

LIDERANÇA AUTÊNTICA: COMO SER UM LÍDER AUTÊNTICO?

AUTHENTIC LEADERSHIP: HOW TO BE AN AUTHENTIC LEADER?

Maria Luiza dos Santos Couto¹

RESUMO

O artigo tem como objetivo abordar os marcos iniciais da liderança através das principais abordagens: teoria dos traços e teoria comportamental. Visa questionar a evolução da liderança com a necessidade de buscar um estilo de líder que seja mais genuíno e autêntico. A concepção sobre essa liderança tem como ponto inicial o autoconhecimento dos líderes. É, portanto, necessário reconhecer como as características, sociais, físicas, intelectuais e de personalidade influenciam os liderados através de uma liderança centrada no líder. Evidencia o conceito de autenticidade sob duas vertentes: a psicologia positiva e o existencialismo Sartreano. Por meio de artigos que esclarecem os valores aplicados à liderança autêntica, é possível compreender de forma sucinta a importância de valores individuais que culminam no surgimento de líderes autênticos.

Palavras-chave: liderança, líder, liderança autêntica, autenticidade

ABSTRACT

The article aims to address the initial milestones of leadership through the main approaches: trait theory and behavioral theory. It aims to question the evolution of leadership with the need to pursue a leadership style that is more genuine and authentic. The conception of this leadership has as its starting point the self-knowledge of the leaders. How characteristics influence leaders through leader-centered leadership. It highlights the concept of authenticity in two ways: positive psychology and Sartrean existentialism. Through articles that clarify the values applied to authentic leadership, it will be possible to briefly understand the importance of individual values that culminate in the emergence of authentic leaders.

Keywords: leadership, leader, authentic leadership, authenticity

1 INTRODUÇÃO

O homem sempre esteve submetido às influências de outros homens com quem interagia ao longo de sua subsistência. Desta relação e da necessidade de manter a sobrevivência

¹ MBA- Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Estácio de Sá. Psicóloga da Universidade Estácio de Sá. E-mail: marialuizasc@live.com

do grupo, surge a necessidade de liderança. Devido à sua importância, a liderança é julgada como a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, que tem sido um dos temas mais estudados.

A busca pelo tema liderança demonstra que há uma grande variedade de abordagens para explicar o processo de liderar, e diversas teorias apontam conceitos diferentes, pode-se citar a teoria do traço que procurou identificar traços sociais, físicos, intelectuais e de personalidade traçando características pessoais no líder, e diferenciando-os de líderes e não líderes. Por muito tempo, acreditou-se que a liderança era inata, ou seja, que já fazia parte da pessoa-líder desde o seu nascimento.

Já a teoria comportamental se afastou das características inatas da personalidade do líder para enfatizar as comportamentais. Com essa lista de estilos comportamentais, a teoria comportamental passou a estudar a influência da liderança autocrática, democrática e *laissez-faire*.

Com crítica as abordagens inspiracionais nas quais incluem a liderança transformacional, carismática, visionária, que enfocam muito mais emoção e não a razão, surge a necessidade de se pensar em uma nova forma de liderança mais autêntica.

A liderança autêntica se propõe a construção de líderes mais autoconscientes e relações mais transparentes e éticas. Focada no líder, explica melhor o “ser líder” e da forma como se estabelece com seus liderados. Tem como proposta preencher lacunas existentes de outras teorias e abordagens, dando importância a influência e construção do autoconhecimento do líder.

O método utilizado para construção do presente trabalho foi o da pesquisa bibliográfica, extraída de artigos que abordam o tema. Assim, foram analisados materiais específicos que puderam corroborar com o assunto em questão.

Por meio desta pesquisa será possível conhecer um estilo de liderança mais voltado ao autoconhecimento do líder e uma relação mais autêntica com os liderados no qual o compromisso com os ideais está intrinsecamente ligado à sua legitimidade e escolhas éticas.

2 LIDERANÇA: UM CONCEITO IMPRECISO

Segundo Cecília Bergamini (2009, p.14), “a liderança não pode ser concedida por poder ou segundo uma estrutura; só se é líder, se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem.”. Essa afirmação esclarece a proposta não institucionalizada da

liderança, em que os indivíduos, não são por vias de normas, censurados se não obedecerem à liderança, uma vez que esta não lhes é imposta. Assim, cria-se a liderança longe dos estereótipos autoritários, sendo as pessoas livres para seguirem os argumentos que atendam suas perspectivas de pensamento sociocultural.

