



LEADERSHIP AND HIGHLY HIERARCHIZED INSTITUTIONS

LIDERANÇA E INSTITUIÇÕES ALTAMENTE HIERARQUIZADAS

Henrique G. Herkenhoff

Pós-Doutor em Gestão Pública

Mariana Veronesi Vieira Medeiros

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública da Universidade Vila Velha (UVV)

Fabio Machado de Oliveira

Pós-Doutor em Cognição e Linguagem

ABSTRACT

In a context of highly hierarchical institutions, the leadership profile assumes a critical dimension in efficient management. Leaders within these structures need not only traditional leadership competencies, but also specific skills to navigate environments where hierarchy is prominent. Promoting a positive work environment and valuing individual contributions within hierarchical boundaries can be strategies to foster innovation and engagement, even in traditionally more rigid organizational structures. Thus, an adaptable leader who is sensitive to the hierarchical context is essential to guarantee success and efficiency in highly hierarchical institutions. The research object of this article revolves around possible leadership styles that fit within the limitations of existing hierarchical structures and if prove satisfactory in managing people, delegating tasks and motivating team members to achieve organizational objectives. The article seeks empirical evidence through case studies, field research and surveys, seeking to identify patterns and best practices that can be applied by leaders in highly hierarchical institutions. The ultimate objective would be to contribute to the development of practical and theoretical knowledge about leadership in specific organizational environments, offering valuable insights for professionals and academics interested in the topic.

Keywords: Leadership; Hierarchical Institutions; Efficient Management; Limitations.

RESUMO

Num contexto de instituições altamente hierarquizadas, o perfil de liderança assume uma dimensão crítica na gestão eficiente. Líderes dentro dessas estruturas necessitam não apenas das competências tradicionais de liderança, mas também de habilidades específicas para navegar em ambientes onde a hierarquia é proeminente. A promoção de um ambiente de trabalho positivo e a valorização das contribuições individuais dentro dos limites hierárquicos podem ser estratégias para fomentar a inovação e o engajamento, mesmo em estruturas organizacionais tradicionalmente mais rígidas. Assim, um líder adaptável e sensível ao contexto hierárquico é essencial para garantir o sucesso e a eficiência em instituições altamente hierarquizadas. O objeto de pesquisa deste artigo, gira em torno de possíveis estilos de liderança que se encaixem nas limitações das estruturas hierárquicas existentes e se mostrem satisfatório na gestão de pessoas, na delegação de tarefas e na motivação dos membros da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais. O artigo busca evidências empíricas por meio de estudos de caso, pesquisas de campo e levantamentos, buscando identificar padrões e melhores práticas que podem ser aplicados por líderes em instituições altamente hierarquizadas. O objetivo final seria contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos práticos e teóricos sobre liderança em ambientes organizacionais específicos, oferecendo insights valiosos para profissionais e acadêmicos interessados no tema.

Palavras-chaves: Liderança; Instituições Hierarquizadas; Gestão Eficiente; Limitações.

1. INTRODUÇÃO

Instituições altamente hierarquizadas são organizações que possuem uma estrutura clara de poder e autoridade, onde a tomada de decisão é centrada no topo da hierarquia. De acordo com o sociólogo alemão Max Weber (1922), “a hierarquia é a forma mais eficiente de organização para a efetiva coordenação de tarefas complexas”. Essas instituições podem incluir empresas, organizações governamentais, militares (conforme será abordada neste artigo), religiosas, entre outras.

A hierarquia é geralmente estabelecida para garantir a clareza de papéis, responsabilidade e a eficiência na tomada de decisões, mas também pode apresentar desafios significativos. Em ambientes altamente hierarquizados, a rigidez da estrutura pode resultar na falta de inovação, uma vez que as ideias podem ter dificuldade em ascender através das camadas organizacionais.

Além disso, a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos pode se tornar um ponto crítico, com barreiras que dificultam a transmissão eficiente de informações e feedback. A estrutura hierárquica pode criar um ambiente em que a comunicação ocorre predominantemente de forma descendente, com pouco espaço para a expressão de perspectivas e contribuições provenientes de níveis mais baixos da organização. Esses desafios evidenciam a necessidade de líderes que possuam não apenas habilidades tradicionais de gestão, mas também uma compreensão aguçada de como adaptar seu perfil de liderança para superar as limitações inerentes a estruturas organizacionais altamente hierarquizadas.

Apesar desses desafios, a hierarquia ainda é amplamente utilizada em muitas organizações, especialmente naquelas que lidam com tarefas complexas. A estrutura hierárquica permite a coordenação de uma grande quantidade de pessoas e recursos em uma única direção, o que pode ser vital para o sucesso da organização.

Em breve, discutiremos como determinados perfis de liderança podem se mostrar especialmente relevantes e adaptáveis a esses contextos desafiadores. Ao compreender as características e estratégias de perfis de líderes que prosperam em ambientes hierárquicos, buscamos oferecer insights valiosos para aprimorar a gestão em organizações que operam sob essas estruturas específicas.

