

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE  
BOMBEIRO MILITAR**

**GAUANA ELIS POZZAN ECCO**

**LIDERANÇA COLETIVA NO AMBIENTE MILITAR: DESCENTRALIZANDO A  
CAPACIDADE DE LIDERANÇA NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE  
SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS  
2017**

**Gauana Elis Pozzan Ecco**

**Liderança coletiva no ambiente militar: descentralizando a capacidade de liderança no  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientador: Cel BM RR Marcos de Oliveira,  
Me.

Coorientadora: Patrícia Vendramini, Dra.

**Florianópolis  
2017**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

**Ecco, Gauana Elis Pozzan**

Liderança coletiva no ambiente militar: descentralizando a capacidade de liderança no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. / Gauana Elis Pozzan Ecco. -- Florianópolis : CEBM, 2017.

73 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2016.

Orientador: Cel BM RR Marcos de Oliveira, Me.

1. Liderança. 2. Liderança coletiva. 3. Delegação de poder. I. Oliveira, Marcos de. II. Título.

---

**GAUANA ELIS POZZAN ECCO**

**LIDERANÇA COLETIVA NO AMBIENTE MILITAR: DESCENTRALIZANDO A  
CAPACIDADE DE LIDERANÇA NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE  
SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora:**

Orientador:

---

Cel BM RR Marcos de Oliveira, Me.  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Coorientadora:

---

Patrícia Vendramini, Dra.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

---

Cel BM Vanderlei Vanderlino Vidal, Esp.  
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

**Florianópolis, 15 de setembro de 2017**

Dedico este trabalho aos meus pais e irmã, ao meu marido e ao meu filho, pelo apoio em todos os momentos da minha vida, principalmente durante a realização deste curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade de ser Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, corporação que sou apaixonada e que tenho muito orgulho de fazer parte.

Agradeço à minha amada família, meu marido Leonardo, meu filho Matheus, meus pais Gáudio e Ana Leda e minha irmã Ana Thaisa, pelo apoio e incentivo que me deram durante a realização do curso, e pelo carinho e amor depositados em mim, fundamentais para suportar a distância nesses últimos meses.

Agradeço ao meu orientador Cel BM RR Marcos de Oliveira, pelos ensinamentos e pelo exemplo de Oficial e líder que foi e continua sendo. Quero agradecer também à Professora Patrícia Vendramini, minha querida mestra da faculdade, pelo apoio e ajuda que sempre me deu.

Por fim, agradeço aos colegas de curso, pela companhia, amizade e troca de experiências durante o curso, à todas as pessoas que foram importantes para o desenvolvimento e concretização deste trabalho, e àquelas que se fizeram presentes em algum momento da minha carreira profissional no CBMSC.

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.* (Abraham Lincoln)

## RESUMO

O presente trabalho estuda uma abordagem emergente de liderança, denominada de liderança coletiva, a qual pretende alterar o modelo tradicional de liderança - que tem foco no desenvolvimento individual - para um modelo com foco na liderança coletiva, com ampla participação dos colaboradores da organização e rebaixamento do processo decisório. Nesta proposta, o “eu” é substituído pelo “nós”, e como consequência, espera-se um maior envolvimento dos liderados no processo decisório, onde os objetivos a serem alcançados são de interesse da organização, e não apenas do líder ou de um pequeno grupo de pessoas. No arcabouço teórico, foram estudados os principais conceitos relacionados com a liderança, bem como as teorias mais conhecidas sobre o tema, além disso, são descritos conceitos sobre liderança centrada nos seguidores, novas abordagens sobre liderança, a influência das redes no processo de liderança e por fim, definições de liderança coletiva e liderança militar. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica sobre os temas relacionados e a observação participante sobre a realidade da Corporação. O desafio maior do trabalho foi o de verificar como esta abordagem poderia ser implementada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), bem como, possibilidades para desenvolver um novo perfil de liderança para os Oficiais, baseado na delegação de poder e na ampliação de responsabilidades para os seguidores. Ao final, recomendam-se tópicos para facilitar a implementação do novo modelo de liderança, com destaque para propostas de alteração dos currículos de formação e aperfeiçoamento, além da realização de oficinas e treinamentos específicos, visando a construção de um modelo de liderança coletiva e na ampliação das questões ligadas à delegação de poder no CBMSC.

**Palavras-chave:** Liderança. Liderança coletiva. Delegação de poder.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Níveis de maturidade geral do liderado .....	25
Quadro 2 -	Evidências de liderança coletiva .....	42
Quadro 3 -	Características de Liderança Individual e Coletiva .....	46
Figura 1 -	Organograma do CBMSC.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS

BM – Bombeiro Militar

BBM – Batalhão de Bombeiros Militar

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

CCL – *Center for Creative Leadership*

DAC – Direção, Alinhamento e Compromisso

EMG – Estado-Maior Geral

LPC – *Least Preferred Coworker* (companheiro de trabalho menos preferido)

LMX – *Leader-Member Exchange* (troca entre líder e seguidor)

MIT – *Massachusetts Institute of Technology*

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA	16
2.2	INFLUÊNCIA DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS NO SURGIMENTO DOS PRIMEIROS ESTUDOS DE LIDERANÇA	18
2.3	TEORIAS E ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA	19
2.3.1	Teoria dos traços de personalidade	20
2.3.2	Teoria dos estilos comportamentais	21
2.3.3	Teorias contingenciais	23
2.3.4	Teorias situacionais	24
2.3.5	Liderança transacional	25
2.3.6	Liderança transformacional	26
2.3.7	Liderança autêntica	27
2.4	LIDERANÇA CENTRADA NOS SEGUIDORES	29
2.5	NOVAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA	31
2.5.1	Liderança compartilhada ou liderança de equipe	33
2.5.2	Coliderança	34
2.5.3	Liderança distribuída	35
2.5.4	Grupos de trabalho sem líderes	35
2.6	INFLUÊNCIA DAS REDES NO PROCESSO DE LIDERANÇA	36
2.7	LIDERANÇA COLETIVA	38

2.8 LIDERANÇA MILITAR .....	50
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA .....</b>	<b>55</b>
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – PROGRAMA DE MATÉRIA DA DISCIPLINA DE CHEFIA E LIDERANÇA MILITAR .....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) por ser uma instituição militar, possui uma estrutura hierarquizada bem definida. Seu efetivo é formado por Oficiais, que são os gestores da organização, e por Praças que são os executores das diversas atividades realizadas pela corporação. Oficiais e Praças, em todos os níveis organizacionais precisam exercer atividades de liderança, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.

Todavia, existem diversos tipos de liderança que podem ser desenvolvidos pelos gestores para se tornarem verdadeiros líderes. Normalmente, cada oficial chefia da sua própria maneira, sem seguir alguma doutrina ou sem saber como está sendo esse processo. Não é regra geral, mas comumente observa-se que a liderança exercida no CBMSC é baseada no “dar a missão” e receber do subordinado a “missão cumprida”.

Entretanto, podemos chamar isto de liderança? Não seria apenas exercício do poder da posição? Sem contar que muitos dizem exatamente como deve ser realizada a tarefa, não oportunizando ao subordinado participar ativamente do processo e realizar a atividade de maneira diferente da estabelecida. Além disso, observa-se que normalmente ao final do processo, não é dado um *feedback* ao executor da tarefa.

Todos os fatores acima citados limitam a participação do subordinado e impedem o desenvolvimento da sua criatividade e responsabilidade, pois este acaba fazendo apenas o que foi determinado. Como consequência, observamos os subordinados desmotivados e desvalorizados, os quais limitam-se a realizar seu trabalho de maneira trivial.

Nesse sentido, Bergamini (2012) afirma que nos modelos de administração participativa, o subordinado não demonstra apenas uma atitude submissa à espera das ordens do superior. Ao participar mais, este seguidor normalmente sentirá maior desejo de envolver-se na resolução dos problemas enfrentados pelo seu grupo. Portanto, esta é uma oportunidade para atingir sua autorrealização.

Da mesma maneira, Smith (1996) afirma que delegar poder significa incentivar os colaboradores a se envolver mais nas decisões e atividades que afetam seu trabalho. A delegação de poder envolve o encorajamento das pessoas a realizarem um papel mais ativo na organização, dando mais responsabilidade a elas, e incentivando-as a tomarem suas próprias decisões.

Destarte, essa participação dos subordinados é importante para a organização e para a tomada de decisão, pois as diferentes ideias e a troca de experiências entre os participantes enriquecem o processo decisório e os motivam a realizar suas tarefas com maior envolvimento e satisfação. Jackson e Parry (2010) afirmam que há evidências de que os grupos tomam

melhores decisões que os indivíduos sozinhos.

Portanto, considerando estarmos tratando de uma organização militar com a hierarquia bem definida e com uma cultura organizacional conservadora, surge o questionamento de **como os Oficiais BM podem desenvolver um novo perfil de liderança, baseado na construção de lideranças coletivas e na ampliação das questões ligadas à delegação de poder.**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor uma nova abordagem de liderança para os Oficiais BM, baseada na construção de lideranças coletivas e na ampliação das questões ligadas à delegação de poder no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar abordagens emergentes sobre liderança e revisar as principais teorias de liderança disponíveis na literatura especializada;
- Compreender como a liderança coletiva pode influenciar a tomada de decisão nas organizações;
- Identificar como a liderança é exercida nas organizações militares;
- Analisar os aspectos envolvidos no processo de liderança militar utilizado no CBMSC;
- A partir dos resultados obtidos na pesquisa, propor recomendações para a implantação de um novo modelo de liderança focado na liderança coletiva e na delegação de poder no CBMSC.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo Petrie (2011), há uma transição ocorrendo a partir do velho paradigma que defendia que a liderança residia em uma única pessoa ou função chave, para uma nova ideia de que a liderança é um processo coletivo que conecta as pessoas dentro de uma organização. A questão não será mais "quem são os líderes?" e sim "que condições são necessárias para que a liderança prospere coletivamente?".

Nesta perspectiva, o desenvolvimento da liderança abrange mais do que o simples desenvolvimento pessoal, inclui também o desenvolvimento de relacionamentos, o

desenvolvimento de equipes, o desenvolvimento organizacional e mudanças profundas nos padrões de comportamento da organização e em seus processos organizacionais. O desenvolvimento da liderança tornou-se, portanto, um processo no qual toda a organização se engaja (BIECH, 2011).

No CBMSC, na maioria das vezes, os problemas e suas possíveis soluções não são discutidos com os subordinados, sejam eles oficiais ou praças, resultando em decisões tomadas no alto comando da corporação, o que pode gerar resistências ou mesmo dissonâncias de entendimento na realização das atividades. Portanto, percebe-se a necessidade de rever alguns paradigmas existentes na corporação, em relação à maneira como os oficiais exercem a liderança junto aos seus subordinados, para que o clima organizacional, a comunicação, o comprometimento e o próprio desempenho organizacional possam ser aprimorados.

Deste modo, é fundamental estudar o assunto e descobrir o que deve ser feito para descentralizar a capacidade de liderança no CBMSC, tendo em vista esta organização ser hierarquizada e possuir cargos e funções bem definidas.

Cullen et al. (2014), afirma que há uma massa crítica de líderes do pensamento que acreditam que é preciso mudar o conceito de liderança como sendo apenas um papel hierárquico para ser um processo social. Na época do conhecimento não se deve olhar apenas para a posição. Deve-se procurar conhecimento, pois este supera a posição quando se trata de liderança.

No campo científico, o presente trabalho se justifica pela escassez de estudos acadêmicos relacionados à liderança coletiva, principalmente em organizações militares, e pela relevância do assunto, já que nos últimos anos o foco mudou da liderança individual para a liderança coletiva nas organizações.

Como profissional, verifica-se uma excelente oportunidade de colocar em prática esta nova abordagem, pelo fato de que todo oficial BM deve exercer liderança, e além disso, acredita-se que este trabalho possa ser um pontapé inicial do desenvolvimento da liderança coletiva no CBMSC.

### 1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo monográfico foi organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a parte introdutória do trabalho, a delimitação do tema e sua relevância, a exposição dos objetivos da monografia e a justificativa para o tema escolhido.

O segundo capítulo registra uma síntese sobre as principais teorias existentes sobre liderança, além de apresentar novas abordagens relativas ao assunto, tratando também sobre a

influência das redes no processo de liderança e os principais conceitos de liderança coletiva e liderança militar.

O terceiro capítulo apresenta as informações relativas aos procedimentos metodológicos empregados no trabalho.

O quarto capítulo aborda a caracterização, o diagnóstico e a análise da realidade estudada, no caso como é o processo de liderança dentro do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

O quinto capítulo registra os resultados da pesquisa com recomendações sobre a implantação de um novo modelo de liderança focado na liderança coletiva e na delegação de poder no CBMSC.

Por fim, o sexto e último capítulo da monografia, descreve as conclusões do trabalho.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos envolvendo a liderança, bem como as teorias mais conhecidas sobre o assunto, além disso, são abordados conceitos sobre liderança centrada nos seguidores, novas abordagens sobre liderança, a influência das redes no processo de liderança e por fim, definições de liderança coletiva e liderança militar.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Antes de apresentarmos as abordagens e teorias mais conhecidas sobre liderança, é importante conceituarmos esse termo, visando facilitar o entendimento e identificar a origem dessa palavra.

De acordo com Cooper (2009), o termo liderança foi definido, redefinido, ensinado, procurado e exigido em todos os aspectos da sociedade por toda a civilização. Apesar de haver inúmeras definições, não há dúvidas de que a liderança é uma característica fundamental para homens e mulheres, nas mais distintas atividades de nossa sociedade.

Segundo o Mirador Internacional (1987 apud VENDRAMINI, 2000, p. 26) temos que:

A palavra liderar vem do inglês, *to lead*, que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O registro dessa palavra está datado em 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português -duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, como aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nessa época surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership*, em 1834, emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe”.

Maquiavel foi um dos mais importantes filósofos do pensamento político, e publicou seu livro O Príncipe em 1532. Já naquela época, o autor percebia os obstáculos nos quais o príncipe poderia esbarrar. Em uma passagem do livro, Maquiavel afirma: “Deve-se considerar não haver coisa mais difícil para cuidar, nem duvidosa a conseguir, nem mais perigosa de manejar, que tornar-se chefe e introduzir novas ordens.” (MAQUIAVEL, 1976, p. 35).

Portanto, ser príncipe, chefe ou líder, ou seja, assumir a responsabilidade por coordenar grupos, não é tarefa fácil, pois é necessário conviver e interagir com pessoas cheias de expectativas, vontades e costumes (VENDRAMINI, 2000).

Liderança é considerada a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras, além disso, compreende a relação mútua entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo, baseada em aquiescência e não em coerção. Do ato de emitir uma ordem e esperar que ela seja cumprida,

há um tortuoso caminho para se entender como a liderança legitima-se e quanto exercício de poder ela exige (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996).

A liderança pode ser definida, de acordo com Cooper (2009, p. 4), “como ter um desempenho de maneira consistente, de forma a realizar mudanças positivas em pessoas e empresas, para fornecer serviços e/ou produtos”.

Biech (2011) afirma que a liderança é um conceito amplo e em constante evolução, e basicamente pode ser entendida como um processo social de geração de direção, alinhamento e comprometimento necessários para os indivíduos trabalharem em conjunto de forma produtiva, visando resultados coletivos.

Segundo Chiavenato (2003), para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, sendo eles:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal. Neste caso, a liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder. A influência significa uma força psicológica na qual uma pessoa tenta modificar o comportamento de outra intencionalmente, envolvendo ainda conceitos como poder e autoridade. O poder é um potencial influenciador que pode ou não ser realizado. Enquanto isso, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou da posição que ocupa em uma estrutura organizacional.
- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. Neste caso, o grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para o alcance dos seus objetivos. A liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo e o comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha, isto é, a tomada de decisão. Nesse sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.
- Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados. Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Portanto, segui-lo pode constituir um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. Assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas.
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação. A liderança existe em função das necessidades existentes em determinada

situação, ou seja, da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo único e exclusivo de liderança para cada situação.

