

Identificação e Liderança nas Organizações Contemporâneas: Por uma abordagem complementar

Autoria: Eduardo Davel, Hilka Vier Machado e Paulo Grave

Com a finalidade (a) de explorar as novas abordagens sobre liderança e (b) de contextualizá-la no panorama de transformações organizacionais contemporâneas, este trabalho analisa os processos de liderança e de identificação como fenômenos complementares e recíprocos. O líder se relaciona por meio de comportamentos complementares com aqueles desenvolvidos durante o processo de identificação em seus seguidores. A reciprocidade desses comportamentos é alicerçada (a) de um lado, na busca do líder que almeja ser escolhido e que, para se manter no papel, em razão de seu narcisismo acentuado, opta pela constante reconstrução de si mesmo, por ações constantemente diferenciadas, pelo desejo de auto-superação, pela intensidade de suas emoções – todos em estreita sincronia com o imaginário do grupo e da organização; (b) de outro lado, na busca dos liderados por eleger alguém que reduza a incerteza subjetiva de suas existências no trabalho, que confira um significado a suas atividades quotidianas e que estabeleça um sentimento de afiliação, ou seja, que forneça um substrato emocional, social e cognitivo no qual e com o qual todos possam se reconhecer através de protótipos e categorias significativas e representativas para o grupo.

Introdução

A liderança, como campo teórico e empírico de pesquisa, tem se desenvolvido de maneira variada, dependendo das concepções e preferências metodológicas adotadas pelos pesquisadores. Talvez o aspecto mais controverso deste campo de pesquisa se refira aos diferentes (e em parte contraditórios) fundamentos epistemológicos que recortam e embasam os estudos sobre liderança (Hunt et al., 1988). Na sua globalidade, essas distinções são marcadas pelos focos de análise utilizados que privilegiam segmentadamente os traços do líder, o seu comportamento, os aspectos relacionados ao poder e à influência ou os fatores situacionais (Yukl & Van Fleet, 1992; Yukl, 1989; Aubert, 1991). Para alguns, dentro desta segmentação de análises, a liderança transformacional e carismática - assunto popular na década de 80 - se torna uma abordagem híbrida que envolveria elementos de diversas abordagens (Yukl & Van Fleet, 1992; Yukl, 1989) mas que não daria conta de articular e atualizar o prisma vasto e às vezes divergente de abordagens teóricas.

Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos social, simbólico, identitário e cultural. Compreender o processo de liderança em tais planos teóricos torna-se cada vez mais crucial para se pensar nas transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida em organizações. As novas configurações organizacionais têm primado pela flexibilidade e pela cooperação e tendem a enaltecer a figura do líder realocando as responsabilidades do chefe com as ambigüidades do “coach” (Sennett, 1998). Por exemplo, nas empresas estruturadas no trabalho em equipe, onde as práticas internas são guiadas pelas mudanças cambiantes no ambiente externo, os líderes ainda detêm um certo poder. Entretanto, as responsabilidades tradicionalmente conferidas aos cargos de chefia e supervisão agora se encontram difusas no âmbito da equipe de trabalho (Davel, Rolland & Tremblay, 2000) e são nitidamente organizadas pelos princípios ditados pelo mercado (Colbari, Davel & Santos,

2000).

Assim, a ênfase da administração contemporânea no trabalho em equipe e na lógica competitiva imposta pelo mercado se conjuga com o fenômeno de isolamento dos indivíduos na sociedade moderna, contribuindo para que os indivíduos desenvolvam, com bastante intensidade, processos de identificação, a fim de garantir sua adesão e aceitação em grupos sociais específicos. O enfraquecimento dos laços pessoais nas sociedades ocidentais contemporâneas tem contribuído então para uma desintegração das identidades pessoais, ao mesmo tempo que reforça os vínculos sociais. Nas condições de fragmentação e isolamento da modernidade, ameaças à identidade pessoal podem ser evitadas pelos participantes em coletividades reunidas ao redor da figura emblemática do líder, e no contexto das organizações esse fenômeno se apresenta de forma similar.

De fato, a liderança recorta variados níveis de análise e diversos embasamentos teóricos. Pensar a liderança no contexto das transformações organizacionais contemporâneas (por exemplo, o trabalho em equipe que demanda um mínimo de responsabilização dos funcionários e de dispersão do poder autoritário das chefias) requer um aprimoramento de seus aspectos relacionais, simbólicos e psicossociais. Com a finalidade de aprofundar tais aspectos, este trabalho busca explorar as novas abordagens sobre a liderança, destacando o papel crucial da liderança e da identificação, como fenômenos complementares. Assim, pela sua presença marcante nos processos de liderança no contexto atual das organizações, o fenômeno da identificação social como fonte compreensiva e complementar das ações e interações humanas baseadas no relacionamento entre líderes e liderados será central aos objetivos deste texto.

Isso porque a liderança não se manifesta de maneira isolada, mas como parte de um processo no qual a reciprocidade entre líderes e liderados, no plano da identificação, qualifica as relações que serão estabelecidas no dia-a-dia de trabalho. Certamente, o que diferencia a liderança da administração seria a orientação da primeira para a mudança (Zaleznik, 1977; Kotter, 1990), pois ela poderia mudar a “maneira das pessoas pensarem sobre o que é desejável, possível e necessário” (Zaleznik, 1977:71). Essa mudança de pensamento requer um relacionamento líder-liderado baseado, dentre outros, em processos psicossociais de categorização e despersonalização que constituem a identificação. Antes de abordarmos esse fenômeno em relação ao processo de liderança nas organizações, discutiremos as novas abordagens sobre a liderança e seus desenvolvimentos no que se refere aos aspectos psicossociais e culturais.

