

## **PERSPECTIVAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA<sup>1</sup>** *PERSPECTIVES FOR THE LEADERSHIP PRACTICE*

**Gabriela de Quadros Londero<sup>2</sup> e Felipe Schroeder de Oliveira<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

Neste artigo analisam-se os modelos de liderança tradicionais e os de equipes autogerenciáveis. Por meio da pesquisa de revisão bibliográfica, observou-se que a literatura expõe distintos perfis comportamentais esperados para os líderes. Durante a análise, observou-se a transformação histórica da descrição da função do líder até o surgimento dos grupos sem a liderança considerada tradicional. Mediante o material analisado, constatou-se que o perfil de um líder se aproxima do que se descreve, como o de um facilitador.

**Palavras-chave:** grupos autogerenciáveis, liderança, organizações.

### **ABSTRACT**

*In this article, traditional leadership models and self-manageable groups were analyzed. Through a literature review it could be observed that the literature shows distinct behavior profiles expected from leaders. During the analysis, the historical transformation of the leader's role and the emergence of groups without a traditional leadership figure were observed. By means of the material analyzed, it is verified that the profile of a leader is closely related to what is described, as of a facilitator.*

**Keywords:** self-manageable groups, leadership, organizations.

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Psicologia - Centro Universitário Franciscano. E-mail: gabrielalondero@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientador. Docente do curso de Psicologia - Centro Universitário Franciscano. E-mail: schroeder.felipe@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Nos grupos humanos as pessoas buscam a satisfação de importantes necessidades físicas e aspirações sociais, sendo estas necessidades gratificadas ou não na convivência grupal. O clima social dos grupos é formado pelas expectativas quanto ao comportamento de seus integrantes. Este clima social, por sua vez, é associado ao clima cultural e à dinâmica da situação histórica na qual o grupo está inserido (MAHILIOT, 2013).

Na modernidade, as relações humanas constituem-se, a partir de duas referências comuns: o indivíduo e os grupos. Com o advento da sociedade industrial a temática da individualidade ou identidade pessoal emerge junto com a ideia da valorização do livre arbítrio e da felicidade pessoal. Os espaços privados e públicos ganham contornos definidos, o que tornou possível a formação no campo social dos grupos familiares restritos e da subjetividade do indivíduo moderno. Os enlaces que se verificam num grupo familiar dão origem então, aos pequenos agrupamentos, com número restrito de pessoas associadas a algum objetivo comum. Para a manutenção e realização destes objetivos comuns surgem as formas organizacionais dos grupos (FERNÁNDEZ, 2006).

Especificamente, no que diz respeito aos grupos nas suas formas organizacionais, destacam-se os grupos de trabalho, que aparecem tendo a tarefa como objetivo comum entre seus integrantes. Para que a tarefa seja executada, se faz necessário o exercício da liderança. Por sua vez, para que ocorra o exercício da liderança, pressupõe-se que as pessoas que a exerçam tenham alcançado o mínimo de maturidade social para integrar-se e ser leal aos seus parceiros de grupo. Para que possa ocorrer o exercício da liderança nos grupos de trabalho, o líder deverá levar em consideração, a sociedade global, a natureza das atividades ou tarefas a serem realizadas e a personalidade dos membros que formam o grupo (MAHILIOT, 2013).

Durante os ciclos históricos globais, os grupos e o exercício da liderança se apresentam de diferentes formas. Na sociedade nômade, o líder deveria ser sábio, místico e intuitivo. Já, durante a sociedade agrícola, o líder tornou-se o guerreiro que lutava para garantir sua terra. O líder que conquistasse a terra ganharia também a vida e o destino de seus trabalhadores escravos. Na sociedade industrial, o líder passa a ser descrito como uma pessoa inteligente, centralizadora e que pouco valorizava o conhecimento ou a criatividade dos funcionários para a resolução de problemas. Atualmente, na sociedade da informação, o líder também é visto como sábio, porém, há uma tendência para a maior participação dos funcionários na resolução de problemas das organizações (SILVA, 2001).

Segundo Drucker (2001), o crescimento da economia global fez com que as estruturas corporativas de comando viessem a ser descentralizadas. Essas estruturas descentralizadas distribuem maior responsabilidade na tomada de decisão dentro das unidades da organização, diminuindo a tradicional pirâmide hierárquica e a centralização na tomada de decisões (CHOWDHURY, 2003).