Peters e Austin (1985 apud Jackson e Parry, 2010, p. 27) afirmam que

Liderança significa visão, carisma, entusiasmo, amor, confiança, verve, paixão, obsessão, consistência, a utilização de símbolos, prestar atenção como se fosse a observação de um calendário, drama continuado (e sua conseqüente administração), criar heróis em todos os níveis, trabalhar o *coaching*, transitar efetivamente em todos os níveis do grupo, e inúmeros outros pontos [...] Liderança deve estar presente em todos os níveis na organização. Isso depende de um milhão de pequenas coisas feitas com obsessão, consistência e cuidado, mas mesmo esse milhão de pequenos detalhes nada significa quando não estão presentes a confiança, a visão e a crença básica naquilo que se pretende.

Por fim, há a definição de Stogdill (1974 apud Jackson e Parry, 2010, p. 27). O autor afirma que liderança é "o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no sentido de definir e de cumprir objetivos". Trata-se de um processo interpessoal entre um indivíduo e um grupo; não há líderes sem liderados; e o critério da liderança eficaz é a concretização dos objetivos.

## 2.2 INFLUÊNCIA DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS NO SURGIMENTO DOS PRIMEIROS ESTUDOS DE LIDERANÇA

De acordo com Vendramini (2000), a Escola de Relações Humanas inovou, pois, os seus estudiosos começaram a ser preocupar com comportamento humano nas organizações. Elton Mayo e seus colaboradores desenvolveram pesquisas que visavam identificar os fatores externos que deveriam ser melhorados para que o rendimento dos funcionários fosse cada vez maior, sendo a mais conhecida a Experiência de Hawthorne, realizada nos Estados Unidos entre 1927 e 1932.

Surpreendendo as expectativas dos pesquisadores, foi identificada uma nova variável no processo produtivo: o fator humano. Para eles o indivíduo reage de acordo com sua interação com o grupo em que está envolvido. A Escola de Relações Humanas trouxe uma nova perspectiva sobre o indivíduo na organização, ao perceber que a participação dos funcionários no processo de decisão fazia com que a produção crescesse progressivamente (KWASNICKA, 1991 apud VENDRAMINI, 2000).

Segundo Vendramini (2000), esta foi a primeira corrente teórica a abordar as questões de liderança influenciando no rendimento dos grupos. Barnard (1938 apud Vendramini, 2000)

deu enfoque à cooperação entre as pessoas, ao invés de coordená-las seguindo a linha da autoridade. Ele afirma que as pessoas estão dispostas a cooperar e podem contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

“O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.” (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, a partir da Escola de Relações Humanas na década de 30, houve um avanço relacionado ao papel das pessoas dentro das organizações, e iniciou-se uma preocupação maior com o indivíduo e com o ambiente no qual estão inseridos.

Chiavenato (2003) afirma que com a Teoria das Relações Humanas, emergiu uma nova concepção sobre a natureza do homem: o homem social, que entre outros aspectos se baseia na premissa de que o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

### 2.3 TEORIAS E ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

A liderança é crítica para que qualquer organização seja bem-sucedida e legitimada junto à sociedade. Ela deve estar presente e ser praticada por todos, nos distintos níveis organizacionais. Além disso, a liderança deve ser uma característica permanente e integrada da maioria dos colaboradores com capacidade de tomar decisões, visando manter a confiança do cidadão na prestação de serviços e na capacidade da organização em agregar valor para a sociedade, além de contribuir para um ambiente organizacional criativo e produtivo (COOPER, 2009).

Devido à relevância da temática, é possível encontrar literatura sobre os mais diversos modelos de liderança. Algumas teorias são complementares, e muitas outras concorrentes. Portanto, será abordada neste tópico uma série de conceituações básicas para facilitar o entendimento sobre liderança e suas diferentes teorias ou abordagens.

Percebe-se que a maioria dos líderes não seguem um único modelo de liderança. Normalmente, eles agem combinando estilos e personalidades, dependendo do contexto no qual estão inseridos.

### 2.3.1 Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços de personalidade é muito conhecida e é considerada como uma das teorias mais antigas sobre liderança. Nessa linha, segundo Guimarães (2012), podem ser consideradas duas teorias: a dos grandes homens e a dos traços.

#### 2.3.1.1 Teoria dos grandes homens

Guimarães (2012, p. 14) afirma que nessa teoria “aceitava-se a ideia de que a liderança era exercida por chefes natos – homens geniais destinados a exercer profunda influência na sociedade”.

Essa abordagem retrata os grandes líderes como personagens heroicos, míticos e destinados a assumir a liderança e impactar a história de forma decisiva graças a sua postura destacada. O termo “grandes homens” foi utilizado porque, na época, a liderança era vista como uma qualidade exclusiva masculina, especialmente em termos de liderança militar (OLIVEIRA, 2017).

Essa teoria baseia-se na premissa de que alguns homens já nasciam prontos para serem líderes, pois possuíam características que os distinguiam dos demais indivíduos, ou seja, eram considerados líderes natos.

#### 2.3.1.2 Teoria dos traços

Segundo Chiavenato (2003), um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. De acordo com esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas.

Bergamini (2009) afirma que um dos mais completos trabalhos sobre liderança foi elaborado por Bass e Stogdill, publicado em 1990 no livro *Handbook of leadership: theory, research and managerial application*. De acordo com a autora, esses estudos visaram delinear uma espécie de retrato daqueles tipos de líderes considerados como mais adequados.

Após o término da Segunda Guerra Mundial, o estudo da liderança começou a ser realizado dentro das organizações empresariais. Depois de observações por vários anos sobre o comportamento de crianças em escolas primárias, chegou-se à teoria dos traços, onde foi descrito o perfil do líder eficaz. A teoria dos traços pressupõe que os líderes devem possuir determinados traços de personalidade especiais. A caracterização de um tipo especial de personalidade faria com que alguém se sobressaísse dentro de um grupo e pudesse exercer sua

ação como líder. Em resumo, essa teoria afirma que os líderes já nascem prontos, não sendo necessários treinamento e desenvolvimento do seu papel de líder (BERGAMINI, 2009).

Esse enfoque observou que os verdadeiros líderes são aqueles que nascem com certas características que os colocam em predisposição à liderança, que possuem mais coragem, mais agressividade, maior poder de decisão e mais articulação do que os não-líderes. Os líderes, segundo essa teoria, mostraram-se também mais extrovertidos, inteligentes e autoconfiantes (VENDRAMINI, 2000, p. 53-54).

Stogdill (1948) apresenta alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, sendo eles:

- Traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Esta abordagem não considera o ambiente de trabalho, os subordinados, ou as diferentes situações que ocorrem nas organizações. Ela leva em consideração apenas os traços dos líderes, como um padrão a ser seguido para exercer uma boa liderança, independentemente da situação.

Contrariamente a esta abordagem, Loeb e Kindel (1999 apud Cooper, 2009) defendem que líderes não nascem prontos, mas podem desenvolver sua liderança. Segundo os autores, Napoleão acreditava que todo soldado em seu exército tinha o potencial para ser um general e liderar o exército em seu lugar. Portanto, líderes naturais não surgem ao acaso, e ninguém possui um direito divino de liderar ou governar.

Jackson e Parry (2010) afirmam que a hereditariedade determina alguns elementos da liderança, mas as experiências vividas em casa e na vida determinam a capacidade de liderança em proporções semelhantes. Tanto é que a abordagem da liderança pelos traços enfrentou problemas, foi desacreditada, e hoje não é mais válida.

Da mesma forma, Bergamini (2009) diz que a teoria dos traços foi considerada ultrapassada na medida em que seus padrões de comportamento puderam ser observados em líderes eficazes e em pessoas que não exerciam qualquer tipo de liderança.

### **2.3.2 Teoria dos estilos comportamentais**

Estas teorias estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Sua abordagem se refere àquilo que o líder faz, ou seja, é o seu modo de agir para liderar (CHIAVENATO, 2003). A teoria mais conhecida sobre estilos de liderança engloba liderança autocrática, liberal e democrática.

Bergamini (2009, p. 21) diz que “os vários estilos de liderança têm sua origem nas diferenças individuais de personalidade. Essas diferenças estão presas às características intelectuais, emocionais, nas experiências vividas, nas expectativas pessoais e na motivação das pessoas”.

Enquanto que na teoria dos traços a suposição era de que o líder já nasce pronto, neste enfoque acredita-se que, uma vez conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas podem ser treinadas para exibirem esse tipo de comportamento (BERGAMINI, 2009).

#### *2.3.2.1 Liderança autocrática*

Cooper (2009) afirma que neste tipo de liderança, o líder detém a maior parte do poder de decisão, entretanto depende das pessoas em níveis mais baixos para ajudar a implementar decisões. Líderes autocráticos são vistos como pessoas orientadas a tarefas com foco total no resultado. Como pontos negativos, o autor afirma que a pouca participação de outras pessoas no processo decisivo, limita as opiniões diversificadas do grupo. Além disso, as pessoas podem se sentir desvalorizadas e desmotivadas por não estarem participando da tomada de decisão.

#### *2.3.2.2 Liderança democrática*

Na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, sempre estimulado e assistido pelo líder (CHIAVENATO, 2003). A divisão das tarefas fica a critério do grupo, sendo que cada membro pode escolher seus colegas de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, e além disso, ele é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e em elogios.

Neste estilo de liderança as opiniões e visões dos membros da equipe são importantes para a tomada de decisão. Tal participação é fundamental pois as pessoas se sentem envolvidas, e acreditam que sua contribuição é valorizada. Entretanto, há algumas desvantagens em adotar este modelo, pois as decisões podem se tornar pouco confidenciais e pode haver falta de foco por parte do responsável pela implementação de uma decisão (COOPER, 2009).

### 2.3.2.3 Liderança liberal (*laissez-faire*)

De acordo com Chiavenato (2003), neste estilo de liderança o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o à vontade e sem qualquer tipo de controle. Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. O líder não avalia o grupo e nem controla os acontecimentos, ele apenas comenta as atividades quando é perguntado.

Cherry (2017) afirma que este modelo possui algumas desvantagens, como perda do controle por parte do líder em relação a prazos, cronogramas, fluxos e papéis; desmotivação dos colaboradores pelo fato de os gestores não estarem participando ativamente do processo; os indivíduos podem ficar sem rumo pois não há ninguém que tome as rédeas; e, o líder pode culpar os colaboradores por não concluírem as tarefas de acordo com as expectativas (que ele sequer havia mencionado).

### 2.3.3 Teorias contingenciais

Essa abordagem foi elaborada a partir da identificação do modelo de liderança e da personalidade do líder por meio do *Least Preferred Coworker* – companheiro de trabalho menos preferido – LPC e da definição da situação (GUIMARÃES, 2012).

Para chegar a medida do LPC, é solicitado à pessoa que está sendo estudada descrever o colega menos preferido, com o qual tenha maior dificuldade em trabalhar. Igualmente, pede-se à mesma pessoa que descreva o colega com o qual gostaria de trabalhar. Dependendo do tratamento dado a essas descrições, é possível identificar dois tipos básicos de liderança: o líder orientado para a tarefa e o líder orientado para o relacionamento (BERGAMINI, 2009).

Segundo o autor dessa teoria, Fiedler (1967), aqueles líderes com alto LPC estão preocupados em ter boas relações interpessoais, enquanto que, aqueles com baixo LPC estão preocupados em atingir o sucesso, mesmo correndo risco de ter poucos relacionamentos interpessoais.

De acordo com Fiedler (1967), três fatores situacionais determinam a eficácia da liderança: relações líder-membro, ou seja, o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder; situação da tarefa, que pode ser estruturada ou desestruturada; e, poder da posição, isto é, o grau de influência que o líder tem sobre as variáveis do poder.

A teoria contingencial procura explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do estilo de liderança em questão. O relacionamento com os liderados



mostra que a personalidade do líder está pronta a determinar em grande parte a medida em que ele pode influenciar o comportamento do seu grupo. Não é apenas o estilo de liderança que importa, mas principalmente as circunstâncias nas quais o líder se encontra (FIEDLER, 1967).

Oliveira (2017) afirma que nessa abordagem não há um estilo de liderança que sirva para todas as situações. Portanto, o líder precisa combinar o seu estilo com a situação mais favorável visando o seu sucesso, de acordo com as contingências organizacionais.

#### **2.3.4 Teorias situacionais**

A abordagem situacional envolve o estilo comportamental do líder com a prontidão para o cumprimento da tarefa do subordinado, levando em consideração o comportamento e a personalidade do liderado, como grau de educação, habilidades, experiências, etc., e os níveis de prontidão dos subordinados, sendo eles baixo, moderado, alto e muito alto (OLIVEIRA, 2017).

Dentre as teorias situacionais, será abordada nesta pesquisa o modelo situacional de Hersey e Blanchard. A abordagem desses autores mostra a necessidade de resiliência do líder, considerando-a uma qualidade que permite a um líder modificar seu estilo e forma de atuação conforme cada situação, visando buscar melhor produtividade e a mais rápida evolução dos subordinados (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Guimarães (2012, p. 18) afirma que “a escolha da forma de atuação e do estilo comportamental mais adequado depende da avaliação da maturidade profissional e psicológica do líder e dos liderados”.

Maturidade profissional corresponde à existência de competência técnica e de experiência adquiridas e aplicadas na realização de um trabalho, ou seja, é o saber fazer. Enquanto isso, maturidade psicológica pressupõe disponibilidade e vontade de assumir responsabilidades inerentes à execução de tarefas visando alcançar objetivos definidos, ou seja, é o querer assumir e fazer (GUIMARÃES, 2012).

Considerando as definições de maturidade profissional e psicológica, foi elaborado o Quadro 1, o qual apresenta os 4 níveis de maturidade do liderado.

Quadro 1 – Níveis de maturidade geral do liderado

	Maturidade baixa (M1)	Maturidade média/baixa (M2)	Maturidade média/alta (M3)	Maturidade alta (M4)
Maturidade profissional	Baixa	Baixa	Alta	Alta
Maturidade psicológica	Baixa	Alta	Baixa	Alta

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de GUIMARÃES, 2012.

Ainda de acordo com Hersey e Blanchard (1986), considerando a forma de atuação e as necessidades, os estilos comportamentais e de liderança são:

- Estilo diretivo: o líder diz como os subordinados devem agir e toma a maioria das decisões. A comunicação flui num único sentido: do líder para os colaboradores.
- Estilo persuasivo: o líder toma as decisões e estabelece as ações, entretanto, conversa com os colaboradores e leva em consideração os apontamentos desses. A comunicação é nos dois sentidos: o líder informa e escuta.
- Estilo participativo: o líder encoraja os colaboradores, apoiando e incentivando na resolução dos problemas. A interação entre ambos é frequente.
- Estilo delegador: o líder fornece as definições gerais do trabalho a ser feito, permitindo aos colaboradores tomar as decisões e fazer as melhores escolhas. A comunicação entre ambos é pequena.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que para cada nível de maturidade dos colaboradores, o líder deve atuar de maneira diferente, conforme o modelo mais adequado para cada situação, como, por exemplo:

- Maturidade baixa: deve ser adotado o estilo diretivo.
- Maturidade média/baixa: deve ser adotado o estilo persuasivo.
- Maturidade média/alta: o mais adequado é o estilo participativo.
- Maturidade alta: o estilo delegador é o mais adequado.

### 2.3.5 Liderança transacional

De acordo com Bass (1990 apud Oliveira, 2017), essa abordagem se caracteriza por promessas de recompensas pelo bom desempenho, reconhecimento pelas conquistas do grupo, administração por exceção ativa (que observa e procura desvios das regras e padrões, para em seguida, executar medidas corretivas) e administração pela exceção passiva (sem interferência, só intervém quando os padrões e metas estabelecidas não são alcançados).

Para Bergamini (2009, p. 57), “a liderança transacional não é uma estratégia usada pela verdadeira liderança, mas é um recurso de uso dos condicionantes para atingir a produtividade com qualidade no trabalho”. Tanto a recompensa quanto a penalidade, são características de gerentes orientados pela transação. Normalmente eles estão mais preocupados com a eficiência dos processos do que com ideias a respeito da eficiência, ou seja, estão mais interessados naquilo que funciona do que naquilo que possa ser verdade (BASS, 1985 apud BERGAMINI, 2009).

O grande problema dessa abordagem sobre liderança consiste no fato de que os seguidores só irão produzir se forem motivados por alguma recompensa em troca de seu esforço. Além disso, os indivíduos não se sentem comprometidos com a organização, pois trabalham pelas recompensas e com medo das punições.

### **2.3.6 Liderança transformacional**

Bergamini (2012) afirma que na liderança transacional, a influência ocorre do líder para o seguidor, entretanto, na liderança transformacional, ela flui nos dois sentidos, determinando um vínculo mais consistente em termos de trocas mais efetivas.

