

# O LÍDER AUTÊNTICO

Antônio Carlos Frasson<sup>1</sup>  
Pauline Balabuch de Goes  
TullioBezerra Velho  
Vinícius Zatta  
UTFPR, Ponta Grossa, Paraná, Brasil  
acfrasson@utfpr.edu.br

## Resumo

O objetivo deste artigo foi pesquisar o conceito de liderança, explicando seus métodos, a época e a situação onde seus preceitos foram formulados. A partir do século XIX o conceito individual do líder como um homem nascido com esse “dom” evoluiu até a resolução atual de cooperação, haja visto que no cotidiano lida-se com essa relação de poder entre líder e liderado. A metodologia utilizada foi As teorias sobre a liderança se refinaram com o tempo e hoje são entendidas como ferramentas que devem se adaptar as circunstâncias do trabalho a ser realizado pelo grupo. Posto isso não existe um líder que possa trabalhar com uma receita e sim se adaptar a todos os fatores e dados como matéria-prima para realizar o trabalho proposto. Portanto, o conceito de Líder Autêntico, é o mais aceito hoje.

**Palavras-chave:** Liderança, Líder Autêntico, Agente Moral.

## 1 Introdução

Numa época de constante mudança tecnológica e transformações crescentes, a liderança nas organizações se torna um processo cada vez mais crucial, na medida em que representa o elemento propulsor para a motivação das pessoas (PADOVEZE, 2000).

A finalidade básica do líder tem sido o acompanhamento das atividades realizadas pelas pessoas, no sentido indispensável de controlar o comportamento de seus subordinados, na função precípua de gerir e comparar os resultados obtidos.

O líder deve identificar, se interar de todos os fatos que de alguma forma afetam a situação da empresa, seja ela, econômica, financeira ou patrimonial. Com esta acumulação de dados, convenientemente classificados, ele procura apresentar de forma ordenada, os resultados diante das diferentes necessidades.

Liderar é um processo que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão integrados direta ou indiretamente. O líder é uma ferramenta considerável dentro de uma organização, isto consiste em um processo que trabalha a gestão e motivação, estabelecendo objetivos, definindo estratégias, ações e integrando as decisões para uma melhor convivência com os seus liderados sempre focando em atingir resultados e também na gestão das pessoas (Hersey e Blanchard, 1982).

Os fatores de motivação estão associados com sentimentos positivos e negativos dos empregados sobre o trabalho. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação ou não nas pessoas com o seu trabalho (Silva, 2000). Isso demonstra que o líder poder influenciar na motivação das pessoas e também como os resultados podem aparecer através de uma convivência saudável entre líderes e liderados.

Baseado nestes fatores, o objetivo deste artigo foi pesquisar o conceito de liderança, explicando seus métodos, a época e a situação onde seus preceitos foram formulados. Assim, pergunta-se: como a liderança chegou ao ponto de ter uma teoria que a considera autêntica?

---

<sup>1</sup> Antônio Carlos Frasson, Rua Frei Caneca, 817, apt.11, Centro, Ponta Grossa, Paraná, Brasil, (42) 3224-5641, acfrasson@utfpr.edu.br

## 2 Revisão teórica

### 2.1 Histórico da liderança

A capacidade de exercer a liderança sobre outros sempre foi natural partindo do princípio de que os seres humanos são sociáveis desde o início de sua história. Como em outras sociedades um indivíduo assume o papel de líder do grupo e o que define essa escolha varia de uma sociedade para outra.

No contexto organizacional esta situação surgiu no momento em que as pessoas começaram a sentir a necessidade de uma divisão mais definida do trabalho, pois dessa forma, cada membro poderia se dedicar a uma tarefa de suas vidas cotidianas de forma integral, melhorando seu desempenho, sabendo que outro membro se encarregaria de outra que lhe tomaria tempo e não propiciaria sua “especialização”.

Assim, a partir dessa divisão, a necessidade de atribuição de papéis de liderança à alguns indivíduos era inevitável. Então tiveram início em 2500 a.C. na Idade Antiga os primeiros estados: Índia, China, Egito, entre outros, caracterizados pelo modo de produção asiático, nesse caso seus maiores líderes eram escolhidos por possuírem ligações diretas com suas divindades. É justamente dessa época que segundo Bass (1990) o primeiro registro escrito sobre o tema, datado de 2300 a.C. escrito pelo faraó Ptahhotep dizendo que a liderança é transcendental e designa qualidades superiores.

