

# Liderança

## 1. Introdução à Natureza e Abrangência da Liderança

### 1.1. A Universalidade da Liderança

A liderança é um fenômeno intrínseco à experiência humana, manifestando-se em diversos contextos, desde o núcleo familiar e microambientes sociais até estruturas mais complexas. Trata-se de um tema recorrente, não apenas na contemporaneidade, mas ao longo da história da humanidade, com registros de líderes que promoveram tanto o bem-estar coletivo quanto ações controversas. A liderança transcende o modelo capitalista tradicional, não se restringindo a ambientes fabris com dinâmicas de opressão e obediência. Ela é observável em tribos indígenas, cooperativas médicas, onde existe a figura de um presidente como líder, e até mesmo em países com sistemas políticos comunistas, como o líder da Coreia do Norte. Portanto, a liderança não é um construto exclusivo do ambiente empresarial.

### 1.2. Liderança como Relação Interpessoal

A análise da liderança, embora possa parecer trivial, apresenta considerável complexidade. Abordagens convencionais, como as encontradas em livros de administração que detalham teorias como a contingencial, podem ser consideradas áridas. A liderança busca fundamentos na psicologia para compreender comportamentos humanos, reconhecendo que não é um atributo inerente e isolado do indivíduo que lidera. Fundamentalmente, a **liderança é uma relação entre pessoas**, contestando a noção de indivíduos predestinados a liderar ou a serem liderados, esta última não necessariamente implicando uma condição negativa. Desde a pré-história, em pequenos grupos humanos, a emergência de um líder era um processo natural.

### 1.3. Questões Fundamentais sobre Liderança

Para aprofundar o entendimento sobre o tema, algumas questões centrais são propostas:

1. Quem deve exercer a liderança?
2. Como se processa a escolha desse líder?
3. Quais atributos e competências são esperados de um líder?
4. De que forma o líder se relaciona com seus liderados no exercício da liderança?

Estas questões não possuem respostas unívocas, e sua exploração será realizada sob diversas perspectivas, incluindo um paralelo com a filosofia, inspirado nos trabalhos do professor Clóvis de Barros Filho, e, posteriormente, uma análise baseada na literatura de administração.



## 1.4. Liderança, Poder e Atualidade

A liderança envolve frequentemente um choque de interesses, onde diferentes líderes representam grupos com objetivos distintos, evidenciando a atualidade e perenidade do tema. A série "Game of Thrones" é um exemplo expressivo da centralidade da liderança e das disputas pelo poder. **Poder e liderança são intrinsecamente ligados**, sendo o líder aquele que exerce poder sobre outros, não apenas através da força física, mas por meio da **persuasão, convencimento e mobilização**. Uma cena específica da referida série ilustra a questão da escolha de líderes: após um conflito generalizado pelos Sete Reinos, um pequeno grupo delibera sobre o método de seleção do novo líder. A sugestão de Samwell Tarly, de que o povo deveria escolher democraticamente seus líderes, é recebida com escárnio pelo grupo, funcionando como uma ironia à democracia contemporânea.

## 2. A Dinâmica da Legitimidade e Escolha de Líderes

### 2.1. Legitimidade e Aprovação Popular na Liderança

A discussão sobre a escolha de líderes, como ilustrado na cena de "Game of Thrones", introduz o conceito de **legitimidade**. A legitimidade do líder, frequentemente associada ao voto e ao apoio popular, é uma palavra-chave. Questiona-se a premissa de que um líder necessita de aprovação constante, aplausos ou elogios para governar, especialmente quando decisões difíceis e impopulares são necessárias. Por exemplo, um presidente da República ou o líder de uma fábrica de móveis dificilmente obterão aprovação unânime de seus liderados. A **legitimidade**, portanto, não é um atributo automático, mas sim uma construção definida pelas regras estabelecidas por aqueles que detêm o poder de defini-las.