De acordo com Oliveira (2017), se a liderança transacional envolvia apenas uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores, a liderança transformacional baseia-se numa mudança de valores, crenças e necessidades apresentadas tanto pelos líderes quanto pelos seguidores.

“Um líder transformacional difere do transacional não meramente por reconhecer as necessidades dos associados, mas pelo fato de procurar desenvolver aquelas necessidades que vão de um nível mais baixo para um nível mais alto de maturidade”. (BASS; AVOLIO, 1977 apud BERGAMINI, 2012, p. 150).

Para Cooper (2009), este tipo de líder está focado em ser um fator de mudança no mundo da liderança. Ele é normalmente identificado com uma invenção ou evento que trouxe mudanças significativas para a organização. Esses líderes são conhecidos mais pelo que realizaram do que pelo seu estilo de liderança.

De acordo com Jackson e Parry (2010), a essência mais popular da liderança é a transformação, uma transformação nas atitudes e motivações, e, conseqüentemente, nos comportamentos dos seguidores, que em geral é batizada de liderança transformacional.

O mais importante ornamento para a liderança transformacional é a liderança transacional. Essa última envolve uma troca entre o líder e o seguidor, na qual o líder oferece recompensas em troca de obediência e desempenho. Essa transação é normalmente representada em contratos formais, acordos de trabalho, sistemas de gestão de desempenho e acordos de níveis de serviços. Como ocorre com as teorias

de liderança comportamental, os líderes mais eficientes são bem-sucedidos na concretização da transformação e da transação (JACKSON; PARRY, 2010, p. 51).

Bass (1985 apud Oliveira, 2017) redefiniu a liderança transformacional com base no impacto que os líderes exerciam sobre seus seguidores, mediante a construção de mútua confiança, respeito e admiração entre líderes e liderados. Portanto, pela primeira vez os seguidores passam a ser vistos como fundamentais no processo de liderança, ou seja, o foco passou para as relações entre líderes e liderados, pois estes influenciam e são influenciados por suas crenças e comportamentos. Nessa nova abordagem, os líderes motivam e inspiram pessoas, ajudando os membros do grupo a enxergarem a importância das tarefas e seus possíveis resultados.

Segundo Bass e Avolio (1977 apud Bergamini, 2012), a liderança transformacional encoraja os demais tanto a se desenvolverem como a atingirem um desempenho que esteja além das expectativas. Para eles, uma das razões para trabalhar com mais afinco, é que os seguidores presenciem os tipos de sacrifícios que o líder faz para cumprir a missão. Portanto, “os líderes transformacionais precisam ter altos padrões éticos e morais e trabalharem para o grupo e para a organização, e não para si” (OLIVEIRA, 2017).

### **2.3.7 Liderança autêntica**

A liderança autêntica nas organizações pode ser definida como um processo extraído a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta num maior autoconhecimento e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

“Não há como ser autêntico tentando imitar outra pessoa. Podemos aprender com a experiência alheia, mas jamais teremos sucesso se tentarmos ser como os outros. As pessoas confiam em quem é genuíno e autêntico, não uma réplica de um outro”. (GEORGE et al., 2016).

Complementando a definição de Luthans e Avolio (2003), Walumbwa et al. (2008, p. 94) afirmam:

A liderança autêntica é um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo.

O conceito de Walumbwa et al. (2008) possui quatro dimensões, as quais são:

- Autoconsciência: refere-se à compreensão das próprias forças e fraquezas e da natureza multifacetada de si próprio, e estar ciente do impacto das suas ações nas outras pessoas;
- Transparência relacional: consiste em demonstrar para os outros quem realmente somos, ou seja, ser verdadeiro. Esse comportamento promove a confiança por parte dos seguidores.
- Perspectiva moral internalizada: refere-se à uma forma internalizada e integrada de auto regulação, que é orientada por padrões e valores morais internos e não devido a pressões grupais, organizacionais e sociais, resultando numa tomada de decisão e comportamento que é coerente com estes valores internos.
- Processamento equilibrado da informação: refere-se à análise objetiva por parte do líder, de todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão. Além disso, estes também solicitam pontos de vista que desafiem suas posições mais profundas.

A liderança autêntica precisa de um foco renovado no reestabelecimento da confiança, da esperança e do otimismo, bem como a capacidade de rapidamente se recuperar em situações de crise, demonstrando resiliência, ajudando as pessoas na busca por significado e ligação, promovendo uma sensibilização e um envolvimento genuíno com todos os envolvidos, sejam eles associados, clientes, fornecedores, proprietários ou mesmo as comunidades (AVOLIO; GARDNER, 2005).

George et al. (2016) afirmam que um líder autêntico tem paixão por seus objetivos, vive conforme seus valores e lidera não apenas com a cabeça, mas também com o coração. Ele forja relações significativas de longo prazo e tem autodisciplina para produzir resultados. Além disso, o líder autêntico conhece a si mesmo.

“O líder autêntico tem uma presença constante e confiante. Não é uma pessoa em um dia e outra no dia seguinte. Essa integração requer disciplina, sobretudo em momentos de tensão, quando é fácil assumir uma postura reativa e retomar maus hábitos”. (GEORGE et al., 2016).

Ainda, de acordo com George et al. (2016),

Um líder autêntico não esquece nunca a importância de manter os pés no chão. Além de dedicar tempo à família e aos amigos chegados, esse líder faz exercícios físicos, trabalha seu lado espiritual, presta serviços à comunidade e volta ao lugar onde cresceu. Tudo isso é essencial à sua eficácia como dirigente e permite que sustente sua autenticidade. [...] Um líder desses não só inspira quem está a sua volta, mas dá a essas pessoas poder para tomar as rédeas e exercer a liderança.

Oliveira (2017) afirma que somente com ações de liderança autêntica, é possível fazer a diferença nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, militares ou civis. Além disso, a liderança autêntica permite auxiliar as pessoas a encontrar significado no trabalho, através de um

maior autoconhecimento, da restauração e construção de valores como o otimismo e a esperança, da promoção de relações transparentes e de tomadas de decisão que gerem confiança e comprometimento entre os líderes e seus seguidores. O autor afirma ainda, que é necessário desenvolver estruturas inclusivas e climas organizacionais éticos e positivos, visando a promoção de um desenvolvimento real e sustentado.

## 2.4 LIDERANÇA CENTRADA NOS SEGUIDORES

A grande maioria das teorias sobre liderança concentram-se apenas no papel do líder, e não consideram os liderados ou seguidores. Entretanto, alguns estudiosos iniciaram estudos sobre os seguidores, visando identificar seu papel e sua importância no processo de liderança. Nestes estudos, o seguidor representa alguém destituído da conotação de um ser passivo. Portanto, o processo de influência do líder sobre o seguidor é recolocado em questão e perde a posição de destaque que caracterizou os primeiros estudos sobre liderança (BERGAMINI, 2012).

Para Biech (2011), uma das maiores críticas às teorias de liderança é a incapacidade que estas têm de representar plenamente a liderança como um processo social que ocorre em um sistema social. Como o foco da grande maioria das abordagens é no líder individual, o processo de liderança acaba sendo simplificado. Analisando os principais modelos de liderança, é possível supor que os liderados desempenham um papel mais passivo, à espera de serem influenciados ou motivados.

As organizações começam, aos poucos, a valorizar a influência do seguidor sobre o líder como importante recurso de enriquecimento do processo decisório. Isto favorece o maior aproveitamento dos talentos individuais e aumenta a responsabilidade dos próprios seguidores (BERGAMINI, 2012).

Teorias centradas no seguidor buscaram mudar o foco da pesquisa convencional centrada no líder. Elas mostraram que existe muito proveito a ser ganho em começar a estudar a liderança a partir do seguidor. Neste aspecto, elas já proporcionaram uma correção extremamente necessária e um contrapeso à preocupação dominante dos acadêmicos de liderança. Na verdade, poderíamos inclusive nos atrever a perguntar: dada a influência que os seguidores podem exercer sobre os líderes, por que não nos dedicamos à possibilidade de ver seguidores agindo como líderes? Na verdade, por que não jogar fora de uma vez por todas a dicotomia líder-seguidor? (JACKSON; PARRY, 2010, p. 89).

Na prática, a liderança raramente é uma atividade individual. Muitos líderes influenciam seus colegas em direções diferentes. Portanto, é errôneo só prestarmos atenção nas pessoas rotuladas como líderes, pois isso leva a uma falha na potencialização de outros aspectos

sistêmicos para reforçar a liderança, como relações e redes de relacionamentos ou as crenças e os valores compartilhados dos indivíduos, ou seja, a cultura organizacional (BIECH, 2011).

Os líderes realmente eficazes procuram criar um tipo de relacionamento no qual não somente influenciam seus subordinados, como deixam-se influenciar por eles, sendo, portanto, abertos e receptivos, principalmente quando a influência do seguidor é oportuna. Bergamini (2012) afirma que o seguidor representa a mais rica fonte de informações para os líderes.

Shamir (2007 apud Jackson e Parry, 2010) identifica cinco papéis que os seguidores tradicionalmente desempenham nas teorias de liderança: seguidores como receptores da influência do líder, seguidores como moderadores do impacto do líder, seguidores como substitutos da liderança, seguidores como construtores de lideranças e seguidores como líderes.

Abaixo será apresentada uma breve definição de cada papel dos seguidores, conforme foi apresentada por Jackson e Parry (2010), visando compreender como os mesmos estão inseridos no processo de liderança.

- Seguidores como receptores da influência do líder. Neste caso, os seguidores não desempenham um papel ativo no processo de liderança. Trata-se de uma relação essencialmente linear, de mão única, entre líderes e seguidores.
- Seguidores como moderadores do impacto do líder. Essa visão dos seguidores encaros os como receptores primariamente passivos de influência, mas admite que a influência do líder pode chegar a ser moderada pelas características do seguidor.
- Seguidores como substitutos da liderança. Esta abordagem afirma que sob certas condições, a influência de um líder sobre um seguidor pode ser neutralizada ou até mesmo substituída. Sendo neutralizada, significa que é impossível que as atividades do líder orientadas por tarefa ou orientadas por relacionamento façam alguma diferença sobre as atitudes ou comportamento de um seguidor. Quando uma liderança é substituída, significa que as atividades do líder não são apenas impossíveis, como também desnecessárias.
- Seguidores como construtores de lideranças. Neste caso, os pesquisadores têm como preocupação central os pensamentos dos seguidores, em especial seu modo de elaborar e representar líderes em seu pensamento. Acredita-se que a liderança surge essencialmente no olhar do seguidor. A menos que os seguidores reconheçam uma liderança, ela jamais será liderança.
- Seguidores como líderes: liderança compartilhada. Essa abordagem não é centrada no líder e nem no seguidor, pois ela rejeita a distinção entre líderes e seguidores. Liderança

é vista aqui como uma função ou atividade compartilhável entre membros de um grupo ou organização. Neste caso, os seguidores podem e devem ter a oportunidade de liderar, na medida em que esta não é apenas a coisa certa a fazer, como, principalmente, a atitude mais sábia a adotar. Essa teoria da liderança compartilhada será tratada mais a frente, em um tópico específico.

Além destes papéis dos seguidores, Jackson e Parry (2010) apresentam um sexto papel: seguidores como coprodutores de liderança. Os autores afirmam que a ideia de que a liderança é uma relação baseada em trocas entre líder e liderados não é nova. Via de regra, não há um contrato explícito entre líderes e seguidores, entretanto é comum existir algum tipo de contrato implícito.

A teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) baseada em repetida observação empírica, argumenta que o relacionamento entre líder e seguidor possui três fases. Na fase inicial do estranho, as interações são principalmente formais, dependentes de regras e orientadas pelo interesse próprio, ao invés de serem pelo bem do grupo. Alguns relacionamentos não evoluem além deste estágio. Entretanto, outros podem progredir para a segunda fase, a da familiaridade, onde o líder fornece ao seguidor a oportunidade de assumir maior responsabilidade em troca de informação confidencial, amizade e apoio. Se o líder e o seguidor passarem nesse teste, o relacionamento passa a ser baseado mais em confiança e respeito mútuos e menos em obrigações formais. Na fase final, existe um alto grau de reciprocidade entre líderes e seguidores; cada um deles afeta e é afetado pelo outro. Líderes e seguidores se aglutinam de maneiras produtivas que vão muito além da relação de trabalho, avançando para um relacionamento de liderança transformacional (GRAEN; UHL-BIEN, 1995 apud JACKSON; PARRY, 2010, p. 93).

## 2.5 NOVAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

As limitações dos conceitos existentes sobre liderança e o aumento de ambientes desafiadores onde a liderança precisa estar presente, como por exemplo em mercados globalmente competitivos, em parcerias entre várias organizações e em fronteiras culturais, estão levando os conceitos de liderança para outras direções. Essas conceituações emergentes ampliam as perspectivas normalmente utilizadas para compreender a liderança e melhorar a sua prática (BIECH, 2011).

McCauley (2014) afirma que ao invés de estudarmos as abordagens tradicionais sobre liderança e colocar a responsabilidade apenas em gerentes individuais, é importante examinar



como todo o sistema está envolvido em liderança. Por exemplo, as trocas existentes entre funcionários e seus gerentes, as interações entre pares ou membros da equipe, a qualidade dos relacionamentos em toda a organização, as ações de equipes e comitês e o uso de estruturas e processos organizacionais existentes – todos esses aspectos podem impactar se a liderança acontece ou não.

Ao tratar do assunto, a referida autora não está querendo dizer que se deve abandonar o desenvolvimento dos talentos, habilidades e capacidades dos líderes. Ao invés disso, ela sugere que esse desenvolvimento é necessário, mas não suficiente para melhorar a liderança em grupos, organização e sociedade.

Jackson e Parry (2010) afirmam que as literaturas sobre coliderança, liderança compartilhada, liderança distribuída e grupos de trabalho sem liderança são perspectivas críticas, pois defrontam as abordagens tradicionais da liderança. Elas desafiam a visão hegemônica de que líderes são as pessoas no comando e seguidores são as pessoas comandadas. Estas perspectivas acreditam que a liderança é um processo que ocorre entre todas as pessoas e que todos podem ser envolvidos em liderança.

A própria abordagem sobre liderança transformacional pode ser vista por muitos autores como um processo compartilhado. A noção de coliderança transformacional está em prática há um bom tempo, apesar de não ser tão comumente pesquisada. Burns (1978) é considerado o pai da liderança transformacional e escreveu sobre redes de potencial liderança coletiva. Bass (1998) afirma que a liderança transformacional poderia ser compartilhada entre os integrantes da equipe. Avolio e Bass (1995) argumentam que a teoria da liderança transformacional pode ser considerada um construto de múltiplos níveis e o tipo de relacionamento que um líder constrói com cada um dos seus seguidores pode também emergir entre os integrantes da equipe (JACKSON; PARRY, 2010).

Kellerman e Webster (2001 apud Jackson e Parry, 2010, p. 132),

Advertiram que os ventos acadêmicos imperantes não mudaram tanto assim em favor da colaboração – em contraste com o processo decisório hierarquizado e as estruturas organizacionais – a ponto de fazer com que o desafio para os pesquisadores tenha passado a ser o de se precaver contra excessos.

Ou seja, os autores afirmam que não foi dada muita importância ao assunto, tendo em vista que os estudos se restringiram ao modelo já conhecido de liderança, em estruturas organizacionais tradicionais.

Todas essas perspectivas compartilham uma preocupação comum com a concentração de poder nas mãos de poucos líderes, bem como uma discordância em relação aos modelos hierarquizados e verticais de liderança que dominaram o pensamento convencional desde muito

tempo atrás. Os autores que estudam sobre liderança coletiva ou sem líderes, tentam capacitar os seguidores a assumir responsabilidades de liderança, seja na cúpula ou no âmbito da organização (JACKSON; PARRY, 2010).

### **2.5.1 Liderança compartilhada ou liderança de equipe**

Uma nova abordagem sobre liderança que surgiu nos últimos anos é a da liderança compartilhada ou também chamada de liderança de equipe

O conceito de liderança compartilhada aprofundou a compreensão de como as equipes são capazes de liderar a si mesmas, não dependendo de um líder formal de equipe, mas mediante um processo colaborativo e emergente de interação do grupo. A liderança compartilhada não é concebida como a análise ou a alternância da influência, em que o papel do líder passa de um indivíduo para outro, mas como um processo social qualitativamente diferente de interação do grupo e negociação de entendimento compartilhado (PEARCE; CONGER, 2003 apud BIECH, 2011, p. 9).

