



**A EVOLUÇÃO DO PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES  
UM ENFOQUE HISTÓRICO**

**Vanessa Estela Borges**

Faculdade Sumaré

Pós-Graduanda em Pedagogia Empresarial e Formação Docente para o Ensino Superior

[vannyusp@gmail.com](mailto:vannyusp@gmail.com)



## **A Evolução do Papel do Líder nas Organizações – Um Enfoque Histórico**

### **Resumo**

A liderança existe desde o início das civilizações, competência cada vez mais exigida dos profissionais pelas empresas. Este artigo tem como objetivo descrever o contexto histórico da liderança, desde a antiguidade aos modelos utilizados na atualidade, e seu reflexo na forma de atuação dos gestores organizacionais.

**Palavras-chave:** liderança; competência; competitividade; desenvolvimento de pessoas.

## **A liderança**

A liderança<sup>1</sup> existe há muito tempo. Desde o início das civilizações, o homem sempre buscou formatos organizacionais individuais ou coletivos, que visavam a fins específicos. Como toda ação demanda esforços, era necessário que alguém conseguisse influenciar outras pessoas para que se atingisse o objetivo proposto. É possível considerar, então, que, em qualquer grupo estabelecido, empresarial ou não, cada indivíduo desempenha um papel próprio e neste contexto sempre há um personagem cujas funções são essenciais para que os objetivos do grupo sejam atingidos. Para Montana e Charnov (2003, p. 243) existem dois tipos de líder em toda organização: “os que são definidos ou líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal”. Paulo Nunes (2009), economista e consultor de empresas, faz a seguinte observação:

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vistas à obtenção de determinados objetivos específicos.

Assim, a liderança é uma necessidade em todos os grupos e trata-se de uma relação entre indivíduo e grupo. Essa relação existirá se o grupo visualizar neste indivíduo-líder um mediador capaz de satisfazer suas necessidades, prover resultados e atingir metas.

## **A evolução das teorias administrativas**

Durante um período, as atividades administrativas eram executadas sob uma abordagem do tipo “tentativa e erro” cujos métodos utilizados, que ao longo do tempo tornavam-se dispendiosos, ficavam a cargo dos “administradores” centrais. No final do século XIX e no início do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos relacionados à administração: o americano Frederick Winslow Taylor que desenvolveu a Escola da Administração Científica, cujo objetivo era o de aumentar a eficiência por meio dos operários; e o europeu Henri Fayol, que desenvolveu a Teoria Clássica, cuja preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da organização e da aplicação de princípios gerais da administração com uso de bases científicas.

---

<sup>1</sup> Liderança: espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos (Dicionário Aurélio). Função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência (Dic. Houaiss). Líder: Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. (Dicionário Aurélio). Indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico, etc.; algo ou alguém que guia, conduz (Dicionário Houaiss).

Embora a administração de Taylor, nos Estados Unidos, tivesse aumentado a produtividade, pouca ou quase nenhuma atenção era dada às necessidades dos trabalhadores e em consequência, percebia-se o aumento de conflitos entre os administradores e empregados, que se sentiam explorados. Na França, Fayol trabalhava outros conceitos; o administrador desenvolvia princípios que defendiam a ideia de que uma boa gerência melhoraria a produtividade da organização. Cabe ressaltar que em todos estes princípios a importância da liderança aparece explícita ou implicitamente.

As primeiras teorias a respeito da liderança traziam a ideia de que líderes já nascem líderes. Essa abordagem foi chamada de Teoria Genética, ou seja, havia uma crença de que a capacidade de liderança era transmitida geneticamente (Montana e Charnov, 2003). A Teoria dos Traços foi elaborada no final do século passado para identificar as características que diferenciavam os “grandes homens” das massas. Foi muito utilizada para explicar a postura de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão, afirma Gil (2008). Quem nascesse com determinadas características seria um líder, afirma Vergara (1999). Os traços desenhados como os ideais eram: físicos (aparência, estatura e força física), intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado QI<sup>2</sup>), sociais (cooperação, habilidades interpessoais e administrativas) e os relacionados com tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa), afirma Vergara (1999).

Segundo Gil (2008) essa abordagem da Teoria dos Traços é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, mas ainda é bastante popular, pois tem como prerrogativa a ideia de que a liderança pode ser ensinada. Sua aceitação no meio organizacional pode trazer implicações e a principal dela se refere à maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento. Desta maneira, podemos considerar que uma empresa que adote esta teoria estará preocupada em admitir gerentes com determinados traços de liderança.

Quando começou a se estudar e comprovar que a eficácia dos líderes não estava ligada a traços pessoais, pesquisadores começaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes, afirma Gil (2008). Diante dessa nova perspectiva, começou-se a dar ênfase ao treinamento, pois os comportamentos de liderança poderiam ser aprendidos (Gil, 2008). Uma das principais preocupações dos estudiosos, a partir dessa nova tendência, foi estabelecer uma classificação dos estilos de liderança. Os principais elementos foram baseados na escola clássica de administração e no movimento das relações humanas (Gil, 2008).

Interessante observar que a teoria dos estilos de liderança ensejou muitos modelos e programas com o objetivo de transformar as pessoas em líderes democráticos, mas ao mesmo tempo uma forte preocupação com a produção, afirma Vergara (1999). Outra grande

---

<sup>2</sup> Coeficiente de inteligência

contribuição para o estudo da liderança foi do autor Fred Fiedler que deu início à era da contingência situacional em meados dos anos 60, afirma Gil (2008). O Modelo de Contingência de Liderança de Fiedler baseia-se no estudo sobre o estilo gerencial centrado na situação.

