

# AUTORIDADE, LIDERANÇA E CONFIANÇA: A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DAS RELAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

## AUTHORITY, LEADERSHIP AND TRUST: THE IMPORTANCE OF THE QUALITY OF RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

**DANIELA SCHMITZ WORTMEYER**

### RESUMO

A complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, que envolvem crescente nível de mudança, interconexão global, multiculturalismo e progresso tecnológico acelerado, tem estimulado a transformação das relações nesse contexto, visando a potencializar a comunicação, a cooperação e a integração. Nessa esteira, a liderança tem sido enfocada como um fenômeno relacional e compartilhado, voltado à promoção da construção de vínculos e do desenvolvimento das equipes. Neste ensaio, partindo da análise das relações de autoridade, poder e legitimidade no contexto organizacional, aborda-se a liderança como um processo complexo e dinâmico, que ultrapassa o exercício de papéis formais, implicando inter-relações entre diferentes fatores. Analisa-se a liderança como uma função, que se encontra distribuída e pode ser intencionalmente compartilhada nas organizações, de modo a contribuir para o desempenho coletivo. Enfoca-se, ainda, a construção da confiança e seus impactos sobre a qualidade das relações. Por fim, são discutidas implicações dos conceitos explorados para a gestão estratégica das organizações, tendo em vista, particularmente, as forças armadas.

**Palavras-chave:** Liderança; Autoridade; Confiança; Contexto Organizacional; Forças Armadas.

### ABSTRACT

The complexity of the challenges faced by contemporary organizations, which involve an increasing level of change, global interconnection, multiculturalism, and accelerated technological progress, has stimulated the transformation of relationships in this context, aiming to enhance communication, cooperation, and integration. In this context, leadership has been viewed as a relational and shared phenomenon, aimed at promoting the construction of bonds and the development of teams. In this essay, starting with the analysis of the relationships of authority, power and legitimacy in the organizational context, leadership is approached as a complex and dynamic process, which goes beyond the exercise of formal roles, implying interrelationships between different factors. Leadership is analyzed as a function that is distributed and can be intentionally shared in organizations, in order to contribute to collective performance. The construction of trust and its impacts on the quality of relationships is also addressed. Finally, the implications of the concepts explored for the strategic management of organizations are discussed, with a particular focus on the armed forces.

**Keywords:** Leadership; Authority; Trust; Organizational Context; Armed Forces

### A AUTORA

Tenente-Coronel do Quadro Complementar de Oficiais do Exército (EsAEx/2001). Graduada em Psicologia (FURB/1999), mestre em Psicologia Social (UERJ/2007) e doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde (UnB/2017). Realizou estágio doutoral (“doutorado-sanduíche” pela CAPES) no Centro de Psicologia Cultural da Universidade de Aalborg, Dinamarca. É analista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, na 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, e pesquisadora do Núcleo de Estudos Prospectivos no ciclo 2024-2025.



## 1 INTRODUÇÃO

*“Quanto mais complexa a tarefa e maior a diversidade cultural dos subordinados, mais os gestores terão que aprender a ser humildes e construir relacionamentos com seus subordinados para garantir uma boa comunicação ascendente e ajuda mútua.” (Schein, 2015, p. 18, tradução livre)*

Sob certo ângulo de análise, as forças armadas se afiguram como exemplos emblemáticos de organizações burocráticas<sup>1</sup>, como grandes máquinas, frias e impessoais, projetadas para o combate. Porém, aprofundando-se a análise para além de suas estruturas e procedimentos formais, elas podem representar um paradoxo deste modelo organizacional. Diante dos contextos extremos em que são empregados, os militares necessitam, para desempenharem com efetividade sua missão, transcender a superficialidade dos papéis formais e construir sólidas relações pessoais, marcadas por elevado grau de confiança e comprometimento mútuos, que muitas vezes perduram por toda a existência (cf. Marshall, 2003; Janowitz, 1967; Junger, 2016).

Assim, no contexto organizacional militar, o próprio exercício da autoridade formal passou a ser, cada vez mais, caracterizado pela busca por ampliar a influência sobre a conduta dos subordinados, visando a alcançar algo além do mero cumprimento mecânico de ordens e normas estabelecidas, em um ambiente implícita ou explicitamente coercitivo.

Em seu clássico estudo sobre a profissão militar nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, Janowitz (1967) analisou a gradual alteração nos padrões de relacionamento nas forças armadas, em função de variadas mudanças sociais e da transformação do combate. Haveria tendência a uma maior aproximação entre os membros da cadeia hierárquica:

O oficial tático já não corresponde mais à imagem do oficial de cavalaria de voz ríspida, bradando ordens para homens que ele supunha ignorantes. (...) Quando a disciplina militar se baseava na dominação, os oficiais tinham de demonstrar que eram diferentes dos homens a quem comandavam. Hoje, os líderes devem continuamente demonstrar sua competência e capacidade técnica, para que possam comandar sem recorrer a sanções arbitrárias e extremas. Antigamente, o lema nas forças armadas era “Faça continência às divisas, e não ao homem”, porquanto a autoridade era formal. Os papéis militares contemporâneos, porém, dependem das qualidades dos homens que ocupam posições profissionais. (p. 46-47).

O autor identificou a ocorrência de uma transição do paradigma do “comando” para o da “liderança” nas forças armadas, de modo que a “ênfase em objetivos de grupo” e o “uso de técnicas indiretas de controle”, como a persuasão, passaram a caracterizar o exercício da chefia, reduzindo-se o foco em sanções negativas para garantir a disciplina (Janowitz, 1967).

Nessa esteira, a liderança – entendida, em linhas gerais, como um processo de influência social que ultrapassa a simples subordinação formal, estimulando indivíduos e grupos a atingirem objetivos comuns – passou a ser cada vez mais enfatizada como fator essencial para a efetividade militar.

Em uma primeira fase, proliferaram estudos que buscaram identificar quais “traços de personalidade” estariam relacionados à liderança, a fim de orientar a seleção, a educação profissional

---

<sup>1</sup> A análise do modelo racional-burocrático de gestão das organizações foi introduzida, neste ciclo de estudos, no ensaio “Uma aproximação à cultura organizacional e suas implicações para a atuação das forças armadas” (Wortmeyer, 2024a).

e o desenvolvimento de carreira. Entendia-se a liderança como um processo controlado pelo líder, que estaria atrelado a determinadas características pessoais.

No entanto, o mesmo Janowitz já havia constatado que: “Após quarenta anos de pesquisa e desenvolvimento de métodos de seleção de pessoal militar, está hoje copiosamente demonstrado que não existe nenhuma técnica satisfatória ou segura para a localização de elementos capazes de liderança” (1967, p. 51). À época, o autor atribuiu o fato a um “fracasso da psicologia”. Todavia, sob uma perspectiva mais abrangente, pode-se considerar que tal quadro refletia a complexidade do fenômeno da liderança, que não se restringe à manifestação de traços individuais, envolvendo a interação entre pessoas em um dado contexto, como demonstraram estudos posteriores (Meindl; Ehrlich; Dukerich, 1985; Meindl, 1993; Bolden, 2011).

Na atualidade, seja no contexto operacional militar, seja nos inúmeros outros contextos de atividade que caracterizam as organizações contemporâneas, o fortalecimento de grupos de trabalho e o estabelecimento de relações mais próximas, caracterizadas por honestidade e confiança, têm se revelado como fator crítico de sucesso. Schein e Schein (2022) analisam que a complexidade das tarefas e dos contextos de trabalho atuais – envolvendo crescente nível de mudança, interconexão global, multiculturalismo e progresso tecnológico acelerado – acarretam a necessidade de aprofundar relacionamentos nas organizações, de modo a estimular a comunicação, a cooperação e a solidariedade.

Por conseguinte, tem sido sublinhada a crescente necessidade de superação da visão de liderança centrada em supostas características especiais dos líderes, a qual coloca as organizações como dependentes de indivíduos “brilhantes” e “heroicos” para solucionar seus problemas. Defende-se a necessidade de focalizar o desenvolvimento das equipes, abordando a liderança como um fenômeno essencialmente *relacional*, que se encontra distribuído e pode ser compartilhado na organização – no qual a atuação do líder é tão importante quanto os aspectos referentes ao grupo e ao contexto (Schein, 2015; Schein; Schein, 2022; Nye, 2011; Bolden, 2011).

Este ensaio dá continuidade à agenda de pesquisa sobre Cultura Organizacional, Ética e Liderança Militar, no contexto do ciclo 2024-2025 do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército<sup>2</sup>. Objetiva-se compreender o fenômeno da liderança no contexto organizacional, ou seja, a emergência da liderança em um ambiente em que as relações entre as pessoas são, a princípio, estabelecidas em torno de papéis formais voltados ao atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, tomarei essa realidade como ponto de partida, iniciando pela análise das relações entre autoridade, poder e legitimidade no contexto organizacional, com foco nas expectativas de natureza psicológica e social suscitadas nesse campo. Em seguida, abordarei a liderança como um processo relacional que se situa para além do desempenho de cargos formais, destacando aspectos que ultrapassam as características do líder na configuração desse processo. Discutirei, ainda, a abordagem que trata a liderança como um processo compartilhado entre os membros da organização, para a seguir focalizar a construção da confiança e seus impactos sobre as relações no contexto organizacional. Por fim, buscarei relacionar os conceitos explorados, considerando algumas implicações para a gestão estratégica das organizações, tendo em vista, particularmente, as forças armadas.