Jackson e Parry (2010) afirmam que a liderança compartilhada envolve a noção de que a responsabilidade por orientar um grupo pode ser rotativa entre seus membros, dependendo das suas demandas, das capacidades particulares e dos recursos especiais exigidos para aquele momento. Qualquer membro pode liderar o grupo durante um certo período ou em uma fase fundamental de um projeto, sendo que a partir daí a liderança pode ser transferida para outro integrante.

Cabe frisar que a liderança compartilhada entre membros da equipe não é necessária e não necessariamente funciona em todas as circunstâncias. Entretanto, acredita-se que quando grupos estão reunidos, as decisões tomadas são melhores do que as decisões individuais (JACKSON; PARRY, 2010).

Para Fagundes (2007, p. 50):

Podemos ampliar a ideia de liderança como um processo compartilhado, se considerarmos o “compartilhar” não restrito ao seu sentido de repartir e dividir, mas fundamentalmente, no seu sentido de comunicar, tornar comum, participar. Trata-se, portanto, da construção de relações interdependentes, ou seja, da formação de redes, de capital social que respondam efetivamente aos desafios da complexidade contemporânea.

Shamir e Lapidot (2003 apud Jackson e Parry, 2010) afirmam que a liderança compartilhada é um processo de influência recíproca entre múltiplos participantes num contexto de sistemas.

A liderança compartilhada é um meio termo entre coliderança e liderança distribuída. A coliderança é mais conservadora enquanto que a liderança distribuída é mais radical. Os próximos tópicos exploram esses dois conceitos.

## 2.5.2 Coliderança

Na coliderança se reconhece que a liderança raramente é exclusividade de uma única pessoa, mas com frequência é exercida por mais de um indivíduo, como por exemplo, uma equipe da cúpula de uma organização (JACKSON; PARRY, 2010).

Heenan e Bennis (1999 apud Jackson e Parry, 2010) afirmam que a coliderança ocorre quando dois líderes em posições verticalmente próximas compartilham as responsabilidades da liderança. Os autores descrevem colíderes como assessores excepcionais, homens e mulheres talentosos, normalmente mais capacitados que seus superiores.

“O gênio da nossa era é aquele verdadeiramente colaborativo. Os líderes sábios do futuro são aqueles que reconhecem o significado de criar alianças com outros cujos rumos tenham correlação com os próprios”. (HEEMAN; BENIS, 1999 apud JACKSON; PARRY, 2010, p. 133).

Jackson e Parry (2010) citam como exemplo de coliderança, as funções de um presidente de uma empresa e seu diretor executivo, de um diretor gerente com um diretor financeiro, de um presidente com um vice-presidente, entre outras. Todos eles dividem funções de liderança entre mais de um líder na cúpula de uma organização. Essas estruturas em empresas privadas, organizações políticas e instituições públicas, impulsionam o argumento de que liderança é muitas vezes o produto do engajamento de mais de um líder.

Hambrick e Mason (1984 apud Jackson e Parry, 2010, p. 134) afirmam:

A liderança é um importante ingrediente do desempenho organizacional; no entanto, a complexidade das organizações torna improvável que um líder isoladamente venha a ser capaz de exercer grande influência sobre todos os membros da organização. Uma estrutura de coliderança aumenta as probabilidades dessa influência, ajudando a preencher a brecha entre o líder da cúpula e o restante da organização.

A existência da coliderança é bastante comum em diversas organizações, onde as decisões são tomadas por mais de um indivíduo. E via de regra, as decisões tomadas são melhores quando não apenas uma pessoa decide sozinha, mas sim, quando um grupo discute e decide em conjunto.

Além disso, as discussões são enriquecidas quando as pessoas que estão à frente do processo decisório possuem experiências ou especialidades distintas, fazendo com que diversos pontos de vista sejam expostos, favorecendo uma boa discussão e tendo como resultado uma decisão tomada em conjunto.

### **2.5.3 Liderança distribuída**

Também chamada de liderança dispersa, esta abordagem afirma que a liderança pode ser transferida entre pessoas em diferentes níveis da hierarquia organizacional. Na liderança distribuída, a equipe comanda seu trabalho coletivamente mediante a criação de normas de comportamento, contribuição e desempenho, proporcionando apoio mútuo entre os integrantes e mantendo o moral do grupo. Neste extremo mais radical, o termo liderança poderia ser abandonado (JACKSON; PARRY, 2010).

Shamir (2005 apud Jackson e Parry, 2010) sugeriu que se passe a pensar nos seguidores como coprodutores de liderança, ao invés de apenas receptores. Segundo ele, deve-se prestar atenção naquilo que acontece entre as pessoas em termos de liderança, ao invés de aderir a uma dicotomia centrada no líder ou no seguidor.

Para Kouzes e Posner (1998 apud Jackson e Parry, 2010, p. 137) “a questão não está em transferir liderança a outras pessoas, mas em liberá-las para que possam usar suas capacidades a fim de liderar a si mesmas e a outros”.

Entretanto, os sistemas burocratizados acabam, na prática, inibindo o desenvolvimento dessas novas abordagens sobre liderança, pois, muitas vezes, as estruturas hierarquizadas rígidas impedem que as pessoas desenvolvam sua liderança e liderem em conjunto. Por isso, é preciso haver uma flexibilização das hierarquias, visando a melhoria da participação dos subordinados no processo decisório.

### **2.5.4 Grupos de trabalho sem líderes**

Nos moldes das abordagens anteriores, há literatura sobre equipes de trabalho autogerenciadas, equipes autodirigidas e grupos de trabalho sem líderes. Uma versão mais branda desse conceito é a dos grupos de trabalho semiautônomos. Nestes casos, grande parte da responsabilidade e autoridade normalmente depositadas sobre o gerente são delegadas aos integrantes da equipe (JACKSON; PARRY, 2010).

Normalmente estes grupos de trabalho são de natureza administrativa, e incluem determinar cronogramas de trabalho, interagir com clientes externos, estabelecer metas de desempenho e conduzir treinamentos. Muitos aspectos do nível macro da liderança precisam ser desempenhados pela função externa da liderança, no caso o gerente sênior. Dessa forma, é possível concluir que é difícil eliminar a noção de uma pessoa no papel de liderança principal. Ou seja, uma organização deve ter sempre alguém no comando, mesmo em um grupo de

trabalho sem líder (JACKSON; PARRY, 2010).

Para os autores, um grupo de trabalho sem líder é na verdade apenas um paradoxo. Eles acreditam que os seres humanos precisam de direção, controle, regras, hierarquia, previsibilidade e rotina. Da mesma forma, qualquer unidade de trabalho precisa contar com uma pessoa no papel da liderança principal.

## 2.6 INFLUÊNCIA DAS REDES NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Cullen et al. (2014) afirmam que vivemos em um mundo conectado. As pessoas estão cada vez mais interdependentes. Questões e problemas ondulam através de teias e conexões, causando volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o chamado mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). O mundo VUCA é o novo normal. Os autores afirmam que para resolver esses problemas, precisamos de uma melhor compreensão das redes que se formam naturalmente dentro das organizações e das redes que se formam estrategicamente dentro e entre organizações e comunidades.

Os desafios organizacionais e societais de hoje são muito grandes para serem abordados apenas por líderes heroicos. É necessária uma compreensão mais contemporânea da liderança como um processo compartilhado. Se líderes, organizações, parcerias, alianças transversais, ONGs, organizações baseadas na comunidade e movimentos de base vão aproveitar o potencial que eles têm para o impacto, então eles devem entender o poder das redes informais. As redes são a maneira fundamental pela qual podemos ver e medir como os empreendedores estão envolvidos em liderança (CULLEN et al., 2014).

A análise de redes sociais tem valor para entender a dinâmica da liderança compartilhada em equipes de trabalho. São três os motivos que justificam essa afirmação. O primeiro é que a liderança compartilhada é um construto relacional e poderia beneficiar-se de uma abordagem relacional tal como a análise de redes sociais. O segundo motivo consiste no fato de que a unidade de análise é a relação, e não o líder ou o seguidor. Enquanto isso, o terceiro motivo está baseado no fato de que a essência da liderança é a influência, e a análise de redes sociais examina a natureza das redes de influência (JACKSON; PARRY, 2010).

As redes ou o capital social da organização são uma alternativa de solução aos problemas de coordenação de organizações mais descentralizadas. Tais redes constituem uma forma de ordem espontânea, que emerge como resultado das interações de participantes descentralizados que têm normas informais e valores compartilhados (FUKUYAMA, 2000 apud FAGUNDES, 2007, p. 41).

Capra (2002 apud Fagundes, 2007), compreende que a organização humana só pode ser

considerada um sistema vivo se for organizada em rede, pois sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Assim, os líderes precisam facilitar o surgimento espontâneo de coisas novas, estimulando a criatividade e a construção de uma rede ativa de comunicações com múltiplos elos de retroalimentação.

Uma rede pode ser definida como um conjunto de nós interconectados, de estruturas abertas, com capacidade de expansão ilimitada e de integração de novos nós, desde que haja comunicabilidade dentro dessa rede, ou seja, desde que sejam compartilhados os mesmos valores ou objetivos de desempenho. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio (CASTELLS, 1999 apud FAGUNDES, 2007).

Balestrin e Vargas (2004) afirmam que a construção de redes promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação e, conseqüentemente, para a competitividade organizacional.

Para alavancar a conexão e a fluidez na rede, é preciso construir relações interpessoais de confiança. As relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações (CABRAL; CAMARGO; VERSCHOORE FILHO, 2011).

As pessoas com perspectiva de rede compreendem a rede dinâmica de conexões que têm impacto em seu trabalho, na sua liderança e na cultura de liderança de sua organização. Elas conseguem identificar padrões de relacionamentos e pessoas em sua rede pessoal e na rede organizacional mais ampla que irá promover o sucesso estratégico, incluindo aquelas que poderão inibi-lo ou prejudicá-lo (CULLEN et al., 2014).

Apesar de as redes estarem crescendo em importância, a hierarquia, contudo, permanecerá como parte necessária da organização no futuro previsível. Uma das razões é que a hierarquia é funcionalmente necessária para que as organizações atinjam suas metas. Além disso, o processo de descentralização das empresas pode ser afetado pelo fortalecimento de subgrupos ou subunidades na busca de metas, em detrimento do todo da organização (FUKUYAMA, 2000 apud FAGUNDES, 2007).

Ao que parece não se trata, necessariamente, de extinguir estruturas formais de poder. Trata-se de compreender que as hierarquias representam a forma como o poder formal/outorgado está distribuído na organização, e que essa estrutura formal precisa estar permeável às estruturas informais, possibilitando uma maior circularidade do poder criativo entre as pessoas. Mais do que reduzir níveis hierárquicos de poder, é preciso desenvolver novas competências de liderança na organização. A real capacidade de mudança demandada na contemporaneidade está no conhecimento tácito, que é intangível, e só pode ser criado e processado nas relações entre os sujeitos

(NONAKA e TAKEUCHI, 2000 apud FAGUNDES, 2007, p. 43).

Portanto, percebe-se que as redes favorecem o desenvolvimento de novas competências de liderança dentro de uma organização, e além disso, possibilitam manter as estruturas formais de poder e hierarquias.

Conforme Fukuyama (2000 apud Fagundes, 2007, p. 44), “a autoridade não desaparece numa organização horizontal ou em rede; em vez disso, ela é interiorizada de uma forma que permite a auto-organização e o autogerenciamento”.

Fagundes (2007) afirma que nas redes existentes dentro das organizações, quem tem mais poder não é, necessariamente, quem concentra mais informação, conhecimento ou comando, mas sim quem estende mais e para mais longe as suas influências relativas à informação, conhecimento e comando. Isso permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre outros atores da rede, gerando novas conexões. O referido autor afirma que quanto mais permeabilidade uma estrutura hierárquica possuir, maiores serão as influências entre os atores, independentemente do nível de poder outorgado que possuem, gerando maior comprometimento de todos os atores nos processos produtivos da organização.

## 2.7 LIDERANÇA COLETIVA

Para Petrie (2011), estamos vivenciando o fim de uma era, dominada por líderes individuais, e o início de outra, que envolve redes de liderança. O autor afirma que as abordagens que foram usadas no passado para desenvolver verdadeiros líderes, categoricamente não serão suficientes para a complexidade dos desafios que estão a caminho das organizações. Segundo ele, há uma tendência entre os teóricos organizacionais que objetiva alterar o foco da liderança, deslocando-a da pessoa do líder individual para uma nova abordagem da liderança como um processo relacional.

A capacidade de abandonar a reação ao passado e aceitar e presenciar um futuro que emerge provavelmente é a competência de liderança mais importante nos dias de hoje. Estamos falando de uma competência crucial em situações de mudança desestabilizadora, não apenas para instituições e sistemas como também para equipes e indivíduos [...] Hoje enfrentamos ambientes de rápida mudança que cada vez mais exigem que nos reinventemos. Quanto mais dramáticas são as mudanças no nosso ambiente, menos podemos contar com padrões do passado e mais precisamos aprender a identificar e nos sintonizar com as oportunidades do futuro que emerge (SCHARMER, 2014, p. 3).

Cullen et al. (2012), membros do *Center for Creative Leadership* (CCL), um importante centro de pesquisa sobre liderança no mundo, afirmam que, na última década, estudiosos sobre desenvolvimento de liderança mudaram sua visão sobre o assunto. Isso porque, a liderança está

sendo vista como um processo grupal, e não mais exercida por apenas um indivíduo.

Tanto o CCL como a Fundação Bertelsmann (uma fundação alemã de pesquisa e publicação), estão explorando novas formas de pensar sobre o desenvolvimento da liderança a nível coletivo. Ambos defendem a análise de estratos diferentes nos quais a liderança poderia ser desenvolvida. O CCL descreve quatro níveis, sendo eles a sociedade, a organização, o grupo e o indivíduo. Enquanto isso, a Fundação Bertelsmann sugere que, no futuro, as organizações optem por investir seus esforços no desenvolvimento de liderança em cinco níveis: individual, equipe, organizacional, redes e sistemas (PETRIE, 2011).

Uma publicação da W. K. Kellogg Foundation (2007) sobre liderança coletiva nas comunidades afirma que esta abordagem sobre liderança é um campo emergente, e que não existe uma definição comum. É, no entanto, sobre abraçar e reunir recursos humanos, culturais e tecnológicos de forma a permitir que as pessoas trabalhem em conjunto visando melhorar sua comunidade e o bem-estar coletivo.

Scharmer (2014) afirma que o maior desafio dos líderes da atualidade é fechar a lacuna existente entre a conscientização egossistêmica (que só se importa com o próprio bem-estar – foco no “eu”) e a realidade ecossistêmica (que considera o bem-estar de todos – foco no “nós”). Para ele, os tomadores de decisão devem iniciar uma jornada em conjunto, partindo de uma visão estreita, que inclui apenas o próprio ponto de vista (a conscientização centrada no ego), até chegar à vivência do sistema na perspectiva dos outros. A meta deve ser cossentir, coinspirar e cocriar um futuro que emerge para um sistema que promova o bem-estar de todos e não apenas de alguns poucos.

Se a liderança é vista como um processo social que envolve todos em uma comunidade, então não faz sentido investir exclusivamente nas habilidades dos líderes individuais (MCGONAGILL; DOERFFER, 2010).

Outro aspecto relevante é que boa parte das metodologias de aprendizado existentes sobre liderança se baseiam no passado, enquanto a maioria dos desafios reais enfrentados pela liderança nas organizações parecem exigir abrir mão do passado e se conectar com as possibilidades do futuro emergente. De acordo com pesquisas realizadas, essa nova abordagem – aprender com o futuro que emerge – encontra amparo na Teoria U, de Otto Scharmer, publicada em 2009. A base dessa abordagem tem origem numa ampla pesquisa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), realizada a partir de 1996, juntamente com Peter Senge e Joseph Jaworski, a qual durou 10 anos. Os pesquisadores desenvolveram o conceito central da teoria U, o qual é chamado de “*presencing*”, uma mistura das palavras “*presence*” (presença) e “*sensing*” (sentindo). A ideia central dessa teoria é: “a qualidade dos resultados



produzidos por qualquer sistema depende da qualidade da conscientização dos participantes que operam este sistema” (SCHARMER, 2014, p. 19).

