



As Relações de Liderança e Poder Inerentes à Cultura Organizacional¹

Lucas Dias de OLIVEIRA²

Guilherme Henrique CARVALHO³

Daniel Oliveira FIGUEIREDO⁴

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

RESUMO

A liderança é um fator imprescindível dentro de qualquer tipo de organização social. Existem inúmeras teorias e explicações de como a criação de um líder ocorre perante um grupo, além da sua ligação com as relações de dominância e poder. Esse mesmo fator é visível dentro das organizações, se tornando instrumento dela para que as relações que a compõe tornem mais eficazes a produção e os processos estabelecidos. O Trabalho abaixo contempla um estudo e análise de um líder e da sua importância para as organizações.

PALAVRAS-CHAVE: líder; liderança; cultura organizacional; poder; organização.

INTRODUÇÃO

A liderança é uma relação estabelecida entre um indivíduo dentro de um grupo social. Para que se compreenda como tal fator ocorre é necessário que se entenda, primeiramente, o conceito e a formação de grupos sociais, assim as relações intrínsecas e extrínsecas pertencentes a ele e as influências que são causadas para o estabelecimento de líderes e liderados.

A conceituação de grupos sociais, segundo Ribeiro, se dá mediante a um determinado grupo de pessoas nas quais as relações entre si são estáveis por conta de seus interesses e objetivos comuns. A estabilidade é dada pelas relações e sentimentos compartilhados como condições suficientes para estabelecimento dos indivíduos como grupo.

O grupo social se estabelece em um meio externo, sofrendo influências e estímulos naturais e sociais. A partir de tais influências, é necessário que o próprio

¹ Trabalho apresentado no IJ 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

² Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da UEL, email: ldiasoliveira@hotmail.com.br

³ Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da UEL, email: guih94@hotmail.com

⁴ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social - Relações Públicas da UEL, email: daniel.of.uel@gmail.com



grupo social se organize, não apenas pelas suas relações, mas também conforme suas necessidades coletivas para que haja reações para superação dos estímulos externos. A partir de então, a organização, em forma de estratificação do grupo, forma hierarquias onde o fator de liderança se encontra, como forma de ponto convergente dos interesses do grupo social para maior eficiência e organização, tanto para a reação quanto ao estímulo externo.

A liderança, no contexto atual, se torna fundamental nas organizações como grupo social, para maior eficiência de resultados mediante aos processos produtivos por ela estabelecidos. Dentro dos cenários das organizações, se torna clara a existência de uma cultura organizacional, sendo o trabalho de um líder fundamental para a criação e a prática de uma cultura efetiva ligada aos processos e anseios da organização.

A necessidade de identificação do nível de alinhamento nas relações entre as práticas de liderança e a cultura organizacional possibilita a obtenção e entendimento do sucesso dos objetivos planejados. Portanto, perceber como o líder se transforma em um elo entre a Cultura Organizacional e os Liderados possibilitaria entender como promover o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico. (QUINTELLA, 2007, p.1).

Portanto, torna-se necessário a compreensão da liderança no contexto da cultura nas organizações, conceituá-la e estabelecer como se dá as relações formadas entre líderes e liderados, ainda como compreender a diferença com o poder e cargos de liderança.

LIDERANÇA E AS RELAÇÕES COM SEUS LÍDERES

Existem diferentes pontos de vista para o termo liderança que vão se modificando de acordo com as circunstâncias e situações político, econômico e social de cada época (FREITAS apud MARCHIORI, 2008, p.138). Fato é que a liderança é uma necessidade social e quando somada ao poder, realiza grandes feitos na história.

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança é conhecida como “Teoria dos Traços”. Bryman (1992) explica esta teoria:

Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos. (...) Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. (BERGAMINI, 1994, p.28).



Entretanto, a liderança constitui preocupação no que concerne ao comportamento humano no trabalho, pois as percepções que são analisadas decorrentes desse fenômeno podem ser observadas por diferentes ângulos. A principal contribuição da abordagem comportamental foi a classificação da liderança orientada a tarefas e às pessoas.

Logo, podem ser observadas as teorias de contingências que levavam em consideração os fatores situacionais, como por exemplo: estrutura de tarefa do trabalho, o nível de tensão situacional, o nível de apoio do grupo, a inteligência e capacidade do líder e as características dos liderados, tais como capacidade, experiência, personalidade e motivação.