Na teoria contingencial o foco passa a ser o fenômeno da liderança e não o líder. Alerta ainda que é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre como ele é exercido. Nessa relação, vê três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação. (Vergara, 1999).

Baseando-se ainda em estilos gerenciais situacionais, surge o conceito de Liderança Situacional.

Quando se pensa na situação, como uma condição importante para a eficácia do líder, surge a ideia de liderança situacional. De acordo com essa nova visão, todos os modelos ou estilos de liderança são eficazes, dependendo da situação. (Maximiano, 1995, p. 78).

Abordagens comportamentais tais como o Modelo Contingencial de Fiedler e o Modelo de Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard, apresentam seu foco no indivíduo e consideram os estilos, aptidões e habilidades de liderança em relação às necessidades situacionais (Montana e Charnov, 2003).

Ainda em busca de um modelo gerencial adequado, outro estudioso mostrava a importância de se estabelecer uma estrutura que garantisse estabilidade e ordem para as organizações por meio de uma hierarquia integrada ou dominada. Max Weber trabalhava temas como obediência e submissão, afeto e desafeto, vantagens e desvantagens e, independentemente do tipo de dominação existente, todos se relacionavam às estruturas sociais e econômicas às quais estavam vinculados.

Várias outras estruturas administrativas surgiram em decorrência e em influência destas. As ênfases dadas por Taylor nas tarefas, por Fayol nas estruturas e por Weber na autoridade, foram reformuladas para ênfase às pessoas que fazem parte da Organização. Na Teoria das Relações Humanas foi realizada a Experiência de Hawthorne que buscava investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e eficiência dos trabalhadores. Esta última pode ser considerada o marco de novas visões para a administração de empresas, já que buscava conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores, além de estudar a formação de grupos.

Os trabalhadores, de acordo com a Teoria Clássica, eram tratados de forma mecânica. Com o aparecimento de novas visões organizacionais, o funcionário deixou de ser *Homo economicus* para ser visto como *Homo socialis*. O novo perfil organizacional integra seus profissionais na tomada de decisões e na disponibilização de informações da empresa onde trabalham, integrando-os ao contexto. Assim, enquanto a Teoria Clássica destacava a autoridade

formal, considerando apenas a chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores, a Teoria das Relações Humanas identificou a influência da liderança no comportamento das pessoas.

Todas estas contribuições ajudaram muitas empresas a crescer e prosperar de forma mais significativa, dando importância à estratégia organizacional como caminho para atingir os objetivos empresariais.

### **A liderança em seu contexto histórico**

A atitude de liderar já era exercida muito antes de se encontrarem definições a respeito. Durante esse processo de definições, vários modelos de liderança foram desenhados pela sociedade.

Por aproximadamente três milhões de anos, o perfil de liderança era o do líder “sábio”, “místico” e “intuitivo”. Nesta época, as civilizações não se fixavam à terra, somente a religião os mantinha mais estáveis. Na sociedade agrícola, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais. No período marcado pela Revolução Industrial, surge um novo perfil de liderança baseado no “gerente” pensante e analítico, mas que concentrava em suas mãos as decisões, sem a interferência do conhecimento ou criatividade de seus funcionários.

Neste contexto histórico é possível verificar que liderar era exercer um papel de imposição: eu mando e você obedece. Não era possível visualizar o desenvolvimento de liderança enquanto processo de mudança, de aprimoramento e de ação transformadora.

Com o aparecimento de novas demandas da sociedade, outros modelos de trabalho se fizeram necessários e as organizações tiveram que quebrar paradigmas. Hoje, fala-se em modelo de liderança, em líderes de líderes, em equilíbrio entre os enfoques para resultados e desenvolvimento do homem, bem como nas vantagens encontradas em comportamentos democráticos. O trabalhador deixou de ser executor e maquinário, para se tornar um profissional que se sinta livre e desimpedido para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável e que – obviamente – produza resultados. Assim, torna-se necessária uma visão empreendedora tanto para líderes quanto para liderados.

Peter Drucker, visionário e respeitado homem do mundo do *management* destaca uma mudança extraordinária no contexto das organizações modernas:

Até cerca de 50 anos atrás, cerca de 90% da força de trabalho era classificada como “obrigada” a comparecer ao evento da empresa, sorrindo durante todo o tempo e mostrando o resultado da pesquisa. Esta força de trabalho acabou (Pereira apud Catho, 2009).

No Brasil, felizmente, já existem pesquisas específicas que avaliam o comportamento das lideranças corporativas e para sobreviver a tantas adversidades as empresas passaram a buscar diferenciais, focando na gestão de pessoas e concentrando atenção especial no desenvolvimento de suas lideranças, tendo em vista o poder de influência do líder e sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional.

Ao longo do tempo é possível verificar que o empregado, quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtêm mais e melhores resultados do que o empregado vigiado e mandado, ou seja, tem autonomia.

A liderança, dentro de uma visão moderna, está sendo buscada pelos simples fato da estrutura clássica se apresentar cada vez mais ineficaz: controlar empregados custa caro e não obtém a produtividade esperada da organização.

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 385p.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1.ªed. São Paulo: Atlas, 2008. 307p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995. 143p.

MONTANA, Patrick J.; Charnov, Bruce H. *Administração*. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003. 525p.

NUNES, Paulo. *Conceito de Liderança*. Disponível em:

[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/02conc\\_lideranca.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/02conc_lideranca.htm).

Acesso em: fev/2010.

PEREIRA, Odair. *Liderança: mais um modismo?* Disponível em:

[http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=5832&print=1](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=5832&print=1). Acesso em: fev/10.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 280 p., 1999.