Durante a história inúmeros autores escreveram sobre como liderar, como Sun Tzu, em A arte da guerra (Séc. IV a.C.) Maquiavel, em O príncipe (1513), Miyamoto Musashi, em O livro dos 5 anéis (1645). A partir século XIX esses estudos se tornaram mais sistemáticos e a partir daí deram origem as teorias que serão apresentadas nesse artigo. Os primeiros focaram seus estudos nas grandes personalidades que deveriam servir como modelos para os pretendiam, um dia, poder liderar. Esses estudos que se construíram a partir da observação da personalidade dessas pessoas deu origem a Teoria dos Traços (SETTERS; FIELD, 1990).

No período entre as duas guerras mundiais, estudos sobre essas características colhidas dessas personalidades seguiam na direção de uma forma universal de liderar, porém não demonstrou consistência (STODGILL, 1974). E descobertas posteriores revelaram a inexistência de tais traços (ROBBINS, 2002).

Logo após começaram os estudos não sobre as personalidades e sim sobre os seu comportamento ao liderar, o pressuposto era entender como pessoas em posição de liderança agiam para em um segundo momento treinar pessoas para manifestarem esses tais comportamentos (BERGAMINI, 1994; HORNER, 1997).

A partir disso, pesquisadores da Ohio University (Estados Unidos) investigaram buscando ligar o desempenho dos líderes com a eficácia de suas empresas. Tiveram como resultado dois tipos de líderes os que se ligavam às tarefas e os que se ligavam às pessoas.

Estudos paralelos, Likert (1961) realizados na Universidade de Michigan chegou a semelhantes resultados enumerando líderes “orientados para o empregado” e “orientados para a produção”. Para ele o estilo de liderança que envolvesse um processo decisório democrático promove maior satisfação e produtividade (BERGAMINI, 1994).

O caráter contingencial, Fiedler (1967) e Hersey e Blanchard (1969) é aquele que não somente líder mas também os liderados junto com a situação são analisados e determinados como compatíveis. Para Fiedler (1967), as lideranças são mais eficazes em cenários de alta aceitação dos subordinados. A questão passa a ser como montar essa relação líder/subordinado ao invés de procurar a melhor maneira de liderar.

Essas teorias resultaram em muitos mitos de receitas de como criar um bom líder. Entretanto seus resultados não foram comprovados. Na verdade, o que se viu foi a tentativa de mudar as pessoas na tentativa de transformá-las em grandes líderes (BERGAMINI, 1994). Mas não devem ser subestimadas ou descartadas completamente, pois apesar de haver pouca

sistemática, pelo menos, ofereceram descrições da persona do líder e de sua importância. (FIEDLER, 1967; BERGAMINI, 1994).

Dos estudos sobre os líderes políticos, James MacGregor Burns abre um novo campo propondo uma teoria que elenca dois tipos de líderes: os transformacionais e os transacionais. Para ele a liderança não é uma via de mão única que vai do líder ao subordinado e sim uma influência de dupla direção a liderança transacional se localiza em um intercâmbio entre líder e seguidor, com recompensa aos seguidores, por promoverem melhor desempenho nas tarefas (BURNS, 1978).

## 2.2 Teorias da liderança

### 2.2.1 Teoria dos Traços

Esta teoria descreve a liderança como uma habilidade nata do indivíduo, eliminando a possibilidade de alguém se tornar um líder por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal. O líder segundo a Teoria dos Traços nasce com alguns traços de personalidade e certas qualidades que o definem como líder, tais como: ambição, autoconfiança, determinação, segurança e o desejo de liderar.

Warren Bennis (2001, p.113), explica a teoria da seguinte forma:

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição, A esta concepção de liderança se poderia denominar de Teoria do Grande Homem". Para ela, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino às convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. Nem o aprendizado nem o desejo, por maiores que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo.

Esta teoria foi predominante até a década de 40, porém continua popular (mesmo que não entre os pesquisadores) e apresenta uma consistência no fato de que é possível identificar algumas das qualidades e traços que distinguem um líder de um não líder. Porém ela falha no momento em que se observa que um líder não é sempre o mesmo, muitas vezes não age da mesma forma em situações semelhantes e mostra que estas características de liderança não são sempre atuantes em um líder eficaz.

Por se tratar de um estudo de difícil aplicabilidade e observação, foi abandonada pelos pesquisadores, que optaram pelo estudo da Teoria Comportamental.

### 2.2.2 Teoria Comportamental

Como a Teoria dos Traços perdeu espaço no campo científico, a Teoria Comportamental foi desenvolvida, com foco no comportamento dos indivíduos e como esses comportamentos diferenciavam os líderes eficazes. Diferente da anterior, esta teoria sugere que as capacidades de liderança podem ser adquiridas durante a vida, até mesmo com um treinamento.