Para Bergamini (1994, p. 67):

Hoje em dia, já se sabe que o processo de liderança envolve um conjunto complexo de variáveis que precisam ser levadas em conta quando se pretende planejar qualquer estudo experimentalmente mais criterioso sobre esse tópico do comportamento humano.

Além disso, para Freitas (apud MARCHIORI, 2008) o que define o perfil da liderança é o objetivo comum dos líderes e dos liderados, que representa os valores, as motivações, as aspirações, as necessidades e expectativas, além da forma como os próprios líderes enxergam e trabalham esses objetivos.

Percebe-se que hoje existem diversos tipos de liderança assim como diferentes tipos de orientação. Dependendo da situação, poderá ser orientada para a tarefa, para as pessoas ou para ambos os casos. Nesse caso, a liderança está relacionada à formação dos grupos sociais, pois para que eles surjam é necessário um polo instaurador. “A constituição do grupo se dá quando um conjunto de indivíduos coloca um só e um mesmo ‘objeto’ no lugar do seu ideal de ego”. (ALVES apud MARCHIORI, 2010). Para isso, a liderança deve ser entendida como processo de dupla direção entre o líder e o seguidor.

Pesquisas realizadas por Kouzes e Posner (1991) identificaram cinco práticas básicas para a liderança que permitia melhor desempenho daqueles que as adotassem. Desafiar o estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, capacitar outros para agir, modelar o caminho e encorajar para enfrentar os obstáculos, são, respectivamente, as práticas que delineavam as características dos líderes.

Dessa forma, os “atributos da liderança” se classificam em três categorias amplas: como os líderes são (valores, motivos, traços pessoais, caráter); o



que os líderes sabem (habilidades, capacidades, traços); e o que os líderes fazem (comportamentos, hábitos, estilos, competências)”. (ULRICH et al., 2000, p.20).

Esses atributos fazem parte do ambiente organizacional quando os responsáveis pela liderança, ou seja, os líderes criam mecanismos para o desenvolvimento da cultura e o reforço das normas e comportamentos. Pode-se afirmar que “liderança organizacional é uma combinação de fatores” (HALL, 2004, p.129).

Nota-se a preocupação das características do líder na eficácia dos processos de liderança ou situações que possam interferir em tal processo dentro da interdependência dos relacionamentos. A identificação e reconhecimento do líder é um aspecto fundamental de um processo mais amplo, pois a emergência do mesmo também decorre de um processo que integra as suas habilidades intrínsecas e extrínsecas. Ambas coexistem no indivíduo de maneira interligada e apenas em algumas situações se podem distinguir. Além das habilidades, atributos da liderança que o líder deve possuir e as práticas necessárias, o líder precisa possuir competências nas esferas instrumental, social e cultural, para atender às demandas dos ambientes interno e externo à organização.

O saber instrumental está associado à ideia de conhecimento técnico, o social relacionado à aptidão em bem se relacionar com os membros de dentro e fora do grupo e o cultural ao aprendizado da totalidade organizacional. Na realidade, o que faz nascer a necessidade de um líder é a impossibilidade do grupo de viver situações de experimentação permanente, posto que em todos os grupos são inevitáveis as tensões. (ALBERONI, 1991).

O poder do líder deve ser analisado dentro do vínculo de autoridade e procedimentos de influência, que estão inseridos nas relações de estruturas sociais. Krausz (1991, p.60) propõe a seguinte definição de liderança em relação intrínseca ao poder: “é a forma como o poder é utilizado no processo de influenciar as ações dos outros.” Ainda em Krausz (1991), é necessário que as organizações possuam “estruturas mínimas para ordenar, coordenar e facilitar o atingimento de seus objetivos”. E essas estruturas podem ser encontradas no papel que o líder exerce, pois ele reúne características que objetivam, primeiramente, atingir os interesses do grupo ou de uma organização.

Os indivíduos tratados como líderes levam seus liderados a ultrapassarem seus próprios interesses e a trabalharem para a concretização da missão.



Os líderes que obtêm resultados para a organização se asseguram de que o conjunto produz mais do que as partes individuais; de que as realizações são mais duradouras do que a energia e a atuação de qualquer membro isolado; de que as metas da organização são mais importantes do que o desempenho individual; de que a organização opera com uma cultura interna, compartilhada entre todos os empregados, sobre como executar o trabalho; e de que uma identidade ou cultura externa diferencia a organização para os clientes atuais e potenciais, fornecedores e concorrentes. (ULRICH et al., 2004, p. 102).