---

<sup>2</sup>Nos dois ensaios anteriores, foram abordadas as implicações da cultura organizacional para a atuação das forças armadas (Wortmeyer, 2024a) e o desenvolvimento de valores no contexto organizacional (Wortmeyer, 2024b). O presente ensaio constitui o terceiro deste ciclo. Na sequência, será produzido um artigo sobre as relações entre cultura organizacional, ética e liderança, integrando os conceitos anteriormente explorados e focalizando, com uma visão sistêmica, seus desdobramentos para a gestão estratégica das forças armadas na contemporaneidade.

## 2 AUTORIDADE, PODER E LEGITIMIDADE

*“Aquilo em que as pessoas se dispõem a acreditar não é uma simples questão da credibilidade ou legitimidade das ideias, regras e pessoas que lhes são apresentadas. É também uma questão de sua própria carência de crer.” (Sennett, 2001, p. 41)*

Em todos os grupos humanos, observa-se a existência de alguma instância, seja individual ou coletiva, que funciona como centro organizador e regulador da convivência social, sendo dotada de autoridade (Moura, 2000). Na esfera interpessoal, a autoridade é definida pelo sociólogo Richard Sennett (2001) como uma relação desigual estabelecida entre duas pessoas, em que uma ocupa posição de superioridade em relação à outra. Para o autor, essa desigualdade pode ser devida a diferenças em termos de conhecimento, experiência, acesso a bens materiais ou possibilidade de uso de meios coercitivos, para citar alguns exemplos.

Estabelecendo uma ligação com a análise sobre cultura e processos de significação, explorada em ensaio anterior (Wortmeyer, 2024a), podemos observar que o que é destacado e considerado superior nessa relação reflete uma maneira de perceber a realidade, associada a uma interpretação realizada em dado contexto. Dessa forma, o que confere autoridade a alguém depende dos valores e normas aplicados à situação em que ocorre a interação entre as pessoas, ligados ao contexto sociocultural mais amplo, assim como às particularidades da situação e das pessoas envolvidas.

Hardy e Clegg (2001) observam que o poder está sempre inscrito em um contexto, cujas normas tanto possibilitam quanto restringem as ações. Dessa forma, não há poder absoluto, em se tratando de relações humanas. Para os autores, a capacidade de controlar a incerteza sempre representa uma potencial fonte de poder. Por outro lado, o uso do poder enseja a ocorrência de resistências, uma vez que as pessoas tendem a reagir de diferentes formas às tentativas de controle exercidas sobre si.

Em relação ao contexto organizacional, French e Raven (1959 *apud* Riggio, 2000) consideram que o poder de um indivíduo sobre outros ancora-se no acesso a determinadas “bases de poder”. Nesse contexto, os autores identificaram a existência de cinco diferentes bases de poder: a) poder coercitivo, baseado na possibilidade de aplicar punições ou realizar ameaças; b) poder de recompensa, baseado na possibilidade de oferecer prêmios ou recompensas; c) poder legitimado, sustentado na autoridade formal decorrente de posição hierárquica; d) poder de especialista, derivado da posse de determinado conhecimento ou habilidade relacionado ao trabalho; e e) poder de referência, resultante do fato de um indivíduo ser respeitado, admirado e apreciado pelos demais.

Logo, pode-se considerar que a autoridade nas organizações está alicerçada no acesso a uma ou mais bases de poder, não necessariamente de modo simultâneo, em função de prerrogativas dos papéis formais exercidos ou, ainda, de atributos individuais. Nas palavras de Sennett (2001): “Pode-se dizer da autoridade, no sentido mais geral, que ela é uma tentativa de interpretar as condições de poder, de dar sentido às condições de controle e influência, definindo uma imagem de força. O que se busca é uma força sólida, garantida e estável” (p. 33).

Entretanto, como veremos adiante, o poder associado ao desempenho de um papel formal define mais um potencial para a autoridade, que precisará ser concretizado nas relações. Como res-

salta Moura (2000): “Não basta a pessoa estar investida da autoridade formal do papel, é preciso que ela construa a sua autoridade, fruto de suas ações, de sua maneira de ser no desempenho do papel” (p. 12-13).

Conforme anteriormente abordado (Wortmeyer, 2024a), a maior parte das organizações contemporâneas são estruturadas segundo o modelo racional-burocrático<sup>3</sup>, em que uma hierarquia de cargos e funções, ocupados com base na competência técnica, se relaciona ao acesso a determinadas bases de poder. Weber (1999) classifica essa modalidade de exercício do poder como “dominação legal”, que seria “baseada na crença da legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação” (p. 141).

Tal organização hierárquica do trabalho implica que as pessoas sejam, de diferentes formas, dependentes umas das outras para realizar suas tarefas e satisfazer determinadas necessidades ligadas a esse ambiente. Diante dessa realidade, assim como em função da cultura construída em torno das relações profissionais em geral e de suas próprias experiências prévias, as pessoas sustentam expectativas recíprocas no ambiente organizacional.

Considerando que a competência técnica, adquirida mediante educação específica e experiência profissional, seria uma pré-condição para a ocupação de cargos e o desempenho de funções nesse tipo de estrutura (cf. Weber, 1999), pressupõe-se que essa seria uma expectativa básica presente nas relações de trabalho. Assim, para ser percebido pelos demais como de “pleno direito” para ocupar um cargo, é preciso demonstrar competências profissionais compatíveis. Evidentemente, diferentes cargos exigirão competências distintas, que permitirão que as atividades em cada setor da organização sejam conduzidas de acordo com os padrões de qualidade e eficiência que legitimam seu exercício na sociedade.

Dessa forma, no contexto organizacional, a competência profissional pode ser considerada como condição *sine qua non* para legitimação da autoridade. Cabe observar que não se trata de uma competência atrelada à mera exibição de currículos e títulos (embora estes possam estar presentes), mas, essencialmente, à tradução de conhecimentos e experiências prévios em um “saber fazer”, que efetivamente auxilie os subordinados a desempenharem seu trabalho, de modo a atingirem padrões elevados de realização. Para além dos aspectos técnicos, imbricam-se nesse processo aspectos de cunho psicológico e social, como veremos adiante.

Uma gestão organizacional estritamente orientada pelo modelo racional-burocrático apresenta variadas limitações, trazendo uma série de consequências negativas em seu corolário, como temos discutido (cf. Wortmeyer, 2024a, 2024b). Para Schein e Schein (2022), a cultura administrativa baseada implicitamente em relacionamentos coercitivos e em um modelo mecânico de organização hierárquica ainda predomina em muitas empresas e instituições, expressando “um conceito de trabalho linear, mecânico, que obedece à racionalidade técnica” (p. 23). Sob tal perspectiva, o relacionamento entre as pessoas na organização deveria ser orientado exclusivamente por regras, papéis a

---

<sup>3</sup> Convém lembrar que as forças armadas modernas são formalmente estruturadas como organizações burocráticas, em que a lógica da autoridade segue os moldes da dominação legal descrita por Weber (cf. Huntington, 1985).



serem desempenhados e preservação do distanciamento profissional adequado, não havendo qualquer tipo de vínculo pessoal ou conexão emocional.

No entanto, seres humanos não orientam sua conduta somente por aspectos legais e racionais, conforme anteriormente explorado (Wortmeyer, 2024a, 2024b), sendo fortemente influenciados por disposições afetivas e interpretações abrangentes relacionadas a valores, assim como por vínculos estabelecidos com outros significativos e por propósitos e metas voltados para o futuro (Branco; Valsiner, 2012; Vigotski, 2001; Valsiner, 2012, 2014). De modo convergente, tem sido observado, inclusive no contexto militar, que o sucesso organizacional é potencializado na medida em que o arranjo estrutural da organização atende com efetividade não apenas a aspectos funcionais relacionados às tarefas, mas, também, a determinadas necessidades psicológicas, ligadas, por exemplo, ao controle da ansiedade, à construção de sentido e ao suporte social (Kramer; Visser; Moorkamp, 2023).

Como abordado, o processo de transformar potenciais humanos em desempenho “não é automático e linear como ocorre na operação de máquinas industriais” (Wortmeyer, 2024a, p. 11), apresentando inerente complexidade. Assim, de diferentes formas e em variadas circunstâncias, as pessoas tendem a transcender a superficialidade dos relacionamentos formais, “humanizando” suas interações.

Dessa forma, ao se depararem com figuras de autoridade, em qualquer âmbito da vida social, as pessoas lhes dirigem expectativas de ordem individual e coletiva, esperando que exerçam uma “função” em suas vidas. Para além da dimensão formal, legal e técnica, é nessa esfera íntima dos indivíduos que ocorre a efetiva legitimação da autoridade (Moura, 2000, 2005).