Outra definição é a que estabelece liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER apud MACHADO, 2018). A afirmação possui olhar baseado nos princípios de liderança comum, no qual todos colaboram em prol de um produto final que irá beneficiar a todos, o que não significa que haja ou não, ética nas atitudes do líder em quem esses liderados se apoiam por estar mais próximo de guiá-los ao que almejam.

Observa-se que é difícil estipular um conceito único sobre o tema liderança. Há muitas teorias com enfoques diferentes, o que torna complexo ajustar em uma única definição um termo com uma amplitude de significados. No entanto, fica notório que diante de algumas definições como as evidenciadas, que a liderança não é conquistada através de poder e autoridade, e sim por inspiração e exemplos.

Neste mundo em transformação, é natural que se abra a temporada de busca de um modelo de liderança que mantenha o compromisso com o resultado, mas que ajude a recuperar a essência do humano, que colabore para construir organizações produtivas e responsáveis, que obedeça a critérios fundamentais da sustentabilidade e que esteja a serviço do bem-estar e da felicidade coletivos (BILL, 2009, p. XI).

O líder exerce sua liderança motivando seus seguidores a alcançarem objetivos determinados e, principalmente, unidos em prol da mesma causa. Quando se fala de liderança, de imediato, imagina-se um líder em atuação em uma organização nos padrões líder-chefe e colaborador, mas liderança está além das zonas corporativas.

Liderança está em todo ambiente que pode ser considerado uma relação de aprendizagem mútua, em que uma determinada pessoa exerce a função de transmitir o conhecimento. Já que todo o chefe é líder, porém nem todo o líder é chefe. A definição em si é associada sempre com a finalidade de se aplicar as corporações, o que torna a liderança autêntica diversificada neste âmbito.

A liderança não acontece dentro da pessoa, mas sim no contexto dos relacionamentos, da coordenação de ações e práticas em uma comunidade. A liderança é um fenômeno social, e mais um produto das pessoas que seguem o líder do que daquelas que são reconhecidas e respeitadas como líderes. (SELMAN, 2010, p.7)

Logo, a liderança se torna cada vez mais de extrema importância, pois é através de um líder, seja qual ambiente ele esteja exercendo, que seus liderados alcançam seus resultados satisfatoriamente. Desenvolvendo em si a capacidade de também gerir seus propósitos, uma vez que encontram no líder, a persona que expressa qualidades de autoridade sem autoritarismos.

3 TEORIA DO TRAÇO: LIDERANÇA COMO MARCA DE NASCENÇA

A teoria do traço é uma teoria costumeira, não tem um autor definido, ela foi se reinventando ao longo do tempo. Definia a liderança como inata, ou seja, o líder já nascia com certas características de personalidade que o determinava como tal. Os demais que não possuíam essas características físicas, sociais e intelectuais cabiam apenas o papel de subordinados.

Os pesquisadores mensuravam através de comparações de características de pessoas-líderes com pessoas comuns, e de líderes eficazes e líderes ineficazes. Ao longo do tempo observou-se que não era possível definir líderes dos não-líderes. Não havia características universais, posto isto, não há relação de traços individuais com o sucesso de liderança.

A liderança não constitui reserva particular de uns poucos homens e mulheres dotados de carisma, mas sim um processo que as pessoas comuns utilizam quando recorrem ao melhor que há em si mesmas e nas outras pessoas. Basta liberar o líder que há em todos nós para que coisas extraordinárias aconteçam. (KOUZES; POSNER, 1997, p. XXIV)

A teoria não avançou por não considerar a possibilidade de aprender e adquirir essas características, se tornar um líder, bem como a influência do ambiente externo como um fator importante no processo de liderança. Assim, como a teoria dos traços em seus estudos, não houve explicação da dimensão da liderança a partir das características da personalidade do líder, as pesquisas foram em busca das ações do líder. Surge então uma nova teoria: Teoria Comportamental.

4 TEORIA COMPORTAMENTAL: ESTÍMULO COMO MOTIVAÇÃO PARA LIDERAR

A abordagem comportamental, assim como a teoria do traço, apresenta uma lista, mas se diferencia por ser uma lista de estilos comportamentais. Deixou de enfatizar as características inatas da personalidade para focar em uma gama de comportamentos essenciais à liderança. Essa tendência surgiu do pressuposto que a motivação e a produtividade dos liderados estão ligadas a maneira como se comporta e faz o líder. A preocupação passa a ser o comportamento do líder e não mais as características de sua personalidade.

Estes estilos comportamentais vão influenciar no desempenho dos líderes definido por Kurt Lewin como autocrático, democráticos e *laissez-faire*.