Dentre algumas abordagens sobre liderança, os autores investem na compreensão do líder carismático, pois está relacionada à visão organizacional, transparecendo o caráter inspiracional, a motivação entre líderes e liderados e o compromisso com a mudança. Esse líder carismático é responsável por criar mecanismos e situações que levem o(s) grupo(s) a uma estrutura na qual os outros precisam dele, ao passo que ele necessita de outros enquanto coletividade. Os indivíduos pertencentes a esses grupos constituem elementos de solidariedade que são encontrados nos diferentes níveis sociais. Porém, essa é apenas uma das formas de líderes ideias que deveriam estar nos ambientes organizacionais. Mas, é importante destacar a relação de poder que os líderes possuem nos grupos e estruturas sociais, além das organizações.

Assim, as questões do poder perpassam por ângulos do cenário organizacional onde a dominação e a subordinação são marcadas pelo poder e resistência que afeta toda a ação coletiva organizacional. (FREITAS apud KUNSCH, 2008, p.151).

A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES DE PODER COMO FORMA DE INFLUÊNCIA

O poder, segundo o conceito leigo, é relacionado e até mesmo confundido como a capacidade de liderança. Freitas (apud MARCHIORI, 2008 p.137) afirma que é possível a existência de poder sem que a liderança esteja ligada a ele. Ele pode ser dado de inúmeras formas e por inúmeros fatores, sendo alguns deles econômicos, políticos, históricos e discursivos.

Ao tratar do poder relacionado ao fator econômico, tratamos da questão de modelo econômico capitalista na qual a sociedade atual é inserida. No capitalismo é inevitável a questão da desigualdade social e divisão de classes dada conforme o poder aquisitivo do indivíduo. O poder nesse caso se estabelece como um processo casual de



elementos não casuais do indivíduo ou do grupo social, ou seja, aqueles com maior capacidade econômica possuem maior poder e influência social por conta de seus recursos financeiros e aquisições. É estabelecida, ainda, inconscientemente, uma relação de dominância por bens materiais daqueles que possuem maior poder de influência sobre os grupos sociais.

Quanto a questões políticas, não se trata apenas da politicagem e da dominação do Estado, o poder por conta da política é ligado à delegação de responsabilidades. No advento de sociedades e na composição de estruturas sociais, é necessário com que ocorra a delegação de funções e, conseqüentemente, hierarquização dos indivíduos, sendo atribuída maior responsabilidade pela sociedade aqueles que possuem maior poder.

O poder como forma política se liga também nas organizações quando tratado no âmbito de funções e hierarquização de um grupo social, pois é necessário que haja pessoas que possuam maior responsabilidade e capacidade de supervisão para que o processo produtivo das organizações ocorra.

Quando se trata de administradores e gestores dentro das organizações, não se vê a necessidade da criação de vínculos sócio-afetivos, como um líder informal estabelece com seu grupo social. As preocupações de um administrador estão muito mais ligadas a questões econômicas, produtivas com resultados satisfatórios a curto-médio prazo do que ao estabelecimento de relações sociais eficientes ligadas a cultura do grupo social.

Relacionada a fatores históricos, é possível entender o poder como forma temporal onde o grupo social se submete a experiência dada com tempo a uma pessoa ou ainda tradições pré-estabelecidas, anteriores aos indivíduos que hoje o compõe. Um rei, por exemplo, pode possuir poder por questões econômicas e políticas, mas ainda assim o principal motivo de seu poder está ligado à tradição histórica estabelecida no passado. Esse tipo de relação de poder pode ser facilmente derrubado a partir do momento em que apenas a história seja sustento da influência do indivíduo.

O fato da experiência é muito ligado ao conhecimento adquirido por um indivíduo parte do grupo social. O conhecimento é colocado como forma de dominação e influência perante os subordinados, sendo assim aqueles com maior conhecimento e experiência possuem maior capacidade de influência social. Podemos citar anciãos de sociedades antigas e clássicas, como forma de ilustração, que possuíam influência diante do grupo por seu conhecimento e sabedoria. Ou ainda ligado à própria história da



escrita, onde quem sabia ler e escrever possuía poder por dominar o conhecimento e uma capacidade não concebida aos demais.

A capacidade e apropriação do uso das palavras e do discurso é também uma forma de poder e dominação social. Todo indivíduo que possui conhecimento e domínio da linguagem e do discurso pode usá-lo como forma de persuasão para a obtenção do poder e influência sob os demais.