Abordagens Emergentes em Liderança

A liderança nas organizações como fenômeno social complexo foi freqüente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (Yukl & Van Fleet, 1992; Yukl, 1989; Aubert, 1991; Bergamini, 1994). Uma das teorias pioneiras - a “teoria dos traços”, predominou até a década de 40, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder. Logo em seguida, no início da década de 50, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder. Os pesquisadores passam então a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados nos tipos de comportamentos por ele adotados, que seriam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores. Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoque

situacionais ou contingenciais apontam para o fato de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz devem considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder está agindo. As teorias contingenciais ou situacionais exploram então aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, sem deixar de lado os diferentes tipos de comportamentos dos líderes.

De uma forma global, as pesquisas sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança têm como mérito principal representar o passo inicial na trilha da compreensão do processo de liderança. A consolidação desse campo teórico até a década de 80 é fundamentalmente balizada por, no mínimo, três aspectos (Bryman, 1996). Primeiro, a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de uma determinada maneira. Segundo, este processo de influência é concebido como sendo incorporado ao contexto de um grupo. Terceiro, o líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos com os quais o grupo se depara.

O conjunto desses três aspectos das noções de liderança indica os preceitos teóricos sobre liderança desenvolvidos sobretudo na década de 80. Yukl (1989) define liderança articulando essa visão ortodoxa a concepções mais recentes: “influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização” (Yukl, 1989:253). Tal definição inclui as dimensões da identificação e da cultura que são questões fundamentais para os teóricos que propõem novas abordagens sobre a liderança¹. Para essas novas abordagens, o líder é um administrador do sentido (Smircich & Morgan, 1982) e a liderança é uma ação simbólica (Pfeffer, 1981). A liderança então é vista como um processo em que o líder identifica para os liderados um sentido do que é importante, definindo a realidade organizacional para outros.

Essa nova linha de concepção do fenômeno da liderança está atrelada aos teóricos institucionalistas (Biggart & Hamilton, 1987; Selznick, 1957) e aos estudiosos do simbolismo organizacional (Pfeffer, 1981; Smircich & Morgan, 1982; Trice & Beyer, 1989) que identificaram a administração do sentido como sendo a atividade central dos atores organizacionais tal como eles desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos dos esquemas interpretativos que definem suas situações cotidianas de trabalho. A liderança nessa nova abordagem é concebida como uma ação social integradora (Alvesson, 1992), em que a criação de uma certa “ilusão do controle” depende da performance simbólica do líder (Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991).

Para Smircich & Morgan (1982), indivíduos em grupo atribuem a influência àqueles membros que estruturam a experiência de maneira significativa. Certos indivíduos, como resultado de uma inclinação pessoal ou de resposta à expectativa de outros, se encontram exercendo influência em virtude da função que desempenham na definição de situações. Eles emergem como líderes por causa do seu papel substantivo de enquadramento das situações. Nessa perspectiva, fica claro que liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Assim, o líder, considerado como um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem uma forte influência quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que aguardam dele um tipo de ação que possa de alguma forma organizar o mundo que os cerca (Bergamini, 1994:99). A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis – não de mudar comportamentos, mas de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo (Smith & Peterson, 1989).

De uma forma geral, vários autores têm apontado para a necessidade de uma reorientação radical no desenvolvimento teórico sobre a liderança, integrando essas abordagens qualitativas que a vislumbrem como um processo social definido pela interação humana (Bryman, 1996; Hosking, 1988; Knights & Willmott, 1992; Smircich & Morgan, 1982; Alvesson, 1992, 1995). Alvesson (1992), pelo estudo empírico de uma empresa de consultoria no ramo de computação, avalia a liderança como uma ação social integradora subordinada ao contexto cultural na qual ela se desenrola. Hosking (1988), por sua vez, conceitua liderança em termos de uma atividade processual organizadora (*organizing*), enquanto Knights e Willmott (1992) articulam um modelo conceitual que focaliza o poder e a subjetividade como constituintes fundamentais da prática social de liderar.

Focalizando a liderança como uma realização prática e propondo um modelo conceitual que dinamiza aspectos do existencialismo, da fenomenologia e do estruturalismo, Knights e Willmott (1992) enfatizam que a realização do consenso dos seguidores é eminentemente precária e freqüentemente atrelada ao exercício de poder. A teoria institucional da liderança, respaldada em uma ótica neo-weberiana, aponta os princípios de dominação e vínculos culturais (Biggart & Hamilton, 1987:432) que constituem aspectos pertinentes para se compreender o processo de influência, já que, para esses teóricos, a liderança estaria profundamente enraizada em pressupostos culturais e cognitivos sobre a forma apropriada de estruturação das relações entre as pessoas (Biggart & Hamilton, 1987:430). Outras reflexões críticas sobre as atribuições contextuais da liderança adiantam que o poder do líder é relacional, além de indicar que a análise do pensamento elaborado em torno da liderança está longe de ser neutra no que se refere às questões de gênero (Calás & Smircich 1991; Hearn & Parkin, 1996).