2. CONCEITOS E ASPECTOS DE LIDERANÇA

Ao abordarmos instituições altamente hierarquizadas neste artigo, concentramo-nos especificamente nas Forças de Segurança, cujas características vão além da simples estrutura hierárquica. Envolvendo-se não apenas com a rigidez disciplinar e a hierarquia estrita, mas também com elementos como o uso de uniformes, equipamento letal, dedicação exclusiva ao serviço e um espírito de sacrifício notável, essas organizações apresentam um contexto único e desafiador para a gestão de liderança. A análise de Elias Vitório (2015) destaca a ausência de recompensas baseadas em produtividade, ressaltando a complexidade do ambiente. Como discutiremos a seguir, diante das constantes evoluções na arte da guerra e

tecnologia militar, a liderança eficiente e o comprometimento humano emergem como fatores cruciais para o sucesso operacional dessas instituições.

"Por mais que evoluam a arte da guerra, a tecnologia das armas e a sofisticação dos equipamentos, a eficácia de um exército dependerá, cada vez mais, de seus recursos humanos. Soldados adestrados, motivados e bem liderados continuarão sendo o fator decisivo para a vitória" (VITÓRIO, 2015 *apud* SILVA, 2022).

Dito isso, se faz necessário não só o adestramento e a motivação, é indispensável alguém que lidere, a fim de exercer influência sobre esses indivíduos e grupos, de modo a inspirar confiança e respeito, com o propósito de que, tarefas sejam realizadas e resultados sejam alcançados.

Atualmente as organizações têm se preocupado não apenas com as qualificações e especialidades de seus colaboradores, há um grande esforço no sentido de formar lideranças cujas habilidades e competências são desenvolvidas a fim de serem o meio para impulsionar e atingir o objetivo final. Embora não haja consenso entre os pesquisadores sobre quais características um líder deve possuir, todos concordam que a cultura impacta diretamente no clima organizacional e, conseqüentemente, no comportamento dos líderes e seus colaboradores.

Fagundes (2015), destaca que, identificar os traços da cultura organizacional, viabiliza as iniciativas de gestão empresarial, permitindo que tais iniciativas sejam mais bem direcionadas para a realidade cultural em que estarão inseridas e tornem-se mais efetivas para alcançar os resultados almejados pela organização.

Trazendo este clima organizacional para as instituições altamente hierarquizadas, e considerando que estas apresentam uma cultura organizacional complexa, através de uma autoridade que é exercida de maneira mais rígida e formal, nesse contexto, admite-se que a posição de comandamento se adequa bem a estas instituições, contudo estudos empíricos recentes identificam que equilíbrio entre o comandamento e as subdivisões de liderança, que ora apresentam mais características de controle, ora se apresentam mais atenciosos a necessidade de seus subordinados, podem, de fato, revelar-se eficientes para serem o meio para impulsionar e atingir os objetivos institucionais.

Em resumo, as técnicas de comandamento são eficazes fora dos ambientes militares ou policiais, por exemplo para aumentar a disciplina e a colaboratividade entre encarcerados, diminuindo a necessidade de recorrer a punições, de reprimir motins ou brigas entre internos etc. Também terão efeitos semelhantes entre alunos, mas, neste caso, é preciso ter sempre em mente que apenas manter as crianças quietas não é um objetivo em si mesmo. Escolas existem para facilitar um aprendizado crítico e criativo, para favorecer o pleno desenvolvimento da personalidade etc. Se bem que, visto por outro lado, prisões também devem, na medida do possível, ressocializar, então a advertência pode ser útil também no primeiro caso: embora seja essencial evitar a rebeliões e agressões, uma cadeia que transforme os apenados em autômatos não estaria funcionando perfeitamente.

Após essa inicial distinção entre a atuação no comando estrito e a liderança, podemos agora apresentar nossa definição de líder, compreendendo que essa figura não é necessariamente a melhor, tampouco a única existente.

“Líder” é apenas uma palavra importada do inglês (leader) que é sinônimo de “guia”. Acima de tudo, o líder é alguém que proporciona direção e inspiração aos outros. Tendo isso em mente, adotaremos esta definição de líder: aquele que descobre aonde as pessoas querem/precisam ir e as conduz até lá.

Liderar também não é sinônimo de “motivar”. Algumas pessoas estão naturalmente e espontaneamente motivadas em alto grau, mas ainda precisam de quem lhes mostre o caminho. Outras, ao contrário, podem exigir um guindaste para movê-las de onde estão; talvez respondam somente a fortes estímulos de prêmio e castigo, talvez não respondam a nada e a única medida eficaz seja retirá-las de entre o grupo liderado. A maioria, entretanto, geralmente não está nesses extremos, sentindo-se mais motivadas quando bem lideradas e, ao mesmo tempo, empenhando-se mais quando o líder sabe motivá-las. Vistas dessa maneira, “liderança” e “motivação” são coisas diferentes que costumam andar juntas; uma é instrumento da outra.