A comunicação é dada como forma de relação interpessoal, sendo que um verdadeiro líder se apropria dela e da capacidade do discurso para obter cooperação e estabelecer suas relações de poder com o grupo social. A diferença entre a liderança e o poder pelo uso discurso é feita nas intenções do indivíduo que a utiliza.

Um líder e um dominador se distinguem nos objetivos e na forma de relação dada com o grupo social e pela forma e uso de poder lhe atribuído. Para ser líder não existe a necessidade do poder, porém quando é feita combinação de ambos, os resultados e a eficácia das relações intrínsecas ao grupo social são bem maiores.

“(…) a liderança possui uma relação estreita com o poder, porém envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou alegado por um membro ou pelos membros das organizações. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores.” (MEINDL, EHRLICH e DUKERICH apud HALL, 2004).

Enquanto o poder se estabelece nas estruturas sociais determinadas, a liderança se coloca mediante as relações sociais. Sendo a primeira dotada de maior objetividade, controle e organização enquanto a última parte da interação, subjetividade e interesse comum, no entanto, tanto o poder quanto a liderança possuem a capacidade de influência.

Para Zalesnik e Kets de Vries (1981, p.37),

“poder é o potencial que as pessoas têm para exercer influência sobre o comportamento de outras. É a capacidade de modificar, canalizar e persuadir outra pessoa a fazer algo que ela não faria necessariamente se não fosse influenciada nesse sentido”.

O poder, muitas vezes, é dado como sinônimo de influência. A liderança é capacidade de influência, portanto é comum estabelecer-se poder como sinônimo de liderança. “Porém não basta querer influenciar, é preciso ter a capacidade para influenciar”. (GUERRA apud MARCHIORI, 2008, p.142). Dessa forma, a



formação de um líder legitimado pelo liderados deve obter a capacidade de influência pelo discurso e pelas relações.

A legitimação do poder de um líder é resultado da atração dos indivíduos provocada por ele, lhe trazendo um relacionamento eficaz com o grupo além de uma confiança que é depositado no mesmo. Essa influência causa uma submissão dos demais seres do grupo social, ainda que de forma inconsciente pra que se estabeleça o poder legítimo do líder.

LIDERANÇA COMO PARTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se considerar a organização como parte de uma cultura é necessário identificá-la como meio para relações sociais, atribuindo-a valores, subjetividade, podendo entendê-la como um organismo vivo. Robbins (apud QUINTELLA, 2007) afirma que até meados dos anos 80, as organizações eram vistas como mecanismos racionais, onde as relações eram dadas como hierarquizadas e mecanicistas, estabelecidas pelo poder político de chefe e subordinado.

A partir do momento em que se entende a organização como uma estrutura mais complexa, entende a identidade da cultura como a alma das organizações, lhe atribuindo maior caráter social, e valorizando o homem como parte dela. Independente da forma como a organização se dá em questões de estrutura, uma cultura diante de relações humanas nela existentes sempre será estabelecida.

A cultura atua sobre as percepções e procedimentos no ambiente organizacional, mas nem sempre ela é refletida explicitamente, pois, sendo um elemento intangível, ela pode não ser facilmente observada. Na realidade, o que pode ser percebido são as representações culturais, ou seja, as ideologias, os instrumentos de preservação da ordem, além de ser interpretada como fator social, que contribui para que a organização mantenha a integridade, estabilidade, singularidade e crie condições para melhor adaptação do ambiente externo. Todos esses elementos são partes da cultura organizacional que está encoberta.

A cultura da organização modifica-se em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre novos modos de ser, atuar e de resolver problemas. (ALVES apud MARCHIORI, 2010). Apesar das variadas conceituações de organização, entende-se que a mesma está em constante dinâmica, desenvolvendo-se por meios próprios a partir dos eventos experimentados. Logo, a reconstrução da cultura é concomitante às situações de desafio.



A cultura organizacional é dada pelas relações dentro de uma organização, sendo assim a comunicação existe pelo estabelecimento da própria cultura. Para que essa exista, é necessária a construção de significados comuns dos indivíduos que compõe o corpo da organização.

Dessa forma, a própria cultura organizacional estabelecerá comportamentos da própria organização, como relacionamentos interpessoais, formas de processo produtivo, comunicação, padrões e etc. Assim entre tais comportamentos, surgirá o desenvolvimento de líderes mediante os relacionamentos e processos ligados a organização.

Dentro dos processos produtivos e formas de administração do mesmo, surgirão padrões de organização nos relacionamentos por meio da interação e comunicação, levando a hierarquização e divisão de trabalho, de uma forma muito mais complexa que o fordismo e o taylorismo propunham.