Quando isso não ocorre, são estabelecidos vínculos negativos, marcados pelo medo, negação ou rejeição (Sennett, 2001). Em tais casos, encontramos-nos diante de autoridades que não reconhecemos como legítimas ou verdadeiras, em relação às quais não há autêntico respeito.

Em seguida, buscarei analisar alguns aspectos psicossociológicos que permeiam as relações com a autoridade e como estes se expressam no contexto organizacional – que posteriormente serão relacionados à construção da liderança.

### 3 ASPECTOS PSICOSSOCIOLOGICOS DA AUTORIDADE

*“Os desejos de orientação, segurança e estabilidade não desaparecem pelo fato de não serem satisfeitos.” (Sennett, 2001, p. 28)*

Nos diferentes âmbitos da vida social, o que esperamos da autoridade?

A primeira expectativa de natureza psicossociológica<sup>4</sup> comumente associada às figuras de autoridade pode ser expressa como: atuar como referência (Moura, 2005).

O exercício de funções que implicam ascendência hierárquica sobre um grupo tende a despertar a expectativa de que seja proporcionado algum tipo de orientação para a ação coletiva,

---

<sup>4</sup>Neste ensaio, a expressão “psicossociológica” é utilizada para se referir a expectativas ou necessidades que são, simultaneamente, de natureza psicológica e social, isto é, que estão ligadas tanto ao campo “interno” dos indivíduos (como representações mentais, carências afetivas, processos de construção de significado e valores) quanto ao campo “externo” relacionado à convivência social.

estabelecendo-se um norte (onde queremos chegar) e certos parâmetros para atuação do grupo (como vamos fazer isso). Naturalmente, isso pode ser feito de diferentes formas, com variados graus de participação e especificidade, de acordo com as características da tarefa a ser desempenhada, da equipe de trabalho e do contexto em que ocorrem as atividades, como discutirei mais à frente.

Assim, em alguma medida, espera-se que a autoridade proporcione um senso de ordem e direção ao grupo. Tal aspecto se relaciona, também, aos significados atribuídos ao trabalho, que, como vimos (Wortmeyer, 2024b), implicam interpretações valorativas das ações e interações, ligando-se a valores morais e éticos. Cabe ressaltar que essa referência é proporcionada não apenas por meio de palavras, mas, principalmente, pelas ações adotadas pela autoridade e pelos significados associados.

Wilson Moura (2005) assinala que o verdadeiro poder é aquele que controla, no sentido de promover a convergência entre as ações e os objetivos comuns, mas não oprime ao ponto de impedir a escolha dos indivíduos e a assunção de responsabilidades. Ele observa, ainda, que “a função de chefia traz a ambiguidade do controle e da integração”, possuindo a prerrogativa de punir e recompensar (ainda de que maneira implícita ou informal, por exemplo, por meio de palavras e expressões não-verbais), assim como de estabelecer limites e conciliar interesses (Moura, 2005). Dessa forma, como destacado por Anzieu e Martin (1971), o chefe atua como “órgão de integração do grupo” (p. 44, tradução livre), favorecendo a cooperação entre seus membros, na medida em que trata as questões emergentes com imparcialidade e justiça. Logo, pode-se identificar uma segunda expectativa psicossociológica frequentemente dirigida à autoridade: atuar com justiça.

Espera-se, ainda, que as figuras de autoridade atuem com transparência e coerência, que podemos considerar como uma terceira expectativa de cunho psicossociológico. Para tanto, é necessária comunicação clara sobre propósitos e ações adotados, assim como autenticidade nas relações. Isso inclui a capacidade de se rever, assumindo erros e consequências das escolhas realizadas, com dignidade (Moura, 2005). Tais aspectos se ligam à construção da confiança, fundamental para o aprofundamento dos vínculos e o comprometimento mútuo, que retomarei neste ensaio com maior profundidade.

Finalmente, cabe observar que os seres humanos tendem a se ressentir quando são tratados com excessiva impessoalidade ou em função de sua “utilidade”, como se fossem meros objetos. Para Sennett (2001), “o amparo – o amor que sustenta os outros – é uma necessidade humana fundamental” (p. 165). Dessa forma, esperamos que as autoridades tenham pretensão genuína de cuidar dos outros, ao mesmo tempo em que sustentam uma relação de respeito quanto a sua autonomia, singularidade e interesses. O autor ressaltava que: “Nenhuma pessoa, por mais bem-intencionada que seja como personalidade, é capaz de dar amparo a outra, como se se tratasse de uma mercadoria. Tampouco se granjeia interesse como quem extrai lucro de um investimento” (Sennett, 2001, p. 165). Portanto, fornecer amparo pode ser considerada como uma quarta expectativa comumente dirigida às figuras de autoridade.

É importante observar que as expectativas psicossociológicas aqui brevemente delineadas se inter-relacionam e sobrepõem. De modo geral, as pessoas esperam que a fonte de autoridade represente um “ponto fixo” no qual possam se apoiar em meio à realidade mutável, proporcionando sentido, estabilidade, proteção e segurança frente a incertezas de variadas ordens.

No contexto de uma estrutura organizacional hierarquizada, circunscrita por uma cultura profissional com determinadas características, as interações cotidianas no desempenho dos variados papéis favorecem que essas expectativas sejam canalizadas para pessoas detentoras de autoridade formal. Assim, os subordinados esperam (exercendo certa “pressão” nesse sentido) que estas sejam mais do que cumpridoras mecânicas de protocolos e regulamentos, possibilitando, em alguma medida,

a construção de vínculos – os quais não podem se desenvolver entre papéis formais, mas somente entre seres humanos de fato.

Schein e Schein (2022) analisam que “o que de fato acontece entre um superior e um subordinado pode variar muito e diz respeito, em grau considerável, ao modo como a pessoa de nível superior escolhe se relacionar com aquelas que estão abaixo dela” (p. 100). Dessa forma, as pessoas para as quais as expectativas acima referidas são endereçadas podem reagir de diferentes formas – inclusive, ignorando-as e reforçando o formalismo e o distanciamento nas relações. Porém, se houver dedicação das autoridades ao desempenho de seus papéis formais, atentando às dimensões psicossociológicas implicadas, tenderá a ocorrer um aprofundamento dos laços ao longo do tempo, que poderá contribuir para a emergência da liderança.

Por outro lado, a liderança é um fenômeno que se reveste de maior complexidade, não dependendo exclusivamente da atuação do líder. Além disso, manifesta-se de maneira fluida e dinâmica, não necessariamente coincidindo com o desempenho de determinados cargos na organização, como analisarei a seguir.

## 4 LIDERANÇA COMO FENÔMENO RELACIONAL

*“(...) um grupo ou equipe eficiente cria condições para liderança do mesmo modo que líderes criam equipes eficientes.” (Schein; Schein, 2022, p. 15)*

O estudo da liderança como processo de influência social percorreu diversos caminhos, especialmente a partir da Segunda Guerra Mundial. Nesse contexto, houve grande interesse em se compreender as raízes e impactos da liderança “autoritária” ou “autocrática”, em oposição à liderança “democrática” (e.g. Lewin; Lippitt; White, 1939) – uma perspectiva fortemente ligada às experiências vivenciadas naquele momento histórico e, também, às visões político-ideológicas dos pesquisadores envolvidos (Billig, 2015).

Posteriormente, houve grande proliferação de estudos sobre o tema, de maneira que, diante das inúmeras definições e enfoques existentes, o psicólogo social James Meindl (1993) afirmou que “liderança é tudo e nada”. A despeito da compreensão difusa e repleta de lacunas sobre o assunto, a liderança tem sido considerada, muitas vezes, como verdadeira panaceia para os problemas existentes nas organizações e na sociedade em geral.

Meindl e seus colaboradores cunharam a expressão “romance da liderança” para se referir a uma visão romantizada e quase mística que guiaria a percepção sobre a atuação dos líderes, enfatizando aspectos como prestígio, estima, carisma e heroísmo. Dessa forma, as pessoas tenderiam a estabelecer uma relação de causalidade simples, atribuindo a um único fator (a atuação do líder) a responsabilidade por consequências em sistemas complexos – os quais, de fato, funcionariam de modo fluido, dinâmico e multideterminado. Para esses pesquisadores, trata-se de um viés cognitivo que ajudaria as pessoas a construírem sentido para a realidade, por meio de uma visão simplificada de processos que são, em verdade, mais amplos, envolvendo diversas dimensões que atuam simultaneamente (Meindl; Ehrlich; Dukerich, 1985; Meindl, 1993).

