

DISCUSSÃO SOBRE A POSSÍVEL EXISTÊNCIA DE UMA RELAÇÃO ENTRE O LÍDER CARISMÁTICO E O SUCESSO ORGANIZACIONAL, À LUZ DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E AÇÃO COMUNICATIVA

Edith Cristiane Maio¹
Pedro Alessandro Calaça²

Resumo: O presente trabalho, usando como pano de fundo uma indústria localizada na Zona Oeste do Estado do Rio de Janeiro, discute a relação entre o sucesso em um departamento da indústria e a presença de um líder possuidor de carisma. Sob a égide do pressuposto, os teóricos voltados para os estudos sobre liderança referem-se, na maioria das vezes, ao trabalho de Burns (1978), que descreve a liderança transformacional como uma ação que busca a evolução dos liderados através de estímulos individuais, buscando ir além da liderança apenas transacional, mas lançando mão do conceito de ação comunicativa, por Habermas (1987). Este tem foco no todo e não apenas no individual, fomentando a participação das pessoas nos processos organizacionais. Como o cerne do debate, a necessidade de que o líder seja mais que um gerente, provocando sinergia, advinda da cooperação e principalmente da confiança, gerada pela autoridade conquistada, como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento organizacional.

170

Palavras-chave: Carisma, Liderança Transformacional, Sucesso Organizacional.

Abstract: This study, using the backdrop of a localized industry in the State of West Zone of Rio de Janeiro, discusses the relationship between success in an industry department and the presence of a charisma possessed leader. Under the aegis of assumption, theorists turned to the study of leadership refer, for the most part, the Burns' work (1978), which describes the transformational leadership as an action which seeks the development of led by individual stimuli, seeking to go beyond just transactional leadership, but making use of the concept of communicative action, Habermas (1987). This focuses on the whole and not just the individual, fostering people's participation in organizational processes. As the core of the debate the need for the leader to be more than a manager, causing synergy arising mainly from the cooperation and trust generated by the earned authority as a powerful organizational development tool.

Keywords: Charisma, Transformational Leadership, Organizational Success.

1 Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Grande Rio / UNIGRANRIO.

2 Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Grande Rio / UNIGRANRIO.

INTRODUÇÃO

A ideia partiu da observação de um gerente na referida indústria e sua notoriedade e respeito por parte dos liderados, pois mesmo com o tema liderança sofrendo discriminação por parte de alguns teóricos, este estudo é relevante por apresentar uma faceta diferente, visto que o líder em epígrafe está em evidência tanto na organização que desempenha suas atividades, como nas empresas concorrentes, que vez ou outra fazem propostas ao gerente. O mesmo então teria a dominação carismática descrita por Weber (1974) como qualidade pessoal considerada extra cotidiano e, portanto, estaria em um patamar além do comportamento econômico racional? Vamos tentar inferir algo sobre isso. É notável como em apenas um caso, conseguimos enxergar e estudar tantos conceitos abordados por autores, em épocas distintas, ora em forma divergente, ora em forma convergente, mas em todos esses conceitos encontramos fundamentos para os dias de hoje.

171

A autenticidade consiste em uma qualidade de alguém verdadeiro ou, conforme o dicionário Aurélio, digno de fé, de confiança, fidedigno. Um indivíduo, para ser considerado líder, precisa de autoridade e, para conquistar a mesma precisa ser fiducial. O problema é o lado transacional do Universo, na busca desesperada pelo lucro a qualquer custo enjaulando os que poderiam tornar-se líderes transformacionais no discurso do empreendedorismo. Assim:

Inseridos nessa lógica, os empreendedores são concebidos como indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, ao prover novos bens de consumo, além de métodos inovadores de produção e transporte, com a inequívoca função social de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos. Desta feita, o empreendedorismo apresenta-se como fundamental para o desenvolvimento econômico, potenciando lucros por intermédio de uma “visão” ou um “espírito” muitas vezes mais pessoal do que coletivo (CUNHA; BARROS; CARVALHO, 2011, p.183).

Na diferenciação entre as organizações administrativas, voltadas para a exploração do que já existe no mercado, e as organizações inovadoras, estas desenvolvedoras de novos produtos, ideias, tecnologias que beneficiam à humanidade. Drucker (1970)

defende a necessidade de que a liderança seja desenvolvida de forma a levar as pessoas a se conectarem e desejarem fazer parte de algo inovador.