Nos processos de produção do capitalismo pós-moderno, as relações humanas e as ideias da teoria da contingência são levadas em consideração para o estabelecimento do processo, entendendo que o bem estar dos indivíduos da organização é importante para a eficiência de resultados econômicos favoráveis.

Os comportamentos padrões, aliados aos relacionamentos interpessoais são fundamentais para que as relações de liderança se estabeleçam. A liderança dentro das organizações é uma união das relações entre indivíduos, comunicação, interação e de comportamentos padrões, sendo assim, a própria liderança é parte notória da cultura organizacional.

A própria comunicação é parte formadora de um líder, sendo que a apropriação dela configura o carisma do indivíduo e aceitação de suas mensagens por parte dos liderados. As mensagens feitas pelo líder são coesivas e estratégicas quanto ao manejo das palavras de forma que os liderados como receptores entendam de forma efetiva e se identifiquem com a própria mensagem, sendo assim também com o líder, ganhando a confiança dos liderados trazendo satisfação ao grupo parte da organização.

Quando se trata da liderança como parte da cultura organizacional trata-se ela como resultado das relações humanas interpessoais estabelecidas mediante aos objetivos dos processos da organização. A liderança poderia se dar como parte do poder hierárquico do processo, porém neste caso ela é dada primeiramente como relação de poder, e delegação de responsabilidades e não como parte das relações e cultura de um grupo social.



Tratando das relações dentro das organizações, a liderança se faz como base da cultura organizacional e da comunicação. O líder para a organização deve ser a incorporação dos valores e objetivos presentes na cultura, para que através da comunicação eles possam ser transmitidos e buscados pelos liderados.

Uma liderança eficaz, através da sua comunicação e seu poder de influência sob o grupo é capaz de alcançar os objetivos da organização, trazendo maior eficiência a ela. Criando dessa forma um ambiente organizacional interno favorável, como também, diante de seu público externo, uma maior credibilidade.

CONCLUSÃO

Uma das principais características das relações sociais, hoje, é a questão da liderança e como ela ocorre nas estruturas da sociedade, sendo estabelecida entre os indivíduos de um grupo social. Ela nasce como uma necessidade e converge os interesses do grupo. A comunicação, que permeia todos os processos, é parte fundamental na manutenção e estruturação dos relacionamentos.

Como as organizações são formada por indivíduos e suas relações de interação, a liderança, automaticamente, está inserida nas estruturas constituídas, sejam de hierarquia, dominação e relacionamento. Logo, a cultura da organização é influenciada e, muitas vezes, orientada pela liderança. Schein (1992) ressalta o papel das lideranças na articulação e fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para a sua sustentação.

Além disso, é evidente o papel dos líderes na formação dos grupos, pois quando os mesmo surgem, é necessário um ponto que inicie os processos de estruturação e preservação. Assim como a importância dos liderados que depositam, no líder, seus objetivos e anseios, que serão compartilhados para atingir os interesses maiores. E as relações de poder e liderança fundam esse relacionamento.

De fato, a comunicação, liderança e cultura atuam interdependentes, nos processos discursivos, sociais e organizacionais, criando vínculos e melhorando o desempenho dos indivíduos inseridos. Ainda, forma grupos, estruturas e características necessárias para os processos de surgimento do líder, dos liderados e das futuras relações.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERONI, F. **Gênese**. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

ALVES, Sérgio. **As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura**. In: Marchiori, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD W. (eds.), **Handbook of Organization Studies**. New York: Sage Publications, 1995.

FREITAS, Sidnéia G. **Liderança e poder: um enfoque comunicacional**. In: Marchiori, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAI, Flávia Obara; MARCHIORI, Marlene. **Um estudo sobre liderança e poder como face da cultura e comunicação de uma gráfica**. ABRAPCORP, 2010.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling (organizadora). **Gestão estratégica em comunicação**

RIBEIRO, Paulo Silvino. **Os Grupos Sociais**. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/sociologia/os-grupos-sociais.htm>. Data de acesso: 05/06/2013.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

ULRICH, Dave. **Liderança orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**/ Dave Ulrich, Jack Zenger, Norm Smallwood. Tradução Afonso Celso da Cunha Serpa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ZALESNIK, Abraham. KETS DE VRIES, Manfred F.R. **O poder e a mente empresarial**. 1ªed. São Paulo: Pioneira, 1981.