Por fim, liderar não é obter que as pessoas façam o que nós desejamos: isso é manipulação. O líder conduz os liderados a seus próprios objetivos, aqui considerados, quando pertinentes, os objetivos das instituições ou grupos em que estão inseridos. O médico lidera o paciente até à sua cura; o professor lidera o aluno

no processo de construir seu próprio conhecimento; o guia turístico nos leva a ter os melhores passeios; os gestores de empresas as mantém economicamente saudáveis e competitivas, fornecendo bons produtos e serviços aos consumidores, aumentando a riqueza do país, pagando impostos e proporcionando a seus empregados não apenas uma maneira honesta de ganhar a vida, mas também realização pessoal e profissional, bem estar financeiro, físico, psicológico e social; os comandantes de instituições governamentais fazem quase o mesmo, só que invertendo a ordem de prioridade entre lucro/eficiência, satisfação dos empregados e o bem da sociedade.

Em síntese, a liderança eficiente não apenas identifica a diferença entre comando e liderança, entre manipulação, influência e motivação, mas também cultiva um ambiente no qual são utilizados e incentivados os mecanismos genuínos de liderança, promovendo um crescimento individual e coletivo sustentável, para si, para os liderados e para os demais interessados. Isso resulta em equipes que prosperam sob a guia de líderes que compreendem, respeitam e nutrem o potencial de cada membro. Por líderes que, idealmente, produzem seus próprios substitutos, os líderes de amanhã, sem medo de perderem o cetro.

Se tratamos da questão de forma geral, nenhum cenário de liderança deve ser excluído e pessoas que ocupam posições hierárquicas superiores podem se deparar com situações delicadas. Eles podem até utilizar prêmios e punições como meios para influenciar seus liderados, além de herdar legitimidade devido à própria posição hierárquica. Por exemplo, em algumas organizações, a autoridade de um superior hierárquico é aceita simplesmente porque ele ocupa uma posição superior, e não necessariamente porque inspira os outros ou demonstra outras qualidades de liderança. Isso é especialmente comum em instituições como tribunais, escolas e outras organizações não militares, onde a liderança é frequentemente baseada no respeito e na autoridade inerente ao cargo.

Entre as principais iniciativas que podem motivar as pessoas a seguirem um líder e aquilo que esse líder deve proporcionar como forma de satisfazer seus liderados. Eis alguns elementos “politicamente corretos”:

Líder preparado (experiente e sábio) -- O liderado quer ser orientado

Um liderado que percebe o quão bem-preparado seu líder está para orientá-lo tem mais facilidade em manter a execução do "contrato" estabelecido. Esse indivíduo está disposto a se esforçar ao máximo, pois acredita genuinamente em seu líder e no projeto que estão trabalhando juntos. Afinal, o líder demonstra consistentemente a capacidade de levar seus liderados a alcançarem resultados superiores e evita que cometam erros, o que proporciona ao liderado tanto realização pessoal como maximização das probabilidades de prêmios e minimização de punições.

No entanto, há uma realidade preocupante: em situações desfavoráveis, algumas pessoas ascendem a posições de liderança exatamente por falta desse preparo mencionado. Isso ocorre como uma estratégia para reduzir o poder crítico e minimizar questionamentos. Nesses casos, a liderança pode ser frágil e ineficaz, e os liderados podem se sentir desmotivados ou até desorientados devido à ausência de um guia competente e confiável.

Liderança exige credibilidade/ Liderar pelo exemplo -- Participação ativa por parte do liderado.

A credibilidade do líder está intrinsecamente ligada à capacidade de liderar pelo exemplo e promover a participação efetiva de sua equipe. Quando um líder é visto como confiável, ético e alinhado com os valores da organização, ele constrói a confiança dos subordinados. Isso não apenas incentiva a equipe a seguir suas orientações, mas também cria um ambiente no qual os liderados se sentem inspirados a agir de forma semelhante e a adotar os valores do líder como guia.

A liderança pelo exemplo envolve o líder praticando o que prega, demonstrando comportamentos consistentes com os valores e expectativas da organização. Esse comportamento cria um padrão de conduta para a equipe seguir e contribui para o estabelecimento de um ambiente de trabalho ético e eficaz.

A participação ativa dos subordinados nas decisões e processos organizacionais é facilitada quando o líder possui alta credibilidade e lidera pelo exemplo. Os liderados se sentem mais inclinados a se envolverem ativamente e

contribuírem para o sucesso da equipe e da organização quando têm confiança no líder e percebem que suas opiniões são valorizadas. Assim, a credibilidade, a liderança pelo exemplo e a participação formam uma relação interdependente que promove uma liderança eficaz e colaborativa.

A remuneração é um fator “higiênico” de motivação para os subordinados. Dizemos “higiênico” porque há evidências científicas de sobra para afirmar que este fator é muito mais capaz de desmotivar quando mal gerenciado, do que de obter desempenho excepcional e crescente na proporção em que os pagamentos aumentam. Basta que a remuneração seja percebida como justa e adequada; a partir desse ponto, se quisermos obter melhores resultados dos liderados, será necessário apresentar outras razões para que eles se mantenham no “contrato”.