A Teoria U se propõe a ajudar a implementar mudanças e melhorar resultados em organizações públicas ou privadas e funciona como um modelo sistemático composto de sete etapas, a saber: suspender; redirecionar; deixar ir; estar presente; deixar vir; colocar em prática e corporificar. Todas essas etapas fazem parte de uma jornada com começo, meio e fim, que completa o formato de um “U”, daí o nome da teoria (SCHARMER, 2014).

Scharmer (2014) afirma que devem ser seguidos os três movimentos do U para se atingir o *presencing*.

Para chegar ao ponto mais profundo da transformação (na parte inferior do U), é necessário primeiro descer pelo U (pelo lado esquerdo) abrindo nossa mente, coração e vontade e então, depois de passar pelo “buraco da agulha” na parte inferior, subir pelo U (pelo lado direito) para incluir o novo na realidade (SCHARMER, 2014, p. 23).

Ao descer pelo U, deve-se observar, observar e observar. Além disso, deve-se interromper o antigo processo de recuperação e mergulhar completamente nos pontos de maior potencial, nos lugares mais relevantes para a situação específica. Na parte inferior do U, deve-se retirar e refletir, permitindo que o saber interior venha à tona. Neste ponto é importante ir a lugares silenciosos, onde é possível refletir sobre a situação. Ao subir pelo U deve-se agir em um instante, ou seja, explorar o futuro fazendo, desenvolvendo um protótipo. Um protótipo explora o futuro por meio de algo pequeno, rápido e espontâneo, gerando rapidamente o feedback de todos os stakeholders mais importante e permitindo a evolução (SCHARMER, 2014).

A liderança coletiva pode ser entendida como um processo dinâmico no qual um líder definido, ou um conjunto de líderes, utiliza de forma eficaz, habilidades e experiências como uma rede, distribuindo elementos dos papéis de liderança conforme a situação ou problema em questão exigir (FRIEDRICH et al., 2011).

Freire et al. (2015) afirmam que liderança coletiva é definida como o esforço combinado dos líderes, com diferentes habilidades que se reúnem em conjunto para tomadas de decisões visando atender os imperativos estratégicos das organizações. Portanto, a liderança coletiva resulta em um grupo coeso de pessoas que trabalham eficazmente em conjunto para um objetivo comum. Entretanto, segundo os autores, pouca atenção tem sido dada ao enfoque da liderança coletiva e maior ênfase tem sido conferida à liderança individual até os dias de hoje.

Para Fagundes (2007), nesta perspectiva, a liderança ocorre onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela, não sendo, portanto, apenas uma qualidade que certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende

também do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário.

Para Freire et al. (2015, p. 433), “a necessidade de uma liderança coletiva começa a ser sentida cada vez mais, onde os esforços combinados de todos os diferentes líderes, reunidos em um conjunto, passem a atender os imperativos estratégicos da organização”.

A liderança coletiva emerge pela distribuição e utilização seletiva de informações e conhecimentos e não exclui canais formais de liderança, sendo um elemento de troca entre o líder ou líderes, e a equipe (FRIEDRICH et al., 2011).

O exercício da liderança como um processo compartilhado, a partir da formação de comunidades de liderança, ou mesmo de equipes de líderes que compartilham decisões no mesmo nível hierárquico, urge quando se pensa em organizações e relações de trabalho em rede, onde os interesses individuais e coletivos se misturam. As redes entre empresas precisam equilibrar a colaboração e competição, sendo sua liderança coletiva assumida como lideranças informais, agindo como intermediadoras das lideranças formais, sendo capazes de contribuir para o desenvolvimento dos processos de grupo (CABRAL; CAMARGO; VERSCHOORE FILHO, 2011).

McCauley (2014) utiliza o termo liderança coletiva como uma expressão genérica para todas as formas diferentes de liderança que um grupo pode adotar. Para que a liderança coletiva ocorra, a autora afirma que as interações e trocas entre as pessoas precisam ter:

- Um acordo sobre o que o grupo está tentando alcançar juntos (direção);
- Uma coordenação efetiva e integração dos diferentes aspectos do trabalho para que ele se encaixe na direção compartilhada (alinhamento);
- Pessoas que almejem o sucesso do coletivo (e não apenas seu sucesso individual) como uma prioridade pessoal (compromisso).

Essas três consequências (Direção, Alinhamento e Compromisso – DAC) fazem com que os indivíduos trabalhem juntos de forma voluntária e eficaz visando alcançar realizações coletivas. Portanto, para saber se a liderança coletiva ocorreu, precisamos saber se esses três resultados estiveram presentes (MCCAULEY, 2014).

A partir do quadro 2 é possível verificar quando está ocorrendo liderança coletiva e quando não está, considerando o DAC.

Quadro 2 – Evidências de liderança coletiva

	<b>Presença da liderança coletiva</b>	<b>Ausência da liderança coletiva</b>
<b>Direção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma visão, um futuro desejado ou um conjunto de objetivos que todos procuram alcançar;</li> <li>- Os membros do grupo articulam como o que eles estão tentando alcançar juntos vale a pena;</li> <li>- As pessoas concordam com o sucesso coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há concordância sobre as prioridades;</li> <li>- As pessoas sentem como se estivessem sendo puxadas em direções diferentes;</li> <li>- As pessoas parecem estar correndo em círculos, ou seja, não saem do lugar e não vão para lugar algum.</li> </ul>
<b>Alinhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos estão cientes sobre os papéis e responsabilidades do outro;</li> <li>- O trabalho de cada indivíduo/grupo se encaixa bem com o trabalho de outros indivíduos/grupos;</li> <li>- Existe uma sensação de organização, coordenação e sincronização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As coisas estão em desordem: os prazos são perdidos, o retrabalho é necessário, há duplicação de esforços;</li> <li>- As pessoas se sentem isoladas umas das outras;</li> <li>- Os grupos competem uns com os outros.</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas dão o esforço extra necessário para que o grupo tenha sucesso;</li> <li>- Existe um senso de confiança e responsabilidade mútua pelo trabalho;</li> <li>- As pessoas expressam grande paixão e motivação para o trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente as coisas básicas e fáceis são feitas;</li> <li>- Todos estão apenas perguntando "o que há para mim?"</li> <li>- As pessoas não estão agindo de maneira exemplar.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de McCauley, 2014.

Para McCauley (2014), no processo de liderança coletiva, não existe um líder formal que faz a liderança acontecer. As ações, interações, reações e trocas de várias pessoas estão produzindo a direção, o alinhamento e o compromisso para que ocorra liderança coletiva.

Em um mundo cada vez mais instável, incerto e complexo, Cullen et al. (2012) afirmam que uma mudança cultural sobre liderança nas organizações é necessária para que estas continuem produzindo DAC. Para auxiliar os coletivos a melhorar sua liderança, é preciso fazer com que a cultura mude, visando o desenvolvimento da liderança coletiva na prática.

Friedrich et al. (2011) afirmam que na liderança coletiva, os papéis e as tarefas são, formalmente ou informalmente, divididos entre os membros da equipe ou indivíduos. O processo pelo qual esta divisão ocorre é frequentemente denominado delegação ou compartilhamento de responsabilidades. Os autores defendem que quando ocorre delegação de autoridade e de responsabilidades, compartilhamento de informações e desenvolvimento de habilidades entre os participantes da equipe, há um aumento da satisfação no trabalho e um maior compromisso organizacional por parte dos seus membros.

Para Cullen et al. (2012), um dos principais desafios para direcionar a cultura de liderança visando o desenvolvimento coletivo, é fazer com que as pessoas vejam e compreendam a liderança de várias maneiras. Desenvolver a liderança coletiva requer um processo de descoberta de nomeação, exploração, avaliação e reflexão mútua sobre as várias culturas de liderança existentes na organização.

Os autores apresentam três estágios básicos sobre a cultura de liderança nas organizações. Na primeira cultura a liderança pertence àqueles em posições formais de autoridade. Na segunda, a liderança é baseada na experiência e na posição formal dos indivíduos, na influência pessoal e na motivação individual. Na terceira, a liderança é uma atividade colaborativa de pesquisa e aprendizagem mútua que pode incluir os estágios iniciais necessários para responder a desafios emergentes.

Sobre a liderança coletiva, Freire et al. (2015, p. 433) defendem que:

A abordagem no processo de liderar deixa de ser visto como um fluxo exclusivamente verticalizado e unilateral de influência para ser concebido como uma atividade que pode e deve ser compartilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização, independentemente de sua posição hierárquica. A liderança coletiva caminha nesse sentido, sendo o rompimento de um paradigma no mundo corporativo. Trata-se de uma inovação na liderança empresarial, do rompimento da abordagem individualista da liderança, onde a figura de um salvador da pátria e a premiação individual por metas sempre foi apreciada. O cenário vem se transformando, observando-se cada vez mais mudança de um esforço individual para um esforço de equipe.

Ao olhar para a liderança a partir de uma perspectiva de todo o sistema, não só é possível ver melhor as múltiplas pessoas envolvidas, mas também ver como algumas ações que normalmente não faziam parte do conceito de líder estão contribuindo para a produção de liderança, por exemplo, aceitando a autoridade de um chefe, mantendo os membros da cúpula da organização informados sobre o progresso da implementação e deixando um grupo quando o compromisso de alguém diminui. Uma visão de todo o sistema é fundamental quando se trata de melhorar a liderança (MCCAULEY, 2014).

Friedrich et al. (2011) apresentam alguns pressupostos sobre a liderança coletiva:

1. Os membros de uma equipe não são todos iguais, resultando em uma variedade de experiências e habilidades. Os líderes e equipes são mais eficazes quando essa diversidade de competências técnicas é utilizada estrategicamente;
2. O processo de liderança coletiva é baseado na informação. A distribuição e o intercâmbio de informações entre os atores na rede são a base a partir da qual a liderança coletiva emerge;
3. Uma liderança coletiva, como um processo emergente, não elimina a liderança no sentido mais formal. Ou seja, alguém tem de criar a equipe, deixar claro os objetivos e mediar a relação entre a equipe e a organização como um todo;
4. A liderança coletiva não é estática. Portanto, pode haver mudanças na necessidade de um único líder, vários indivíduos que compartilham o papel de liderança, ou mesmo uma mudança nos papéis que cada indivíduo desempenha.

5. A liderança coletiva envolve um sistema de interações. A capacitação e a delegação estão relacionadas com melhores resultados da equipe, assim como há maior satisfação e qualidade da decisão.

De acordo com Petrie (2011), para que as organizações se tornem mais eficazes no uso de redes de liderança, uma série de mudanças precisa ocorrer. Primeiro, a nível coletivo, o objetivo para uma organização seria criar redes de liderança inteligentes, que podem se unir e dissolver em resposta a vários desafios organizacionais. Essas redes podem conter pessoas de diferentes geografias, funções e especializações, dentro e fora da organização. Assim como os cérebros se tornam mais inteligentes à medida que o número de redes e conexões neurais aumentam, as organizações que conectam mais partes de seu sistema social entre si e criam uma cultura de liderança compartilhada, terão maior capacidade de adaptação e capacidade coletiva.

Em segundo lugar, as organizações poderiam usar seus programas de desenvolvimento de liderança para ajudar as pessoas a entender que a liderança não está contida nas funções do trabalho, mas no processo que ocorre em uma rede de pessoas para esclarecer continuamente a direção, estabelecer o alinhamento e obter compromisso (DAC) das partes interessadas. Embora a liderança possa às vezes ser exercida por um indivíduo, cada vez mais esta será um processo que acontece no grupo, com as contribuições de várias pessoas influenciando o DAC do coletivo. À medida que essas mudanças acontecem, a distinção entre quem é líder e quem é um seguidor torna-se menos clara ou irrelevante (PETRIE, 2011).

Mas o autor adverte que a liderança espalhada por toda uma rede de pessoas é mais provável de prosperar quando certas condições a sustentam, incluindo: fluxos de informações abertos, hierarquias flexíveis, recursos distribuídos, distribuição das decisões e afrouxamento de controles centralizados (PETRIE, 2011).

Cullen et al. (2014) defendem que a liderança coletiva possui benefícios como:

- O aumento da capacidade coletiva de liderança na organização;
- Permite que outros intensifiquem, ajustem e tomem decisões sobre o futuro do seu projeto, equipe, organização ou comunidade;
- Transforma a cultura de liderança da dependência de hierarquias de comando e controle para adaptação em redes ágeis e interdependentes.

“Todos podem demonstrar liderança. Tal resultado reduz o papel dos líderes formais. Grupos não podem progredir sem um líder formal, mas a liderança de equipe reduz a pressão sobre o líder formal no sentido de produzir toda a liderança necessária” (JACKSON; PARRY, 2010, p. 147).

De acordo com Freire et al. (2015), à medida que as organizações contemporâneas se

tornam mais vulneráveis às influências externas, líderes e liderados se tornam mais vulneráveis ao exercício da influência de ambas as partes. Portanto, num ambiente em constante mudança, a liderança tende a se tornar uma dinâmica circunstancial e situacional, onde líderes e liderados ocupam posições suscetíveis de intercâmbio.

Denis, Lamothe e Langley (2001) entendem a liderança estratégica como um fenômeno coletivo e a veem de quatro maneiras, relacionadas ao contexto pluralista e dinâmico das organizações. Primeiramente, a liderança estratégica é vista como um fenômeno coletivo onde indivíduos diferentes podem contribuir de maneiras distintas. Em segundo lugar, os autores veem a liderança estratégica do ponto de vista processual em que o foco é mais sobre as ações das pessoas em posições de liderança. Em terceiro lugar, a liderança estratégica é vista como um fenômeno dinâmico em que participantes, papéis e influências evoluem ao longo do tempo. Finalmente, eles afirmam que a liderança estratégica é vista como um fenômeno supra organizacional em que os papéis de liderança e influência sobre eles pode se estender além dos limites organizacionais.

O sucesso da ação coletiva entre líderes provém da diversidade, da combinação de talentos e habilidades complementares, sendo fundamental que se desenvolva uma relação de confiança entre os líderes. Esta se estabelece pelo alinhamento adequado de papéis e responsabilidades do grupo de líderes, com seus talentos e habilidades diversos e complementares, o que tende a criar uma atmosfera em que as potencialidades em certos membros de equipe estabilizarão as inseguranças em outros (HOOVER; VALENTI, 2006, apud FREIRE et al., 2015).

Na visão de Quigley e Langton (2012 apud Freire et al., 2015), a necessidade dos líderes contemporâneos mobilizarem pessoas para efetivamente trabalharem juntas em questões econômicas, de negócios e sociais é um grande questionamento das organizações na atualidade. Considerando a importância do assunto, os autores definiram as três características essenciais da liderança coletiva, a saber:

1. Identidade compartilhada: as pessoas devem ver a si mesmas como parte de uma organização maior, não como um estranho;
2. Intensidade direcional: as pessoas devem se sentir impelidas a fazer as coisas que os objetivos da organização demandam;
3. Interpretação comum: as pessoas devem ter modelos mentais comuns de como o trabalho será feito.

No quadro 3 são apresentadas as características associadas às perspectivas da liderança individual e coletiva, conforme definido por Freire et al. (2015).

Quadro 3 – Características da Liderança Individual e Coletiva

Liderança na perspectiva individual	Liderança na perspectiva coletiva
Foco no indivíduo	Ligada a aspectos de governança corporativa
Há supervisão de atividades rotineiras e operacionais	Decisões em conjunto baseadas em estratégia de longo prazo
Vale-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico	Geralmente atua em conselho ou governança corporativa
Líderes são especialistas em sua área funcional	Concentram-se na organização e no mercado, e não nas pessoas
Líderes ocupam cargos de altos riscos ou de alta complexidade	Líderes estão dispostos a se envolverem em capital humano, tecnologia e inovações, a fim de assegurarem a viabilidade a longo prazo
Preocupação em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas	Crença de que suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente
Líderes se relacionam com pessoas de acordo com as funções por ela desempenhadas no processo de tomada de decisão	Preocupação em garantir o futuro da organização, principalmente por meio dos resultados apresentados
Formulação e implementação de estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo	Consiste de capacidade de domínio do contexto (capacidades de análise estratégica do ambiente e dos problemas organizacionais e de intuição do futuro)
Saber comunicar sua visão, pedir apoio e indagar sobre a posição dos outros e da companhia	

Fonte: FREIRE et al., 2015, p. 435.