O estilo autocrático é direcionado a execução e produção não levando em consideração qualquer tipo de opinião e participação. Já o estilo democrático está voltado ao liderado, para suas necessidades e sua contribuição é bem-vinda ao grupo. Por outro lado, o *laissez-faire* é concentrado no liderado dando total liberdade de tomada de decisões.

Ao tomar conhecimento destes estilos comportamentais de liderança, é possível deduzir que não há um estilo único eficaz. A aplicação de certo estilo de liderança deve condizer com a condição na qual está inserido, portanto, não há como definir um estilo de liderança comportamental eficaz sem levar em consideração os fatores culturais, temporais e situacionais.

Defendo que liderança não é dom, mas sim virtude. Aliás, é exatamente porque não é um dom que podemos debater o tema. Porque, se fosse dom, não haveria discussão: a pessoa nasce ou não com esse traço: ela já possui ou não. Já que não é dom, podemos considerá-la virtude. A filosofia define virtude com força intrínseca, capacidade a ser desenvolvida – e eu sempre entendo virtude como uma força intrínseca que dirige o indivíduo para o bem. (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p.10)

As duas abordagens têm implicações completamente diferentes. A teoria do traço em sua análise e estudo seleciona a partir das características inatas pessoas certas para assumir cargos de liderança. Ao contrário da teoria comportamental em sua lista de comportamentos eficazes, permite a criação de treinamentos para que as pessoas se tornem líderes. Em termos de aplicação prática, a teoria dos traços enxerga a liderança no nascimento do líder, já a teoria comportamental pressupõe o treinamento para todos que desejam se tornar líder.

5 LIDERANÇA AUTÊNTICA: A LEGITIMIDADE DA LIDERANÇA A PARTIR DE VALORES ÉTICOS

A teoria da liderança surge com a proposta de explicar melhor o “ser líder” e da forma como a relação com os seus liderados se estabelece sob uma relação mais positiva e autêntica. O conceito de autenticidade está presente na essência da teoria da liderança autêntica, e seu entendimento é de extrema importância para o construto da teoria.

As definições de autenticidade são amplas, mas um ponto crucial é a diferenciação do conceito de sinceridade. Segundo o dicionário Michaelis *online* (2019), “sinceridade é a qualidade, estado ou condição de sincero”. Podemos definir sinceridade como a expressão de sentimentos, pensamentos alinhados a realidade do “eu” que se vive. Essa relação se dá na medida que o “eu” é representado de forma verdadeira perante os outros.

Já a autenticidade é a expressão do “eu verdadeiro” consigo mesmo, não necessitando de outros para se manifestar. A autenticidade envolve experiências pessoais e são estimuladas pelos próprios líderes por meio de autoconsciência, autoconhecimento e autoaceitação. Neste sentido, uma pessoa será tão mais autêntica quando for convicta e conhecedora de suas necessidades, emoções, pensamentos, escolhas e crenças. Ser autêntico é “dizer o que você realmente pensa, sentir se comportar de acordo” (GARDNER; SCHERMERHORN apud ESPER; CUNHA, 2015).

Para a psicologia positiva, autenticidade pode ser definida como experiência pessoal que envolve valores, crenças, desejos, emoções, pensamentos, ou seja, processos que o indivíduo conhece em si mesmo. Agindo de acordo com seu verdadeiro “eu” expressando o que realmente pensa e faz.

Outra concepção de autenticidade está presente no existencialismo Sartreano. Para Sartre a autenticidade surgirá no momento que reconhecemos que somos livres. E para ser livre o homem não deve fechar-se em si mesmo, pelo contrário deve a todo instante projetar-se em busca de agir, criar valores e não os negar. Observa-se a que autenticidade leva a liberdade da criação de si mesmo. O homem existe a todo instante, e deve fazer uma escolha sobre sua existência.

Segundo Sartre (apud BARROS, 2010, p.52):

Se convirmos que o homem é uma liberdade em situação, conceberemos facilmente que esta liberdade possa definir-se como autêntica ou inautêntica, segundo a escolha que se faça de si mesma na situação em que surge. A autenticidade, é evidente por si, consiste em tomar uma consciência lúcida e

verídica da situação, em assumir as responsabilidades e os riscos que tal situação comporta, em reivindicá-la no orgulho ou na humilhação, às vezes no horror e no ódio.

Ser autêntico é encarar a condição que é imposta sem pretensão de fugir da situação. O homem faz com que sua liberdade seja autêntica no momento que assume suas escolhas e se torna consciente que é ele quem determina suas ações.