Por outro lado, a adequação da remuneração não diz respeito apenas ao seu valor: sempre que possível, é importante pagá-la pontualmente e manter estabilidade do poder de compra, gerando segurança e previsibilidade. Por outro lado, um líder sábio não vai se preocupar apenas com a remuneração paga aos seus subordinados, mas também com a maneira como eles fazem despesas, os compromissos financeiros de longo prazo que assumem etc., pois nenhum pagamento é suficiente quando mal gasto, sendo fácil se tornar um escravo do salário em um mundo capitalista movido a consumo antecipado e irracional.

Além disso, a capacidade de pagamento é sempre limitada, mas não a demanda por remuneração. O “eu preciso” e o “eu mereço” são infinitos por natureza. E, lembre-se, uma vez que se atinge uma remuneração percebida pelos liderados como “adequada” ou “justa”, chega-se a um ponto de saturação, onde aumentos salariais adicionais têm cada vez menos impacto na motivação dos funcionários. Por outro lado, a liderança excessivamente baseada em incentivos financeiros pode criar uma cultura de busca de recompensas imediatas em detrimento do comprometimento a longo prazo. Portanto, os líderes devem equilibrar a utilização da remuneração com outras formas de motivação, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, um ambiente de trabalho positivo e um propósito compartilhado. Isso ajuda a criar uma cultura motivacional mais sólida e sustentável, que vai além dos limites da remuneração financeira.

Reconhecimento – aproveitamento do trabalho, traçar caminhos e projetos alcançáveis

O reconhecimento desempenha um papel crucial na motivação da equipe. É importante que um líder reconheça e aprecie o trabalho árduo e as contribuições dos membros da equipe. Isso pode ser feito através de elogios sinceros, feedback positivo e prêmios, financeiros ou não. Quando os membros da equipe se sentem valorizados e apreciados, estão mais motivados a continuar dando o melhor de si.

O líder deve sempre perceber se aquilo que propõe, se os objetivos e caminhos que aponta são compatíveis com a cultura organizacional ou se ele tem os meios para mudá-la caso contrário; se estão alinhados com os anseios dos liderados ou se precisarão ser impostos de maneira dura e, neste caso, se o líder tem força para isso. Se a energia necessária para mudanças radicais não estiver disponível ou simplesmente não valer a pena, pode ser o caso de buscar alternativas factíveis e compatíveis com o seu “custo”.

De fato, procuramos certas pessoas que detêm conhecimentos profissionais que não temos. Na verdade, um médico pode procurar um colega quando tem uma doença que não é de sua especialidade, ou simplesmente porque quer garantir uma análise isenta e científica dos seus problemas, da mesma maneira que um advogado pode preferir não atuar em causa própria. É natural e nem um pouco errado procurarmos líderes que compensem nossas deficiências, que nos passem força e segurança quando nos sentimos frágeis, que espantem nossos medos, realistas ou fantasiosos. E, infelizmente, pode ser pior: muitas pessoas preferem ser lideradas por preguiça, medo ou insegurança, irresponsabilidade e mesmo desonestidade. O líder vai ter que lidar com isso, o que não significa ceder a fins ilícitos nem manipular as fraquezas alheias.

Preguiça, medo/insegurança, desonestidade e irresponsabilidade

As pessoas, em muitos casos, tendem a ser avessas ao esforço mental e, por isso, têm a tendência de seguir indivíduos que aparentam possuir respostas prontas e soluções garantidas. Muitas vezes, elas optam por seguir esses líderes sem questionar se suas abordagens são realmente eficazes ou se serão bem-sucedidas. Essa tendência deriva, em grande parte, da preguiça mental, pois as pessoas evitam o trabalho árduo de aprofundar suas próprias análises e encontrar soluções por conta própria.

Uma das principais razões pelas quais as pessoas buscam ativamente líderes é a busca por conveniência intelectual. Elas anseiam por respostas rápidas e simplificadas, e esperam que seus líderes forneçam essas respostas ou, pelo menos, permitam a ilusão de tê-las. Assim, muitas vezes, as pessoas preferem delegar a reflexão a terceiros em vez de se esforçarem para encontrar soluções por si mesmas. Em essência, isso reflete uma relutância em pensar profundamente e uma busca por aqueles que podem fazer o pensamento por elas. Elas querem “líderes” que aparentem ter todas as respostas prontas, mesmo que essa impressão seja ilusória.

As pessoas frequentemente também lidam com medos e inseguranças, e é por isso que um líder que consegue transmitir confiança e segurança em suas ações é geralmente bem-sucedido em conquistar seguidores. Em um mundo repleto de incertezas, a capacidade de um líder de mostrar um caminho claro e demonstrar que ele conhece esse caminho pode ser incrivelmente atraente para os liderados.

Uma manifestação doentia da preguiça e da insegurança é a *irresponsabilidade*, em sentido estrito: alguém busca ser liderado a fim de transferir a responsabilidade pelas consequências de suas condutas. Se algo der errado, elas dirão que estavam apenas seguindo ordens superiores.