Cabral, Camargo e Verschoore Filho (2011) afirmam que é importante entender a liderança como uma competência que precisa ser desenvolvida entre os sujeitos de um grupo. A liderança, portanto, não é apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário.

Atualmente, é fundamental para as organizações possuírem técnicos em diversos assuntos, pois um líder normalmente não possui conhecimento em todas as áreas. Portanto, o mesmo precisa confiar em sua equipe técnica, e levar em consideração a opinião destes para a tomada de decisões. Esse trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da organização.

Nadler e Ancona (1993, apud Fagundes, 2007) afirmam que o trabalho em equipe na cúpula contribui para a produção de resultados positivos, além de proporcionar a manutenção da eficiência da própria equipe. Além disso, o trabalho em equipe possibilita a construção de um sentimento de identidade, que permite potencializar a interdependência e os resultados em conjunto, respondendo de forma mais efetiva às exigências externas, à complexidade

organizacional e aos processos de sucessão.

A dimensão coletiva da liderança nas organizações demanda, não só o trabalho em equipe entre líderes de um mesmo nível hierárquico, mas também uma relação de equipe entre todas as lideranças, independentemente da posição ocupada na hierarquia. A liderança, como uma competência coletiva, aponta para a necessidade do estabelecimento de redes de cooperação entre líderes, nos diferentes níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico (FAGUNDES, 2007).

Hoover e Valenti (2006 apud Fagundes, 2007), defendem que os modelos hierárquicos tradicionais afastam o foco e a energia da liderança da solução de problemas. Eles propõem que as organizações contemporâneas desenvolvam um sistema de liderança capaz de alinhar as competências das pessoas com o que as organizações mais precisam. A liderança, para os autores, é também uma questão de atitude e passa a ser compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o potencial de cada trabalhador e possível de ser encontrada não apenas em alguns trabalhadores.

A existência de uma hierarquia muito rígida, pode acabar prejudicando o desenvolvimento da liderança coletiva, pois aqueles que estão em posições menos privilegiadas possuem uma tendência a participar menos, seja por medo de dar sua opinião, ou por não ter sido oportunizado a eles participar do processo.

Gordon (2002 apud Jackson e Parry, 2010, p. 139) afirma que

As profundas estruturas de poder da organização servem para manter as noções tradicionais de diferenciação entre líder e seguidor, com níveis baixos de compartilhamento de poder e informação. Essa alta diferenciação afeta negativamente o comportamento dos membros da equipe. [...] As estruturas de poder profundo são representadas por fatores como acordos sobre reservas de posições, linguagem de intimidação, deferência, ameaça implícita, humor ofensivo e a alocação de recompensas. [...] Com esses procedimentos, as estruturas de poder profundo servem para reforçar relatividades preexistentes de liderança, apesar da retórica e discurso sobre a distribuição de poder em que os detentores de posições na cúpula querem que os seguidores acreditem.

Nesse sentido, de acordo com Fagundes (2007), quanto maior a hierarquia existente numa organização, menor a capacidade dos colaboradores para assumir responsabilidades; menor o grau de compartilhamento das decisões e maior o medo de compartilhar poder e informações; menor a visão compartilhada; e maior a dificuldade de pedir ajuda, o que está associado ao medo de se expor e a tendência a evitar o conflito, ou seja, menor exposição de ideias e menor número de sugestões.

Esse medo gera o que chamamos de entropia cultural – que é o grau de disfunção dentro de uma organização gerado pelas ações egoístas de líderes que trabalham para si e não para a organização. Ou seja, é a geração de valores potencialmente limitantes que comprometem a



organização em seu processo de evolução. Conforme cresce a entropia cultural, os níveis de confiança e de coesão interna diminuem. Barrett (2014) afirma que conforme uma pessoa vai ampliando sua consciência, vai também elevando seus valores em sete níveis de consciência, que definem a jornada da evolução humana. Para ele, evoluindo em valores, a liderança também evoluirá.

A teoria de Barrett define sete níveis de consciência organizacional que podem ser relacionados com sete níveis de consciência da liderança, a saber: sobrevivência, relacionamento, autoestima, transformação, coesão interna, fazer a diferença, e serviço. Cada um destes níveis de liderança está relacionado com a satisfação das necessidades da organização no nível de consciência correspondente. O autor afirma que o líder capaz de atuar nos sete níveis de consciência, obterá maior sucesso, pois está preparado para liderar a organização do ponto de vista de atender todas as suas necessidades (BARRETT, 2014).

Segundo Barrett (2014), os três primeiros níveis de consciência da liderança são focados na criação de uma organização que busca estabilidade financeira, com uma boa clientela e com sistemas e processos eficientes. O grande desafio do líder é lidar com os medos e valores potencialmente limitantes nesses três níveis, que podem gerar a entropia cultural. No 4º nível ocorre a transformação da consciência da liderança, a qual promove um clima de aprendizagem contínua e de empoderamento dos colaboradores. Por fim, nos níveis 5, 6 e 7, o foco é uma organização focada em missão, visão e conjunto de valores organizacionais, e que possua alianças estratégicas, visando contribuir com a sociedade.

Soraluce (2001 apud Bergamini, 2012, p. 123) afirma que “o verdadeiro líder estimula a participação dos demais e aceita que os outros discordem dele; as pessoas o respeitam porque ele as dirige por meio do saber e não por mero exercício do poder.

Bergamini (2012, p. 127) reforça a importância da percepção que o seguidor possui do líder, para que o mesmo se sinta mais à vontade para participar do processo:

Sem ser visto favoravelmente por aqueles que o seguem, nenhum líder poderá concretizar sua capacidade de dirigir e coordenar os esforços dessas pessoas de maneira a levar seu grupo a fazer aquilo que precisa ser feito. Ao mesmo tempo, o seguidor se respalda na vontade consciente que o líder deve ter de dirigi-lo. Dessa forma, o líder viabiliza sua missão de manter o grupo coeso sendo acatado ao delinear aquilo que está ocorrendo, dando oportunidade para que ambos os lados possam fixar os objetivos a serem alcançados. O envolvimento dos seguidores em tais circunstâncias ocorre de forma consciente, espontânea e desejada.

Collins (2001 apud Jackson e Parry, 2010) garante que uma combinação de humildade e obstinada resolução irá contribuir para consolidar a credibilidade do líder e atingir genuína delegação, e com isso, a motivação dos seguidores para a realização de desempenho ótimo.

Friedrich et al. (2011) defendem que a liderança coletiva pode ter implicações

significativas e benéficas para a equipe e para os processos organizacionais. Ela tende a criar uma utilização mais eficiente dos recursos, além de aumentar a eficácia da equipe através da distribuição dos papéis de liderança para aqueles que são os mais adequados para realizá-la. Além disso, há uma variedade de componentes a este processo altamente complexo e uma infinidade de fatores que podem influenciar o surgimento de uma liderança coletiva. No entanto, as equipes e as organizações podem criar condições para promover e facilitar o processo. No mundo real, é improvável e irreal esperar que uma única pessoa seja um líder bem preparado para todas as situações. Ao contrário, os líderes devem ser encorajados para se aproximar da liderança como um esforço coletivo.

Desenvolver a liderança coletiva envolve mais do que adotar as melhores práticas para o desenvolvimento dos indivíduos. Desenvolver líderes individuais é uma parte necessária, mas insuficiente para se alcançar a liderança coletiva. Esse processo requer novas perspectivas, métodos e intervenções. Além disso, o desenvolvimento da liderança coletiva é um esforço que deve ser realizado a longo prazo em uma organização (CULLEN et al., 2012).

Para Scharmer (2014), existe uma desconexão entre a liderança institucional e as pessoas, a qual resulta num vácuo de liderança, onde cada vez mais estão sendo criados coletivamente resultados que ninguém quer. Esse desamparo e impotência coletivos constituem um marco do vácuo da liderança que se manifesta por todo o sistema atual. Essa desconexão produz sistemas que operam por meio de ciclos de *feedback* com atraso ou incompletos, que impedem os tomadores de decisão de vivenciar e sentir diretamente o impacto de suas decisões.

Por isso, o desenvolvimento da liderança coletiva é uma missão complexa e desafiadora. Os autores dizem que ainda é necessário realizar pesquisas e desenvolver ferramentas e técnicas que possam auxiliar nesse processo. O foco principal é mudar a visão da liderança baseada em apenas um indivíduo, para a liderança baseada no “nós” (CULLEN et al., 2012).

Scharmer (2014, p. 18) afirma que é possível criar condições para uma profunda mudança no ambiente de trabalho, visando auxiliar os líderes a mudar o foco da conscientização egossistêmica para a ecossistêmica, ou seja, passar do “eu” para o “nós”. Trata-se, portanto, de um modelo mais horizontal, onde cada indivíduo se interessa pelo bem-estar dos outros. “É essa conscientização compartilhada que permite uma coordenação e um processo decisório rápidos, flexíveis e fluidos muito mais adaptativos e cocriativos que qualquer outro modelo organizacional atualmente aplicado nas mais importantes instituições sociais”.

Para passar da conscientização egossistêmica à ecossistêmica, ou seja, do “eu” para o “nós”, Scharmer (2014) afirma que é preciso:

1. Relacionar-se melhor com os outros;

2. Relacionar-se melhor com o sistema como um todo;
3. Relacionar-se melhor consigo mesmo.

Enquanto ainda estamos nos estágios iniciais de pensar sobre desenvolvimento de liderança a nível coletivo, parece cada vez mais provável que as futuras gerações vejam a liderança residente dentro das redes como um natural fenômeno. Com a internet e as redes sociais engajando hierarquias e descentralizando o controle, a liderança estará acontecendo em todo o sistema, portanto os métodos de desenvolvimento terão que seguir essa tendência, mais cedo ou mais tarde (PETRIE, 2011).

## 2.8 LIDERANÇA MILITAR

Friedrich et al. (2011) afirmam que a conceituação de longa data de liderança é aquela centrada em um líder ou indivíduo. Quando solicitado que se defina liderança, é difícil não pensar em um único indivíduo fornecendo orientação e inspiração a um grupo de seguidores, particularmente no contexto militar em que a liderança segue frequentemente os caminhos hierárquicos definidos.

A doutrina de liderança é fundamental para as instituições militares, pois tem como objetivo assegurar aos líderes militares a aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e comportamentos) que os capacitem a decidir rapidamente, de forma acertada e coerente com os objetivos da instituição a que pertencem (OLIVEIRA, 2017).

O Manual de Campanha C 20-10 do Exército Brasileiro (Brasil, 2011, p. 23), traz o conceito de liderança militar:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

Para Oliveira (2017), a compreensão da doutrina de liderança depende do conhecimento da hierarquia militar, que proporciona a estrutura para a liderança e estabelece os escalões da organização, dentro dos quais as pessoas atuam e exercem diferentes graus de liderança.

Entretanto, a liderança militar não surge de uma hora para a outra. Ela deve ser construída com o passar do tempo, e ser fruto do relacionamento interpessoal estabelecido no cumprimento das missões militares, quando os subordinados passam a considerar o seu comandante não apenas pela sua autoridade formal, mas desenvolvem respeito pela sua pessoa (BRASIL, 2011).

Nas organizações militares, o comandante é aquele que tem como responsabilidade a

gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em seu escalão, ou seja, todo comandante é um administrador ou gestor. A ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças. Via de regra, o comandante é o único responsável pelas decisões de comando (BRASIL, 2011).

A base de uma boa liderança militar precisa estar caracterizada pelo serviço honroso e desinteressado, com vistas ao sucesso organizacional. Para os seguidores, a liderança é tudo que um líder faz e seus efeitos nos objetivos e no bem-estar geral da organização militar (OLIVEIRA, 2017).

De acordo com o Exército Brasileiro (Brasil, 2011), a liderança militar possui três pilares: proficiência profissional (saber), senso moral e traços de personalidade característicos de um líder (ser), e atitudes adequadas (fazer). Além disso, precisa haver a motivação para liderar, que é o gatilho necessário para integrar esses três pilares.

Nas instituições militares é comum o termo “escalões de comando” que são os diferentes níveis de comando que as compõem, organizados em uma estrutura hierárquica, também chamada de estrutura escalar ou vertical.

O canal de comando representa o caminho por onde fluem, no sentido descendente, as ordens e orientações dos superiores e, no sentido ascendente, as respostas e informações dos subordinados.

Enquanto isso, o termo cadeia de comando, pode ser conceituado como uma linha ininterrupta de autoridade que liga todas as pessoas na organização e mostra quem se reporta a quem (CHIAVENATO, 2003). A cadeia de comando está sempre associada a três princípios básicos:

- Unidade de comando: significa que cada profissional (bombeiro militar) responde apenas a um superior. Este princípio representa o núcleo central das organizações militares. Via de regra, os militares transmitem ordens apenas a um único subordinado (diretamente abaixo dele) e recebe ordens apenas de um superior (diretamente acima dele), e aquele que desrespeita a cadeia de comando está sujeito a punição;
- Princípio escalar ou da hierarquia: se refere a uma linha claramente definida de autoridade na organização, a qual abrange todos os profissionais;
- Princípio da direção: indica que todo subordinado deve saber o que dele se espera e aquilo que ele deve fazer.

A cadeia de comando ilustra a estrutura da autoridade da organização. A autoridade é o direito formal e legítimo de um profissional tomar decisões, ditar ordens e alocar recursos para alcançar resultados desejados pela organização (WIKIPEDIA, 2017).

A autoridade é diferenciada por três características, a saber:

- Está investida nas posições organizacionais e não nas pessoas;
- É aceita pelos subordinados (embora a autoridade flua de cima para baixo através da hierarquia militar da organização, os subordinados obedecem porque acreditam que o superior tem o direito legítimo de emitir ordens);
- A autoridade flui para baixo na hierarquia vertical (as posições no topo da hierarquia são investidas com mais autoridade formal do que as posições nos níveis mais baixos).

Responsabilidade é o dever de realizar a tarefa ou atividade recebida. Via de regra, os comandantes recebem autoridade em proporção à responsabilidade. Quando o responsável por uma tarefa tem pouca autoridade, o serviço é possível, mas difícil. Depende da persuasão e da sorte. Quando o responsável tem autoridade que excede a responsabilidade, ele acaba se tornando tirano, usando sua autoridade em direção a resultados fúteis.

No CBMSC, quanto maior a hierarquia, maior a autoridade e a responsabilidade na função exercida, seja ela administrativa ou operacional. Entretanto, os oficiais podem e devem delegar responsabilidade para os seus subordinados, sejam eles oficiais mais modernos ou praças.

Oliveira (2017) afirma que as Organizações Militares Estaduais (Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares) estão passando por grandes transformações sociais, ambientais, econômicas e tecnológicas, as quais passaram a exigir um novo modelo de serviço público e, conseqüentemente, um novo perfil de formação e de competências específicas para o cargo e a função de comandante militar.

Segundo o autor, ao bom comandante militar não cabe apenas administrar um quartel e centralizar em si todas as decisões que devem ser tomadas visando o bom funcionamento da caserna. Os líderes militares devem adaptar-se às mudanças que estão ocorrendo na sociedade e administrar levando em consideração algumas dicotomias como: disciplina/inação, conhecimento técnico/*insight*, fracasso/sucesso, hierarquia/delegação de autoridade, processos pré-definidos/improvisação, tarefa única/múltiplas funções, análise cuidadosa/ação rápida (OLIVEIRA, 2017).

Verifica-se, portanto, que a liderança militar normalmente é desenvolvida por uma única pessoa, o comandante, o qual tem como missão liderar seus subordinados visando o alcance dos objetivos organizacionais. Na prática, observa-se que nas organizações militares, os liderados possuem pouca ou nenhuma influência nos processos em relação à tomada de decisão. Isto está bastante enraizado na cultura destas organizações, que muitas vezes seguem doutrinas muito antigas, e acabam engessando a gestão destas instituições.

Da mesma maneira que as demais organizações militares, o CBMSC forma praças e

principalmente oficiais, para que os mesmos sejam líderes junto ao seu efetivo. Até hoje, nos cursos de formação e aperfeiçoamento realizados pela corporação, não foi dado enfoque a um modelo de liderança diferente da individualizada, onde o foco principal é o desenvolvimento das capacidades, habilidades e atitudes individuais de um líder militar, no intuito de transformá-lo em um bom comandante.