E, para que para tais objetivos sejam alcançados, é necessário que líderes não se comportem como gerentes, pois gerenciamos coisas e lideramos pessoas. E nessa dicotomia entre líder e gerente um meio-termo precisa ser encontrado, pois um líder não conseguirá desenvolver uma ação comunicativa efetiva se estiver muito focado nas ferramentas formais de gestão. Mas, isso não significa que um gerente não possa ser líder, mas para alcançar autoridade junto à equipe, precisa realmente buscar valores existenciais, numa ideologia autêntica, que transforma as pessoas para melhor.

De acordo com Campos (2009), atualmente para às organizações a única definição de liderança que interessa é: liderar é bater metas, com o time e fazendo certo e que não atinge este objetivo não é líder.

A questão da liderança e o sucesso organizacional

172

Uma das formas mais importantes de liderança nos dias atuais, o que Burns (1978) chamou de liderança intelectual, alia ideias normativas, uma espécie de *status quo* das regras que norteiam uma sociedade, e analíticas. O próprio questionamento de tal *status quo*, buscando a evolução intelectual como um todo e, através do senso crítico, influenciando pensamentos e ações dos liderados, que podem ser também políticos, gestores, a sociedade em geral.

São líderes transformacionais, mudando o mundo através das ideias. Zilda Arns, Betinho, Luther King e Abraham Lincoln são alguns exemplos de líderes intelectuais que deixaram contribuições incomensuráveis para a humanidade, pois se anteciparam às tendências e necessidades da sociedade, com imaginação e sabedoria, em vez terem agido apenas em resposta à liderança de outros, neste caso, o que se chama experiência. De acordo com Calaça e Vizeu (2015) “muitas vezes, há significativas diferenças entre o conceito de liderança transformacional tal qual apresentado pela literatura de Administração e a proposta original de Burns”.

No conceito de liderança moral, Burns defende que o teste mais difícil para os líderes é transcender as necessidades e expectativas do dia a dia, levando os liderados a

um desenvolvimento moral, transformando comportamentos, escolhas e valores, pois a grande dificuldade não é somente tirar o liderado da base da pirâmide (necessidades básicas e fisiológicas) de Maslow (1943), levando-o ao topo da pirâmide (autoestima e autorrealização), mas evitar o que geralmente acontece, que é ficar indo e voltando da base ao topo várias vezes.

A dualidade das teorias “X” e “Y” de McGregor (1957) é um fator de alta influência nos resultados da liderança moral. Se o indivíduo estiver moralmente enquadrado na “X”, que o descreve como indolente e apenas passível de motivação através do autoritarismo, é provável que o esforço do líder em motivá-lo moralmente seja inócuo. Mas, se por outro lado, o indivíduo estiver voltado para a “Y”, que o descreve como alguém que pode ser motivado através de valores, desafios, autoestima etc., o líder moral tem grande vantagem e pode ser mais bem sucedido.

Já na aproximação entre liderança transformacional (BURNS, 1970) e ação comunicativa (HABERMAS, 1987), Vizeu (2011) demonstra que com o uso desses dois conceitos o ato de liderar tende a tornar-se autêntico. Isso porque a ação comunicativa envolve as pessoas na construção dos processos, permitindo relacionamentos que, por exemplo, enquanto elaboram-se as regras, é possível o questionamento por parte dos indivíduos, em suma, a fala.

E, na liderança transformacional, enquanto se buscam os objetivos organizacionais, os liderados são estimulados intelectualmente através de acompanhamento individual, o que hodiernamente se convencionou chamar de *coaching*, num contraponto à calculista liderança transacional, que distribui recompensas em troca da obediência. E temos como fundamento:

Nesse sentido, reconhecemos que a Teoria da Ação Comunicativa provê análise crítica da liderança transformacional, pois permite uma melhor compreensão de alguns de seus elementos, ao mesmo tempo em que questiona outros, provendo um entendimento menos ingênuo sobre o fenômeno da liderança, tal qual aquele apresentado pela visão gerencialista nos estudos da liderança. Uma dessas contribuições é a concepção da liderança transformacional como um fenômeno contextualizado pela liberdade do discurso, propiciando a ação comunicativa a partir de mecanismos organizacionais que são livres de constrangimentos à interação comunicativa, permitindo reciprocidade entre os agentes da liderança. (VIZEU, 2011, p.1).