Já a desonestidade pode, de fato, atrair pessoas para líderes que estão dispostos a se envolverem em práticas questionáveis e até mesmo ilegais. Em alguns casos, as pessoas votam ou seguem líderes que sabem ser desonestos, muitas vezes devido a interesses pessoais ou por acreditarem que esses líderes servirão melhor seus objetivos, mesmo que isso envolva comportamentos antiéticos.

Um líder eficaz deve ter a capacidade de pensar no progresso e no avanço da organização a partir da perspectiva do liderado. Essa abordagem proporciona um terreno fértil para alcançar avanços significativos e uma maior sinergia na equipe.

É importante reconhecer que existe um mercado de pessoas que buscam ativamente por lideranças competentes. Muitos indivíduos valorizam a orientação e a direção proporcionadas por líderes sólidos. Eles anseiam por alguém que possa fornecer um senso de propósito, clareza e confiança na jornada que estão trilhando. Portanto, líderes que adotam uma visão centrada no liderado adquirem a capacidade de atrair e inspirar aqueles que já desejam ser liderados, estabelecendo uma base sólida para o crescimento e sucesso da organização.

3. DEFINIÇÕES E ESTILOS DE LIDERANÇA

Grande parte dos autores cuidam de identificar e classificar diferentes estilos/perfis de liderança, em maior ou menor número e com nomenclaturas nem sempre idênticas. No entanto, em geral toda classificação é subjetiva e até certo ponto arbitrária, não se podendo dizer quais delas são certas ou erradas, mas apenas quais têm maior ou menor utilidade, quais contribuem mais para a compreensão deste aspecto do estudo da liderança.

Além disso, é importante ter em mente que nenhum líder se encaixa perfeitamente em um determinado perfil e que, por outro lado, todo líder altera seu estilo ou abordagem conforme a situação enfrentada, sua disposição de espírito em determinado momento etc. Esses perfis são criados tão somente para fins didáticos e não devem ser considerados como dogmas. Outro equívoco é supor que esses perfis estão estritamente e rigidamente relacionados ao perfil psicológico individual do líder, às suas idiosincrasias.

Feitas essas ressalvas, mas admitindo a extrema importância da questão, podemos apresentar um apanhado sintético da maior parte das classificações propostas.

- O perfil **autoritário**, de liderança é caracterizado pela centralização do poder. Este líder pouco aceita questionamentos e tende a tomar decisões de forma

unilateral, minimizando a participação de seus subordinados. Ele decide e demanda obediência sem oferecer espaço para colaboração no processo decisório, mas apenas na execução.

- Por oposição, o líder **democrático** é aquele que convida ativamente seus liderados a participarem na tomada de decisões ou, pelo menos, aceita facilmente quando estes tomam a iniciativa de colaborar no processo decisório. Ele valoriza o debate, aceita sugestões e *feedback*, e envolve sua equipe nas ações da organização. Dentro do perfil democrático, existem diferentes abordagens:
- O estilo de liderança **laissez-faire** é uma variação da liderança democrática que se destaca por delegar não apenas as decisões, mas também o processo de execução das tarefas. Nesse estilo, o líder adota uma abordagem de "mãos livres", preferindo não interferir muito no cotidiano das atividades da equipe. Em vez disso, ele se concentra em controlar os resultados de longo prazo e não o processo em si ou resultados intermediários.
- O líder **visionário** é transformador; ele lidera mudanças, inspira visões de futuro e cria expectativas. Essencialmente, seu papel é mais motivar do que exigir ou decidir. Ele participa do processo principalmente para inspirar as pessoas, em vez de dizer exatamente o quê ou como fazer. Sua abordagem envolve poucas ordens diretas e missões; a principal função que ele assume é proporcionar inspiração. Ao comunicar uma visão clara e empolgante, ele instiga sua equipe a compartilhar um objetivo comum e a trabalhar arduamente para alcançá-lo.
- O líder **coach** é alguém que se dedica mais a ensinar e orientar seus liderados que propriamente a comandá-los ou gerenciá-los. Ele se concentra em transmitir conhecimento e experiência, orientando os em processos e compartilhando caminhos para o sucesso. Seu compromisso inclui treinar seus subordinados, aconselhar aqueles que têm menos experiência e até mesmo cultivar novos líderes dentro da equipe.
- A liderança **agregadora** prioriza o fortalecimento das relações entre os liderados e o bem-estar geral nas interações da equipe. Essa abordagem é solidária com os subordinados, mas tende resvalar para a manipulação e ou paternalismo, com a tendência de deixar de lado os objetivos do grupo ou da

instituição em prol dos interesses individuais. É um estilo de liderança que deve ser aplicado com cautela e adaptado às necessidades específicas, ou, melhor, dizendo, não é um estilo, mas uma ferramenta de liderança.