Apesar de suas múltiplas facetas, pode-se afirmar que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, uma mútua ligação íntima entre o líder e o seguidor. Por exemplo, Sparrowe e Liden (1997) abordam o relacionamento entre líderes e liderados sob os aspectos da reciprocidade e da troca. Para esses autores os líderes se diferenciam pela qualidade de relacionamentos de troca que desenvolvem com os membros de seu grupo. Segundo a teoria social da troca elaborada por Sahlins (1972) e utilizada por Sparrowe e Liden (1997), as trocas derivam fundamentalmente de três dimensões: (a) a rapidez dos retornos; (b) a equivalência dos retornos; e (c) o grau e a natureza dos interesses de cada parte na troca. A vantagem de se adotar esse modelo social de troca para estudar a liderança é que ele fornece a ligação entre o nível micro da qualidade da relação entre líderes-liderados e o nível macro da estrutura social.

Em suma, o processo de liderança envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. A liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (Hollander, 1978), pressupondo um relacionamento em diversos planos (simbólico, psicológico, contingencial, cultural, estrutural, prático, etc.). As novas abordagens conceituais sobre o tema sugerem que, para compreender o processo dinâmico da liderança, é necessário atentar para esse processo de formação de vínculos sociais em todas as suas direções (Bergamini, 1994). Neste trabalho, então, buscamos aprofundar o estudo do fenômeno da liderança pelo seu embasamento no processo de identificação desenvolvido no âmbito dos grupos de trabalho e das organizações. Tal objetivo nos leva a abordar a identificação como processo psicossocial fundamental para a compreensão do fenômeno da liderança no contexto contemporâneo das organizações.

Liderança e Identificação: por uma abordagem complementar

Como apontam os estudos recentes sobre a temática (Alvesson, 1992; Bergamini, 1994; Knights & Willmott, 1992; Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991; Yukl & Van Fleet, 1992; Hogg & Terry, 2000; Kets de Vries, 1997, Whetten & Godfrey, 1998), não há dúvida de que os fenômenos de identificação e de liderança se desenrolam no âmbito das organizações entrelaçadamente, manifestando-se nos indivíduos em conformidade com seus desejos e necessidades, sem configurar-se necessariamente em um processo unicamente lógico ou totalmente formal. Contudo, de um modo geral, os estudos sobre liderança parecem enfatizar a figura do líder sem buscar recursos na sua reciprocidade interdisciplinar com os estudos sobre o processo de identificação social.

A falta de interdisciplinariedade na literatura acadêmica entre o processo de liderança nas organizações e as teorias sobre a identificação social, desvia a atenção dos estudiosos do fato de que a coesão social do grupo não está unicamente assegurada pela vontade do líder, mas sobretudo pela conjunção desta vontade com a imagem ideal de organização compartilhada pelo grupo. O poder do líder depende desta congruência e está atrelado à ressonância que se estabelece entre a problemática pessoal do líder e as necessidades do grupo que se reconhece naquele (Aubert, 1991:400) durante o processo de identificação que se desenrola entre ambas as partes – líderes e liderados. A força das convicções e suas ressonâncias no imaginário grupal e na identificação social dos indivíduos é o que constitui a força do líder e funda o exercício legítimo de sua influência.

A relevância e a necessidade de estudar a liderança acoplando-a ao fenômeno de identificação são nítidos já que não é o líder que ilustra a relação, mas é a relação que ilumina o líder (Baudrillard & Guillaume, 1994). Assim, pela análise integrada desses dois fenômenos muitas das vezes abordados separadamente, busca-se aqui, como veremos a seguir, ressaltar a relação de íntima complementaridade que eles estabelecem entre si. Apresentaremos, em primeiro lugar, as teorias que tratam do processo de identificação social, para, em seguida, abordar a relação complementar entre liderança e identificação.

O Processo de Identificação. Identificar é reconhecer (eu sou), é demonstrar afinidade, atração, resultando em um processo de internalização (eu acredito) e de incorporação de crenças, valores, atitudes, num processo de emulação (Pratt, 1998; Ashforth & Mael, 1989). Em outras palavras, o eu vai se conformando pelas interações vividas. “Nas identificações adquiridas o outro entra na composição do si mesmo. (...) A identidade é feita dessas identificações com valores, normas, ideais, modelos, heróis, nos quais a pessoa, a comunidade se reconhecem. O reconhecer-se *no* contribui para o reconhecer-se *com*” (Ricoeur, 1990:147).

Tajfel (1972:292), quando discorre sobre a questão, introduz primeiramente o conceito de identidade social - conhecimento individual de pertencimento a grupos sociais, devendo ter, essa filiação, algum significado emocional – para, em seguida, avaliar como os sistemas de categorizações sociais “criam e definem os lugares dos indivíduos no âmbito da sociedade” (Tajfel, 1972:293). Dessa forma, fica claro que o processo de identificação social se constitui (a) pela definição dos indivíduos em termos de filiação a uma mesma categoria social (categorização); (b) pela distinção, prestígio e saliência dos valores e práticas do grupo em relação a outros grupos comparáveis (Oakes & Turner, 1986); e (c) pelos fatores que são associados à formação psicossocial do grupo. O conjunto desses fatores (interações interpessoais, similaridade, proximidade, objetivos partilhados, história em comum, dentre

outros) pode afetar a abrangência da identificação dos indivíduos com o grupo (Ashforth & Mael, 1989) e com o líder.

A categorização social produz uma certa despersonalização dos indivíduos (Hogg & Terry, 2000) e por isso gera, segundo Turner (1985) e Turner et al. (1987), o fenômeno da identidade social. Então, a categorização social do eu constitui-se em um processo onde o eu é assimilado cognitivamente nos protótipos do grupo, despersonalizando seu autoconceito. Despersonalização refere-se à mudança na autoconceitualização e na base da percepção dos outros (Hogg & Terry, 2000). De fato, o autoconceito é extremamente afetado pelos processos de identificação que são desenvolvidos pelo indivíduo até que ele atinja seu estágio de autonomia, pois antes o indivíduo vai se refletindo em outras pessoas a fim de consolidar sua identidade.