Na abordagem dos temas liderança transformacional e ação comunicativa, é importante chamar à atenção para a importância do tema tanto no meio acadêmico quanto na prática organizacional, ressaltando que liderança e gerência são ideias distintas, sendo bom que fuçamos do taylorismo convencional, para o qual o foco em métodos e tempos perdura até os dias de hoje, mesmo nas organizações que se dizem mais contemporâneas, e que nos voltemos para um tipo de liderança que transforma as pessoas e as permite utilizar plenamente seus talentos e capacidades e, ao mesmo tempo, desenvolverem-se, enquanto a organização atinge suas metas de forma efetiva.

Na sociedade do conhecimento, termo forjado por Drucker (1970), até o início da década de 1970 era comum a preocupação dos empresários com seus maquinários, imobilizado, instalações prediais e arquivos. O mundo evoluiu. O imobilizado, nos dias de hoje, é passível de cobertura por parte de seguradoras. Ao mesmo tempo, a chamada “mão de obra” cedeu lugar, em importância, ao capital humano e intelectual, então, nos dias atuais o empresário vai para a sua casa ao final do expediente, e não mais se preocupa com seu imobilizado, mas pergunta-se: “será que meus empregados virão trabalhar amanhã?”.

174

Descoberta a importância desses *stakeholders*, surgiu a necessidade de cuidar dos mesmos de uma forma mais criteriosa, evitando fuga de talentos e consequentes prejuízos, tanto no atendimento ao cliente quanto no alcance de objetivos organizacionais. Surge então um olhar mais acurado sobre a importância do líder nas organizações. Este é o agente que consegue resultados por meio das pessoas, criando metas críveis e desafiadoras, promovendo o treinamento e o desenvolvimento da equipe, estabelecendo melhoria contínua, promovendo meritocracia, decidindo com base em fatos e dados e que, por fim, seja o exemplo a ser seguido, sendo esse processo o diferencial na geração dos resultados organizacionais. Mas, para tudo isso, o líder precisa ter características mais transformacionais que transacionais, um carisma que o levará ao uso de estratégias de ação comunicativa.

Sob outra ótica, segundo Foucault, citado por Alcadipani (2005), o poder apresenta-se como algo que é possuído por pessoas e/ou instituições. Nesse sentido, haveria uma divisão entre aqueles que o possuem e aqueles que dele estão alijados. Frequentemente, escutamos menções aos poderosos e aos que não possuem poder. Os primeiros exerceriam

poder, controlariam, reprimiriam e dominariam os segundos, ou seja, o poder é apresentado como algo que reprime e frequentemente proíbe. Pensando assim, o que temos, ao invés de uma liderança legítima, seria apenas subserviência em função do poder que, de uma forma ou de outra, escolhido pelo patriarca ou por Deus, e o carisma atribuído ao líder seria apenas fruto dessa equação.

Mas, inicialmente, o carisma rejeitaria todo comportamento econômico racional, é isso que o diferencia do que Weber (1974) chamou de estrutura patriarcal e o carisma puro seria contrário a todo domínio patriarcal. Pela dominação tradicional as ordens são legitimadas de dois modos: pela tradição ou pelo livre arbítrio do senhor (o rei pode tudo). A metáfora de O Príncipe de Maquiavel (2000) nos direciona para o temor e respeito ao líder, que deve ser duro, inflexível e até cruel. Nunca piedoso ou mesmo bondoso, pois o tornaria alvo do desprezo do povo.

Já pela dominação carismática, o líder teria uma qualidade pessoal considerada extra cotidiana, na origem, magicamente condicionada a profetas, sábios, heróis, pela qual se atribui à pessoa poderes e qualidades sobre-humanas, enviadas por Deus. Portanto, exemplo a ser seguido pelo povo. Interessante observar que Napoleão é citado por vários autores (Weber e Burns, por exemplo) como detentor de carisma, mesmo não sendo considerado pela França um herói nacional.

