

# LIDERANÇA

## ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

José Mendes de Oliveira

Os estudos sobre a liderança enquanto fenômeno psico-social associado à dinâmica motivacional e à eficácia organizacional têm suscitado inúmeras controvérsias, definidas pela própria diversidade das orientações teórico-ideológicas dos analistas. Não são poucos os estudos behaviouristas ou deterministas que buscam fundamentar a existência de um líder em termos de dotes naturais, ou circunscrevê-la ao mero exercício de uma autoridade adquirida graças à manipulação de regras e mecanismos formais de comando. Análises mais cuidadosas, entretanto, procuram observar a questão da liderança no espaço mais amplo da organização, somando as variáveis comportamentais a outros elementos da ordem organizacional, o que permite considerar o fenômeno como fato social mais complexo envolvendo não só os padrões conscientes da conduta dos atores - líderes e subordinados -, mas um universo de crenças, valores e pulsões nem sempre passíveis de uma apreensão racionalista ou

mecanicista. Neste contexto, a própria organização e a questão da liderança aparecem como fenômenos que fazem referência à ordem do cultural, do simbólico e do imaginário.

O livro de Cecília Whitaker Bergamini - *Liderança: Administração do Sentido* - enquadra-se no rol desses estudos com uma preocupação mais sociológica ou psico-sociológica. A autora tem como proposta central de seu trabalho a análise da liderança como um processo resultante da formação de vínculos sociais, onde o ato de liderar situa-se como prática de administrar o sentido que as pessoas atribuem àquilo que estão fazendo. Bergamini não desconhece a importância do líder na psicodinâmica motivacional dos subordinados, mas desloca a compreensão de uma análise meramente comportamentalista para um enfoque mais situacional, onde a interação do líder com seus subordinados implica a condição fenomenológica de sujeitos que se percebem e se inter-influenciam, ou seja, uma situação onde ocorre o reconhecimento do ou-

tro como ser perceptivo e intencional.

Dentro deste enfoque, as figuras tradicionais do chefe e do gerente não se confundem com o líder. Enquanto os primeiros agem de forma verticalizada e acreditam na positividade de motivar pessoas através de estímulos extrínsecos, o segundo é mais sensível às pessoas, buscando compreendê-las em suas necessidades internas e em suas percepções. O líder é antes de tudo um apreensor da simbologia que subjaz às ações de seus subordinados no contexto da organização, do significado que as pessoas concedem ao espaço no qual se inserem e ao trabalho que desempenham. Liderar é antes de tudo proporcionar o equacionamento das realidades do mundo da vida pessoal de cada subordinado com suas fantasias, seu imaginário e símbolos, com o universo cultural da organização. Para isso é necessário que o líder seja capaz de identificar as necessidades motivacionais próprias de seus liderados, sem projetar sobre eles suas próprias carências. Em suma, a liderança é traduzida como o processo interativo no qual o líder busca encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos, sem fazer uso de estímulos artificiais ou de ação autoritária.

O livro de Bergamini além de divulgar de forma criteriosa os conceitos referentes à liderança como administração do sentido, apresenta pormenorizada revisão histórica com as principais teorias e analistas que abordaram o tema. A obra possui indiscutível valor acadêmico, e merece ser consultada por todos aqueles que se interessam pelo estudo das organizações e principalmente por quem esteja exercendo ou tenha a pretensão de exercer as funções de um dirigente.

---

**Liderança: administração do sentido.** Cecília Whitaker Bergamini. Ed. Atlas, SP, 1994 (234 p.).

**Resenha elaborada por José Mendes de Oliveira, técnico da Diretoria de Treinamento e Desenvolvimento da ENAP.**

---