A liderança autêntica pode ser determinada também por seu princípio ético. Uma vez que seus valores estão interligados com as normas de convivência e responsabilidade com os afazeres profissionais e pessoais. Enquanto as lideranças, no geral, assumem as regras sistemáticas da ocasião, a liderança autêntica tem valores baseados em suas crenças pessoais. Não há conjuntos de normas que determine suas ações, é da construção de sua experiência que os valores da liderança autêntica se fazem presentes.

A ética pode ser definida como um conjunto de valores e princípios. Ela está presente no cotidiano, nas pequenas decisões do dia a dia. Está no momento que se decide ultrapassar ou não um sinal de trânsito. Segundo Cortella e Mussak (2009), a ética vem para responder 3 grandes questões de nossa existência: Quero? Devo? Posso?

De vez em quando surge no mundo empresarial algo que é estranho à filosofia; trata-se do “código de ética” [...] Embora o mercado já tenha consagrado essa expressão do ponto de vista teórico ela não faz sentido. É possível ter um “código de conduta”, é possível um “código moral” – que é aquele que estabelece sim ou não, pode ou não pode -, mas nunca um “código de ética”. Assimilamos hoje a ideia desse tipo de código, mas o correto seria “princípios de éticos”, “princípios de conduta”, porque a ética tem, exatamente, as características de não estar marcada pela natureza. Sua identidade é não estar atrelada a um modo único e exclusivo de condução (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p.42)

Não há uma ética absoluta. A ética está na busca, na dúvida e na diferença. Os valores são transformados no momento que se reconhece o próprio eu, dentro de uma escolha livre. Então, ética é, antes de tudo, questão de escolha. A liberdade e o modo de agir estão determinados, exclusivamente, pelas escolhas que se faz. Desta forma, a liderança autêntica possui em sua essência valores éticos que são transmitidos aos liderados, transmutando a forma de ser líder, pois ocorre de forma natural sem demandar autoritarismo.

6 O LÍDER AUTÊNTICO: LIDERANÇA QUE INSPIRA E DESENVOLVE

Os líderes autênticos se distinguem dos demais por atingirem altos níveis de autenticidade, são profundos conhecedores de si, são fortemente baseados em suas crenças e valores enquanto agem de modo transparente com os outros. E a partir do líder, de sua relação com a vida, de seu autoconhecimento e perspectiva pessoal que o construto da teoria de liderança autêntica está ancorada. “Um líder autêntico é fiel aos seus valores e não se sente aprisionado, mas sim apaixonado por seu trabalho. Sua ética é verdadeira e refletida em todas as ações que toma na empresa. [...]” (BILL 2009, p. XIII)

O líder autêntico não se baseia apenas por uma necessidade interna, a liderança autêntica envolve uma relação intersubjetiva, ou seja, reconhece a subjetividade do outro e a sua própria estrutura, pois valoriza seus subordinados, disseminando respeito e confiança, pela qual é possível interagir de forma autônoma, pois o líder possui capacidade de reconhecimento das habilidades e potenciais de cada indivíduo que o segue, não limitando sua intuição a apenas gerir, mas cultivando a responsabilidade.

O líder promove o desenvolvimento de capacidades psicológicas e um clima positivo ético na busca de uma relação mais autoconsciente com os seus seguidores. Assim, o líder promove um ambiente mais autêntico juntamente com seus liderados, estabelecendo-se, desse modo, um crescimento positivo. O próprio liderado nesta relação contribui para melhorar o desenvolvimento de seu líder.

Nesse sentido, o líder precisa ter plena consciência da responsabilidade que tem ao instruir sua equipe. Ele não apenas fornece ferramentas profissionais, mas tem a importante função de auxiliar a formar cidadãos que farão transformações positivas na sociedade. [...] Um líder deve saber deixar o ego de lado e ouvir sempre, e de coração aberto, criando um ambiente de reciprocidade e harmonia. (BILL, 2009, p.XIV)

A ética do líder autêntico é internalizada, de suas próprias concepções e entendimento do que é certo ou errado, justo ou injusto. A perspectiva moral está baseada em sua experiência e vivência, e não em uma ética externalizada e global. Por essa razão, consegue o respeito e a confiança dos seus liderados, pois sua conduta está naquilo que tem como conhecimento em si, e não em conceitos pré-estabelecidos e manipuladores. “Propósitos elevados, valores claros e praticados, relações humanas éticas e duradouras, engajamento do coração e autodisciplina a serviço de tudo isso [...] que compõem o líder autêntico. [...]” (BILL, 2009, p. XII)

A liderança autêntica possui 4 dimensões que refletem nas características do líder, vejamos quais são (AVOLIO apud SOBRAL; GIMBA, 2012):

- **Autoconsciência:** Indica que o líder conhece suas forças e limitações, e até que ponto afetam os outros, principalmente seus liderados.
- **Transparência:** Reflete o relacionamento a ponto de transmitir seus pensamentos e sentimentos essenciais de cada um com seus liderados.
- **Perspectiva moral e ética:** Estabelece os valores e os padrões morais internos.
- **Processamento balanceado:** Observa-se até que ponto o líder reflete com seus liderados antes de tomar decisões importantes.