Isso significa que a identidade não é fixa e imutável, mas que os processos de identificação podem, de modo geral, ser mais intensos em determinados períodos da vida dos indivíduosⁱⁱ. Tal intensidade não exclui a multiplicidade de pessoas existentes em nós, já que somos o resultado de uma pluralidade de pessoas com as quais fomos e vamos nos identificando em nossas vidas (Maffesoli, 1998). Nesses termos, a identidade dos indivíduos é uma síntese de múltiplas identificações que vão ocorrendo ao longo da vida, em função de sua vinculação a diferentes grupos sociais, tais como família, escola, trabalho e outras organizações. As possibilidades de identificação são ilimitadas e não há nenhuma âncora que as retenha (Placer, 1998).

De forma geral, pode-se dizer que o processo da identificação está intimamente ligado aos aspectos (Pratt, 1998): (a) *de segurança psicológica* - a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais; (b) *de afiliação* - a necessidade de se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social; (c) *de autovalorização* - o indivíduo busca uma imitação no comportamento daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo; (d) *de significado* - quando o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida.

De acordo com o aspecto da segurança psicológica, para se identificar um indivíduo não precisa dispensar esforços com os objetivos do grupo, mas perceber a si próprio como sendo psicologicamente integrante do destino do grupo. De fato, afeto e cognição estão presentes na identificação (Ashforth et al., 1998) porque o processo de identificação social é estruturado pela redução da incerteza subjetiva (Hogg & Terry, 2000). Sob essa ótica, a “identificação é o processo onde a consciência/atividade e o sentimento se equacionam a um só tempo, pois nela estão contidos três momentos na relação entre as pessoas: existe o momento de uma, o momento da outra e o momento em que se dá a relação” (Miranda, 1998:15). Dessa relação, constitui-se a identificação como a expressão mais remota de uma ligação emocional com outra pessoa, em que os limites do eu ainda não estão completamente definidos, e o ego e o objeto se fundem (Freud, 1959). Segundo esta imagem, vale ressaltar que o seguidor, longe de estar enfraquecido e submisso, na realidade pode se sentir revitalizado e engrandecido exatamente porque o seu eu se funde na identificação com o líder.

A identificação é uma espécie de captura conflituosa e revigorante. Aquele que se identifica talvez creia que está capturando o outro, mas é ele quem pode ser capturado (Mannoni, 1994:196 apud Signorini, 1998:253) por um processo de despersonalização e pela nova categorização social tipificada e exigida pelo grupo. Pensando por etapas, num primeiro

momento a identificação provoca na pessoa um estado de conflito porque a coloca numa posição intermediária entre seu estado anterior e a nova condição que induzirá à mudança de seu comportamento pelos processos de despersonalização baseados em protótipos (categorização social). A acomodação, em seguida, ocorre quando atinge o estágio desejado (o comportamento do outro), produzindo um certo conformismo, uma certa conformidade e uma sensação tranquilizadora (Maffesoli, 1998) e revigorante. Desta forma os processos de identificação resultam em alteração do autoconceito por parte dos indivíduos. A afinidade da pessoa com os outros ou com outros valores poderá resultar num mecanismo de atração, que será responsável pela mudança em sua atitude.

O Processo de Complementaridade. O percurso trilhado pelas teorias da identificação social confirmam aquelas que argumentam que não existe papel de líder isoladamente, a não ser em face do seu complementar - o liderado. De fato, a formação da identificação social é uma noção básica para refinar a compreensão do processo de liderança no contexto contemporâneo das organizações. Como a formação do vínculo da identificação só se dá quando as ações de uma pessoa vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança só ocorrerá de maneira fecunda e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do subordinado e vice-versa. A identificação se dá de maneira efetiva quando os comportamentos caracterizam-se em expectativas complementares, podendo daí surgir uma situação de simpatia mútua e de reciprocidade no que diz respeito ao alcance de metas estabelecidas.

Nesse esquema, sensíveis ao processo de identificação, os líderes percebem que o mundo exterior não tem sentido imediato para uma pessoa. Ou seja, aquilo que qualificará os fatores motivacionais no trabalho dos membros de uma organização e de um grupo depende da carência interna de cada indivíduo (Bergamini, 1994). As experiências emocionais dos líderes podem conferir potência e convicção a seus projetos, mas, reciprocamente, estes serão mobilizados (influenciadores) somente quando entrarem em ressonância com o imaginário da organização e do grupo, com seus valores, esperanças, angústias e desejos latentes ou manifestos partilhados por todos (Aubert, 1991:409; Kets de Vries, 1991:3). Para que esse fenômeno ocorra, no entanto, é necessário que exista um processo de identificação com a figura do líder, um processo de captura.

Hogg e Terry (2000) discutem o processo de formação de líderes, que tem por base um modelo de identidade social desenvolvido com relação a protótipos, a partir de processos de categorização e despersonalização. A pessoa que ocupa a posição prototípica mais contextualizada incorpora os comportamentos a que outras se irão conformar e possivelmente seguir. O líder protótipo seria fortemente identificado com o grupo, incorporando suas aspirações, atitudes e comportamentos e exercendo influência de forma empática e coletivamente benéfica.