- A liderança pelo exemplo, da mesma forma, é antes uma ferramenta que um estilo e constitui uma abordagem que faz todo o sentido em equipes de alto desempenho. Essa forma de liderança é baseada na ideia de que os líderes devem ser modelos de comportamento para suas equipes. Eles demonstram dedicação, ética de trabalho e compromisso, inspirando assim seus liderados a seguirem o mesmo padrão de excelência. Em condições normais, o líder deve estar disposto a sair tarde e chegar cedo, trabalhando tanto ou até mais do que seus subordinados.

Cada estilo de liderança possui vantagens e desvantagens distintas. Utilizando como exemplo a liderança autoritária (muito discutida no âmbito das instituições altamente hierarquizadas) permite tomar e implementar decisões rapidamente e com precisão, aproveitando oportunidades e o efeito surpresa; no mínimo, assegura resultados bons e no tempo certo. No entanto, esse comportamento pode inibir a criatividade da equipe, uma vez que as contribuições dos membros ficam em segundo plano. A falta de espaço para feedback e colaboração pode fazer com que o líder se sinta isolado e, pior, realmente esteja: não tem informações sobre o que está acontecendo na ponta, não tem com quem debater ou dividir o peso da responsabilidade.

4. TIPOS DE LIDERANÇA

4.1 Liderança Serviente

Estamos acostumados a ver pessoas em posição de poder cercadas de assessores, servos, acólitos e aduladores, então é comum o equívoco de supor que o líder é alguém a ser *servido*, quando funciona exatamente ao contrário. Tal como no exemplo do guia turístico, em que isso fica mais evidente, o líder é um servidor dos seus liderados – claro que não no sentido de que apenas se preocupa em lhes garantir conforto ou farta remuneração, mas no de que deve cuidar para que eles

tenham o necessário para cumprirem sua missão: treinamento, equipamento, instruções etc.

A liderança serviente ganhou destaque, em parte, graças ao impacto do livro "O Monge e o Executivo" de James Hunter, que, embora não tenha se consolidado como uma obra acadêmica, conquistou uma enorme popularidade devido à sua acessibilidade, à sua temática relevante e coesa. Na verdade, pode-se argumentar que a ideia nele expressa se tornou não apenas relevante, mas essencial. Aquele que não abraça o papel de servidor não será propriamente um líder, no final das contas.

A essência da liderança servidora reside na ideia de que um líder deve estar disposto a atender às necessidades da equipe que lidera, assegurando as condições necessárias para atingir as finalidades compartilhadas. Essa disposição para servir não é apenas um detalhe ou uma opção; é um princípio fundamental. Como diz o antigo provérbio: "Quem não serve para servir, não serve para viver."

Em resumo, embora o conhecimento técnico seja valioso, a liderança eficaz vai além das habilidades técnicas. É sobre a paixão, o compromisso e a capacidade de inspirar e orientar uma equipe na busca de objetivos comuns. Um líder verdadeiramente comprometido em acertar e em servir às necessidades de sua equipe pode superar a falta de habilidades técnicas e fazer com que seu time se desenvolva e prospere.

O verdadeiro líder compreende que foi colocado em uma posição mais elevada para ser um farol, e que, entre todos, é apenas o funcionário n.º 1.

4.2 Liderança Sincera

Analisando a liderança sob a perspectiva dramaturgicada das relações sociais, utilizada por R. Goffman, revela-se uma abordagem surpreendente. Todavia, ao trazer essa perspectiva para a discussão sobre liderança, é importante registrar que há diferenças relevantes entre a liderança *sincera*, e a liderança *autêntica*, que será o foco da nossa próxima descrição.

Goffman (1959), postula que interagimos na sociedade de maneira análoga a atores em um teatro, desempenhando papéis. No entanto, essa analogia se

diferencia do teatro convencional, onde há uma plateia passiva. Na representação social, todos desempenhamos papéis de atores e espectadores simultaneamente, observando e sendo observados. Embora a noção não seja exclusiva de Goffman, visto que Jung também mencionava o uso de “personas”, que são justamente essas máscaras utilizadas em contextos teatrais para facilitar a vida do ator, ambos autores destacam como nossa interação social é profundamente influenciada pela representação de papéis.

4.3 Liderança Autêntica

Este tema está bastante relacionado com o anterior. De fato, pode ser desafiador distingui-los, pois “sinceridade” e “autenticidade” são duas expressões que, à primeira vista, poderiam ser consideradas sinônimas. No entanto, as ideias de ator (líder) sincero e do líder autêntico surgem contextos muito distintos. Enquanto a oposição entre atores sinceros e cínicos é uma forma de análise relativamente antiga na Sociologia, a noção de líder autêntico, em particular, tornou-se uma tendência atual entre os estudiosos da Administração.

Esse tipo de líder baseia sua abordagem na integridade e congruência entre suas ações e valores, entre o que defende, o que diz, o que faz e o que é. O líder autêntico seria aquele que permanece fiel a si mesmo e à sua visão e valores, que pratica o que prega, que não se deixa cooptar. É particularmente importante para líderes religiosos e políticos, nestes inseridos não apenas os que disputam cargos eletivos, mas também os ativistas ambientais, feministas, LGBT ou defensores de direitos humanos, por exemplo.