A dominação carismática, como algo extra cotidiano, opõe-se estritamente tanto à dominação racional, especialmente à burocrática, quanto à tradicional, especialmente a patriarcal e patrimonial ou a estamental. Ambas são formas de dominação estritamente cotidianas. A carismática, e genuína, seria especificamente o contrário. Porém, o ideal é juntar a dominação burocrática, que dá um sentido racional, e todos buscamos isso, mesmo que sem percebermos, à dominação carismática, que traz um romantismo às buscas racionais. Há casos em que apenas a presença de um líder carismático leva a aumentos substanciais de produtividade em uma organização.

E justamente a produtividade do setor de qualidade, sob a gestão do referido líder, segundo dados fornecidos pela direção da empresa em questão, que fez questão de traçar todos os elogios possíveis ao líder objeto de estudo, fica em torno de 18% acima do segundo lugar na mesma empresa, resultado este que se repete a cada medição, nos últimos 10 anos, tempo total que o líder ocupa o cargo de Gerente de Qualidade. Tal fato

nos leva a inferir que é possível relacionar o carisma do líder ao sucesso organizacional, respeitadas aqui as limitações da pesquisa e de variáveis não contempladas pelo presente trabalho.

Comentários sobre o questionário (anexo 1)

Foram doze pessoas entrevistadas com questionários aplicados em 14/01/2013, na sede da empresa injetora de plásticos, na Ilha de Guaratiba – Rio de Janeiro, com as seguintes respostas, que foram analisadas de forma exploratória.

Questão 1: Foi dada a definição de líder transformacional com pinceladas em *coaching*; os doze entrevistados responderam que sim;

Questão 2: E dentre as justificativas: “sabe ouvir”, em quatro. “Tem carisma, sabe tratar as pessoas”, em outras quatro. As demais não responderam;

Questão 3: Sete consideram muito boa e cinco boa;

Questão 4: Dez trabalham mais de três anos e dois trabalham entre um e três anos;

Questão 5: Uma das respostas: “As pessoas neste departamento trabalham satisfeitas, sabendo que alguém olha por elas, e por isso, rendem mais para a firma”, e algumas das outras: “rentabilidade”, “lucro, pois a gente trabalha mais”, “união”;

Questão 6: A maioria ficou no “nada”, mas um dos entrevistados disse: “perde, pois os liderados ficam mal acostumados e quando vão pra outro setor não conseguem produzir, pois o fulano é meio paternalista”;

Questão 7: A maioria ficou no “nada”, mas um dos entrevistados disse: “ser mais rígido quando preciso”;

Questão 8: Surgiram: “exemplo”, “autenticidade”, “confiabilidade”, “autoridade com a equipe”, “sabe ouvir”, “permite que todos participem das decisões”;

Questão 9: Os doze consideram que visa “Os interesses de todos”;

Questão 10: Dez responderam que sim e dois que não sabem;

Questão 11: Os doze responderam que o grau de confiança é alto;

Questão 12: Onze responderam que a possibilidade de participação nas decisões do setor é alta e um respondeu média.

Considerações finais

Podemos então inferir, que a liderança transformacional tem como característica central o uso da ação comunicativa, através de características simples como liberdade à fala, à manifestação de ideias, interações sociais simétricas e sem constrangimentos, e também de uma busca pelo desenvolvimento dos liderados de forma que os mesmos alcancem seus objetivos enquanto participam da busca dos objetivos organizacionais.

Assim sendo, há uma conotação pedagógica em tal aproximação conceitual, lembrando Paulo Freire em “Pedagogia do Oprimido” (1970), que argumentava que a educação é mais que uma técnica, mais que uma formalidade. E, através do construtivismo o indivíduo conscientiza-se de seu lugar na sociedade e dos caminhos para transformação de sua existência, tornando-o ativo, em vez de vítima passiva dos fatos.

Trabalhando juntos, líderes e liderados compartilham experiências e constroem uma identidade em grupo. Além dos resultados organizacionais serem incrementados através da liderança transformacional e consequente motivação das equipes através da ação comunicativa, liderar consiste em uma atividade nobre e gratificante, pois o ser humano evolui de verdade quando participa da evolução dos que o cerca.