Considerando as transformações que estão ocorrendo na sociedade, na política e no governo e as ameaças de outras instituições que querem prestar o mesmo serviço que o CBMSC, acredita-se que a corporação precisa urgentemente inovar, para que não fique à mercê das influências externas, que muitas vezes podem ser prejudiciais à corporação, no intuito de ser uma organização militar moderna, arrojada e de destaque no âmbito estadual e federal.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica realizada a partir de publicações em artigos, livros, dissertações, teses, periódicos, entre outros. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, já que esta “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, que de acordo com Gil (2002, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Quanto à lógica da pesquisa, foi utilizado o método indutivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003), “a aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente) ”.

Por fim, quanto à participação do observador na investigação científica, a pesquisa classifica-se como observação participante, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003), consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. O pesquisador está incorporado no grupo e participa das suas atividades.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA**

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina é uma instituição prestadora de serviços públicos na área da segurança pública, tendo como jurisdição todo o território catarinense. É uma instituição estatal de direito público e possui objetivos definidos em leis que orientam e se constituem na sua razão de ser. Constitucionalmente, o CBMSC é Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, e é organizado, a exemplo das Forças Armadas, com base na disciplina e hierarquia (SANTA CATARINA, 2017).

Juntamente com a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), o CBMSC é subordinado à Secretaria de Estado da Segurança Pública e conseqüentemente ao Governador do Estado. Tanto os integrantes da PMSC quanto do CBMSC são denominados militares estaduais. Cada uma dessas corporações possui seu Comandante-Geral, que é um oficial do posto de coronel, o qual é a maior autoridade da instituição e responsável por tomar as decisões estratégicas e liderar os subordinados.

O Comandante-Geral é assessorado diretamente pelo Estado-Maior Geral (EMG), visando o cumprimento dos objetivos organizacionais. O EMG do CBMSC é um órgão de direção, composto por um grupo de oficiais que assessoram o Comandante-Geral nos processos de planejamento, doutrina de emprego, comando e controle, análise de problemas e tomada de decisão (SANTA CATARINA, 2017).

O Estado-Maior Geral é responsável por produzir informações, apresentar documentos reguladores e supervisionar a execução das normativas internas (SANTA CATARINA, 2017). Portanto, as técnicas de trabalho seguem a seguinte estrutura:

- O EMG produz informações continuamente para o Comandante-Geral;
- O Comandante-Geral, com base nas informações recebidas, dá o conceito da operação/plano de ordens;
- O EMG inicia a busca de informações adicionais junto as Unidades Operacionais (essa coleta de informações é informal e não segue canais de comando);
- O EMG junta as informações e apresenta ao Comandante-Geral uma proposta de documento para regular a ordem, ou seja, homologando a informação formal;
- O Comandante decide e determina a ação; e
- O EMG passa a supervisionar a execução das ordens.

As missões dos oficiais do EMG são: produzir informações, realizar estudos de situação, apresentar propostas, elaborar planos e ordens, e supervisionar a execução dos mesmos.



Além do EMG que é um órgão de assessoria, o CBMSC possui órgãos de apoio, que são as Diretorias e o Sub Comando Geral. Às Diretorias cabe o atendimento das necessidades da corporação através do assessoramento às atividades-meio. São 4 as Diretorias: Diretoria de Atividades Técnicas, Diretoria de Ensino, Diretoria de Logística e Finanças e Diretoria de Pessoal.

O CBMSC adota o modelo militar de administração centralizado em seu Comando-Geral a quem subordinam-se em ordem hierárquica os Batalhões, Companhias, Pelotões e Grupos Bombeiro Militar. Batalhão é a unidade militar (órgão de execução) constituída por Companhias, sendo estas formadas por Pelotões e estes últimos por Grupos Bombeiro Militar. Atualmente o CBMSC possui 14 Batalhões Bombeiro Militar (áreas administrativas e de comando) distribuídos pelo Estado, além do Batalhão de Operações Aéreas, situado na capital (SANTA CATARINA, 2017).

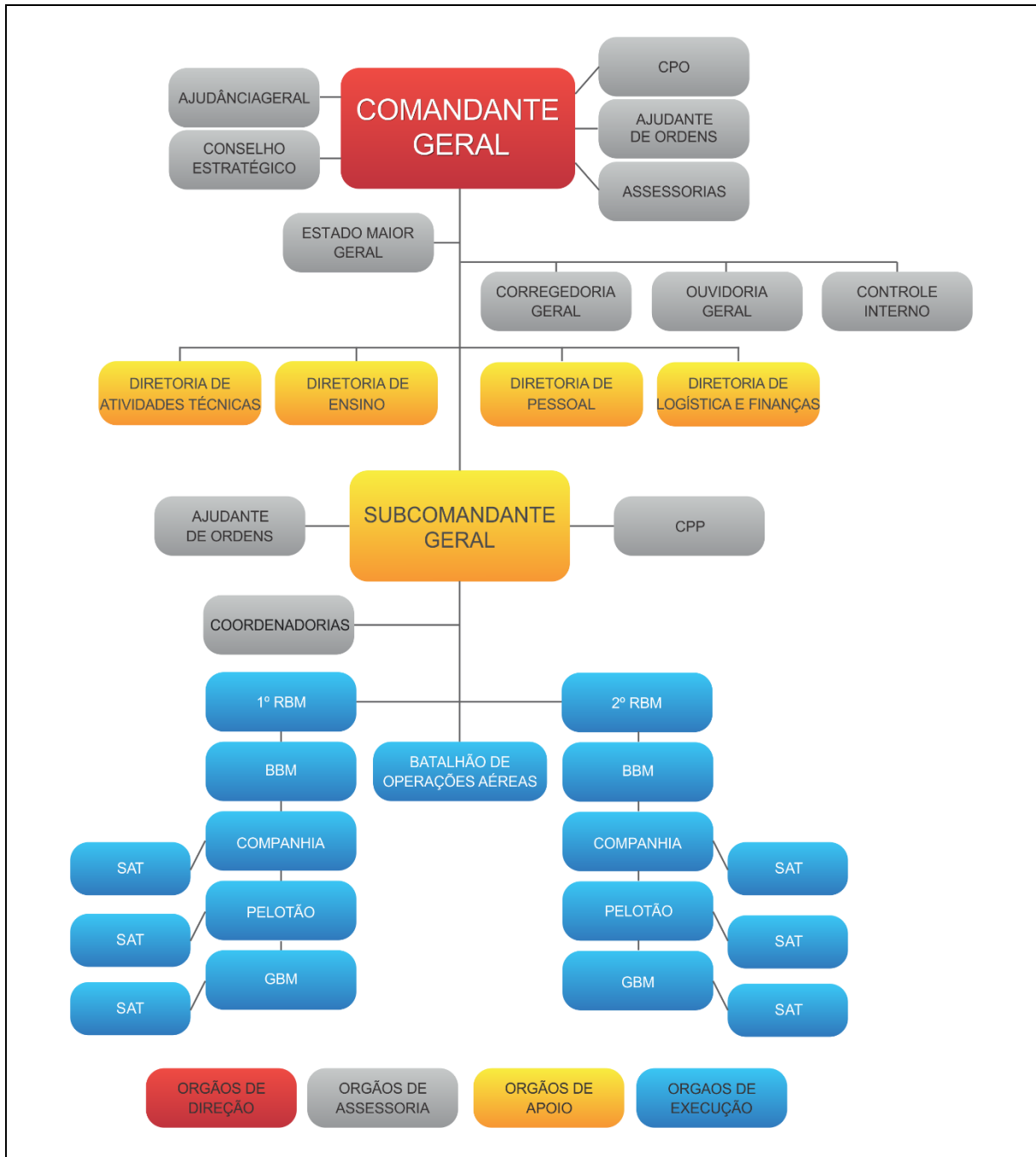
Dentro de um Batalhão, é seguido um canal de comando, onde de cima para baixo fluem as ordens e orientações dos superiores, e de baixo para cima emanam as respostas e informações provenientes dos subordinados.

Os comandantes de cada um destes órgãos de execução, com frequência exercem atividades de liderança, pois precisam motivar a tropa afim de atingir os objetivos organizacionais estabelecidos pelo Comandante-Geral, pelo Estado-Maior Geral e pelas Diretorias.

A cadeia de liderança, que se constrói em consonância com a cadeia de comando, garante o sucesso da organização militar no cumprimento de suas missões específicas. Para as unidades operacionais (Batalhões), é fundamental realizar esse trabalho, sob pena de não se obter êxito no cumprimento das missões institucionais (BRASIL, 2011).

Através da figura 1, é possível compreender melhor a estruturação e as divisões existentes no CBMSC, onde estão inseridos os órgãos de direção, de assessoria, de apoio e de execução.

Figura 1 – Organograma do CBMSC



Fonte: SANTA CATARINA, 2017.

Como toda organização militar, o CBMSC possui uma estrutura hierarquizada clara e definida. Em todos os níveis organizacionais existem oficiais e praças que precisam chefiar suas equipes, com vistas ao alcance dos objetivos corporativos e, para tal, necessitam desenvolver suas habilidades de liderança. Muitos destes militares utilizam o seu poder de posição para exercer influência sobre seus subordinados, ou seja, atuam mais como chefes do que como líderes.

Para desenvolver uma liderança autêntica, Oliveira (2017) afirma que o líder deve

facilitar a experiência do engajamento dos seus seguidores, auxiliando-os a descobrir seus talentos, colocando-os em posições adequadas, oferecendo a eles *feedback* e treinamento, e oportunizando o desenvolvimento de relações de cooperação entre ambos. O autor sugere ainda, que os líderes atuem na construção de ambientes de trabalho harmoniosos, que forneçam acesso às informações, recursos, apoio e amplas oportunidades para que todos aprendam e se desenvolvam, empoderando e habilitando líderes e seguidores no intuito de realizarem seu trabalho de maneira mais efetiva.

Boa parte das decisões estratégicas no CBMSC são tomadas no nível de alto comando, seja no Comando Geral ou nos Batalhões de Bombeiro Militar (BBM) espalhados pelo Estado. Decorre daí que, na maioria das vezes, oficiais subalternos e intermediários e também praças graduadas acabam excluídos do processo decisório, apesar de que muitas das decisões tomadas quase sempre afetam diretamente a rotina de trabalho e o futuro profissional destes.

Percebe-se que os processos de liderança no CBMSC são ainda bastante individualizados, ou seja, a figura do líder está ligada a uma única pessoa, o comandante ou o superior, que é quem toma as decisões envolvendo os diferentes níveis organizacionais da corporação.

Vendramini (2000) afirma que a centralização na tomada de decisões está aos poucos sendo extinta das organizações, pois sua eficácia é maior quando os envolvidos têm liberdade para fazer suas próprias escolhas. Além disso, em um processo de tomada de decisão descentralizado, são reunidas as opiniões das partes envolvidas, sendo o resultado obtido a partir do efeito sinérgico, e não de escolhas unilaterais.

No CBMSC, verifica-se que mesmo os oficiais que exercem atividades de liderança levando em consideração a opinião de seus subordinados, decidem de forma isolada. Logo, não se pode considerar tal conduta como um exemplo de liderança coletiva.

Liderança coletiva pode ser definida como uma atividade de liderança onde todos participam e assumem responsabilidade pelo sucesso organizacional, o que exige a distribuição de poder em diferentes níveis e a consideração das capacidades e expertises de todos.

Essa abordagem de liderança torna-se possível quando os membros de um grupo, motivados por um propósito comum, constroem relacionamentos genuínos (ou autênticos), permitindo o alcance dos objetivos compartilhados. Além disso, trata-se de expandir a perspectiva individual do "eu" para incluir o "nós". Ter propósito, visão e paixão compartilhados permite que as pessoas se compreendam mutuamente em suas diferenças e trabalhem juntas em direção a um objetivo comum (W.K. KELLOGG FOUNDATION, 2007). No caso do CBMSC, seria algo como mudar o paradigma do "ser o melhor do mundo", para

algo como “ser o melhor para o mundo”.

No CBMSC, verifica-se também, que a maioria dos tomadores de decisão não fornecem um *feedback* aos seus subordinados sobre as decisões tomadas, sobre as estratégias da corporação ou até mesmo, sobre a maneira como uma atividade foi realizada ou como uma tarefa foi cumprida.

Nos nossos complexos sistemas globais atuais, os tomadores de decisão muitas vezes afetam grandes grupos de pessoas com suas ações, mas nunca veem, sentem ou se conscientizam das consequências dessas ações. Sem um feedback, ou com um feedback atrasado, eles não aprendem e, em consequência, as instituições tendem a mudar muito pouco ou tarde demais (SCHARMER, 2014, p. 8).

Portanto, devido à falta de *feedback*, as mudanças organizacionais ocorrem de maneira lenta ou tardia, não oportunizando aos integrantes da corporação a melhorarem seu desempenho ou corrigirem alguma falha que possa existir.

É importante deixar claro que não se defende aqui a abertura para participação de todos os subordinados sobre as questões estratégicas e fundamentais da corporação. Entretanto, é importante que sejam criadas redes que facilitem o envolvimento dos bombeiros militares, em todos os níveis hierárquicos, visando a participação dos mesmos em discussões que auxiliem e enriqueçam a tomada de decisões.

Cabral, Camargo e Verschoore Filho (2011), ressaltam a importância da liderança coletiva em redes, visando aumentar o envolvimento dos colaboradores e estimulá-los a participarem mais das decisões da organização. Portanto, compete aos líderes a promoção de práticas para desenvolvimento dos laços entre os participantes da rede, aumentando a confiança, facilitando o fluxo de informações e o processo de tomada de decisão e melhorando o seu desempenho.

Por fim, registre-se que as disciplinas sobre desenvolvimento de liderança, conduzidas nos cursos de formação e aperfeiçoamento do CBMSC, têm foco nos modelos de liderança individualizada, centradas no desenvolvimento de competências (para melhorar a performance nos campos cognitivo, psicomotor e afetivo), ou o chamado “desenvolvimento horizontal” representada pela forte expressão militar “*Be, Know, Do*” ou “Ser, Saber e Fazer”. Assim, a base de uma boa liderança militar está caracterizada pelo serviço honroso e desinteressado com vistas ao sucesso organizacional. Em outras palavras, aos olhos de seus seguidores, sua liderança é tudo que você faz e os efeitos desse fazer nos objetivos e bem-estar geral da organização.

Percebe-se também a ausência de modelos de desenvolvimento de liderança vertical, que poderiam ser baseados em platôs de desenvolvimento (para melhorar a performance do líder levando-o da dependência para a independência e, depois, para a interdependência).

É necessário compreender que no desenvolvimento coletivo, o alvo muda para o que está acontecendo no espaço entre os líderes e seus liderados (ou seja, na cultura de liderança organizacional, isto é, nas crenças e valores, nas ações e comportamentos coletivos).

Portanto, entende-se que é preciso mudar esse foco da liderança centrada no “eu” existente no CBMSC, para a focada no “nós”. Em seguida, apresenta-se uma proposta de intervenção e recomendações visando auxiliar o desenvolvimento de lideranças coletivas dentro da corporação.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÕES

Durante o trabalho, ficou evidenciado que a base da boa liderança militar no CBMSC ainda está caracterizada pelo serviço honroso e desinteressado com vistas ao sucesso organizacional. No entanto, percebeu-se também o surgimento de uma nova tendência que aponta para a necessidade da substituição do atual modelo de liderança individualizado, para uma nova proposta de liderança mais participativa, chamada de liderança coletiva. No desenvolvimento tradicional, o foco está no “eu” que assume o papel do líder individual, enquanto no desenvolvimento coletivo o foco está no “nós” como um processo de liderança coletiva. No desenvolvimento tradicional, os líderes trabalham em busca de objetivos individuais, enquanto na nova proposta, os líderes trabalham em um, dois ou mais objetivos organizacionais-chave. Logo, no modelo tradicional, o indivíduo melhora, enquanto que na nova proposta, a organização se transforma!

Dessa forma, à guisa de recomendação, sugere-se que a corporação invista num modelo de liderança coletiva, a partir do exercício da autoridade do líder, considerando uma atuação de apoio e mútuo suporte, mais dinâmico e mais flexível, onde o CBMSC possa melhor se adaptar às exigências das incertezas e das mudanças contínuas. Assim, seguem abaixo, uma série de recomendações com vistas ao desenvolvimento de perfis de liderança autêntica, baseados na construção de lideranças coletivas em substituição ao tradicional modelo de liderança individualizada.