Um aspecto crucial da liderança é a importância da autenticidade pessoal e profissional. Isso significa que um líder autêntico não apenas se mantém congruente ao seu próprio “eu”, mas também é transparente e honesto com os outros. Ele não tenta esconder suas fraquezas, faltas graves no passado ou mascarar suas intenções, o que ajuda a construir confiança com sua equipe.

4.4 Liderança Humilde

A concepção de liderança “humilde” está intrinsecamente ligada à forma como os líderes se relacionam com seus seguidores, sendo mais uma questão de dinâmica relacional do que uma mera manifestação de traços pessoais de modéstia por parte do líder. Em outras palavras, a liderança humilde não implica que o líder deva adotar uma postura oposta à soberba como um atributo pessoal, seu significado vai além disso.

Nosso imaginário, nossos registros históricos de grandes líderes remetem a generais ou soberanos que tudo viam e sabiam, para tudo tinham respostas, o líder *heroico*, não tanto no sentido de bravura e coragem, mas essencialmente no de serem capazes de conduzir os liderados a grandes feitos mediante decisões e ordens sempre precisas, irrepreensíveis, tomadas solitariamente, sem ajuda ou conselho. Por outro lado, alguns traços de personalidade comuns à maioria dos líderes os faria “narcisistas sub clínicos”, com auto estima muito elevada e um senso de superioridade e merecimento exacerbados, levando-os a se manterem sempre “acima e distantes” dos liderados, a quem podem tratar com cortesia, urbanidade e respeito formal, mas nunca como iguais e, especialmente, nunca como seres humanos integrais.

Schein (2022), argumenta que a liderança humilde envolve a disposição do líder em compreender, apoiar e aprender com seus líderes. Nesse contexto, a humildade não está assim tão vinculada a um comportamento pessoal de modéstia, mas sim à capacidade do líder de considerar suas limitações, ou seja, reconhecer que ele não detém todas as respostas e que pode aprender com os outros e fazer bom uso de informações e conselhos de seus subalternos. Schein destaca a importância de os líderes se envolverem em diálogo aberto e honesto com seus seguidores, construindo relacionamentos de confiança e colaboração.

Edgar Schein, ao abordar a liderança humilde, concentra-se consideravelmente na dinâmica do relacionamento entre o líder e seus liderados. Ele propõe uma estrutura de quatro níveis para compreender e categorizar esses relacionamentos, a saber, os níveis -1, 1, 2 e 3, e atribui definições distintas a cada um deles:

- O nível -1, conforme definido por Edgar Schein, representa um relacionamento marcado por uma grave falta de confiança e um ambiente caracterizado pela hostilidade. Esse tipo de dinâmica de relacionamento é frequentemente observado em contextos onde prevalece a exploração, como situações de trabalho forçado, prisões, instituições psiquiátricas e, em alguns casos, em indústrias onde se adota a cronometragem rigorosa dos movimentos dos trabalhadores.
- No nível 2, há um avanço significativo na dinâmica do relacionamento. Nesse estágio, começa-se a reconhecer as pessoas como seres humanos completos, e isso se reflete em um tratamento mais pessoal e próximo, mas não a ponto de intimidade. Ainda não estamos falando de expressões de afeto ou aprovação; o foco permanece no âmbito profissional e um relacionamento no nível 2 implica camaradagem, não intimidade, e pressupõe apoio, mas não necessariamente um juízo marcadamente positivo a respeito dos liderados. Apenas estes são reconhecidos como seres humanos integrais, iguais na essência, posto que ocupando posições diversas dentro da hierarquia, que é plenamente mantida.
- O nível 3 representa um estágio em que as dimensões emocionais e afetivas passam desempenhar um papel mais central no relacionamento entre líder e liderados.

Ao explorarmos a abordagem de Edgar Schein sobre liderança humilde e os níveis de relacionamento, fica evidente que a liderança eficaz vai além da simples gestão de tarefas e responsabilidades. Schein nos fornece uma estrutura que nos permite entender a evolução das relações entre líderes e liderados em quatro níveis distintos.

A ênfase de Schein na liderança humilde é clara: os líderes eficazes devem se esforçar para atingir níveis mais altos de relacionamento, nos quais a confiança, o respeito e as conexões pessoais desempenham papéis fundamentais. Essa abordagem valoriza a importância de reconhecer e atender às necessidades emocionais e humanas dos liderados, resultando em ambientes de trabalho mais colaborativos, produtivos e satisfatórios. À medida que os líderes avançam nesses níveis de relacionamento, eles criam organizações onde as pessoas se sentem

valorizadas e onde o potencial individual é melhor aproveitado, contribuindo para o sucesso coletivo.

Por fim, o líder deve também cuidar para que suas mensagens sejam enérgicas e enfáticas, induzindo ao cumprimento imediato, independente de qual setor estamos falando; o líder não pode transmitir hesitação ou insegurança, não pode deixar brechas a contestações (exceto se isso for desejado), não deve conter ameaças, mas tampouco parecer que admitirá desobediência ou questionamento.