O desenvolvimento de protótipos é baseado na distinção, no prestígio e na saliência dos valores e práticas do grupo. Assim, quando uma identificação se manifesta isso significa que ela foi construída *a priori* na mente dos identificados, referindo-se muito mais a uma representação do que a uma pessoa em siⁱⁱⁱ. No plano das representações, à medida que o indivíduo vai sendo submetido a processos de identificação ocorre um enfraquecimento de sua identidade (despersonalização), os limites do eu se desfazem (Freud vide in Lindholm, 1993) e essa perda de limites do eu pode provocar um comportamento de êxtase no caso de lideranças carismáticas. Em outras palavras, "através da identificação com o líder, os

seguidores também podem escapar das limitações da personalidade e da moralidade civilizada, e compartilhar do âmbito protéico de emoções e dos intensos estados psíquicos que ele manifesta" (Lindholm, 1993:85). Pela identificação, o seguidor participa simbolicamente do poder do líder.

Por isso, "ao lidar com a autoridade, as pessoas podem ficar confusas emocionalmente em termos de tempo e lugar. Em um fenômeno que Freud descreveu como uma 'falsa conexão', os subordinados não reagem em relação ao líder de acordo com a realidade da situação, mas como se este fosse uma figura significativa do passado (como o pai ou outra pessoa com esta autoridade)" (Kets de Vries, 1997:198). As pesquisas de natureza clínica mostram esse tipo de fenômeno – problemas organizacionais são de origem privada no sentido que os líderes agem em concordância com seus conflitos, desejos, fantasias e estruturas defensivas (Kets de Vries, 1991).

Por exemplo, Kets des Vries (1994) descreveu como *folie à deux* o processo intenso de identificação, que sobrepuja a noção da realidade, no qual o líder assume o papel de agressor e os seguidores o vêem como protetor. Essa forma de comportamento serve a dois propósitos: cria uma ilusão de poder e, também, torna-se um modo de satisfazer a agressividade reprimida da própria vítima, em outras palavras, uma agressividade por substituição. Outro exemplo é fornecido por Davel e Robichaud (no prelo), que, baseando-se numa abordagem psico-simbólica e no estudo de caso de duas empresas, revelam que as representações familiares (psiquê familiar e grupal), além de serem organizadas pela sexualidade, conferem aos líderes um repertório de significações que são utilizadas e reelaboradas para legitimar o exercício de sua influência.

Segundo Kets de Vries (1997) os líderes guiam as pessoas porque suas visões são influenciadas por um teatro interior vivenciado. Todo líder seria uma espécie de psicólogo social sensível às emoções de seus subordinados. Assim, a liderança implicaria a criação de um tipo de ambiente em que as pessoas tenham experiências significativas e, envolvidas na excitação com as suas tarefas, percam o sentido de tempo e criem uma espécie de transcendência. Na teoria de Durkheim, os desejos individuais são subordinados à vida social e os indivíduos precisam de um objeto transcendente para escapar do desespero e do isolamento em um mundo social árido e isolador. A humanidade manifesta um desejo pela perda de identidade, ou um "sonho de comando", daí o compromisso e a identificação com o outro ativo proporciona ao eu uma participação ilusória na vitalidade criadora (Durkheim vide Lindholm 1993).

Kets des Vries (1995) e Lapierre (1995) referem-se ao narcisismo e à necessidade dos líderes de serem amados como traços marcantes presentes no comportamento desses indivíduos. Esses traços serão fonte de energia, manifestando-se numa autoconfiança aparente. Sobre essa imagem de força, alicerçada na fraqueza do líder, os liderados vão construir uma certa identificação. É sobre a ilusão da força e da fraqueza que essa relação consolida uma idéia de plenitude sobre todos, embora a noção do vazio humano também esteja presente. Na fusão o instante pode se tornar eterno, pois a identificação para Maffesoli (1996:336) "é, de um certo modo, uma maneira de deter o tempo que passa, o eu que, muito efêmero, procura fazer durar o bom momento".

O líder sensibilizado por esse processo - e de certa forma consciente do processo de identificação - é arrebatado para construir a noção de plenitude sobre outros indivíduos, e para isso necessitará estar em constante construção de si mesmo. Um aspecto relatado em estudos realizados com indivíduos que se destacaram como líderes em diferentes áreas do

conhecimento (Lindholm, 1993; Gardner, 1996; Zaleznik & Kets de Vries, 1995 e Huffington, 1997) é que em suas histórias de vida predominou um comportamento baseado no preenchimento de algum vazio afetivo ou um grande desejo de aprovação por parte dos outros. Esse comportamento é uma das formas através das quais a diferença pode se manifestar.

De fato, para que a liderança ocorra a figura do líder é destacada, alicerçada em qualidades diferenciadas e atraentes, a fim de ser capaz de despertar no outro o desejo de segui-lo. É a diferença que distingue o líder de seus pares e que, ao mesmo tempo, produz nos seguidores o desejo de segui-lo e de se deixarem influenciar por ele. Por isso, o líder deve ter a capacidade de criar a si próprio, a fim de tornar-se diferente a todo momento, já que, à medida que os outros o seguem, ele vai deixando de ser diferente (Bennis, 1999). Nesse sentido, o líder, diferenciado dos liderados, não pode se construir sobre identificações. Por exemplo, relatos de grandes líderes, tais como os de Gandhi (Lapierre, 1995), sugerem que os líderes enfrentam uma certa dificuldade na busca de “inspiração”, pois suas ações precisam ser constantemente diferenciadas. Ao reinventarem a si mesmos, eles rompem com seu passado, negando valores anteriores para produzir uma nova auto-imagem.