Assim, desenvolveu-se um senso comum que tende a atribuir resultados positivos e negativos nas organizações a questões de liderança, ainda que indicadores objetivos apontem outros fatores que apresentam impacto direto (por vezes, muito mais significativo) sobre o desempenho organizacional. Pesquisas subsequentes demonstraram, ainda, que existe um “efeito halo” relacionado a essa percepção sobre a liderança: “se um indivíduo é percebido como um líder eficaz, suas deficiências pessoais e seu



baixo desempenho organizacional podem ser negligenciados” (Bligh; Kohles, 2009, p. 1). Ou seja, é como se a “liderança”, sob esse enfoque, fosse sempre positiva para as organizações<sup>5</sup>.

Nessa esteira, muitos estudos enfocaram a liderança como um fenômeno controlado pelo líder, que se desenvolveria a partir de suas características pessoais ou comportamentos específicos. Buscou-se identificar “traços de personalidade” associados ao potencial para liderança, assim como analisar os impactos de diferentes “estilos de liderança” sobre a dinâmica dos grupos ou, ainda, correlacionar comportamentos específicos do líder a reações dos seguidores (Meindl, 1993; Robbins, 2009).

Vale mencionar que, ao longo do tempo, parte desses estudos foi submetida a críticas, por vezes revelando fragilidades de ordem teórica e metodológica. Por outro lado, certas pesquisas têm sido referenciadas de maneira parcial ou distorcida em muitos livros “didáticos”, como analisado por Billig (2015), conduzindo a conclusões errôneas sobre o exercício da liderança. Não é preciso mencionar, também, que se formou todo um mercado voltado a “treinar” pessoas para se tornarem “líderes de sucesso”, em certos casos, destacando “fórmulas” e aspectos como o uso inspiracional da linguagem e de técnicas de persuasão e manipulação.

Em 2015, perfazendo uma análise do percurso de 50 anos de desenvolvimento da área conhecida como psicologia organizacional, Edgar Schein destacou que as pesquisas têm reforçado a compreensão da liderança como um processo relacional:

Como há muitos tipos de líderes e como as pesquisas têm mostrado consistentemente que diferentes tipos de liderança são necessários para diferentes tipos de tarefas, a área adotou uma teoria de contingência: as características desejadas de um líder dependem da tarefa, das circunstâncias e da natureza dos subordinados. (2015, p. 9, tradução livre).

De modo convergente, Robbins (2009) observa que resultados de diversas pesquisas têm corroborado que “O desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser influenciados de modo positivo, quando o líder compensa algo de que o liderado ou o ambiente de trabalho careçam” (p. 163). Assim, a atuação do líder se harmonizaria às características dos integrantes da equipe, da tarefa e do ambiente de trabalho. Por exemplo, indivíduos ou grupos com pouca experiência em suas funções podem ser bastante receptivos a orientações específicas sobre como executar suas tarefas; por outro lado, profissionais experientes podem perceber esse nível de diretividade como redundante ou até ofensivo, mas tenderão a apreciar suporte relacionado aos meios para executar seu trabalho, entre outros aspectos. Tarefas mais estruturadas e repetitivas se beneficiam de um ambiente distinto de tarefas que exigem flexibilidade, criação e inovação. Situações de crise ou elevado estresse requerem uma abordagem diferenciada de situações rotineiras, e assim por diante.

Com base nessa visão, na gestão de equipes, seria buscado um equilíbrio dinâmico e flexível de diferentes dimensões, focalizando aspectos ligados a: a) tarefa (organização do trabalho, delegação de tarefas, acompanhamento etc.); b) relacionamento (preocupação com o bem-estar e satisfação da equipe, apoio individual etc.); e c) situação (contingências ambientais e pessoais).

Embora fuja aos objetivos deste ensaio uma revisão detalhada das várias correntes existentes nesse campo, cabe ressaltar que há muitas pesquisas que merecem ser consultadas para auxiliar na compreensão dos variados aspectos relacionados à liderança. Entretanto, não é possível

---

<sup>5</sup> Apenas mais recentemente estudos passaram a focar o lado “tóxico” ou “sombrio” da liderança, relacionado à atuação de líderes que, ainda que possam se revelar carismáticos e apresentar resultados valorizados nas organizações, manifestam condutas associadas a narcisismo, maquiavelismo e psicopatia (e.g. Furtner; Maran; Rauthmann, 2017; Dobbs; Do, 2019).

chegar a uma “fórmula” ou definir precondições estritas relacionadas à emergência desse fenômeno. Como observou Hackman em seus estudos sobre liderança de equipes, “seres humanos interagem em sistemas abertos em vez de deterministas, e esses sistemas abertos se comportam de acordo com o princípio da ‘equifinalidade’. Isso significa que há diferentes formas de agir para obter o mesmo resultado” (2002 *apud* Nye, 2011, p. 37).

Afinal, diante de toda essa amplitude, como a “liderança” poderia ser definida?

Após percorrer diversas perspectivas sobre o tema, compreendo a liderança como um processo de influência social que ocorre na esfera informal das relações, muito embora possa permear o exercício dos papéis formais em uma organização. Trata-se de um relacionamento colaborativo que ocorre espontaneamente entre *pessoas* (e não entre cargos ou papéis formais), visando ao atingimento de objetivos convergentes. Logo, é preciso que haja predisposição de todas as partes envolvidas para que seja estabelecido um aprofundamento das relações nessa direção.

Nesse processo, o que o “líder” tem a oferecer é tão importante quanto as características dos “seguidores” e a dinâmica do grupo, assim como o contexto mutável em que ocorrem as interações. A emergência da liderança está diretamente ligada a processos de grupo, que refletem os anseios, necessidades e expectativas presentes a cada momento, assim como as características do contexto em que se desenvolvem as relações. Vale lembrar que estão em jogo, nessa configuração, processos de construção de significado, que amalgamam aspectos afetivos e cognitivos, refletindo tanto a trajetória individual dos integrantes do grupo, quanto sua história compartilhada e aspectos da cultura do grupo, da organização e da sociedade mais ampla.

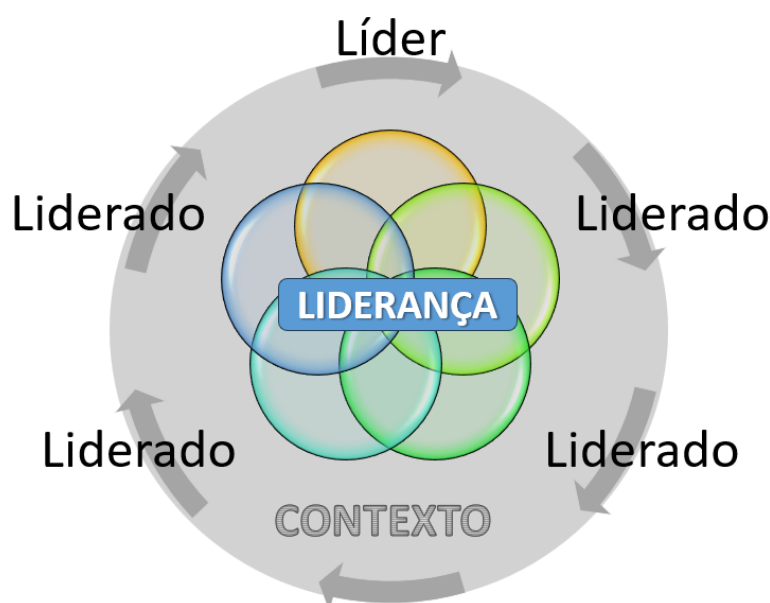
Na mesma direção, Nye (2011) considera a liderança como um processo no qual atuam três componentes principais: líderes, seguidores e contextos. Ele assinala que: “Em vez de pensar no líder como um tipo específico de indivíduo heroico, é preciso pensar nas três partes do triângulo que, juntas, constituem o processo de liderança” (p. 34). Por conseguinte, para compreender a emergência de um indivíduo como líder, por exemplo, em uma sociedade, não bastaria analisar suas características pessoais, sendo necessário considerar as características específicas daquela população, os anseios, necessidades e expectativas presentes no momento histórico em questão, o contexto mais amplo, interno e externo, em que se desenvolveram as interações, para então compreender a “função” que a liderança pôde exercer junto àquele grupo no período em tela. Isto é, em vez de considerar qualquer um dos elementos isoladamente (líder, seguidores ou contexto), analisam-se as relações emergentes no sistema e seus significados específicos. Na Figura 1, encontra-se representada a sinergia que desenvolve a partir das relações dinâmicas entre líder e liderados, em dado contexto.

De modo convergente, McChrystal, Eggers e Mangone (2018) analisam que:

liderança é um sistema complexo de relacionamentos entre líderes e seguidores, em um contexto particular, que fornece significado aos seus membros. Às vezes, esse significado pode assumir a forma de conduzir e alcançar resultados. Outras vezes, assumirá a forma de alcançar algum senso de compreensão, esperança ou identidade. Mas perdemos parte do que torna a liderança poderosa se a limitarmos a apenas um aspecto ou outro. (p. 390, tradução livre).