Com as mudanças sofridas nas referências tradicionais de gestão das organizações, faz-se relevante verificar na literatura o percurso das definições e limites teóricos que embasam a compreen-

são do exercício da liderança nas organizações, bem como, verificar o processo de integração do perfil de liderança com as necessidades ditadas pelo momento histórico atual.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O presente estudo é de caráter qualitativo e bibliográfico. Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida, a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, pesquisas sobre ideologias, ou mesmo daquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema e que costumam ser desenvolvidas quase, exclusivamente, por meio de fontes bibliográficas.

Os descritores utilizados para a busca nas bases de dados acessados na plataforma de dados Scielo e Pepsic foram: líder, liderança e equipes autogerenciáveis. Os livros utilizados fazem menção aos tópicos clássicos apresentados dentro do campo de estudo da psicologia organizacional e do trabalho, bem como referências em livros da área da psicologia dos grupos como apoio teórico para a compreensão do fenômeno dos mesmos. Portanto, os capítulos a seguir irão abordar as seguintes temáticas: liderança, grupos autogerenciáveis e as novas perspectivas para o exercício da liderança.

## **LIDERANÇA**

Segundo Bergamini (1994) o termo liderança surgiu por volta do ano de 1300 da era cristã. Carnegie (1978, p. 187) descreve, sinteticamente, a compreensão de liderança no feudalismo e nos sistemas de governo monárquicos como: “líderes nascem, não se fazem”. Vecchio (2008) afirma que a liderança pode ser definida como um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja.

Um dos exemplos de liderança que aparece ao longo da história é o do líder messiânico. Weber (1996) fala do poder que brota da submissão ao carisma puramente pessoal, onde um indivíduo mantém outros sobre domínio, não por lei ou costume, mas porque nele se deposita fé. Salienta ainda que, de acordo com a história, líderes carismáticos surgem em todos os domínios e, em todas as épocas. Asanome (2001) acrescenta que os líderes carismáticos se comportam de modo a criar a impressão de que são competentes e eficazes, possuem forte necessidade de poder, bem como um elevado grau de autoconfiança. Eles são referência para as pessoas em seus comportamentos, valores e crenças.

Dentro do contexto organizacional, os primeiros pensamentos sobre liderança surgem na primeira década do século XX, quando se acreditava que as pessoas deveriam ajustar-se à administração ao serem manipuladas pelos líderes. De acordo com Saldanha (2009), na teoria clássica, a função do líder era estabelecer e impor critérios de realização a fim de atender aos objetivos da organização e

não às necessidades do indivíduo. Os líderes defendiam as causas nas quais estão inseridos, organizam o grupo com objetivo de manter sua dinâmica dentro do contexto ao qual pertencem e, nos quais se constituem, práticas estas destinadas para a concentração de poder usadas na tentativa de manter a hierarquia tradicional, é o que afirmam Ferreira, Santos e Soriano (2014).

Com o passar dos anos e das transformações ocorridas na dinâmica de funcionamento das organizações, as tentativas de explicar a liderança igualmente foram se modificando. Dentro deste movimento, Barbieri (2013) define algumas posturas do considerado bom líder, que são: ter visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade, ousadia, visão de futuro, domínio de mudança, desenho organizacional, ser proativo, usufruir de altos padrões de integridade, ser moderado, simples, direto e não ser manipulador. O mesmo autor apresenta o que chamou de “as leis da liderança”, sendo as principais: possuir aliados voluntários, ter a intenção de realizar algo importante, envolver as pessoas na sua causa e acreditar que liderança exige uma relação interpessoal sólida com colegas e colaboradores.

Hersey e Blanchard (1986) propuseram a teoria de liderança situacional, tendo como característica o dinamismo e a flexibilidade, pois, segundo eles, o líder deve, constantemente, avaliar seus colaboradores e alterar seu estilo de liderança. Fatores como a orientação e direção oferecidas pelo líder, o apoio social e emocional percebido pelos liderados, interferem na desenvoltura destes para a execução das tarefas. O líder precisa agir como um motivador e estar atento às mudanças ambientais e pessoais que poderão influenciar na vida e nos objetivos de seus colaboradores.