## 3. Paradigmas Filosóficos da Liderança

### 3.1. Zeus: Harmonia, Delegação e Compartilhamento de Poder

A mitologia grega, precursora da filosofia na explicação dos fenômenos mundanos, oferece insights sobre a liderança através da figura de Zeus. Após vencer a Titanomaquia e pôr fim ao caos entre os deuses, Zeus estabeleceu a harmonia. Este é um ensinamento primordial: o bom líder, segundo essa perspectiva, é aquele que instaura ou restaura a **harmonia** em um coletivo propenso à desarmonia. A tendência natural dos seres humanos, similar à observada no reino animal (a "lei da selva"), pode ser a do conflito. Assim, a harmonia em um grupo pode ser considerada uma construção artificial, mediada pela figura do líder. Ademais, Zeus, ao consolidar sua liderança, dividiu o mundo, atribuindo a Terra a Gaia, os oceanos a Poseidon, e assim por diante. Essa **divisão de responsabilidades**, análoga à departamentalização nas empresas, reflete outro aspecto do bom líder: a capacidade de **delegar**. Essa delegação não é um ato cínico de mera divisão, mas um reconhecimento da competência alheia, outorgando responsabilidades àqueles mais capacitados em determinadas áreas. Isso implica humildade e reconhecimento do valor do próximo, uma postura contrária à do líder que se vê como intrinsecamente superior. Ao delegar verdadeiramente, o líder compartilha seu poder, tornando-se, paradoxalmente, menos centralizador,



mas potencialmente mais eficaz.

### 3.2. Platão: O Líder Sábio e a Busca pela Verdade

A filosofia, com Platão (Grécia, 400 a.C.), introduz novas perspectivas. Platão postulou a dualidade do ser humano em corpo e alma, esta última preeexistente, eterna e hierarquicamente diferenciada. Haveria almas de ouro (superiores, com maior capacidade de pensamento), de prata (guerreiros) e de bronze (executores). Para Platão, o **líder ideal** seria aquele com "alma de ouro", um **sábio** dedicado à busca da **verdade**. Este líder, ao priorizar a verdade, mesmo que dura e complexa, poderia não obter **legitimidade** popular ou aclamação, pois verdades complexas e impopulares raramente são bem recebidas. Um político que, em um debate presidencial, se ativesse estritamente à verdade nua e crua, provavelmente não venceria a eleição. Platão sugeria que o governante sábio não deveria sequer buscar o aplauso popular, e sua escolha deveria basear-se em outros critérios. Como exemplo contemporâneo no Brasil, a presidência de Fernando Henrique Cardoso, um sociólogo culto, poderia aproximar-se desse ideal platônico de liderança, caracterizada mais pela erudição do que pelo carisma ou mobilização de massas.

### 3.3. Aristóteles: Eudaimonia e o Foco na Pessoa

Aristóteles, discípulo de Platão, via o mundo como um **cosmos** organizado, uma máquina onde cada ser teria seu lugar. O ser humano, no entanto, possuiria a liberdade de escolher sua posição nessa estrutura. Ao escolher a atividade que lhe é mais familiar e adequada, o indivíduo alcançaria a **eudaimonia** – felicidade, adequação, bem-estar. Aplicado à liderança, o ensinamento aristotélico reside na capacidade do líder de identificar o "lugar" de cada liderado nessa "máquina", permitindo que encontrem a felicidade em suas funções. Tal líder foca na **pessoa**, em contraste com o líder que foca na **tarefa**. O líder focado na tarefa prioriza a utilidade do trabalhador (quantas consultas, quantas cirurgias), desconsiderando seu bem-estar emocional. O líder aristotélico, ao contrário, se preocupa com a alegria e satisfação do liderado.

### 3.4. Maquiavel: O Poder e a Manutenção da Liderança

Nicolau Maquiavel, analista político renascentista autor de "O Príncipe", oferece uma perspectiva pragmática sobre liderança, centrada no **poder** e na força. O líder à moda de Maquiavel é, acima de tudo, **poderoso**, capaz de se manter no poder. Figuras históricas como Napoleão, Hitler e Stalin podem ser consideradas exemplos de líderes maquiavélicos nesse sentido, não necessariamente pejorativo, mas descriptivo de sua capacidade de acumular e exercer poder. Um líder poderoso pode obter **legitimidade** e aclamação popular, mas não é necessariamente "sábio" no sentido platônico, ou seja, pode não priorizar a verdade. Este mosaico de características (harmonia de Zeus, sabedoria de Platão, foco na pessoa de Aristóteles, poder de Maquiavel) apresenta traços por vezes contraditórios, indicando que um líder não pode incorporar todas essas qualidades simultaneamente. A escolha do estilo de liderança e dos atributos a serem priorizados dependerá do contexto. Por exemplo, em uma empresa privada, a escolha de líderes por voto direto dos funcionários pode não ser a mais adequada, enquanto em instituições públicas, como hospitais, a eleição pode ser justificada pela natureza pública da entidade.