Para Lindholm (1993) essa capacidade de alterar a auto-imagem corresponde a uma personalidade limítrofe, caracterizada por um desajuste narcisista de personalidade, que se manifesta principalmente em líderes carismáticos e que contribui para a representação de estados emocionais intensos de caráter dúbio, que mantêm um distanciamento, já que o ator nunca está completamente comprometido com as emoções que representa^{iv}. Entretanto, a percepção dos outros sobre o líder é como um tipo de aprisionamento para ele, porque fica estabelecido um acordo implícito neste fenômeno, no qual os liderados promovem a diferença do líder e este, em troca, acena com a possibilidade de promover a proteção e a igualdade entre eles (Bennis, 1999).

O líder emerge "quase que com uma obrigação (carregada de culpa) de superar e de criar alguma coisa a qualquer preço" e, "à medida que o líder supera publicamente o patriarca para assumir o trono, ganha a aprovação dos espectadores, que podem participar de sua rebelião, mas a uma distância segura" (vide Erickson, 1970 in Lindholm, 1993:81). Tal distância segura, à qual refere-se este autor, está ligada à dificuldade constatada, por parte de líderes, em construir relacionamentos de caráter mais íntimo, pois embora eles necessitem de apoio emocional (Gardner, 1996), a necessidade de perfeição vai dificultar os elos de intimidade, já que, na intimidade, muitas vezes a fraqueza fica exposta e o mito é ameaçado.

Em suma, o relacionamento do líder com seus liderados está fundado na interação de comportamentos complementares e recíprocos desenvolvidos durante o processo de identificação de seus seguidores, como apresentado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1

Características e reciprocidade dos processos de liderança e identificação	
LIDERANÇA	IDENTIFICAÇÃO
Desejo ou obrigação de ser eleito	Desejo de eleger alguém que reduza a incerteza subjetiva, afetiva e cognitiva na afiliação a um

	grupo
Narcisismo acentuado em sintonia com o imaginário do grupo e da organização	Desprendimento do eu e categorização na busca de estima e valorização
Foco no eu	Foco no outro
Personalização	Despersonalização
Constante reconstrução de si	Busca de parâmetros (protótipos) de comportamento
Desejo de autossuperação	Busca de respostas em outros indivíduos
Desejo de fusão	Desejo de ser conduzido, de reconhecer-se no e com o outro
Intensidade de emoções	Passividade emocional

A reciprocidade desses comportamentos estabelece o elo que embasa a ligação consentida entre os indivíduos. De um lado, a liderança se constitui na busca do líder que almeja ser escolhido e que para se manter no papel, em razão de seu narcisismo acentuado, opta pela constante reconstrução de si mesmo, por ações constantemente diferenciadas, pelo desejo de auto-superação, pela intensidade de suas emoções – tudo isso em estreita sincronia com o imaginário do grupo e da organização. De outro lado, a identificação se consolida na busca dos liderados por eleger alguém que reduza a incerteza subjetiva de suas existências no trabalho, que confira um significado a suas atividades quotidianas e que estabeleça um sentimento de afiliação, ou seja, que forneça um substrato emocional, social e cognitivo no qual e com o qual todos possam se reconhecer através dos protótipos e categorias que ele represente para o grupo.

Considerações finais

A liderança é, fundamentalmente, um fenômeno psico-social baseado no relacionamento entre líder e seguidores, tendo por conseqüências o estruturamento significativo de atividades, visões e relações entre as pessoas. Nesse trabalho, enfocando essa noção, buscamos atualizar a teoria sobre liderança no panorama de mudanças organizacionais e sociais atuais. Constatamos através das reflexões aqui desenvolvidas acerca de dois fenômenos do comportamento humano - a identificação e a liderança - que as inclinações sociais nas organizações são resultado das interações entre os indivíduos, e que essas interações são constituídas de componentes afetivos e cognitivos. Constatamos que tal complementaridade entre a liderança e a identificação caracteriza-se pela relação simbiótica, derivada do encontro das necessidades e desejos dos indivíduos nas organizações.

Vale ressaltar que o recorte teórico-analítico mobilizado nessa discussão teve por objetivo apresentar uma contribuição ao entendimento do processo de influência nas organizações, enfocando a liderança sob a ótica do consentimento, da reciprocidade e da complementaridade de comportamentos entre indivíduos, que ocorre por meio da identificação, sem contudo pretender encerrar as discussões acerca do comportamento humano nas organizações.

Nosso objetivo foi discutir e aprimorar o conhecimento sobre a liderança no contexto das organizações contemporâneas. E, nitidamente, discutir liderança e identificação em uma

perspectiva de consentimento e de reciprocidade é reconhecer que todos os atores são participantes ativos no desenrolar das ações quotidianas de trabalho. Abordar o papel fundamental do processo de identificação no exercício da liderança nos leva a conceber os focos de força e fraqueza dos indivíduos como difusos, produzindo em todos os envolvidos uma sensação de plenitude, derivada da fusão dos comportamentos. A partir do momento em que se concebem subordinados não mais se comportando de forma passiva ou como vítimas da ação indiscutível do líder é que se tem possibilidade de favorecer uma melhor compreensão da dimensão abrangente e relacional da atividade do líder como administrador do sentido, como ator social integrador e, conseqüentemente, como agente de mudança e de inovação nas organizações.