Hersey e Blachard (1986) expõem alguns exemplos de traços de personalidade desejáveis nos líderes, como: inteligência, otimismo, criatividade, tolerância, empatia, responsabilidade, confiança, perspicácia, disposição, conhecimento e determinação. Teorias comportamentais também fazem parte da tentativa de compreender a liderança. Barbieri (2012) afirma que certas dimensões do comportamento do líder foram examinadas até se chegar às dimensões de Estrutura de Iniciação e Consideração. A dimensão de estrutura aponta para a capacidade de um profissional em definir e estruturar sua função e a de seus subordinados. A dimensão de Iniciação e Consideração deve valorizar a manutenção dos relacionamentos de trabalho embasados na confiança mútua, respeito às ideias e sentimentos de outras pessoas, além de buscar sempre o bem-estar e a satisfação dos liderados.

## **GRUPOS AUTOGERENCIÁVEIS**

Segundo Matos, Matos e Almeida (2007), muitos executivos pensam as organizações como se fossem máquinas e, por esse motivo, a maior parte deles, acredita que o papel do executivo é controlar. Contudo, não se pode controlar uma empresa como se controla uma máquina, pois uma gestão fundamentada no controle atrasa as mudanças necessárias nas organizações. Seguindo essa linha de pensamento, Barbieri (2012) refere que a veloz introdução de tecnologias modernas, novas demandas

de consumidores e expectativas dos colaboradores tornaram obsoletas as estruturas das organizações tradicionais, caracterizadas pela excessiva hierarquia e funções engessadas nas descrições tradicionais de cargos.

O autor supracitado descreve a teoria de liderança proposta por Abraham Maslow, esclarecendo-a da seguinte forma: numa situação objetiva, que demande a realização de uma tarefa ou a resolução de um problema, há a necessidade de um conjunto de habilidades e capacidades de todos os componentes do grupo e de todos que atuam nele em ações individuais. Abraham Maslow cita o exemplo dos índios Blackfoot, que não possuíam um líder geral, e sim, um líder para cada situação específica. Por exemplo, o líder responsável pela caça não pode ser o mesmo para a dança em homenagem ao sol, pois cada atividade exige um conjunto de habilidades diferentes. Para a tribo, havia o pressuposto de que, líder e liderados possuíam os mesmos objetivos e que, o primeiro coordenava o grupo na direção almejada por todos e não alguém que tentava influenciar ou controlar o grupo para atingir determinado objetivo.

Mediante a verificação do pensamento de Maslow e o exemplo dos índios Blackfoot, faz-se pertinente trazer à luz, o conceito de equipes autogerenciáveis. A autogestão surge de lutas operárias, objetivando o pleno domínio do processo e condições de trabalho (COUTINHO et al., 2005). Costa e Oliveira (2009) descrevem os grupos de trabalho autogerenciáveis como detentores de uma perspectiva de maior horizontalidade da hierarquia, utilizando a coesão entre as equipes como forma de desenvolvimento e comprometimento de todos nas decisões e responsabilidades no alcance dos objetivos organizacionais. Os autores afirmam que os grupos de trabalho devem possuir grau de independência, autonomia, poder de decisão e flexibilidade, características de uma equipe capaz de decidir acerca de suas tarefas para atingir determinados objetivos por vias do autogerenciamento. Os autores Costa e Oliveira (2009) bem como Meffe (2006), acrescentam que as equipes autogerenciáveis seguem um conceito oposto ao de linha de montagem, no qual cada trabalhador é responsável por apenas uma função restrita, não participando de todo o processo.

Robbins (2005) explica de outra forma. Para ele, grupos autogerenciáveis são equipes de funcionários compostos usualmente de 10 a 15 pessoas que efetuam trabalhos relacionados ou interdependentes, assumindo responsabilidades que ficavam a cargo de seus supervisores. Exercem atividades como: delegar funções aos membros, atuam no planejamento, cronograma e controle coletivo do trabalho, podendo, até mesmo, escolher seus membros e avaliar o desempenho uns dos outros. Em consequência disso, as posições de supervisão perdem sua importância. O autor ressalta que a liderança nem sempre é necessária, podendo, por vezes, afetar o desempenho do grupo, já que nessas equipes os componentes assumem funções que, frequentemente, ficam sob a responsabilidade dos supervisores.