A primeira dimensão *autoconsciência* tem como base a autenticidade que exige altos níveis de conhecimento do líder, como seus pontos fortes e fracos que refletem a clareza sobre seus valores e o impacto aos liderados.

A segunda dimensão de liderança autêntica trata-se da *transparência* na relação com os seus liderados. O relacionamento com os liderados não se reduz apenas ao autoconhecimento do líder, a autenticidade desta relação, ocorre pela construção de um relacionamento autêntico com o aprendizado e entrega de ambos. Os liderados seguem o líder por confiarem nas crenças, nos valores e nas convicções por ele compartilhadas, e não por coerção ou expectativas de recompensa pessoal.

Na terceira dimensão, encontramos a *perspectiva moral e ética* que é guiada pela autorregulação interna. A liderança autêntica engloba um componente inerentemente ético, se faz presente em sua essência. Os líderes autênticos desenvolvem alta capacidade de conduta moral e ética guiados por seus padrões internos.

Por último, na quarta dimensão está o *processamento balanceado*, que, por sua vez, está relacionado na forma como o líder equilibra e considera a opinião dos seus liderados nas decisões importantes. O líder autêntico em seu relacionamento com os liderados aceita e entende visões diferentes que a sua, pois o desenvolvimento de sua liderança vai além de uma condução única.

Líderes autênticos não nascem prontos. Muitas pessoas possuem dons naturais de liderança, mas precisam desenvolvê-los plenamente para tornarem-se dirigentes excepcionais. Líderes autênticos usam suas habilidades naturais, mas também reconhecem suas limitações e trabalham para superá-las. Lideram com objetividade, sentido e valores. Constroem relações permanentes com as pessoas. Outros os seguem porque sabem onde eles se apoiam. São consistentes e autodisciplinados. Quando seus princípios são testados, recusam-se a comprometê-los. Líderes autênticos se dedicam ao próprio desenvolvimento porque sabem que para chegar à liderança é necessária uma vida inteira de crescimento pessoal (BILL, 2009, p.12).

Acredita-se que em nossa história tenha existido alguns líderes autênticos que dentro de suas lutas pessoais, valores e questões políticas lutaram, em sua época, em prol de sua comunidade e de um bem comum. Exemplos de possíveis líderes autênticos: Nelson Mandela, Martin Luther King e Maria Quitéria.

Nelson Mandela é considerado o mais importante líder da África. Foi advogado, líder rebelde e presidente da África do Sul de 1994 a 1999. Em seu reconhecimento ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 1993.

O líder sul-africano foi um dos mais importantes atuantes políticos contra o processo de segregação racial *apartheid* (separação) instaurado na África do Sul, herança deixada pelos colonizadores europeus. Em 1964 Mandela foi condenado a prisão perpétua e ficou 26 anos enclausurado. Em 11 fevereiro de 1990 foi solto, após o fim do regime *apartheid*. Ao ser libertado, Mandela fez um discurso chamando o país para uma nova era. Segundo Mandela (apud FRAZÃO, 2019):

Eu tenho prezado pelo ideal de uma sociedade democrática e livre, na qual todas as pessoas possam viver juntas em harmonia e com iguais oportunidades. É um ideal pelo qual eu espero viver e que eu espero alcançar. Mas caso seja necessário, é um ideal pelo qual eu estou pronto para morrer.

Outro grande exemplo de luta e resistência foi Martin Luther King, pastor, protestante, ativista, lutou pelo movimento dos direitos civis dos negros nos Estados Unidos. Recebeu em 1964 o Prêmio Nobel da Paz.

Iniciou sua luta pelo reconhecimento dos direitos dos negros norte-americanos, com métodos pacíficos com fonte de inspiração Mahatma Gandhi e da desobediência civil de Henry David Thoreau, os mesmos utilizados pelo Mandela na África do Sul.

Sua luta teve um momento muito importante quando liderou uma marcha em Washington, que reuniu mais de 250 mil pessoas, quando fez um discurso marcante chamado *Have a dream* (Eu tenho um sonho), quando descreve uma sociedade harmônica entre brancos e negros.