Tendo em vista a liderança no contexto organizacional, pode-se concluir que não há conexão automática entre o desempenho de um papel formal na organização e a emergência da liderança. Como expressa a observação divertida de Nye (2011): “Manter um cargo formal de liderança é como ter uma licença para pescar: não garante que você vá pegar um peixe” (p. 33). Por outro lado, o mesmo autor analisa que: “Liderar equipes pode ser – e geralmente é – uma atividade *compartilhada*” (p. 33, grifo no original).

**Figura 1** - Liderança como processo relacional, dinâmico e compartilhado



Fonte: elaborada pela autora

Para Schein e Schein (2022):

(...) a liderança existe em todos os espaços e níveis de qualquer organização. Vemos a liderança como um mosaico complexo de relacionamentos, e não apenas como uma condição bidimensional (de cima para baixo) em uma hierarquia, tampouco como um conjunto de dons inusitados de indivíduos de “alto potencial”. (p. 12).

Tal abordagem da liderança como um processo dinâmico e compartilhado tem se revelado muito promissora diante dos desafios de gestão das organizações na atualidade. Por isso, buscarei explorá-la com mais detalhes na próxima seção.

## 5 LIDERANÇA COMPARTILHADA

*Bons líderes e bons membros combinam-se numa organização efetiva. (Schein, 2015, p. 8, tradução livre)*

Abordar a liderança como um processo dinâmico, que assume diferentes configurações de acordo com as fases e necessidades do grupo e da organização e, ademais, que não está necessariamente alinhado à hierarquia formalmente estabelecida, pode requerer um exercício de humildade.

Schein e Schein (2022) defendem a necessidade de transição do modelo de “liderança heroica” para a chamada “liderança humilde”, focada na cooperação, no fortalecimento de grupos de trabalho e na construção de relações fundadas na honestidade e confiança. Isso implicaria a superação do modelo mecanicista, que enfatiza o distanciamento hierárquico burocrático, a glorificação dos atributos individuais do líder e uma lógica competitiva nas relações na organização. Na visão dos autores, a transição para o novo modelo acarretará que “O egocentrismo, as estratégias para benefício próprio, a arrogância – comportamentos exibidos com naturalidade por pessoas que querem subir a todo custo na hierarquia – cairão em descrédito ou serão mesmo punidos como perda de tempo egoísta” (p. 24-25).

Tendo em vista a realidade complexa das organizações contemporâneas, Schein e Schein (2022) consideram que “não é de modo algum possível a um indivíduo acumular conhecimento suficiente para dar todas as respostas. A interdependência e a mudança constante tornam-se um modo de vida no qual a humildade em face dessa complexidade é um recurso de sobrevivência crítico” (p. 26). Assim, cada vez mais, será necessário desenvolver a capacidade de interagir e colaborar com indivíduos e grupos culturalmente diversos, seja por possuírem bagagens oriundas de profissões e ocupações específicas, seja por se originarem de diferentes organizações e contextos socioculturais. Isso requer abertura e humildade para aprender sobre e em conjunto com o outro, abrindo mão de pré-julgamentos e construindo novas formas de trabalhar coletivamente (Schein, 2009, 2015).

Em tal contexto, a função primordial da liderança, em todos os níveis, seria contribuir para vincular equipes e grupos de trabalho, favorecendo a construção de relacionamentos em que os integrantes da organização sejam vistos como pessoas plenas, e não apenas com base nos papéis que desempenham na estrutura formal.

Schein e Schein (2022) observam que, quanto maior a incerteza e o risco envolvidos nas atividades realizadas – como ocorre em operações militares – maior o grau de aprofundamento necessário nos relacionamentos interpessoais. Na análise de diversos exemplos relacionados ao emprego militar em conflitos recentes, os autores identificaram a importância do trabalho em equipe, da cooperação para além das fronteiras hierárquicas e da promoção da autonomia das tropas para tomarem as próprias decisões no local.

Ficamos particularmente impressionados com descrições de novos padrões de organização nas forças armadas dos EUA, a maior organização hierárquica dos Estados Unidos, que sugerem que a única maneira de lutar algumas das guerras de hoje é com uma abordagem de “equipe de equipes” (McChrystal, 2015). Mesmo, ou especialmente, nas forças armadas dos EUA, o modelo antigo – organizações como máquinas lideradas por heróis – é o passado, não o futuro. (Schein; Schein, 2018, p. 6, tradução livre).

Schein (2015) enfatiza que a “liderança é uma função na organização, em vez de uma característica de um indivíduo. Ela é distribuída entre os membros de um grupo ou organização, e não é automaticamente investida no presidente ou na pessoa com autoridade formal” (p. 8, tradução livre). Portanto, a função de liderança comumente se alterna entre diferentes membros do grupo, de acordo, por exemplo, com mudanças nas necessidades ligadas à tarefa e no ambiente.

Nessa perspectiva, “líderes” e “seguidores”, além de serem considerados igualmente importantes e responsáveis pelo atingimento dos objetivos comuns, são vistos como posições relativas e dinâmicas. Nye (2011) considera que “líderes e seguidores são intercambiáveis não só em pequenos grupos como também em grandes grupos e organizações” (p. 34). Por exemplo, de acordo com o tipo de conhecimento percebido como crítico para a consecução de uma tarefa, um membro específico do grupo (ou setor da organização) que o detenha pode atuar espontaneamente como referência, desempenhando a função de líder e facilitando o êxito coletivo. Em contrapartida, em uma situação que envolva conflito interpessoal, outro membro pode despontar como líder, devido a características pessoais ou a relacionamentos específicos nutridos no grupo (que se traduzem, por exemplo, nos “canais sociométricos” estudados por Moreno), orientando naturalmente a questão no sentido de sua resolução.

Para van Loon e Buster (2019), “Líderes e seguidores são, por definição, membros de múltiplos contextos. Pessoas que lideram organizações precisam se tornar cientes, na consciência e

no comportamento, de que estão sempre e por definição *sincronicamente liderando e seguindo*” (p. 1, tradução livre, grifo no original). Os autores enfatizam que, ao invés de considerar uma polaridade como superior à outra (liderar *versus* seguir), é necessário reconhecer ambas como de pleno valor, que podem se alternar de forma produtiva na dinâmica das equipes. Haveria, assim, possibilidade de ser flexível entre liderar e seguir, ocupar espaço e dar espaço, falar e perguntar, de acordo com o contexto, as características da equipe e os objetivos a serem atingidos a cada momento, mantendo-se os valores fundamentais como norte (van Loon, 2010; van Loon; Buster, 2019).

Como já mencionado, essa perspectiva implica a superação da visão centrada no “ego” e na afirmação individual do líder, colocando em primeiro plano a qualidade das relações na equipe e o processo coletivo voltado para o alcance das metas comuns. Tal abordagem de liderança compartilhada potencializa a participação, a iniciativa, a motivação e o comprometimento dos integrantes da equipe, uma vez que se expandem as possibilidades de colaboração e desenvolvimento individual, ao mesmo tempo em que a responsabilidade passa a ser compartilhada – seja por sua área específica de atividade, seja pelo desempenho coletivo (Schein; Schein, 2022; Bolden, 2011).

Pearce e Conger (2003b *apud* Bolden, 2011) definem liderança compartilhada como um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos, cujo objetivo é levar uns aos outros à realização de objetivos de grupo ou organizacionais ou ambos. Esse processo pode envolver influência de pares ou lateral e, em outros momentos, influência hierárquica ascendente ou descendente (Bolden, 2011; Lindsay; Day; Halpin, 2011).

Diferentes estudos constataram que o desenvolvimento desse processo de influência coletiva é favorecido por determinadas condições nos ambientes interno e externo das equipes. Em relação ao ambiente interno, destacam-se a existência de um senso de propósito comum, de uma orientação para a aprendizagem e de certa qualidade nas relações – ligada, por exemplo, à existência de segurança psicológica para assumir riscos e apresentar sugestões perante os demais, assim como à efetiva possibilidade de participação nas decisões sobre como atingir o propósito coletivo. Por outro lado, para que uma equipe desenvolva tais aspectos, pode ser necessária a atuação de uma liderança externa, como mentor ou estimulador desse processo (ambiente externo). Os resultados obtidos em diferentes contextos têm indicado que, em geral, o desenvolvimento da liderança compartilhada se relaciona ao aumento da efetividade das equipes (cf. Lindsay; Day; Halpin, 2011).

Lindsay, Day e Halpin (2011) buscaram avaliar em que medida a liderança compartilhada seria aplicável no contexto militar, considerando os casos do Exército e da Força Aérea dos Estados Unidos. Os autores concluíram que, embora a liderança compartilhada não seja apropriada ou necessária em todas as situações relacionadas à atividade militar, sua aplicação se revela extremamente benéfica, por exemplo, em situações dinâmicas e complexas, que evoluem rapidamente. Além disso, eles identificaram que as mudanças nas características das missões e nas exigências dos contextos em que ocorrem as operações militares sugerem a necessidade de se adotar formas de liderança que não se restrinjam à atuação linear da cadeia de comando.