Fenômenos tais como comprometimento, cooperação, engajamento, inovação com relação às estratégias organizacionais dependem do relacionamento próximo e sensível entre líderes e seguidores, mutuamente baseados em uma ressonância com a distinção, o prestígio e a saliência dos valores e práticas adotados pelo grupo e pela organização. Quando a identificação com um grupo e com o líder se torna saliente, aumenta a motivação para atingir objetivos, melhora o tratamento e a interação entre os membros do grupo, contribuindo para comportamentos com predomínio da ajuda mútua, coesão e cooperação (Scott & Lane, 2000).

A ambivalência presente no comportamento humano e no relacionamento líder-seguidores produz uma sensação de plenitude nos indivíduos e permite que liderança e identificação se manifestem no decorrer de processos de categorização, de despersonalização e de reconstrução social das identidades em contextos organizacionais. Quanto mais tênues e sensíveis os limites entre a força da identificação e a da liderança, maior será a intensidade do relacionamento, podendo resultar não só em novos processos cognitivos e afetivos, como também na determinação de novas identidades individuais ou sociais.

Bibliografia

- ALVESSON, M. (1992) "Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company" *Organization Studies*, 13(2): 185-209.
- ALVESSON, M. (1995) *Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation* (Institute of Economic Research Working Paper Series) Lund: Department of Business Administration, Lund University.
- ASHFORTH, B. et al. (1998) "Identification with Organizations" in WHETTEN, David & GODFREY, Paul C. *Identity in Organizations*. London: Sage Publications.
- ASHFORTH, B.E & MAEL, F. (1989). "Social Identity theory and the organization" *Academy of Management Review*, 14:20-39.
- AUBERT, N. (1991) "Leadership" dans AUBERT, N. et al. *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BASS, B. (1985) *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- BAUDRILLARD, Jean & GUILLAUME, Marc (1994) *Figures de l'alterité* Paris: Descartes & Cie.
- BENNIS, Warren (1996) *A formação do líder* São Paulo: Atlas.
- BENNIS, Warren (1999) *Managing People is like Herding Cats*. Executive Excellence

Publishing, Provo.

- BERGAMINI, C. W. (1994) *Liderança. Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- BIGGART, N. W. & HAMILTON, G. C. (1987) "An Institutional Theory of Leadership" *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4): 429-741.
- BRYMAN, A. (1992) *Charisma and Leadership of Organizations*. London: Sage.
- BRYMAN, A. (1996) "Leadership in Organizations" in CLEGG, S.; HARDY, C. & NORD, W. R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.
- BRYMAN, A. et al. (1988) "Qualitative Research and The Study of Leadership" *Human Relations*, 41(1): 13-30.
- CALÁS, M. B. & SMIRCICH, L. (1988) "Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis" in HUNT, J. G., et al. *Emerging Leadership Vistas*. Massachusetts: Lexington Books.
- CALÁS, M. B. & SMIRCICH, L. (1991) "Voicing Seduction to Silence Leadership" *Organizational Studies*, 12: 567-601.
- CALÁS, M. B. (1993) "Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading Weber from the Darker Side" *Leadership Quarterly*, 4(3/4): 305-328.
- COLBARI, A., DAVEL, E. & SANTOS, G. dos (2000) "Representações Coletivas, Consenso e Sistemas Produtivos: a hegemonia do mercado na implementação de novas formas de gestão e de qualificação profissional" Paper apresentado no: *III Congresso Latino Americano de Sociologia del Trabajo*, Buenos Aires.
- CONGER, J. A. (1989) *The Charismatic Leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. & WOLFF, R. (1991) "Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage" *Organization Studies*, 12(4): 529-546.
- DAVEL, E. & ROBICHAUD, A. (no prelo) "Influência, Sexualidade e Representações Familiares nas Organizações" em MOTTA, F. C. & ALCADIPANI, R. *Organizações e Sexualidade*. São Paulo: Editora Atlas.
- DAVEL, E.; ROLLAND, D. & TREMBLAY, D.-G. (2000) "A Nova Distribuição de Responsabilidades na Organização do Trabalho em Equipe em Quebec" Paper apresentado no: *III Congresso Latino Americano de Sociologia del Trabajo*, Buenos Aires.
- ERICKSON, Erik H. (1980) *Identity and the Life Cycle*. (Second Edition) New York: W. W. Norton & Company.
- FREUD, S. (1959) *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. New York: Norton.
- GARDNER, Howard (1996) *Mentes que criam*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- HOGG, M. & TERRY, D. (2000) "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context" *The Academy of Management Review*, vol 25(1):121-140.
- HOLLANDER, E. P. (1978) *Leadership Dynamics. A Practical Guide to Effective Relationships*. New York: Free Press.
- HOSKING, D. M. (1988) "Organizing, Leadership and Skilful Process" *Journal of Management Studies*, 25(2):147-166.
- HUFFINGTON, Arianna Stassinopoulos (1997). *Maria Callas a mulher por trás do mito*. São

Paulo: Companhia das Letras.