Já a líder Maria Quitéria foi militar brasileira, heroína que lutou na Guerra da Independência. Teve destaque em grandes lutas importantes, em seu reconhecimento foi condecorada com a Ordem Imperial do Cruzeiro do Sul. Para lutar, Maria Quitéria se disfarçou de homem e acabou se tornando a primeira mulher a entrar em combate em uma unidade de força militar.

Acredita-se na existência de tantos outros líderes autênticos na história, cada um com sua importância em sua luta e busca. Os líderes autênticos não estão restritos apenas aos

grandes movimentos históricos. “Os líderes se encontram em todas as cidades e todos os países, em todos os cargos e todos os lugares. São funcionários e voluntários, novos e velhos, homens e mulheres. A liderança desconhece limitações, seja de ordem racial ou religiosa, seja de natureza étnica ou cultural”. (KOUZES; POSNER, 1997, p.6)

O líder está presente também em nosso dia a dia, naquele professor que te inspira na busca de conhecimento e reinventa o processo de ensino e aprendizado, está na mãe que sustenta sozinha um lar com seus esforços constantes e diários. São esses valores, principalmente pautados em uma luta pessoal, que difere o líder autêntico dos demais.

7 LIDERANÇA AUTÊNTICA X LIDERANÇA INSTITUCIONAL: UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA

A liderança autêntica possui legitimidade em sua atuação, porém as instituições corporativas tendem a admitir as lideranças que atendam a sua própria conduta ética, que nem sempre estão atreladas aos valores de cada indivíduo. Desta forma, o líder passa a ser doutrinado pelas normas estabelecidas internamente nos ambientes profissionais. Por mais que esse líder-gestor possua alguma característica de liderança pessoal, o ambiente o obriga a desenvolver sua liderança com o objetivo de superar as expectativas do negócio e seguindo as normas de conduta.

Nas organizações existem cargos de gerente, diretor, supervisor, superintendente, mas não líder, embora algumas empresas adotem essa denominação. Em princípio liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano. E, logicamente é desejável que as pessoas que ocupam esses cargos comportem-se como líderes, o que nem sempre acontece (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p.8).

Esse tipo de liderança fica muito restrito a condução e aplicação de um conjunto de regras. Considera-se uma liderança enquadrada, que pouquíssimas vezes é questionada, seja pelos liderados ou pelos próprios líderes. Não é difícil presenciar em algumas organizações indivíduos assumindo cargos de liderança sem nenhum tipo de preparo. É confundido um ótimo desempenho profissional com capacidade de liderar, ou seja, de conduzir pessoas.

A partir daí, surge líderes que, propriamente não são líderes, apenas exercem a função de poder que é concedida. Os supostos liderados passam apenas a executar tarefas, e a

principal função de um líder que é desenvolver fica perdida, pois o objetivo é seguir o que está previsto.

Sempre que se estabelece um agrupamento humano, formal ou informal, em qualquer área de atividade, alguém liderará o processo em cada momento. A liderança pode ser compartilhada, pode ser alternada, mas nos grupos humanos, mesmo naqueles constituídos de duas pessoas, ela sempre está presente. Portanto, exercer liderança e ser liderado são condições que caracterizam as relações humanas (CORTELLA; MUSSAK, 2009, p.9).

É possível que exista líderes autênticos nas instituições? Uma vez que esses valores são autônomos de cada indivíduo e as normas impostas podem bloquear impedindo que atuem de forma autêntica? Como seria a autonomia deste líder? Como agregar seus valores às necessidades da corporação? Seria possível atender ambos os ideais sem pressupor riscos à função exercida e condicionada?

Acredita-se que é possível ter líderes autênticos em instituições corporativas. E o líder autêntico, que tem sua liderança desenvolvida interiormente, ao trabalhar em uma empresa consegue ser muito mais assertivo em sua relação com os liderados, pois entende a importância do autoconhecimento como fonte de evolução. Então, é possível ver líderes autênticos institucionalizados, seguindo códigos e normas, mas a qualidade de atuação com sua equipe com certeza será mais genuína, que qualquer outro líder que não tenha os valores pessoais como fonte de orientação.

No entanto, a relação entre essa liderança e seus subordinados estará atrelada à imposição, pois é dever do líder, ainda que se abstenha do autoritarismo, manter atitudes que irão exigir sua atuação para as normas da empresa e não para o que acredita. Nesse contexto, pode ocorrer a quebra da expectativa, uma vez que se espera do líder autêntico flexibilidade e compreensão, porém as instituições impõem padrões de comportamentos éticos que em suma fogem à regra de cada indivíduo.