Em seu estudo sobre a liderança compartilhada na atuação de equipes militares em contextos perigosos, Ramthum e Matkin (2014) constataram que:

Diante de ameaças de dano ou morte em situações desafiadoras, integradas à incerteza, mudanças rápidas e informações imperfeitas, descobrimos que equipes militares frequentemente recorrem à liderança compartilhada, por meio de influência mútua e emergência de liderança, para atingir alto desempenho. (p. 21, tradução livre).



Na mesma direção, o já citado estudo de Lindsay, Day e Halpin (2011) identificou que, embora a liderança compartilhada não seja plenamente contemplada pela doutrina militar existente, ela costuma ocorrer espontaneamente em operações. Ainda assim, os autores consideram que seu potencial é subempregado, sendo necessária uma mudança cultural para que sejam reconhecidos os benefícios dessa forma de liderança, sem prejuízo da liderança baseada na hierarquia militar tradicional.

Naturalmente, processos dessa natureza promovem a ampliação da participação no processo de tomada de decisão, requerendo abertura para o diálogo, respeito mútuo, valorização das iniciativas e comprometimento coletivo com o alcance de soluções. Para sua realização, pode ser necessário um percurso de aprendizado, em que gradualmente se estimula o desenvolvimento, por um lado, da autonomia na equipe e, por outro, da responsabilidade pelas ações (Moura, 2005).

Para aplicação dessa abordagem à atuação de equipes, assim como para o aprimoramento das relações em geral no contexto organizacional, faz-se necessário o desenvolvimento da confiança e da comunicação franca, como será explorado na próxima seção.

## 6 A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

*“Integridade é escolher coragem em vez de conforto; é escolher o que é certo em vez do que é divertido, rápido ou fácil; e é pôr seus valores em prática, e não apenas declará-los.”*  
(Brown, 2021, p. 232)

Schein e Schein (2022) enfatizam que, quanto maior a complexidade da tarefa e a coordenação de esforços necessária para sua realização, maior a necessidade de construir relações de confiança e responsabilidade compartilhada nas organizações. Essa complexidade envolve, entre outros aspectos, questões de ordem tecnológica, cultural e informacional. Assim, para que os diferentes sistemas que compõem uma organização se integrem e comuniquem de maneira efetiva, desenvolvendo a sinergia necessária para alcançar os resultados almejados, torna-se fundamental investir na qualidade das relações entre as pessoas que vivificam tais sistemas.

Ao analisar graves problemas de qualidade e segurança ocorridos em grandes organizações, os autores referidos identificaram que, em sua raiz, se encontravam “interações falhas entre os diversos microssistemas sociais das organizações complexas de hoje” (p. 27). Eles observaram, ainda, que: “Muitas vezes, os problemas não estão nos ‘elos’ (indivíduos), e sim nas interações (relacionamentos)” (Schein; Schein, 2022, p. 27).

Nessa esteira, muitas organizações apresentam atualmente uma “patologia na comunicação”. Dado o distanciamento gerado nas relações, não há abertura para comunicação de problemas e dificuldades, tampouco para a adoção de soluções efetivas. Os autores assinalam que, ainda que tal quadro gere um profundo mal-estar, a cultura administrativa vigente impede os gestores de perceberem o que realmente está ocorrendo, havendo uma tendência a se procurar “culpados” ao invés de conduzir um diagnóstico amplo sobre as reais causas dos problemas enfrentados. Em tal contexto:

É comum que os subordinados diretos não relatem aos chefes os obstáculos com que se deparam para implementar o que os chefes desejam. Se indagados diretamente sobre o andamento das coisas, às vezes acham mais fácil disfarçar: “Vão bem, sem problemas. Tudo está sob controle” – mesmo que não esteja. Os funcionários talvez não desejem ser os “mensageiros alvejados”, talvez queiram poupar os chefes ou talvez tenham aprendido, com o tempo, que chefes não gostam de receber más notícias. (Schein; Schein, 2022, p. 60).

Não é difícil concluir o quanto essa tendência a se lançar os problemas para “debaixo do tapete” vai minando insidiosamente os processos organizacionais, alimentando vulnerabilidades que, por vezes, só serão percebidas no “tarde demais”, diante de uma séria crise de ordem financeira, operacional, legal ou ética. No contexto militar, problemas sistêmicos de comunicação em vários níveis e, especialmente, ao longo do canal de comando, frequentemente aparecem relacionados a graves falhas de natureza operacional e ética em operações (e.g. Inspector-General of the Australian Defence Force, 2020).

Uma questão de fundo em tais casos se relaciona à confiança. Como indica Souza (1992):

A confiança facilita a aceitação interpessoal e a abertura de expressão. A desconfiança evoca rejeição interpessoal e desperta comportamento defensivo, que dá lugar a distorções de informação e de percepção. (...) Um indivíduo que não confia noutro esconde ou distorce informações, pensamentos ou sentimentos relevantes. Ele também resistirá à tentativa dos outros para influir na seleção de objetivos, escolha de métodos e avaliação do progresso. (p. 74-75).

A construção da confiança revela-se, portanto, como essencial para que haja transparência nas comunicações e autêntico comprometimento, não apenas dentro das equipes de trabalho, mas, também, entre os diferentes níveis e setores da organização.

No contexto atual, em que se verifica uma verdadeira crise de confiança em muitas sociedades (cf. US National Intelligence Council, 2021), tem sido constatada a necessidade de se promover relacionamentos mais próximos e autênticos nos ambientes organizacionais, favorecendo o conhecimento mútuo e a coordenação de expectativas. Schein e Schein (2022) consideram que o nível de confiança reflete a história de interações entre as pessoas e o grau de consistência de sua conduta. Quando há confiança, as pessoas sentem-se mais ou menos à vontade na presença umas das outras, experimentando razoável segurança sobre como cada uma reagirá. Como pano de fundo, existe a assunção tácita de que compartilham determinados valores e objetivos.

Na mesma direção, Drummond (2004) define “confiança” como a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas e valores compartilhados por seus membros. Quando há confiança, as pessoas assumem riscos e expõem vulnerabilidades, na expectativa de que o outro não agirá de maneira oportunista frente às informações compartilhadas (Robbins, 2009).

Schindler e Thomas (1993 *apud* Robbins, 2009) identificaram cinco dimensões básicas que fundamentam a confiança no contexto organizacional: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. Dentre estas, observou-se que a integridade parece ser a mais crucial: “Sem a percepção do ‘caráter moral’ e da ‘honestidade básica’ do outro, as demais dimensões da confiança perdem o sentido” (Butler; Cantrell, 1984 *apud* Robbins, 2009, p. 169).

Drummond (2004) considera ser função dos líderes mediar a construção da confiança no grupo. Para tanto, a pesquisadora destaca como aspectos fundamentais: a) credibilidade e transparência nas comunicações; b) estímulo à integração e cooperação na equipe e na organização; c) proteção contra ameaças presentes no ambiente organizacional; e d) demonstração de respeito, consideração e preocupação com os colaboradores. Por sua vez, Moura (2005) analisa como inerente à liderança a capacidade de construir certo nível de confiança no grupo, promovendo a integração, a mediação de conflitos e o manejo de aspectos emocionais.

Para construir confiança, é preciso enxergar o ser humano, para além do cargo ou papel de que está investido, promovendo-se um aprofundamento das relações. Contudo, isso não significa

perder a noção dos papéis, violar limites pessoais ou contrariar objetivos e valores organizacionais.

Schein e Schein (2022) sublinham que, para construir relações que ultrapassem o formalismo e o distanciamento, não há necessidade de serem desenvolvidas relações de amizade ou intimidade, tampouco haver uma aproximação pessoal fora do ambiente de trabalho. Significa, simplesmente, que as pessoas se predispõem a olhar umas para as outras como pessoas plenas, reconhecendo sua interdependência e comprometendo-se com a cooperação honesta e franca. De forma objetiva, os autores propõem que esse tipo de relacionamento implica: “(1) assumir e cumprir os compromissos e as promessas feitas ao outro; (2) concordar em não minar os esforços do outro nem prejudicar o que se combinou fazer e (3) prometer não mentir para o outro ou ocultar informações importantes para a tarefa comum”(p. 63).

Os autores citados observam que esse nível de relacionamento não ocorre automaticamente, pela decisão de uma ou mesmo de ambas as partes. Trata-se de uma construção que ocorre gradualmente, por meio de inúmeras interações, em que os esforços no sentido de maior franqueza vão sendo bem-sucedidos ou não, havendo um processo de aprendizagem recíproco acerca das possibilidades e limites apropriados ao relacionamento (Schein; Schein, 2022). Em consonância, Moura (2005) considera que a construção da confiança exige um investimento contínuo nas relações, o cultivo de autenticidade e transparência ao longo do tempo.

Para isso, pode ser preciso modificar certos pressupostos que orientam as relações no trabalho, entre superiores e subordinados, entre membros de equipes e entre equipes, assim como desenvolver, no próprio sistema organizacional, a capacidade de “ouvir e reagir de modo adequado ao que é dito” (Schein; Schein, 2022, p. 129). Em outras palavras, é preciso transformar a cultura baseada em antigos pressupostos como “evitar erros a qualquer preço” ou “identificar e punir culpados”, em direção a uma nova visão, fundada, por exemplo, em “trabalhar coletivamente em busca do melhor desempenho” e “aprender sempre”.