As cooperativas são exemplo dessa forma de trabalho. No Brasil, surgiram em 1887 e avançaram no início do século XXI, principalmente, no âmbito de políticas públicas, baseadas em conceitos de justiça, equidade e responsabilidade social e ambiental (GONÇALVES, 2006). A autora refere

que não há níveis hierárquicos, ao contrário das organizações tradicionais. Nesses contextos, todos participam das decisões, porém, alguns participam de maneira mais efetiva e podem fazer parte, por um tempo, da diretoria da cooperativa. Nesse ambiente, surgiriam os líderes das equipes autogerenciáveis, no qual a liderança é entendida como um atributo individual e também coletivo. Este processo de formação de liderança se dá de forma pedagógica e é influenciado por experiências anteriores destes profissionais, nas empresas em que trabalhavam, ou em lideranças comunitárias e movimentos sociais. No princípio, a liderança está mais voltada para o direcionamento do grupo, regulando as atividades, ocupando uma posição de comando, porém, ela evolui com os sujeitos e está sempre sendo testada e avaliada por eles conforme a complexidade do trabalho. A partir do momento que o conceito de autogestão se faz internalizado no grupo, a liderança se torna solidária e todos os envolvidos passam a exercer funções de liderança diante dos demais (VERONESE; SCHOLZ, 2013).

A autogestão, segundo Coutinho et al. (2005), surge dos movimentos operários, objetivando o pleno domínio do processo e condições de trabalho. Já Ferreira, Santos e Soriano (2014) afirmam que este conceito se opõe ao modelo de heterogestão utilizado nas empresas tradicionais, onde não há igualdade de direitos e os meios de produção não são de posse coletiva.

Almeida e Pereta (2008) afirmam que o modelo de administração participativa nas empresas tem surgido em função das exigências de um mercado cada vez mais competitivo e que, para conquistá-lo, é necessário que as organizações sejam flexíveis, inovadoras e ágeis em relação aos movimentos de mudança. Os autores fazem a seguinte comparação: no modelo tradicional, os funcionários apenas recebiam ordens e executavam atividades, enquanto, neste novo sistema precisam tomar decisões rápidas sem a intervenção de um supervisor.

Para melhor distinguir o modelo tradicional e o de equipes autogerenciáveis, Meffe (2006) e Barbieri (2012) enumeraram algumas características de cada um. O modelo tradicional envolve muitas descrições de cargo, informação limitada, muitos níveis de gerência, aparência organizada, alta gerência compromissada e controle gerencial. Cabe ao líder, a sugestão de objetivos e a decisão final. O modelo de equipe autogerenciável possui poucas descrições de cargo, informação amplamente compartilhada, poucos níveis de gerência, aparência caótica, colaboradores altamente compromissados, objetivos aceitos por todos e a decisão final é da equipe. Neste contexto, a organização necessita compreender seus aspectos comportamentais, culturais, seus valores, princípios e seu capital humano, para que assim possa implantar o modelo de gestão autogerenciável.

Machado e Rodrigues (2014) sugerem algumas vantagens do modelo das equipes autogerenciáveis: maior autonomia conferida aos funcionários, desenvolvimento da capacidade de liderança de cada indivíduo, flexibilidade nas decisões, agilidade no trabalho, rapidez nas decisões e descentralização das tarefas. Apontam também alguns inconvenientes neste formato de equipe: em virtude de o trabalho ser descentralizado, certas tarefas podem se perder em meio ao cronograma, fazendo-se necessário um método de organização em que todos estejam envolvidos. Para Meffe (2006), a principal

vantagem deste modelo reside no fato de que os colaboradores estão diretamente ligados ao trabalho, conhecendo detalhes e particularidades da execução de suas tarefas. Quando estes colaboradores se apropriam da atividade que realizam, tornam-se ativamente envolvidos no processo de melhoria e comprometidos com a produtividade.

Souza e Kopittke (1997) relatam que o exercício da liderança facilitadora, na qual o líder ensina o grupo a promover a integração, as habilidades sociais e a cooperação na resolução de problemas, proporciona a formação de uma cultura grupal que vem influenciar na tomada de decisão e no comportamento dos membros do grupo. Há uma delegação organizada nas atividades, o que leva o grupo a trabalhar cooperativamente. Nesse contexto, o líder busca difundir a autonomia e os direitos do grupo, pois todas as decisões são tomadas em conjunto (FERREIRA; SANTOS; SORIANO, 2014).

