergente se apresenta para estimular e imprimir significado aos padrões, fornecer elos a estruturas emergentes, fortalecendo portanto as conexões entre os membros da organização. Os líderes e gestores organizacionais precisam entender os novos padrões e lidar

com situações de complexidade, mais do que seus resultados; devem focar menos em controlar o futuro e mais em permitir, estimular futuros produtivos.

Nesse aspecto, a arte apresenta-se como elemento essencial na formação do líder, sobretudo considerando os desafios que os líderes atuais enfrentam num mundo de rápidas mudanças em que é essencial a capacidade de compreender e interpretar a si mesmos e ao mundo que os cerca para responder à exigência de reinventar as organizações e inovar.

Coerentemente, Adler (2013) enfatiza que artistas e líderes enfrentam desafios similares: ver a realidade como ela é, sem sucumbir ao desespero, enquanto imagina simultaneamente as possibilidades que vão muito além da realidade atual; ter coragem tanto de combater o engodo quanto de articular futuros possíveis que, até então, permanecem inimagináveis; e inspirar as pessoas individual e coletivamente a se superarem em benefício de todos.

A capacidade de ver além das aparências, que se adquire no exercício da arte, pode ser vislumbrada nos versos da poeta Adélia Prado: “fico triste quando olho pedra e vejo pedra mesmo, pois é sinal de que a poesia me faltou”.

Para assinalar a importância de associar praticidade e capacidade artística, Adler (2013) recorre ao poeta David Whyte (1994):

O artista precisa da praticidade de se estabelecer na vida para testar e moderar o lirismo do *insight* com a observação da experiência. A corporação necessita do *insight* do artista e do poder de concentração a fim de conectar a criatividade e o mundo interior da alma com o mundo exterior da forma e da matéria. O encontro desses dois mundos constitui o cerne da [liderança excepcional] (WHITE *apud* ADLER, 2013, p. 2).

Com o objetivo de despertar e aperfeiçoar essa capacidade de liderança entre os participantes, o Seminário A Arte da Liderança promoveu, durante seis dias, o encontro dos gestores e executivos de diferentes países com artistas renomados. A fim de superar a desconfiança de gestores para com as artes como fonte de inspiração para suas decisões, os participantes foram levados a conhecer e apreciar o processo de aprendizagem artística, em que a construção exige contemplação, coragem e silêncio interior.

Numa demonstração da relevância da arte na formação de líder, Adler (2013) cita John Kennedy, ex-presidente dos Estados Unidos:

Quando o poder conduz a pessoa à ignorância, a poesia recorda-lhe de sua limitação. Quando o poder reduz o campo de interesse da pessoa, a poesia recorda-lhe a riqueza e diversidade de sua experiência. Quando o poder corrompe, a poesia limpa, através da arte se estabelecem as verdades humanas básicas que devem servir de ponto de referência ao nosso julgamento.

Como se pode observar, os estudos recentes têm enfatizado a importância de uma formação transdisciplinar, mais voltada para a flexibilidade, a criatividade e a interatividade com vistas a capacitar o líder para enfrentar os desafios de uma realidade instável, complexa e dinâmica.

Recorrendo a David Whyte, citado por Adler (2013):

O tempo parece apropriado para esta dupla fertilização [das artes e da liderança]. Parece que todas as instituições maduras do mundo, de corporações aos Estados, encontram-se em apuros e estão clamando, mesmo que relutantemente, ao seu povo por mais criatividade, empenho e inovação (WHITE *apud* ADLER, 2013, p. 3).

É inegável a importância da arte que, segundo Eisner (2002), tem o papel de refinar os sentidos e alargar a imaginação para potencializar a Cognição.

Podemos concluir, portanto, que a arte na formação do líder certamente poderá contribuir para uma melhor compreensão da diversidade do mundo globalizado e prepará-lo para lidar com situações imprevisíveis, utilizando de sua criatividade para desvendar oportunidades e mobilizar pessoas para responder às exigências atuais de transcender a realidade tal como hoje se apresenta.

## REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. Liderando com Maestria: desenvolvendo a capacidade de contribuição significativa. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 3, p. ??? 2013.

BASS, B. M. **Handbook of Leadership**: survey of theory and research. New York: Free Press, 1990.

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

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in Organizations**. Londres: SAGE Publications, 1992.

CARVALHO NETO, A. M. A Liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o Cru e o Cozido. In: NELSON, R. E; SANT'ANNA, A. S. **Liderança**: entre a tradição e a Modernidade e a Pós-modernidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 29-65.

DOURADO, M. L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da

liderança. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança**: entre a tradição e a Modernidade e a Pós-modernidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EISNER, Elliot. **The Arts and the Creation of Mind**. New Haven: Yale University Press, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de Empresas**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1977.

McCLELLAND, D. C. **Power**: the inner experience. New York: Irvington Publishers, 1975.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de R. Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership**. New York: MacMillan-Free Press, 1974.

VERGARA, S. C. A Liderança Aprendida. **RAE Executivo** (FGV), São Paulo, v. 6, n.1, p. 61-65, jan./fev. 2007.

**Adelaide  
Maria Coelho  
Baeta**

Doutora em Engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora Titular do Centro Universitário de Sete Lagoas. Coordenadora do Núcleo de Estudos em Ciência, Tecnologia e Inovação (NiCTI). Áreas de interesse: Inovação e Interdisciplinaridade.

**Reginaldo  
de Jesus  
Carvalho  
Lima**

Doutor em Administração pela UFMG. Membro do Núcleo de Estudos em Ciência Tecnologia e Inovação – NCiTI e do Núcleo Interdisciplinar sobre Gestão em Organizações (Não) Empresariais (Nig.one/UFMG). Áreas de interesse: Inovação, e Interdisciplinaridade, Gestão de Pessoas.