Schein (2015) assinala que “se a tarefa for complexa, exigindo a coordenação de vários funcionários, ou se a tarefa for perigosa e, portanto, exigir execução e relato de problemas em tempo hábil, relacionamentos de longo prazo e confiança mútua se tornam cruciais” (p. 11, tradução livre). Em tais condições, que também se verificam de diferentes formas no contexto organizacional militar, a comunicação franca dentro das equipes e entre os níveis hierárquicos representa, literalmente, um fator crítico de sobrevivência.

A título de exemplo, uma revisão sobre liderança efetiva em ambiente de combate constatou que os comandantes bem-sucedidos eram aqueles que conseguiam construir equipes que funcionassem bem, por meio de um processo de colaboração e comunicação aberta (Pitt; Bunamo, 2008 *apud* Lindsay; Day; Halpin, 2011).

Ademais, o investimento na construção da confiança, por meio do cultivo de relações que proporcionem segurança psicológica aos envolvidos, promove o sentimento de pertencimento a uma comunidade e o comprometimento em um nível moral (Schein, 2015). Relações dessa natureza fornecem estabilidade em meio à incerteza, contribuindo para o aumento da resiliência organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Mas era no encontro periódico, no cinema da Academia, que eu trazia à reflexão deles os casos que envolviam as relações humanas nos quartéis, visando a despertar-lhes a consciência de futuros comandantes de frações de um Exército democrático, que devem ter o homem como sujeito e não como simples objeto.” (Passarinho, 1987, p. 11)*

Neste breve ensaio, procurei explorar alguns aspectos ligados às relações humanas, que entendo serem fundamentais para a gestão das organizações na contemporaneidade, particularmente, no contexto militar. Analisei expectativas relacionadas ao legítimo exercício da autoridade, considerando, para além da dimensão formal, suas implicações psicossociológicas. Explorei a visão da liderança como um processo relacional – em cuja emergência estão imbricadas a atuação do líder, as características dos seguidores e a dinâmica do grupo, assim como o contexto em que ocorrem as interações – analisando que este se encontra distribuído e pode ser intencionalmente compartilhado nas organizações. Abordei, ainda, a importância do investimento na construção de relações mais próximas, que favoreçam a confiança e a comunicação franca no contexto organizacional.

A partir da análise realizada, pode-se constatar que o desempenho de papéis dotados de autoridade na estrutura organizacional está atrelado a expectativas que ultrapassam as dimensões técnica e legal, possuindo profundos impactos de natureza psicológica e social sobre os subordinados. Torna-se fundamental, portanto, que as pessoas investidas de tais papéis atuem conscientemente considerando tais aspectos, dentre os quais foram destacados: atuar como referência, atuar com justiça, atuar com transparência e coerência e fornecer amparo.

Trata-se de perceber aqueles que se relacionam e dependem de sua atuação na organização mais do que como cumpridores de tarefas e papéis, isto é, como seres humanos plenos, que buscam sentido e valor para sua atuação, constroem vínculos e associam projetos existenciais ao trabalho. Como expressei em trabalho anterior:

A partir do momento em que o superior passa a considerar seu subordinado como mais do que uma “peça”, que faz parte da engrenagem organizacional – como um ser humano de fato, com suas necessidades e anseios – começa a ser construída uma atitude de reconhecimento e respeito, que no decorrer de uma história compartilhada produz o aprofundamento dos laços. (Wortmeyer, 2008).

Em última análise, a autoridade somente se torna genuína e produtiva se for exercida tendo em vista sua destinação no tecido social: o serviço ao bem comum. Assim, pode-se dizer que a autoridade existe para o outro, tanto nesse sentido social mais amplo, quanto no tocante a apoiar e favorecer o desenvolvimento e a atuação de seus subordinados no contexto organizacional. Não se trata, portanto, de um fim autocentrado: a autoridade é legitimada nas *relações* estabelecidas em diversos níveis, exigindo um contínuo investimento no desafiador território das interações humanas.

Ademais, em uma organização, o que é percebido na conduta de autoridades hierárquicas tende a afetar de modo generalizado a percepção sobre o ambiente organizacional. Em outras palavras, diante do posicionamento de uma autoridade, ao invés de atribuir determinada visão ou orientação ao indivíduo específico, as pessoas tendem a estendê-las à organização como um todo. Tais experiências impactam, por exemplo, a percepção sobre em que medida a organização trata com justiça as questões que dizem respeito aos seus integrantes, em que medida há real atenção ao seu bem-estar, e assim por diante.

Dada a estabilidade da estrutura organizacional, pode-se supor que as expectativas psicossociológicas dirigidas às autoridades formalmente constituídas estão constantemente presentes. Assim, sua capacidade de influência, para além da esfera formal, impacta continuamente a qualidade das relações na organização, tanto por meio de sua atuação direta, quanto por meio das políticas e ações de gestão que implementam. Dessa forma, pode ser promovida a construção de vínculos de cunho mais positivo ou negativo, os quais, como mencionado, extrapolam o campo interpessoal e tendem a ser generalizados para a organização de modo abrangente. Tais autoridades possuem, em consequência,

grande responsabilidade na canalização dos processos sutis que vivificam as relações na organização, que se entrelaçam à construção de significados e valores e, finalmente, à preservação e transformação da cultura organizacional.

Por outro lado, as formas pelas quais a autoridade é efetivamente exercida no ambiente organizacional e os pressupostos culturais associados vêm sendo gradualmente transformados, diante dos novos desafios que se impõem às organizações contemporâneas – envolvendo aspectos como crescente nível de mudança, interconexão global, multiculturalismo e progresso tecnológico acelerado. Seja no contexto operacional militar, seja nos variados contextos de atividade que caracterizam as organizações atuais, tem sido realçada a importância de se desenvolver um ambiente organizacional que enfatize relações de cooperação nas equipes, estimulando a participação e a responsabilidade compartilhada, em lugar da dependência oriunda da excessiva centralização dos processos pelos chefes. Isso implica buscar exercer o poder de modo a permitir maior flexibilidade e iniciativa nas interações entre indivíduos e grupos, a cooperação para além das fronteiras hierárquicas, o fortalecimento do binômio autonomia-responsabilidade e a construção de relacionamentos mais próximos, pautados pela confiança e comunicação franca.

No presente ensaio, foi apresentada a visão da liderança como um processo dinâmico, que se encontra naturalmente distribuído de variados modos na organização e pode ser intencionalmente compartilhado, em benefício dos objetivos comuns. Todavia, isso não significa abolir a liderança construída a partir do exercício de papéis na hierarquia formal. No cotidiano das organizações, a liderança compartilhada, que circula entre membros em diferentes posições no grupo de acordo com as necessidades emergentes em cada contexto, frequentemente coexiste com a liderança associada a posições hierárquicas (Bolden, 2011; Lindsay; Day; Halpin, 2011). A visão da “distribuição” da liderança pode ajudar a lançar luz sobre o importante equilíbrio entre aspectos individuais, coletivos e situacionais da prática de liderança e, mais importante, quando e por que configurações específicas de liderança são mais eficazes e/ou desejáveis do que outras (Bolden, 2011). Tal perspectiva pode ser aplicada não apenas às relações internas nas organizações, mas, também, às relações externas – como, no caso das forças armadas, em contextos de operações conjuntas, interagências e combinadas.

Entretanto, cabe ressaltar que a liderança não é um fim em si mesma. Como vimos, trata-se de um processo de influência social que pode emergir a partir das interações entre as pessoas em dado contexto, o qual não pode ser controlado por apenas uma das partes. Evidentemente, o contínuo investimento em aspectos que potencializam as relações profissionais em suas várias dimensões, tanto a partir do legítimo exercício da autoridade, quanto do estímulo ao desenvolvimento das equipes, tende a favorecer que esse processo ocorra naturalmente ao longo do tempo. Porém, cabe sublinhar que, no contexto organizacional, interessa a promoção da liderança que esteja alinhada aos objetivos e valores organizacionais, os quais devem constituir o farol fundamental. Assim, a liderança representa um meio para promover o desenvolvimento individual e coletivo, tendo em vista não apenas a realização e o bem-estar das pessoas, mas, principalmente, sua efetividade no desempenho das atividades relacionadas à missão da organização.

Nesse contexto, foi enfatizada a crescente necessidade de construção de relações profissionais baseadas na confiança. Para tanto, como mencionado, faz-se necessário um investimento contínuo nessa direção, manifestando, de maneira clara e concreta, o comprometimento com determinados objetivos e valores. É preciso estar disponível para conhecer e buscar compreender o outro em sua singularidade, com atenção empática e sensível para suas dificuldades, necessidades e aspirações. Todavia, isso não pode ser simulado ou realizado mecanicamente. Como observaram



Schein e Schein (2022): “Nós, humanos, temos um faro aguçado para a autenticidade, a sinceridade e a consistência, sobretudo quando consideramos essas qualidades essenciais para os relacionamentos no trabalho” (p. 57).