## **NOVAS PERSPECTIVAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

Quando a autoridade não é exercida, todos devem improvisar juntos. A real liderança pode vir de lugares inesperados, não necessariamente de um líder oficial. A liderança então se apresenta mais dinâmica, situacional e determinada a desvendar as demandas que impedem a evolução da organização (DRUCKER, 2001).

Fiorelli (2003) salienta que não se pode confundir “chefia” ou “gerência” com “liderança”, pois a primeira possui uma finalidade específica: conseguir que as pessoas cumpram seu papel. Para cumprir os objetivos, os chefes/gerentes utilizam o poder que o sistema normativo lhes confere, porém, isso não os torna líderes.

Drucker (2001) descreve as seguintes características como importantes para o líder do futuro: pensar globalmente, prezar a diversidade cultural, demonstrar desenvoltura tecnológica, construir parcerias e compartilhar a liderança. Dentro do último item, os futuros líderes consideram extremamente importante para o seu sucesso a administração do conhecimento pelos trabalhadores, considerados por eles pessoas que sabem mais sobre o que estão fazendo do que seus gerentes. Neste contexto, os antigos modelos de liderança não mais funcionarão e o líder atuará solicitando contribuições de seus funcionários e compartilhando informações com eles. Logo, em um meio onde o exercício da liderança e o seu compartilhamento são realizados por intermédio de uma rede fluida, essa prática se torna mais importante para o líder do que comandar do alto de uma hierarquia fixa.

Bauman (2001) afirma que as pessoas que agem mais velozmente são as pessoas que agora mandam. A batalha contemporânea da dominação é dada entre aqueles que possuem as armas da aceleração e os da procrastinação. O líder foi um complemento necessário no mundo que apontava como objetivo ‘a boa sociedade’, a manutenção da ordem, das coisas, porém, algumas destas referências sociais acabaram por ser fragmentadas ou abolidas no mundo pós-moderno. Entretanto, a autoridade não foi por completo abolida, apenas abriu-se espaço para que um nú-

mero maior de autoridades exista, visto que, nenhuma poderá manter-se por muito tempo ou mesmo atingir uma posição de exclusividade.

A maioria dos executivos acostumou-se a mudar em decorrência de transformações externas. Muitos gerentes acreditam que a liderança significa solucionar problemas, porém, o exercício dela está mais ligado à geração de problemas e à produção da incerteza, ao invés de sua redução (CHOWDHURY, 2003).

## ANÁLISE DE DADOS

Saldanha (2009) afirma que, no conceito de administração clássica, o líder tem como função estabelecer e impor os critérios para a realização e avaliação do trabalho. Neste modelo, o líder aparece como alguém controlador das tarefas, centralizador das decisões, o que segundo Barbieri (2012) torna as organizações lentas e obsoletas em sua estrutura de resolução de problemas. Os integrantes dos grupos passam a desenvolver uma postura de dependência e têm seu senso de autoeficácia prejudicados.

Outro tipo de liderança que não oferece resultados positivos para as organizações e para os membros dos grupos de trabalho é o modelo do líder messiânico. Weber (1996) e Vecchio (2008) descrevem a liderança carismática, na qual o líder mobiliza as massas e mantém os homens sobre seu domínio como um exemplo da manutenção da passividade. Segundo Bion, (1970) a ideia do líder messiânico se sustenta na esperança que deve sempre permanecer ativa e nunca ser finita. Caso a esperança seja personificada no líder corre-se o risco deste ser enfraquecido e de ser rejeitado pelo grupo que irá buscar outra forma de esperança. A liderança messiânica também pode ser simbolizada numa ideologia ou num mito. Desta forma, seus membros acabam por não desenvolver o senso de autonomia e caem no movimento da procrastinação, como assinalou Bauman (2001) como a polaridade inversa à aceleração.