A missão de uma companhia, ou seja, seu significado, sua razão de existir, é fator fundamental para nortear seus valores e, principalmente, a atuação dos colaboradores. De nada adianta ter pilares de uma empresa – a missão, a visão e os valores – bem definidos apenas no papel; a equipe tem de, realmente, conhecê-los e acreditar neles. Para adotá-los e disseminá-los em toda a organização é imprescindível que os líderes tenham fé nesses valores, os transpirem em suas ações e atitudes e sejam os melhores e verdadeiros exemplos a serem seguidos (BILL, 2009 p. XIV).

Apesar de em síntese o conceito de líder autêntico não estar associado especificamente às diretrizes institucionais, há a possibilidade de se ter liderança autêntica nas empresas, já que esta possui foco no indivíduo que constrói relações abertas com seus liderados, neste cenário, o papel deste líder será focado no aprimoramento das pessoas que o cercam, pois o líder autêntico na empresa terá como fundamental a compreensão de que investir em diálogo constituirá um ambiente produtivo que atinja resultados.

A liderança autêntica possui habilidade de ouvir o que é essencial quando se trabalha com pessoas, pois o estresse do dia a dia e as cobranças deixam toda a equipe esgotada, principalmente quando não se almeja os objetivos estabelecidos. Assim, o líder autêntico será o diferencial, já que entende que seu crescimento depende de trabalho em equipe, isto é, incentivar, ser positivo, ajudar. Por isso, demonstra que essa liderança pode ser vista como positiva, uma vez que reconhece o esforço do outro para consigo e acaba por encorajar os demais a progredir profissionalmente, na postura, nas conversas, cria uma equipe capacitada e independente.

Líderes autênticos desejam genuinamente servir aos outros com sua liderança. Estão mais interessados em delegar aos liderados para que estes façam a diferença do que propriamente em poder, dinheiro ou prestígio para si. Eles se deixam conduzir tanto pelas qualidades do coração, como paixão e compaixão, quanto pelas qualidades intelectuais (BILL, 2009, p.12).

Por fim, a liderança, corporativa ou não, é necessária para que se tenha transformações significativas que impactam diretamente nos outros indivíduos, a responsabilidade da liderança ecoa nos subordinados, pois os estilos de liderança, podem também desmotivar e criar pessoas suscetíveis a motins, por não terem sua opinião respeitada, por julgarem o líder como apenas um chefe. Na liderança autêntica, essa visão é extinguida, pois a motivação é a fonte de seus esforços, sua rigidez não está na competitividade entre os liderados, mas influenciá-los a superar os desafios.

8 LÍDER X LIDERADOS: O VÍNCULO QUE CRIA EXPECTATIVAS

Qualquer discussão sobre o relacionamento entre líderes e liderados deve levar em consideração as aspirações humanas que os unem. Essa vivência só pode ser completa se os liderados enxergarem no próprio líder suas próprias pretensões. A liderança é um processo recíproco de quem lidera e de quem optar por segui-lo.

Para que a influência ocorra neste relacionamento é preciso que a fala e o comportamento estejam alinhados. Não basta o líder emitir apenas palavras de incentivo, ele deve ser o exemplo do que prega. É por meio da coerência entre palavras e comportamento que a honestidade é julgada. Se o líder adota um conjunto de valores e não o pratica, de fato sua liderança não será legítima.

[...] Os líderes devem ser capazes de se colocar à nossa frente e exprimir de modo confiante uma imagem atraente do futuro – e nós devemos ser capazes de acreditar na capacidade deles para nos conduzir até lá.

[...] A regra de abrir caminhos implica esclarecer um conjunto de valores e torna-se um exemplo desses valores para os outros. A manutenção de um estilo de vida baseado nesses valores constitui um modo de demonstrar, pelo comportamento, honestidade e confiabilidade. Confiamos nos líderes quando seus atos são coerentes com suas palavras. [...]. (KOUZES; POSNER, 1997, p.32)

O respeito é outro pilar muito importante nesta relação. É essencial compreender as diferenças, valorizando a diversidade na equipe. Espera-se do líder a disseminação de tolerância, a compreensão e o enaltecimento nas trocas de experiências.

Segundo César Souza, presidente e fundador do Grupo Empreenda (2015),

Os líderes precisam enxergar a diversidade como uma estratégia para atingir metas e resultados. Mais do que apenas tolerar a diversidade, os líderes devem buscá-la para enriquecer suas decisões. É o mix de profissionais com estilos, perfis e experiências diferentes que agrega valor ao trabalho, favorece o espírito da cooperação, complementa as competências, faz surgir a inovação e superar expectativas.