Outra diferença está no fato de que os comportamentos de um líder poderiam ser, ou não apropriados em alguns momentos, considerando os diversos fatores que envolveriam a situação. Seguindo este raciocínio, os pesquisadores dividiram os aspectos de liderança em dois grupos:

<b>Estilos de Liderança</b>	<b>Funções de Liderança</b>
-----------------------------	-----------------------------

Autocrática	Tarefas
Democrática	Resolução de Problemas
Liberal	Manutenção do Grupo
	Social

Tabela 1 – Estilos e funções da liderança  
Fonte: Robbins, 2002.

Sob a liderança liberal, o grupo tende a apresentar baixo rendimento, individualismo, insatisfação e pouco respeito ao líder. O estilo democrático apresenta grande qualidade de produção, além de o grupo demonstrar satisfação, responsabilidade e comprometimento. Porém a maior quantidade na produção é atingida sob a liderança autocrática. Assim, se a mesma pessoa conseguir desempenhar bem todas as funções de liderança, será um líder eficaz.

### 2.2.3 Teoria Contingencial ou Situacional

Esta teoria procura identificar e estabelecer algumas atitudes de liderança para cada situação, de forma que a liderança seja o mais eficiente possível. Ela defende também, ao contrário da Teoria Comportamental, que não há estilos definidos de liderança já que esses estilos funcionam de formas diferentes em diferentes situações.

O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadada ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele.(FIEDLER, F. E.1967 pg. 75).

Seguindo esse raciocínio, o líder não depende somente de suas capacidades e treinamento, depende também do ambiente de trabalho e das situações encontradas neste meio. Sendo assim, o enfoque da teoria e da concepção de líder está na flexibilidade tanto do líder, como do grupo e do meio de trabalho.

### 2.2.4 Teoria da Liderança Transacional

A liderança é um processo de influencia em duas mãos, entre o líder e o seguidor, como uma troca ou transação sem ligação duradoura entre as partes, seja ela política, econômica ou até mesmo psicológica desde que ambas as partes acreditem no benefício da troca.O papel desempenhado pelos subordinados no processo de liderança começa a despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz desse vínculo. Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam os líderes.(BERGAMINI, C. W, 1994 pg. 69).

### 2.2.5 Teoria da Liderança Transformacional

Na liderança transformacional, o líder estimula o seguidor de forma individualizada, ou seja, trata-o como pessoa e conhece tanto o lado profissional como o pessoal do funcionário. O intuito dessa atitude é haver uma elevação moral mútua, onde o funcionário se sente bem, é aconselhado e se transforma até certo ponto em um líder e em um agente moral que conseqüentemente tem influência sobre os outros funcionários.

Já sobre os líderes transformacionais Burns (1978), diz:

[...] o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como pessoa total. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais. (BURNS, 1978 pg. 24).

É um tipo de liderança que cria um vínculo forte em termos de influência mútua, onde líder e liderado aprende juntos nas situações enfrentadas. Isto fortalece a harmonia no ambiente de trabalho, onde todos se sentem realmente úteis e cada um tem a sua importância.

### *2.2.6 Teoria da Dominação Carismática*

Por último, a Teoria da Liderança Carismática, que também está relacionada à estimulação dos funcionários de forma personalizada. Isto implica num processo de influenciar as pessoas, e não de dominá-las, para isso, surge o líder carismático, que promove revoluções, estimula desejos profissionais e tem o papel de agente de mudanças, fazendo com que seus liderados cresçam e atinjam seus objetivos pessoais na realização de projetos que envolvam o grupo e o seu sucesso.

Para Weber e Whimster, uma posição de poder ordinariamente designada como de dominar pode emergir das relações sociais mais diversas, seja em uma sala de estar, no mercado, em uma tribuna, a partir de um posto de comando, em discussões acadêmicas ou esportivas e, até mesmo, em uma relação erótica ou caritativa. (WEBER, 2004; WHIMSTER, 2009).

A grande parte da liderança nesta teoria está no conteúdo moral do líder, incentivando os liderados pela recompensa, até mesmo pela tentativa de algo que não se via possível. Há uma grande semelhança entre o líder carismático e o líder transformacional, principalmente na questão de serem agentes de mudança no grupo de trabalho, transformando problemas em oportunidades para os funcionários.

### *2.3 O Líder Autêntico*

Com a necessidade de liderança, o surgimento de um líder sempre esteve ligado à capacidade de um indivíduo influenciar os demais. É um tema desafiador e controverso, que exhibe várias teorias e todas de difícil verificação, porém todas também têm seu valor na área de estudos organizacionais.

Apesar de existirem inúmeras definições para o fenômeno, a liderança pode ser definida como um processo de influência das atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, por meio de uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005).