As teorias clássicas examinadas podem levar a uma avaliação preliminar de que o exercício da liderança venha a se sustentar dentro de uma lógica de passividade e dominação. Birman (2014) menciona que é por vias do poder, de influenciar e decidir, que o homem domina os outros e os submete docilmente aos seus desígnios. Acrescenta que o exercício do poder supõe uma onipotência absoluta de quem o realiza e de quem a ele se submete e acredita. E mais, relata que não há uma lógica perversa somente em modalidades tirânicas de poder. Reconhece que ela também existe adotando formas flexíveis, como, por exemplo, a liderança carismática narrada por Weber, na qual o sujeito se utiliza de suas características para manter as pessoas submissas a seus desígnios.

Como alternativa aos modelos clássicos aparecem os grupos autogerenciáveis que, por sua vez, mais se aproximam do que Bauman (2001) apresenta como características históricas da nossa



sociedade atual, marcada pela necessidade de velocidade e fluidez no compartilhamento instantâneo da informação, que só se torna possível quando as organizações imprimem a agilidade garantida pela descentralização do controle e da tomada de decisão.

Os grupos autogerenciáveis descritos por Robbins (2005), Meffe (2006), Costa e Oliveira (2009), Barbieri (2012), Machado e Rodrigues (2014) e são uma referência para a modificação nas relações humanas dentro dos grupos de trabalho, pois inserem uma comunicação horizontal e atitudes colaborativas entre os membros do grupo em prol dos objetivos das organizações. Além disso, acabam por desenvolver os potenciais e habilidades dos colaboradores, além de melhorar a performance na resolução de problemas.

Ao líder dos grupos autogerenciáveis devem ser atribuídas características de um facilitador. Hersey e Blanchard (1986), Souza e Kopittke (1997), Drucker (2001), Ferreira, Santos e Soriano (2014) descrevem este tipo de líder como o que não tem a necessidade do controle. O líder facilitador precisa ser um motivador para que seu grupo consiga desenvolver o senso de autonomia necessária para resolver com agilidade e assertividade os problemas das organizações.

Dentro deste contexto, Silva (2001) propõe que o líder facilitador desenvolva conhecimentos de filosofia e psicologia, com o intuito de utilizar da melhor forma o potencial de sua equipe. Surge então, o desafio para esse líder, que ele consiga utilizar os conhecimentos psicológicos e filosóficos não somente como um instrumento técnico, mas que também os vivencie em suas atitudes.

Um exemplo de perfil que poderia ser considerado como de líder facilitador que se aproxima dos critérios descritos por Meffe (2006), Barbieri (2012) e Machado e Rodrigues (2014) como de lideranças adequadas para um grupo autogerenciável encontra-se no perfil descrito por Maslow como o de pessoas autorrealizadoras. Estas pessoas não se limitariam pelas imposições da sociedade e não se dedicariam às tarefas por status poder. Maslow descreve essas pessoas como possuidoras de simpatia e empatia com a humanidade, bem como percepção clara, objetiva e livre de julgamentos de seu mundo e dos outros. Não tentam distorcer sua autoimagem, tampouco, sentem culpa por seus fracassos. Com a realização de suas tarefas tentam satisfazer suas metanecessidades, frequentemente atraem discípulos, porém, essa relação é unilateral. Anseiam aprender com quem quer que seja capaz de ensiná-los e, raramente agem como grandes sábios. Parecem ser pessoas perfeitas, mas possuem suas imperfeições, algumas vezes, podem ser rudes e cruéis e também experimentam momentos de dúvida e conflitos pessoais.

Por fim, independente de que ponto da história se olhe, primatas, humanos, mitologia grega, Platão, Bíblia, romanos e demais sociedades, os líderes surgem, mesmo que não tenham sido eleitos. As regras sociais existem, assim como existe alguém que desempenha um papel crítico na tomada de decisão. A liderança sempre foi e continuará sendo parte da história da humanidade, pois seus efeitos causam grande impacto na vida das pessoas e das organizações (ASANOME, 2001).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A figura do líder com características autorrealizadoras apresenta-se como a mais próxima do que se pode considerar uma liderança pretendida no conceito de um grupo de trabalho autogerenciável: um líder facilitador.

O líder facilitador atua como promotor do desenvolvimento humano na atividade laboral. Dessa maneira, o líder cumpre sua função social, mas, para que isso ocorra, ele deverá encontrar, no campo da filosofia, os valores que possam ampliar as possibilidades da experiência da sua vida e da vida das pessoas.