De um outro ponto de vista, é preciso lembrar que o líder é responsável por se comunicar com seus próprios superiores, com outras unidades da mesma instituição, com outras instituições, com a sociedade e a opinião pública etc. Também aqui devem ser tomados todos os cuidados necessários para uma boa comunicação, mas, naturalmente, será necessário adequá-la ao contexto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, vimos exemplos de estilos de exercer a lideranças. Alguns possuem sinergia com instituições de características mais hierarquizadas, como as militares. No entanto, não é possível definir qual destes estilos de liderança corresponderá de forma mais adequada, até porque é importante ter em mente que nenhum líder se encaixa perfeitamente em um determinado perfil e que, por outro lado, todo líder altera seu estilo ou abordagem conforme a situação enfrentada, sua disposição de espírito em determinado momento, uma vez que, cada situação exige uma abordagem diferente, portanto cabe ao líder identificar o momento favorável para exercê-la.

Além disso, é importante lembrar que liderança é um conjunto de habilidades e competências pessoais do líder, que podem de fato, serem adaptadas ou até mesmo aprendidas. Em diversos cenários, um servidor que evidencia um comprometimento sólido, uma vontade firme e a iniciativa para realizar tarefas pode superar um líder dotado de conhecimento técnico, mas que carece do mesmo nível

de dedicação e paixão. Isso decorre do fato de que a liderança transcende a mera capacidade de executar tarefas específicas; ela engloba a habilidade de mobilizar, motivar e orientar uma equipe na direção correta. Embora o conhecimento técnico seja valioso, a liderança eficaz vai além das competências técnicas. Trata-se da paixão, do comprometimento e da habilidade de inspirar e guiar uma equipe na consecução de objetivos comuns.

É fundamental que os líderes, quer seja de instituições altamente hierarquizadas ou não, sejam capazes de tomar decisões de forma estratégica e rápida, saibam demandar suas equipes de forma firme, além de se comunicar de forma efetiva e equilibrada e desenvolver uma cultura organizacional forte e coesa. A verdadeira liderança prospera quando construída sobre uma base sólida de autenticidade, integridade e sinceridade.

Minicucci complementa que a “liderança está relacionada com o seu tipo de agir, de saber quando usar tal e qual método e aprender a variar técnicas de acordo com as diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. Isso reflete, ter a sabedoria da arte de liderar. (MINICUCCI, 1995).

REFERÊNCIA

BARBOSA, Jorge Henrique Silvestre. GOFFMAN, Erving. Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face. *Latitude*, v. 7, n. 1, 2013.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Encontro Internacional sobre Aprendizagem Significativa, 1997, Burgos, Espanha. Actas.Burgos: ENAS, 1997.

FAGUNDES, Felipe Augusto Moreira. Diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa de mineração no Brasil. 2015. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)-Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_FagundesFA_1.pdf.

FAYOL, H. *Administration Industrielle et Générale*. Paris:Dunod et Pinat, 1916.

GOFFMAN, Erving. *A apresentação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1959.

LEWIN, K.; Liippitt, R.; White, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, v.10, n.2, p. 271-299, 1939.

LONGENECKER, Justi G.. Introdução a administração: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

LOPES, Luís. Identificação das competências de Liderança associadas ao comando dos Oficiais subalternos e capitães de Infantaria. 2015. Tese de Doutorado. Academia Militar. Direção de Ensino.

LOPES, Maria Jucicleide; LEITE, Maria Jucilene Lopes. Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 12, n. 42, p. 349-366, 2018.

MARTINS, Danilo Henrique. A metáfora teatral como representação social para Erving Goffman: um ensaio teórico. Revista espaço acadêmico, v. 14, n. 163, p. 141-149, 2014.

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Pigeau, R. & McCann, C. (2000). Redefining Command and Control. In C. McCann and R. Pigeau (Eds), The Human in Command: Exploring the modern Military Experience (p. 163-184). New York: Kluwer/ Academic Publishers.

ROBBINS, S. P.; Coulter, M. Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. Liderança humilde: O poder dos relacionamentos da franqueza e da confiança na vida profissional. Editora Cultrix, 2022.

SCHEIN, Edgar H. Liderança Sem Ego. Editora Cultrix, 2018.

SILVA, Sergio Augusto. Benefícios Profissionais dos Cursos de Especialização na Polícia Militar do Estado do Paraná Professional Benefits of Specialization Courses in the Military Police of the State of Paraná. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 2, p. 9573-9585, 2022.

SOARES, Tatiana. “Servir e Proteger”, mas Comandar: Os efeitos da Liderança Paternalista nos comportamentos de Voz e Silêncio dos Policiais Militares do Rio de Janeiro. 2022. Tese de Doutorado.

VITÓRIO, Elias Ely Gomes. Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas. 2015. Tese de Doutorado.

WEBER, M. Economy and Society. Berkeley: University of California Press, 1922.

WEBER, Max. Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. Preussische Jahrbücher, v. 187, n. 1, p. 1-12, 1922.