Pudemos, em uma análise exploratória, observar no líder estudado, uma alternância entre liderança transformacional e transacional, com muita utilização da ação comunicativa. Influenciando por essa ideia de dar chance às pessoas de participarem e de se desenvolverem, portanto, liderança transformacional. Observamos sucessos e insucessos. Analisando as respostas dadas e o brilho nos olhos dos entrevistados, podemos afirmar que a liderança transformacional traz resultados mais expressivos, gratificantes, e de longo prazo, sempre aliada a uma forma de gestão mais receptiva, que utiliza as ideias de todos para chegar a soluções mais consubstanciadas e duradouras, o que poderíamos enquadrar no conceito de ação comunicativa.

Comprovamos isso ao ouvir como *feedbacks* “vou fazer extra, mas é em respeito a ele e ao tratamento que nos dá”, ou “fazemos o melhor porque ele sabe pedir e nos ouvir quando precisamos” ou “vou defender esse projeto até o fim, pois participei da elaboração”. Outro retorno que recebemos foi ao encontrarmos um ex-empregado que

trabalhou com o referido líder, e que, em lágrimas, agradeceu por toda a paciência e aprendizado transmitido, e que hoje usam e repassam tal aprendizado a outros.

Percebemos como limitações da pesquisa o número de atores entrevistados (consiste em toda a equipe do referido líder, mas a empresa tem 180 empregados), e à complexidade do contexto, sendo necessário observar a multiplicidade de interesses sociais, econômicos, políticos, organizacionais, grupais e pessoais que interferem no resultado aqui obtido. Novas pesquisas podem ser desenvolvidas em função de levantar outros departamentos, outras empresas e comparar com os resultados aqui obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCADIPANI, R. Michel Foucault: poder e análise das organizações. Rio de Janeiro: FGV editora, 2005.
- BURNS, J. M. Leadership. New York: Harper and Row, 1978.
- CALAÇA, P.A; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? EBAPE.BR vol.13 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2015. Páginas. 122-135.
- CAMPOS, V. F. O Verdadeiro Poder. São Paulo: INDG, 2009.
- CUNHA, A.M; BARROS, D.F; CARVALHO, J.L.F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. RAC. Revista de Administração Contemporânea. 2011. Edição: 2 Páginas: 179-197
- DRUCKER, P. Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1970
- FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.
- HABERMAS, J. Teoría de la acción comunicativa. Tomo I: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987.
- MAQUIAVEL, N. O Príncipe – Comentários de Napoleão Bonaparte. Novo Século. Curitiba, 2000.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943
- MCGREGOR, D. M. The human side of enterprise. In: Adventure in Thought and Action, The proceedings of the fifth anniversary convocation of the School of Industrial Management. Cambridge, MA, Estados Unidos: MIT School of Industrial Management, MIT, abr. 1957, p. 23-30.
- TZU, S. A arte da guerra. 30. ed. São Paulo: Record, 2002.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v 12, n. 1 • São Paulo, SP • jan./fev. 2011.
- WEBER, M. Ensaios de sociologia. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

Anexo 1 – Questionário aplicado

Nome	Tempo na empresa	Data	
Formação	Cargo	Idade	
1. Você considera o gerente do setor de qualidade um líder? (explicar líder)			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sabe	
2. Caso sim ou não, por que?			
3. Como é a sua relação com o gerente do referido departamento?			
<input type="checkbox"/> Muito boa	<input type="checkbox"/> boa	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> ruim
4. Tempo que trabalha com o gerente do referido departamento?			
<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/> de 2 a 3 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 3 anos
5. O que sua empresa ganha com a presença do gerente do referido departamento?			
6. O que sua empresa perde com a presença do gerente do referido departamento?			
7. O que tem a melhorar o gerente do referido departamento?			
8. Quais as qualidades do mesmo?			
9. O referido gerente visa mais			
<input type="checkbox"/> Os interesses de todos	<input type="checkbox"/> Os interesses dele mesmo	<input type="checkbox"/> Os interesses de favorecidos	<input type="checkbox"/> Os interesses apenas da companhia
10. Você faria um trabalho além de sua responsabilidade em função do respeito que tem pelo referido gerente?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sabe	
11. O seu grau de confiança em relação ao referido gerente é			
<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Nenhum
12. A possibilidade de participação nas decisões do setor é			
<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Nenhuma
Comentários diversos			