Liderar é cultivar a autonomia, a colaboração e o compartilhamento de ideias, a transferência de conhecimentos, estimular e proteger a imaginação e a experimentação, aproveitar a capacidade intelectual e emocional dos integrantes dos grupos de trabalho na realização das tarefas e na solução dos problemas. A tarefa do líder deve ser a de desafiar a organização e não a de se dedicar ao controle da mesma. Os líderes do futuro são, tanto aqueles que criam o caos como os que instalam a ordem, e para que sobrevivam as organizações. As velhas estruturas mentais e organizacionais podem ser uma barreira para as novas formas de pensar, pois a criatividade requer reestruturação de modelos mentais, bem como das premissas por detrás desses modelos.

Hoje, é nítida a existência de uma crise paradigmática de descrição e referência das figuras consideradas como de liderança. Cabe, neste momento, a abertura de um oportuno debate sobre o surgimento e o desenvolvimento das lideranças, não somente no contexto das organizações, mas que envolva toda a sociedade e suas instituições.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. R.; PERETA, M. J. **Formação de equipes autogerenciáveis: uma análise prática nos ganhos de produtividade**. Rio de Janeiro: Enegep - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

ASANOME, C. R. **Liderança sem Seguidores: um novo paradigma**. 2001. 197f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/WS4oUj>>. Acesso em: mar. 2016.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzie. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

BION, W.R. **Experiências com grupos**. São Paulo: Imago Editora, 1970.

BIRMAM, J. **Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

CARNEGIE, D. **Administrando através de pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa; Rev. Téc.: Carlos A. C. M. São Paulo: Person Education do Brasil, 2003.

COSTA, A. H.; OLIVEIRA, J. R. Efetividade dos Planos de Controle para Auto-Gestão das Operações de Montagem: o caso de uma indústria calçadista. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29. Salvador, 2009. p. 1-14. **Anais...** Salvador, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/5voM55>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

COUTINHO, M. C.; BEIRAS, A.; PICININ, D.; LÜCKMANN, G. L. Novos Caminhos, Cooperação e Solidariedade: a psicologia em empreendimentos solidários. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 1-7, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/8P2CEn>>. Acesso em: maio 2016.

DRUCKER, P. F. **Liderança para o século XXI**. Trad. Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001.

FERNÁNDEZ, A. M. **O Campo grupal: notas para uma genealogia**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

FERREIRA, L. F.; SANTOS, F. P.; SORIANO, S. **Psicologia e a Economia Solidária: autonomia coletiva x liderança capitalista**. In: 15° ENCONTRO REGIONAL SUL DA ABRAPSO, 15., 2014, Londrina, PR. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2014. 9 p. Disponível em: <<https://goo.gl/AmQJhg>>. Acesso em: maio 2016.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, A. C. **Caracterização de Liderança em Empreendimentos Autogestionários: o caso de uma cooperativa de limpeza**. 2006. 43f. Monografia (Especialização em Psicologia) - Departamento de Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/y0pDE7>>. Acesso em: maio 2016.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, B. R.; RODRIGUES, L.C. Equipes Autogerenciáveis: a autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, p. 1-16, 22 out. 2014. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/evFngV>>. Acesso em: mar. 2016.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MATOS, J. G.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MEFFE, C. H. S. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo: um estudo de caso**. 2006. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/dGofQI>>. Acesso em: mar. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SALDANHA, L. A. T. **O Impacto das Competências Relacionais do Líder no seu Desempenho e de sua Equipe**. 2009. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/mCJWto>>. Acesso em: ago. 2015.

SOUZA, Tatiana Paula dos Santos; KOPITTKE, Bruno Harmut. Processo de avaliação cognitiva no trabalho de grupos de auto-gerenciáveis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1997, Gramado. **Anais...** Gramado: ENEGEP, 1997. Disponível em: <<https://goo.gl/sy8gHM>>. Acesso em: mar. 2016.

SILVA, L. N. **Líder sábio**: novo perfil de liderança do terceiro milênio. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERONESE, M. V.; SCHOLZ, R. A difícil construção da liderança solidária compartilhada. Século XXI. **Revista de Ciências Sociais**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 41-64, jul. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/YqyrVR>>. Acesso em: maio 2016.

WEBER, M. (1864-1920). **Ciência e política**: duas vocações. 8. ed. São Paulo, SP: Cultrix, 1996.