Alguns críticos argumentam que algumas dessas teorias sobre liderança são questionáveis, pois o líder pode induzir os liderados a um rumo que não necessariamente é o que melhor defende os interesses do grupo, além dos que se utilizam do carisma e das suas qualidades de líder para terem poder sobre os seus seguidores. Luthans e Avolio (2003), definem liderança autêntica como a capacidade de um indivíduo de promover atitudes

positivas, a partir de habilidades psicológicas que resultam em uma maior consciência dos seus comportamentos.

Esse autoconhecimento e essa autorregulação de comportamentos positivos por parte dos líderes e a transparência e honestidade na relação com os seus seguidores fazem com que a liderança autêntica se diferencie das demais teorias de liderança. Por exemplo, enquanto os líderes carismáticos utilizam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar seguidores, um líder autêntico energiza seguidores por meio da criação de sentido e construção da realidade social de forma positiva para si e seus seguidores (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Portanto, líderes autênticos se diferenciam por ter um alto autoconhecimento, e sempre tomando posições de acordo com seus ideais e crenças. Também tem como característica, o fato de transmitirem por meio de ações ou palavras, aquilo que realmente acreditam, assim conseguem conquistar a confiança e o respeito de seus seguidores.

### **3Considerações Finais**

A liderança definitivamente não é uma ciência exata, e assim, foram desenvolvidas diversas teorias sobre o assunto. Os estudos sobre o tema sofreram uma espécie de evolução, onde as primeiras teorias tinham o líder como um indivíduo que já nascia líder e que tinha habilidades que o tornavam como tal.

Estes líderes apresentavam certos comportamentos, que passaram também a ser estudados, e como o ser humano não é um ser perfeito, um mesmo indivíduo apresenta diversos comportamentos para situações semelhantes, e novamente as teorias evoluíram para o estudo além do líder, suas capacidades e comportamentos. Começaram a estudar a liderança adotando também as situações e o meio em que o líder se encontrava como variáveis importantes.

Quando os estudos foram aprofundados, descobriu-se que a interação entre o líder e seus seguidores era de grande importância, e que a influência não era somente transmitida do líder para o liderado, mas como do liderado para o líder e até mesmo de liderado para liderado, fazendo com que se tornassem agentes morais e agissem como uma extensão do líder.

### **4Metodologia**

A metodologia da pesquisa bibliográfica proporcionou a familiarização com os conceitos, a busca de referências publicadas, a compreensão e interpretação dos aportes culturais e científicos sobre os temas estudados. Bem como possibilitou o entendimento e classificação dos dados literários, os quais foram relacionados e se transformaram em conhecimento, através da análise de conteúdo.

A análise dos dados nesta pesquisa foi predominantemente descritivo-qualitativa, baseada na ferramenta de análise de conteúdo, a qual foi utilizada para a discriminação do conteúdo manifesto das opiniões constantes nas publicações pesquisadas. Essa técnica permite conhecer fatos, atributos e opiniões dos autores, expressos em suas comunicações formalizadas.

### **Referências**

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

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

- BENNIS, W. & anus, B, **Líderes** – Estratégias para um liderazgo eficaz. Barcelona:EdicionesPaidós Ibérica S. A., 2001.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BURNS, J. M. Leadership. New York: **Harper & Row**, 1978.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J.A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations.**Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, p. 46-78, 1975.
- FIEDLER, F. E. A theory of leadership effectiveness. New York: **McGraw-Hill**, 1967.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Management of organizational behavior. Englewood Cliffs:Prentice Hall, 1969.
- HORNER, M. Leadership theory: past, present and future. **Team Performance Management**, v. 3, n. 4,p. 270-287, 1997.
- HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. Leadership: enhancing the lessons of experience. Boston: **McGraw-Hill**, Irwin, 2005.
- LIKERT, R. New patterns of management. New York: **McGraw-Hill**, 1961.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: CAMERON, K.; DUTTON, J.; QUINN, R. Positive organizational scholarship. San Francisco: **Barrett-Koehler**, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANT'ANNA, A. S. CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema. Rio de Janeiro,**Anpad**, 2010.
- SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G.; Leadership.Journal of Organizational Change Management. v. 3, Issue 3, p. 29, 1990.
- SILVA, A. S.; CARVALHO, A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N. 6, Ed. Especial, 2012.
- SOBRAL, F.; GIMBA, R. F. As propriedades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança. **REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N.3, Ed. Especial, 2012.
- STOGDILL, R. M. Handbook of leadership. New York: **MacMillan**, Free Press, 1974.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília. v. 2, 2004 pg.14.