- HUNT, J. G., et al. *Emerging Leadership Vistas*. Massachusetts: Lexington Books.
- JERMIER, J. M. (1993) "Charismatic Leadership: Neo-Weberian Perspectives" *Leadership Quarterly*, 4(3/4): 217-233.
- KETS de VRIES, M. F. R. (1991) "Whatever Happened to the Philosopher-King? The Leader Addiction to Power" *Journal of Management Studies*, 28(4): 339-5.
- KETS de VRIES, M. F. (1995) "Organizational Paradoxes. Clinical approaches to management". London: Routledge. Second Edition.
- KETS de VRIES, M. F. (1997) *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas.
- KETS de VRIES, M. F. (1994). *Organizational Paradoxes*. (Second Edition) London: Routledge.
- KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. (1992) "Conceptualizing Leadership Processes: A Study of Senior Managers in a Financial Services Company" *Journal of Management Studies*, 29(6): 761-782.
- KOTTER, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- LAPIERRE, Laurent (1995) *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- LINDHOLM, Charles (1993) *Carisma - Êxtase de perda de identidade na veneração ao líder*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- MANNONI, O. (1994) "A desidentificação" in MANNONI, M et al. *As identificações - na clínica e na teoria psicanalítica*. Rio de Janeiro: Relume Dumará:
- MAFFESOLI, Michel (1998) *O tempo das tribos*. (2ª edição) São Paulo: Forense Universitária.
- MIRANDA, Carmen Lúcia Sales (1998) *Identidade Síntese das múltiplas identificações*. São Paulo: Cabral Editora Universitária.
- OAKES, P. J. & TURNER, J. C. (1986) Distinctiveness and the Salience of Social Category Membership: Is there an automatic perceptual bias toward novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16: 325-344.
- PFEFFER, J. (1981) "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms" *Research in Organizational Behavior*, Volume 3, pages 1-52.
- PLACER, F. G. (1998) "Identidade, diferença e indeferência - o si mesmo como obstáculo" in LARROSA, Jorge & LARA, Nuria Pérez de (org.) *Imagens do Outro*. Petrópolis: Vozes.
- PRATT, M. (1998) "To Be or Not to Be: central questions in Organization Identification" in WHETTEN, David & GODFREY, Paul C. *Identity in Organizations*. London: Sage Publications.
- RICOEUR, Paul (1990) *O si-mesmo como um outro*. São Paulo: Papirus.
- SASHKIN, M. (1988) "The Visionary Leader" in CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N. (Eds.) *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SAHLINS, M. (1972) *Stone Age Economics*. New York: Aldine De Gruyter.

- SCOTT & LANE (2000) "A Stakeholder approach to Organizational Identity". *The Academy of Management Review*, vol 25(1): 43-62.
- SELTZER, J. & BASS, B. M. (1990) "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration" *Journal of Management*, 16(4): 693-703.
- SELZNICK, P. (1957) *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- SENNETT, R. (1998) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton
- SIGNORINI, Inês (1998) *Língua(gem) e Identidade*. Campinas: FAPESP.
- SMIRCICH, L. & MORGAN, G. (1982) "Leadership: The Management of Meaning" *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.
- SMITH, P. B. & PETERSON, M.F. (1989) *Leadership, Organizations and Culture*. London: Sage Publications.
- SPARROWE, R. T. & LIDEN, R. C. (1997) "Process and Structure in Leader-Member Exchange" *Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.
- TAJFEL, H. (1972) "La catégorisation sociale" in MOSCOVICI, S. *Introduction à la psychologie sociale*, vol 1, Paris: Larousse.
- TRICE, H. M. & BEYER, J. M. (1989) "Cultural Leadership in Organizations" Paper presented at: *The 4th International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture*, Fontainebleau.
- TURNER, J. C. (1985) "Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior" in LAWLER, E. J. (Ed.) *Advances in Group Processes: Theory and Research*, vol 2. Greenwich: JAI Press.
- TURNER, J. C. et al. (1987) *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- WESTLEY, F. R. & MINTZBERG, H. (1989) "Visionary leadership and strategic management" *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.
- WHETTEN, David & GODFREY, Paul C. (1998) *Identity in Organizations*. London: Sage Publications.
- YUKL, G. & VAN FLEET, D. (1992) "Theory and Research on Leadership in Organizations" DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- YUKL, G. (1989) "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- ZALEZNIK, A. & KETS de VRIES, M. (1995) "Da liderança enquanto 'texto' - ensaio sobre interpretação em LAPIERRE, Laurent *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- ZALEZNIK, A. (1977) "Managers and leaders: are they different?" *Harvard Business Review* (May-June): 67-78.

ⁱ As novas abordagens sobre a liderança descrevem e categorizam uma série de perspectivas que surgiram no decorrer da década de 80 (Bryman, 1992). É empregada uma terminologia diversa para caracterizar essas novas

abordagens: liderança transformadora (Bass, 1985), liderança carismática (Conger, 1989), liderança visionária (Sashkin, 1988; Westley & Mintzberg, 1989), dentre outros.

ⁱⁱ Por exemplo, Erikson (1980) aponta para o fato de que existe uma certa predisposição mais intensa em indivíduos para desenvolverem processos de identificação durante determinadas fases do ciclo de suas vidas. Seria na fase da juventude e da adolescência que “o perder e encontrar-se no outro” assumiria maior significado nas relações psicossociais, coincidindo com maior necessidade de identificar-se com grupos e pares.

ⁱⁱⁱ Por essa razão é possível compreender por que líderes carismáticos utilizam-se de efeitos especiais, tais como luminosidade, espaço, dentre outros, para projetar suas imagens diante do público alvo e construir assim uma representação que se fixe na mente dos indivíduos.

^{iv} Esse comprometimento parcial de líderes carismáticos é enfatizado em críticas aos estudos ortodoxos sobre a liderança carismática (Jermier, 1993; Calás, 1993). Trata-se do “lado obscuro” da liderança carismática que evoca os perigos do carisma para com a ordem social e organizacional estabelecida. Calás (1993) chama a atenção para o fato de que as definições corriqueiras de carisma na teoria organizacional excluem certos grupos de pessoas, como pretos e mulheres, ocultando assim outras possibilidades de renovar as noções convencionais de “organização” e de “liderança”.