## 4. Flexibilidade e Estilos de Liderança na Prática

### 4.1. A Mescla de Estilos de Liderança

Levanta-se a questão sobre a necessidade e possibilidade de um líder, no mesmo ambiente de trabalho, adotar uma combinação de estilos, como o autocrático e o democrático. De fato, um líder pode mesclar características e adaptar seu estilo conforme a situação, o momento e a natureza do problema a ser resolvido. Em uma emergência hospitalar, como um dano estrutural que exige ação imediata, o líder pode adotar uma postura **autocrática**, determinando tarefas e esperando obediência para solucionar a crise rapidamente. Em períodos de maior estabilidade, o mesmo líder pode conceder mais liberdade e adotar uma abordagem mais participativa. Ambientes de trabalho complexos demandam essa flexibilidade.

### 4.2. O "Estilo Predominante" e a Consistência

Apesar da capacidade de adaptação, geralmente existe um "estilo predominante" que caracteriza a liderança de um indivíduo, do qual ele raramente se desvia completamente.

## 5. Modelos de Liderança Administrativa: Transacional e Transformacional

### 5.1. Liderança Transacional: A Lógica da Troca

Na administração, diversas teorias abordam a liderança. Dentre elas, destacam-se os conceitos de liderança transacional e transformacional. A **liderança transacional** opera com base em trocas: o líder estabelece metas e oferece recompensas (proventos, bônus) caso sejam atingidas. Contudo, se a motivação do liderado se restringe à recompensa, questiona-se o grau de sua real motivação e inspiração. Um paralelo pode ser feito com o aluno que estuda exclusivamente pela nota.

### 5.2. Liderança Transformacional: Inspiração e Propósito

Em contraste, a **liderança transformacional** é aquela que **inspira, motiva** e serve de **modelo** para os liderados. Estes líderes são frequentemente admirados e tomados como referência. Para compreender a dinâmica da liderança transformacional, pode-se recorrer à **Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow**. Esta teoria psicológica hierarquiza as necessidades humanas, desde as fisiológicas e de segurança na base, passando por necessidades sociais e de estima no meio, até as de autorrealização e propósito no topo. O líder transformacional conecta-se com essas necessidades mais elevadas, oferecendo um senso de propósito. Figuras como Nelson Mandela e Martin Luther King Jr. são exemplos de líderes que inspiraram seus seguidores ao tocar nessas dimensões existenciais.



### **5.3. Liderança Transformacional na Medicina**

No contexto médico, especialmente em ambientes complexos e especializados, a liderança transformacional é altamente desejável. Um cirurgião sênior, com vasta experiência, conhecimento técnico e capacidade de tomar decisões cruciais em situações difíceis, pode inspirar e motivar colegas mais jovens através de seu comportamento e dos **valores** que demonstra e compartilha. Este tipo de liderança fomenta um ambiente de aprendizado e desenvolvimento mútuo.

### **5.4. Predominância da Liderança Transacional e suas Consequências**

Apesar dos benefícios da liderança transformacional, a **liderança transacional** é frequentemente a mais comum, inclusive na medicina. Este estilo pode manter os funcionários engajados pelo **medo** – medo da demissão, da perda do plano de saúde, o que se relaciona com as necessidades básicas da pirâmide de Maslow. A motivação pelo medo induz à ação, mas não promove transformação genuína. Enquanto a liderança transformacional tende a unir a equipe em torno de objetivos comuns, comemorando sucessos coletivamente, a liderança transacional pode resultar em um distanciamento: uma vez que o líder perde o cargo ou a posição de poder, a relação de liderança se desfaz. Um exemplo prático ilustra essa dinâmica: ao assumir um cargo de chefia em um hospital, um indivíduo pode se deparar com uma fila de subordinados buscando concessões e benefícios (férias, licenças), caracterizando uma interação puramente transacional.

### **5.5. Liderança como Habilidade Desenvolvível**

A liderança, embora possa ter componentes ligados a traços de personalidade e características inatas, é também uma **soft skill** que pode ser significativamente desenvolvida. A compreensão da liderança como uma ciência e uma área do conhecimento permite o aprimoramento contínuo dessa capacidade. A experiência de ter um chefe que demonstrava cuidado genuíno com as pessoas, não apenas com o cargo ou a tarefa – como trazer um bolo para uma reunião, criando um ambiente mais acolhedor antes de abordar os assuntos formais – exemplifica traços de uma liderança focada na pessoa, remetendo ao ideal aristotélico. Tais reflexões são cruciais para o desenvolvimento de líderes mais eficazes e humanizados. **Algo frequentemente cobrado em provas** é a distinção e aplicação dos conceitos de liderança transacional e transformacional.