A competência na liderança não consiste apenas em ter conhecimento técnico para exercer a função. Liderar está além de aplicação de conteúdo, está na capacidade de gerir pessoas através de engajamento, honestidade, tolerância. Os liderados esperam líderes vigorosos e confiantes, pois não basta que o líder compartilhe um sonho sobre o futuro, ele deve encorajar ao ponto que todos sejam capazes de aderirem esse objetivo a longo prazo. No final, os líderes devem ser fonte de inspiração.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar os principais marcos da liderança, analisando as teorias da liderança, verifica-se que existe uma gama de estilos, na qual cada uma direciona para um aspecto que enfoque uma característica do líder ou determine sua atuação. É um tema

em constante evolução que não requer uma fórmula ideal que contemple tudo que uma liderança deve possuir.

Neste contexto de estilos, surge a liderança autêntica que tem papel importante no desenvolvimento no estudo da liderança. Pois visa preencher o “vazio” deixado por tantas outras abordagens pré-existentes. Contribui para uma construção de cultura facilitadora e relações mais saudáveis no ambiente profissional. Está direcionada ao autoconhecimento do líder e no estabelecimento de relações mais transparentes em organizações ou em qualquer ambiente que exista liderança.

Não há um conjunto de atributos capazes de definir o sucesso da liderança, mas o diferencial é a capacidade que esse líder tem de autoconhecimento e dimensão de seus valores, atrelados ao foco no desenvolvimento e construção contínua dos seus liderados.

Através de material bibliográfico, chegou-se à descrição da liderança autêntica dentro de suas diversas possibilidades, além de elucidar as características de um líder autêntico, seja no meio corporativo ou fora dele. A pesquisa mostrou o que há de benéfico neste estilo de liderança e como pode contribuir para contornar situações que requerem grande potencial dos sujeitos nesta condição. A autenticidade contribui para uma liderança responsável, organizada e pautada sobre segurança, transmitida através de reconhecimento e não de privilégios.

Concluiu-se que o estudo sobre essa temática ainda é muito recente e pouco explorada. Precisa-se avançar nesta direção, a fim de buscar lideranças que não reduzam a atuação do líder a um poder gerado pelo autoritarismo nem os liderados a uma subjugação e um direcionamento, mas que pondere suas ações com base nas pessoas, sem deixar seus valores éticos fora das decisões que o tornam autêntico, e permita a construção de relações, onde a persuasão é utilizada como viés para a conquista e não para a desmotivação.

REFERÊNCIAS

BARROS, W. Sobre a autenticidade na filosofia de Sartre. **Argumentos**, ano 2, n.3, 2010. Disponível: <www.periodicos.ufc.br/argumentos/article/download/18965/29684> Acesso em: 10 jul. 2019.

BILL, G. Prefácio. In: MUSSAK, Eugenio. **Liderança Autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. São Paulo: Gente, 2009.

BERGAMINI, C.W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

CORTELLA, C. M. **'A ética é, acima de tudo, escolha', afirma o filósofo e educador**. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2015. Disponível: <<http://gnt.globo.com/programas/saia-justa/videos/4210363.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2019

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. 1.ed. Campinas: Papirus/7 Mares, 2009.

ESPER, A.J.F.; CUNHA, C.J.C.A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus** Florianópolis, v. 5, n. 2 p. 60-72, abr./jun. 2015.

Disponível:< <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/254/219>> Acesso em: 28 jun. 2019.

FRAZÃO, D. **Nelson Mandela: político sul-africano**. Disponível:

< https://www.ebiografia.com/nelson_mandela/> Acesso em: 30 jun. 2019.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 2. ed.- Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, M.P. Conceitos de Liderança e competências necessárias para ser um bom líder. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do conhecimento**. Ano 3, ed. 3, v.3, p.245-267, mar. de 2018. Disponível:<

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-competencias>> Acesso em: 28 jun. 2019.

MICHAELIS. Sinceridade. Disponível:<<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/sinceridade>> Acesso em 29 jun.2019.

SELMAN, J. **Liderança**. 1.ed.– São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SOBRAL, F.J.B.A.; GIMBA, R, F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.3, maio/jun.2012.

Disponível:

< <https://www.scielo.br/j/ram/a/yhvwgG4Hj7Qktk5BT5XK3vR/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em:30 jun. 2019.

SOUZA, C. A diversidade enriquece a liderança. **Administradores.com**.

Disponível < <https://administradores.com.br/artigos/a-diversidade-enriquece-a-lideranca>> Acessado em 30 jun.2019.