A importância do investimento na qualidade das relações e na construção de vínculos não é algo novo para as forças armadas. Samuel Marshall, em sua conhecida obra “Homens ou Fogo?” (*Men Against Fire*, no original), que retrata a realidade dos combates nas duas Grandes Guerras, já argumentava que:

A idéia mais radical apresentada é a de que o líder, para ter certeza do acerto de suas operações, nada melhor pode fazer do que concentrar a atenção em seus homens. Não existe caminho melhor do que este. Ilude apenas a si mesmo, quem crê na existência de um tipo de eficiência militar que consiste em caminhar com elegância, expedir papéis, conseguir perfeição nas informações e, ao mesmo tempo, menospreza ou ignora a natureza humana de seus comandados. A arte de comandar, em operações de pequena ou grande envergadura, é a arte de lidar com seres humanos: de trabalhar com inteligência em proveito dos homens, de ser compreensivo com eles, mas, igualmente, de sentir que encaram de frente os seus próprios problemas. Estas são as bases reais das mais importantes cogitações do comando. (2003, p. 164).

Contudo, embora tais aspectos sejam percebidos como relevantes há décadas, considera-se que os contextos atuais e futuros, marcados por acentuada complexidade, interdependência e dinamismo, requerem que o exercício da autoridade seja sistematicamente canalizado para facilitar e auxiliar a atuação das equipes, em todos os níveis da organização (Schein; Schein, 2022; Lindsay; Day; Halpin, 2011). Isso implica desenvolver, cada vez mais, a capacidade de interagir cooperativamente com pessoas e grupos com perfis e bagagens culturais diversificados, com flexibilidade para adaptar as formas de atuação a contextos mutáveis, considerando suas múltiplas dimensões.

Assim, comandantes, chefes, diretores e gestores necessitam aprimorar competências ligadas ao relacionamento interpessoal e à dinamização da atuação de grupos em diferentes áreas e contextos, promovendo a construção de equipes que atuem com autonomia e responsabilidade, assim como de relações calcadas na confiança, na empatia e no diálogo franco e leal. Nos níveis mais elevados da organização, tais competências devem se relacionar, também, à gestão estratégica de pessoas e ao desenvolvimento da cultura organizacional.

A pedra angular de tais competências, convém ressaltar, repousa inevitavelmente sobre a busca de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Dessa forma, pode-se adquirir gradual consciência dos próprios desafios, vulnerabilidades e limitações, que frequentemente emergem na interação com o outro, abrindo caminho para o aprendizado contínuo e a construção de relações mais plenas em todos os âmbitos.

Finalmente, é importante ressaltar que a superação da cultura fundada na visão do “líder heroico”, que seria detentor da missão de resolver todos os problemas organizacionais, não significa a redução da responsabilidade individual. Significa, sim, compreender que, face à grandiosidade e à complexidade dos desafios atuais, torna-se imprescindível um vigoroso trabalho de equipe, realizado de formas inovadoras, de modo a potencializar, talvez mais do que nunca, a iniciativa e a responsabilidade compartilhadas. Em um cenário de crescente incerteza, o bem mais precioso torna-se a qualidade das relações, orientadas pelo respeito à dignidade humana e pela genuína cooperação, esteio para a resiliência de longo prazo das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANZIEU, D.; MARTIN, J.Y. **La dinámica de los grupos pequeños**. Buenos Aires: Kapelusz Editorial, 1971.
- BILLIG, M. Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology: is there nothing as practical as a good theory? **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 45, n. 4, p. 440-460, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jtsb.12074>. Acesso em: 12 ago. 24.
- BLIGH, M. C.; KOHLES, J. C. "Romance of Leadership". In: LEVINE, J. M.; HOGG, M. A. (Eds.). **Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. p.718-20. SAGE Reference Online. Web. 30 jan. 2012.
- BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 251-269, 2011.
- BRANCO, A. U.; VALSINER, J. Editor's introduction: values as culture in self and society. IN: **Cultural psychology of human values**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. p. vii-xviii.
- BROWN, B. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.
- DOBBS, J. M.; DO, J. J. The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. **Armed Forces & Society**, v. 45, n. 1, p. 3-26, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0095327X17747204>. Acesso em: 23 ago. 24.
- DRUMMOND, V. S. **Confiança e gestão: os desafios da liderança nos tempos atuais**. 2004. 340 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- FURTNER, M. R.; MARAN, T.; RAUTHMANN, J. F. Dark leadership: the role of leaders' dark triad personality traits. In: CLARK, M. G.; GRUBER, C. W. **Leader development deconstructed**. Cham, Switzerland: Springer, 2017. p. 75-99.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2. p. 260-289.
- HUNTINGTON, S. P. **The soldier and the state: the theory and politics of civil-military relations**. Cambridge-MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1985.
- INSPECTOR-GENERAL OF THE AUSTRALIAN DEFENCE FORCE. **Afghanistan Inquiry Report**. Australia, 2020. Disponível em: <https://afghanistaninquiry.defence.gov.au/sites/default/files/2020-11/IGADF-Afghanistan-Inquiry-Public-Release-Version.pdf>. Acesso em: 16 dez. 20.
- JANOWITZ, M. **O soldado profissional: um estudo social e político**. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.
- JUNGER, S. **Tribe: on homecoming and belonging**. New York, Boston: Twelve, 2016.
- KRAMER, E.-H.; VISSER, M.; MOORKAMP, M. Exploring the relevance of the systems

- psychodynamic approach to military organizations. In: KRAMER, E.-H.; MOLENDIJK, T. (Eds.). **Violence in extreme conditions: ethical challenges in military practice**. Cham, Switzerland: Springer, 2023. p. 43-56.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”. **Journal of Social Psychology**, n. 10, p. 271-299, 1939.
- LINDSAY, D. R.; DAY, D. V.; HALPIN, S. M. Shared leadership in the military: reality, possibility, or pipedream? **Military Psychology**, v. 23, p. 528-549, 2011.
- MARSHALL, S. L. A. **Homens ou fogo?** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2003.
- McCHRYSTAL, S.; EGGEN, J.; MANGONE, J. **Leaders: myth and reality**. New York: Penguin, 2018.
- MEINDL, J. M. Reinventing leadership: a radical, social psychological approach. In: MURNINGHAM, J.K. **Advances in theory and research**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- MEINDL, J. M.; EHRLICH, S. B.; DUKERICH, J. M. The Romance of Leadership. **Administrative Science Quarterly**, n. 30, p. 78-102, 1985.
- MOURA, W. Os problemas de gestão e a incapacidade de lidar com o humano. **Revista ABAMEC**, p. 24-32, jan. 2000.
- MOURA, W. **Curso de Psicologia Social do Poder**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Rio de Janeiro, 2005.
- NYE, J. **O talento para liderar**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.
- PASSARINHO, J. G. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.
- RAMTHUN, A. J.; MATKIN, G. S. Leading dangerously: a case study of military teams and shared leadership in dangerous environments. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 3, p. 244-256, 2014.
- RIGGIO, R. E. **Introduction to industrial/organizational psychology**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. H. Organizational psychology then and now: some observations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, n. 2, p. 1-19, 2015.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Humble leadership: the power of relationships, openness, and trust**. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2018.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Liderança humilde: o poder dos relacionamentos, da franqueza e da confiança na vida profissional**. São Paulo: Cultrix, 2022.
- SENNETT, R. **Autoridade**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SOUZA, E. L. P. **Treinando gerentes para o futuro**. São Paulo: Edgard Blücher, 1992.

US NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. **Global Trends 2040: a more contested world**. 2021. Disponível em: [https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends\\_2040.pdf](https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf). Acesso em: 26 set. 24.

VALSINER, J. **Fundamentos da psicologia cultural: mundos da mente, mundos da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

VALSINER, J. **An invitation to cultural psychology**. London: Sage, 2014.

VAN LOON, R. J. P. **The dialogical leader: developing leaders for the future**. Rotterdam: Deloitte University, 2010.

VAN LOON, R. J. P.; BUSTER, A. The future of leadership: the courage to be both leader and follower. **Journal of Leadership Studies**, v. 13, n. 1, p. 1-2, 2019.

VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. UnB, 1999. v. 1.

WORTMEYER, D. S. **“Líder ou Instrutor?”** Reflexões sobre o papel da autoridade no processo de socialização militar. Portal de Educação do Exército, 2008. Disponível em: <http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo9622.pdf>. Acesso em: 31 maio 2008.

WORTMEYER, D. S. Uma aproximação à cultura organizacional e suas implicações para a atuação das forças armadas. **Análise Estratégica**, v. 34, n. 3, p. 7-25, 2024a.

WORTMEYER, D. S. Desenvolvimento de valores no contexto organizacional militar: rumo a uma abordagem sistêmica. **Análise Estratégica**, v. 35, n. 4, p. 7-28, 2024b.