Para o desenvolvimento de perfis de liderança autêntica, sugere-se principalmente aos oficiais, mas também às praças do CBMSC:

- Relacionar integridade (caráter e personalidade) com comportamento (ações práticas), mediante habilidades em liderar em função de valores e ética;
- Interligar mudança com ideias, mediante habilidades de pensamento revolucionário e inovador, auxiliando as pessoas a se desenvolverem e a descobrirem seus talentos;
- Desenvolver sentimentos de forma balanceada, mediante habilidades em inteligência emocional, liderando com o coração e não apenas com a razão;
- Integrar as pessoas dentro da organização, mediante habilidades em construir relações autênticas e duradouras, onde a confiança entre os indivíduos esteja presente;
- Fomentar a autoconsciência e o autodesenvolvimento positivo;
- Desenvolver estruturas inclusivas, com a participação de todos os subordinados, visando o sucesso da organização, e não apenas o seu próprio sucesso;
- Interligar intenção com resultados, mediante habilidades em ações comprometidas;

- Compreender suas forças e fraquezas e estar ciente do impacto das suas ações nas outras pessoas;
- Ter autodisciplina para produzir resultados, principalmente em momentos de tensão, visando manter o equilíbrio, a razão, sua motivação e a motivação dos seus subordinados.

Todas essas recomendações visam a promoção de um desenvolvimento real e sustentado como líder autêntico, para que seja possível fazer a diferença na organização.

Além disso, recomenda-se que haja maior delegação de responsabilidade para as posições inferiores na hierarquia organizacional. É importante encorajar os oficiais gestores a transferirem autoridade, no intuito de oportunizar uma maior participação dos subordinados, fazendo com que estes se sintam parte fundamental da organização e para que possam contribuir para o alcance dos objetivos e missões organizacionais.

Atualmente, a maioria das organizações encorajam seus gerentes a delegarem autoridade, a fim de proporcionar o máximo de flexibilidade visando satisfazer as necessidades do serviço e melhor se adaptar ao ambiente em constante mudança.

Essa delegação pode ser feita para uma pessoa ou para um grupo de trabalho, dependendo do tipo de missão que deva ser executada. É fundamental que os liderados se envolvam mais e possam alcançar os resultados juntamente com o seu líder. Ao delegar responsabilidade, o líder precisa confiar no trabalho do seu subordinado e acreditar que este será tão bem feito quanto se fosse ele próprio que estivesse realizando a tarefa.

É importante também, que seja fornecido *feedback* aos subordinados, respondendo às dúvidas e questionamentos, e fornecendo conselhos, mas sem exercer controle excessivo.

Apesar da estrutura do CBMSC ser hierarquizada, percebe-se que há uma certa flexibilização se compararmos esta organização ao Exército Brasileiro, por exemplo. Por ser uma instituição militar e tradicionalmente rígida, no CBMSC um Soldado BM consegue facilmente conversar com um Coronel BM, sem seguir à risca a cadeia de comando. Essa flexibilização existente na hierarquia funcional, pode contribuir para o desenvolvimento de lideranças coletivas, já que é possível existir uma integração entre militares de postos e graduações distintas.

Por fim, sugere-se a realização de cursos no CBMSC visando o desenvolvimento de lideranças coletivas, bem como a alteração dos planos de ensino das disciplinas de chefia e liderança, objetivando incluir esta nova abordagem. No apêndice A é apresentada uma proposta de Programa de Matéria e Unidades Didáticas da disciplina de Chefia e Liderança Militar, que é ministrada nos cursos de formação e aperfeiçoamento de praças e oficiais no CBMSC. Além

disso, sugere-se que sejam realizados cursos de formação complementar de Chefia e Liderança, visando o desenvolvimento de liderança coletiva na corporação.

Também recomenda-se realizar treinamentos e oficinas práticas que envolvam oficiais e praças, que a partir de problemas reais, possam buscar soluções em conjunto, através da troca de ideias e informações, das experiências de cada um e do envolvimento de todos, objetivando a resolução dos problemas e a tomada de decisão pelo grupo.

Acredita-se que com essas medidas, será possível desenvolver novos líderes no CBMSC, especialmente líderes que busquem trabalhar coletivamente, que deleguem responsabilidade aos seus subordinados e os incluam nas discussões, visando a tomada de decisões coletivas, e conseqüentemente, o sucesso de toda a organização.



## 6 CONCLUSÃO

Esta monografia estudou a liderança coletiva no ambiente militar, com o propósito de melhor entender as vantagens e desvantagens da descentralização da capacidade de liderança no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Verificou-se que o CBMSC, como organização militar, estrutura-se a partir de órgãos de direção, de apoio e de execução e que estes realizam o comando/liderança da corporação. Assim, cabe aos comandantes, o planejamento, a organização, a liderança e o controle (ou processo gerencial) do emprego de suas forças.

A estruturação e o funcionamento das organizações de bombeiro militar regem-se sob a ótica da gestão e da liderança focadas em paradigmas reducionistas (fundamentados no rigor metodológico, na razão e na tendência à previsibilidade, regularidade e controle), e percebe-se um modelo que enfatiza o líder individualizado que atua como chefe.

Deste processo destacam-se as características de continuidade, impessoalidade, disciplina, determinação, adequada qualificação de pessoal, hierarquia clara, funções bem divididas, entre outros.

Assim, da análise, verifica-se que o processo de liderança militar do CBMSC caracteriza-se por ser individualizado, sendo a figura do comandante identificada como líder ou chefe nas subdivisões existentes na corporação.

Portanto, sugere-se o emprego de um modelo de liderança coletiva em substituição ao atual modelo de liderança individualizado, pois este permite uma maior participação dos subordinados na resolução das questões estratégicas, através do envolvimento de profissionais especializados em áreas distintas e das trocas de experiências entre eles, melhorando e facilitando o processo de tomada de decisão no âmbito do CBMSC.

Inicialmente, pode haver resistência ao que é novo e desconhecido, ainda mais por estarmos tratando de uma organização militar, que é baseada na hierarquia e disciplina. Entretanto, cabe salientar que numa organização, os líderes precisam de apoio, respeito e confiança dos seus liderados, correndo o risco de não conseguirem influenciar positivamente seus seguidores, recebendo “conformidade e resistência” e não “comprometimento”, como resultado de sua atuação.

Os seguidores são aqueles que acabam realizando a maior parte do trabalho na organização, seja na atividade meio ou fim, e como consequência, são responsáveis juntamente com os líderes, pelo sucesso ou fracasso organizacional. Sem participarem das ações de planejamento e dos processos decisórios, eles podem se sentir desvalorizados e desmotivados.

Isso porque, um forte senso de responsabilidade se desenvolve dentro do grupo quando seus integrantes percebem o quão importante eles são para a organização.

A liderança nas organizações precisa ultrapassar a dimensão individual e passar para uma abordagem mais coletiva, pelo fato de que as decisões tomadas envolvem estratégias, processos, recursos (financeiros, materiais e humanos), e de uma forma ou outra, influenciam as pessoas que pertencem à organização.

Acredita-se que vale a pena refletir sobre a viabilidade desse modelo proposto, considerando a grande influência que os líderes do alto comando exercem em seus seguidores e em toda a corporação, além do fato de que a liderança coletiva é uma tendência do mundo moderno, que está cada dia mais dinâmico e imprevisível.

Apesar do foco do trabalho ser a utilização de uma forma alternativa de liderança, em nenhum momento podemos virar as costas para a hierarquia e a disciplina, pilares das organizações militares. O que se quer, é apresentar novos caminhos e possibilidades para que os oficiais BM possam desenvolver um modelo de liderança baseado na delegação de poder e na ampliação de responsabilidades para os seguidores, visando um maior envolvimento destes nas decisões que são tomadas pelos comandantes do CBMSC, em todos os níveis organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, Willian L.. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**. Elsevier, p. 315-338. jun. 2005.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: ANPAD, Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BARRETT, Richard. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 259 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 162 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2012. 185 p.
- BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 500 p. Tradução: Sabine Holler.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Instruções Provisórias. **Liderança militar**. IP 20-10, 2. ed., 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/5jq9mp>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha. **Estado-Maior e Ordens**. C 101-5, 2. ed., 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/pBAEFT>>. Acesso em: 17 ago. 2017.
- BROWN, Barrett C. **The Future of Leadership for Conscious Capitalism**. Metaintegral Associates, 2015. 24 p.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; CAMARGO, Fausto Fava de Almeida; VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. **Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: um estudo de caso sobre a inter-relação de líderes na Rede Centersul de Mato Grosso**. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.
- CHERRY, Kendra. **What is laissez-faire leadership?** The pros and cons of the delegative leadership style. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/FK1yQP>>. Acesso em: 10 ago. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.
- COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 124 p. Tradução: Marcelo Cintra Barbão.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Centro de Ensino Bombeiro Militar. **Manual de Formatação e Normalização de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis: CEBM, 2011.

CULLEN, Kristin et al. **Getting to “We”: Collective Leadership Development.** *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives on science and practice*, n. 5, p.428-432, 2012.

CULLEN, Kristin et al. **Networks: How Collective Leadership Really Works.** Center For Creative Leadership, 2014. 20 p.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DENIS, J.-I.; LAMOTHE, L.; LANGLEY, A.. The Dynamics Of Collective Leadership And Strategic Change In Pluralistic Organizations. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], v. 44, n. 4, p.809-837, 1 ago. 2001. The Academy of Management. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/3069417>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal.** 147 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.

FREIRE, José Roberto de Souza et al. Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 01, p.428-442, jan./fev./mar./abr. 2015.

FRIEDRICH, Tamara L. et al. **A Framework for Understanding Collective Leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks.** United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2011. 59 p.

GEORGE, Bill et al. **O poder da liderança autêntica.** *Harvard Business Review*, nov. 2016. Disponível em: < <https://goo.gl/A34N7B>>. Acesso em: 12 jul. 2017

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais.** São Paulo: Évora, 2012. 192 p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. Tradução de Edwino A. Royer.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança.** Porto Alegre: Bookman, 2010. 232 p. Tradução de Raul Rubenich.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce J.. Authentic leadership: a positive development approach. In: CAMERON, Kim S.; DUTTON, Jane E.; QUINN, Robert E.. **Positive Organizational Scholarship**: a. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003. p. 241-258.

MCCAULEY, Cynthia. Making Leadership Happen. **Center For Creative Leadership**, 2014.

MCGONAGILL, Grady; DOERFFER, Tina. **The Leadership Implications of the Evolving Web**. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung Leadership Series, 2010.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

MORE: Mecanismo online para referências, versão 2.0. Florianópolis: UFSC Rexlab, 2013. Disponível em: < <http://www.more.ufsc.br/> >. Acesso em: 12 jul. 2017.

OLIVEIRA, Marcos de. **Liderança militar: lições de liderança autêntica para liberar o seu potencial de desenvolvimento rumo à interdependência**. Florianópolis: Ed. Papa-Livro, 2017. 53 p.

OUTHWAITE, William, BOTTOMORE, Tom (Org.). **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 990 p. Tradução de Álvaro Cabral e Eduardo Francisco Alves.

PETRIE, Nick. **Future trends in leadership development**. Center For Creative Leadership, 2011. 36 p.

SANTA CATARINA. Corpo de Bombeiros Militar. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **O CBMSC**. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SCHARMER, Otto. **Liderar a partir do futuro que emerge**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 302 p. Tradução de Cristina Yamagami.

SENGE, Peter; HAMILTON, Hal; KANIA, John. **The Dawn of System Leadership**. Stanford Social Innovation Review, 2015. 9 p.

SMITH, Jane. **Delegando Poder**. São Paulo: Clio Editora, 2005. 142 p. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro.

STOGDILL, Ralph M. **Personal factors associated with leadership: a survey of the literature**. Journal of Psychology, vol. 25, 1948, p. 35-71.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. 2000. 212 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WALUMBWA, Fred O. et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a

Theory-Based Measure. **Journal Of Management**. Lincoln, p. 89-126. fev. 2008.

WIKIPEDIA. **Cadeia de Comando**. Disponível em: <<https://goo.gl/rNcK6N>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

W.K. KELLOGG FOUNDATION. **The Collective Leadership Framework: A Workbook for Cultivating and Sustaining Community Change**. Michigan: 2007. 60 p.

**APÊNDICE A – PROGRAMA DE MATÉRIA DA DISCIPLINA DE CHEFIA E  
LIDERANÇA MILITAR**

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
DIRETORIA DE ENSINO

PROGRAMA DE MATÉRIA e UNIDADES DIDÁTICAS  
DISCIPLINA DE CHEFIA E LIDERANÇA MILITAR

<b>PROGRAMA DE MATÉRIA</b>		
<b>SIGLA</b>	<b>ENSINO FUNDAMENTAL</b>	<b>HORAS/AULA</b>
CHL	Chefia e Liderança Militar	20
<b>Objetivo:</b> Proporcionar aos integrantes do curso uma base teórica e a instrumentalização doutrinária necessária para a discussão e o aperfeiçoamento das práticas voltadas aos processos de chefia e liderança militar, com base em modernas práticas de gestão pública e da liderança autêntica, bem como apresentar novas abordagens sobre liderança e conceitos emergentes sobre liderança coletiva, visando o exercício da função de comando e liderança no CBMSC.		
<b>PLANO DE UNIDADES DIDÁTICAS</b>		
<b>Unidade Didática</b>	<b>Nº</b>	<b>Assuntos Abordados</b>
Generalidades sobre a disciplina (2H/A)	1	Apresentação do instrutor
	2	Distribuição do PROMA-PUD
	3	Definição dos conteúdos, metodologia e avaliação
	4	Avaliação de expectativas (Carta-compromisso)
Introdução à natureza da liderança (2H/A)	1	Conceituação de chefia e liderança
	2	Os componentes centrais do fenômeno da liderança
Poder e dependência (2H/A)	1	Taxonomia do poder de French e Raven
	2	Diferenciação entre poder de posição e poder pessoal
	3	Discussão sobre as diferentes maneiras para ampliar nossa capacidade de influência e agir ético
Principais teorias de liderança (2H/A)	1	Abordagem dos Grandes Homens
	2	Abordagem dos Traços
	3	Abordagem Comportamental
	4	Abordagem Contingencial
	5	Abordagem Situacional
	6	Abordagem Administrativa (transacional)
	7	Abordagem Relacional (transformacional - autêntica)
O desenvolvimento da liderança (2H/A)	1	Táticas de influência
	2	Armas de persuasão
	3	Discussão sobre o desenvolvimento de habilidades de liderança (Vídeos = Trim Tab e Os 7 hábitos)
	4	Como desenvolver a liderança (experiências de aprendizado)

	5	Novas tendências no estudo da liderança
Liderança Autêntica (1H/A)	1 2 3	Conceito Metodologia ITC Autoconhecimento e comportamentos autorregulados
Liderança militar (1H/A)	1 2	Conceito de liderança militar (ser-saber-fazer) Como ser um líder eficaz
Liderança centrada nos seguidores (1H/A)	1	Importância dos seguidores no processo de liderança
Novas abordagens sobre liderança (2H/A)	1 2 3 4	Liderança compartilhada ou liderança de equipe Coliderança Liderança distribuída Grupo de trabalho sem líderes
Liderança coletiva (3H/A)	1 2 3 4	Conceito de liderança coletiva Características da liderança coletiva Viabilidade da liderança coletiva no CBMSC Oficina prática sobre uma problemática existente no CBMSC para ser resolvida em grupos
Verificação Final da disciplina - 2H/A		

#### **METODOLOGIA DE ENSINO:**

- Aulas expositivo-dialogadas com interação entre os participantes.
- Sugestão de leituras dirigidas.
- Indicação para exercícios em sala de aula.
- Apresentação de vídeos de curta duração.
- Discussão orientada em sala de aula.

#### **LEITURAS RECOMENDADAS:**

KOTTER, John; RATHGEBER, Holger. **Não é assim que a gente trabalha aqui!**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 232 p. Tradução de Raul Rubenich.

#### **REFERÊNCIAS:**

BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BILL, George. **Liderança autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

CIALDINI, Robert B. **As armas da persuasão**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. 304p.



COHEN, Willian A. **A liderança segundo Peter Drucker**: novas lições do pai da administração moderna. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 343p.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Évora, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética**. Um desafio do nosso tempo. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008.

KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa Laskow. **Imunidade à mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POSNER, Barry e KOUZES, James. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire**: a verdade sobre gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHARMER, Otto. **Liderar a partir do futuro que emerge**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 302 p. Tradução de Cristina Yamagami.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.