

Empreendedorismo e Liderança: Perspectivas e Desafios Atuais

Entrepreneurship and Leadership:
Perspectives and Current Challenges

» Antonio Caubi Ribeiro TUPINAMBÁ (Universidade Federal do Ceará)

Resumo Trata-se de um passeio por diferentes perspectivas de estudos e pesquisas sobre liderança e empreendedorismo. O texto traça, sucintamente, os principais caminhos seguidos por pesquisadores de realidades culturais diversas com suas contribuições para compreensão do tema. Entre tais contribuições, encontram-se assuntos pouco explorados como as virtudes e a virtuosidade organizacional, antes ausentes na literatura sobre gestão e comportamento organizacional, também negligenciados na academia e nas empresas; o suporte para a discussão sobre a teoria do empreendedorismo, sua base empírica e suas implicações, assim como a influência da cultura na liderança efetiva nas organizações atuais e na base de projetos que se provam bem-sucedidos para a compreensão do comportamento intercultural de líderes e empreendedores. Liderança e empreendedorismo são abordados também no âmbito do debate conceitual e crítico, dentro da academia e das instituições, a partir dos impactos da globalização econômica, das relações internacionais e da transculturalidade. Esses assuntos também foram tratados no âmbito interno da organização, relacionando-os com fatores organizacionais que os influenciam, a exemplo do comprometimento dos colaboradores. Considera-se, ainda, a literatura que aborda liderança e empreendedorismo a partir do funcionamento de equipes de trabalho, que têm cada vez mais um papel fundamental no funcionamento das organizações, nas quais a liderança resulta em um fator crucial para sua efetivação. Conclui-se que todos os estudos que tratam de liderança e empreendedorismo considerados para o presente trabalho se preocupam com o esclarecimento e a delimitação dos conceitos no âmbito organizacional em perspectiva teórica e aplicada com relevo na sua perspectiva cultural.

Palavras-chave

Liderança, Empreendedorismo, Organizações, Cultura.

Abstract This is a tour of different perspectives of studies and research on leadership and entrepreneurship. The text outlines, briefly, the main paths followed by researchers from various cultures and their contributions to this theme. Some of these subjects, such as virtues and organizational virtuousness were previously absent from the literature on management and organizational behavior, and neglected as well in the academic and business worlds. This includes contributions to the discussion on the theory of entrepreneurship, and its empirical implications; the extent to which culture influences effective leadership in today's organizations and how successful international research projects are designed to understand the intercultural behavior of leaders and entrepreneurs. Leadership and entrepreneurship are also addressed within the conceptual and critical debate, in academia and in institutions, concerning the impacts of economic globalization, international relations, and transcultural reality. At the organization level, the thematic is related to the influence of organizational factors, such as commitment. Further consideration is given to the literature that deals with leadership and entrepreneurship from the point of view of functioning work teams, which have an increasingly key role in the efficacy of organizations, and in which the leader is a crucial factor. In summary, it is possible to conclude that all the studies dealing with leadership and entrepreneurship considered for the present work are related to clarifying and delimiting the concepts, in the organizational context, in a theoretical and applied perspective with an emphasis on their cultural nature.

Keywords

Leadership, Entrepreneurship, Organizations, Culture.

Confúcio e o Rei

Havia na sala, adornando a escada que conduzia ao trono, dois lindos vasos dourados de porcelana. Eram peças preciosas, quase sagradas, que o rei apreciava muito.

Com a maior naturalidade, ordenou o filósofo ao servo:—Quero que enchesses dois vasos com a água que acabas de trazer, sendo um com a água fervente e o outro com a água gelada! Preparava-se o servo obediente para despejar, como lhe fora ordenado, a água fervente num dos vasos e a gelada no outro quando o rei, saindo de sua estupefação, interrompeu-o com incontida energia:

— Que loucura é essa, venerável Confúcio! Queres destruir essas obras maravilhosas? A água fervente fará, certamente, arrebentar o vaso em que for colocada e a água gelada fará partir-se o outro! Confúcio tomou, então, um dos baldes, misturou a água fervente com a água gelada e, com a mistura assim obtida, encheu os dois vasos sem perigo algum.

O poderoso monarca e seus mandarins observavam atônitos a atitude singular do filósofo. Este, porém, indiferente ao assombro que causava, aproximou-se do soberano e falou:

— A alma do povo, ó rei, é como um vaso de porcelana, e a justiça é como água. A água fervente da severidade ou a gelada da excessiva benevolência são igualmente desastrosas para a delicada porcelana. Fez uma pausa e concluiu:

— Por isso é sábio e prudente que haja um perfeito equilíbrio entre a severidade, com que se pode corrigir o mau, e a benevolência, com que se deve educar o bom.

O trecho em epígrafe, de autoria desconhecida, ilustra bem a ancestralidade dos escritos e das preocupações de grupos sociais com o fenômeno da liderança. Em seu texto sobre a arte de liderar, Flávio Souza (2012) descreve sucintamente o exercício da liderança, sua natureza e sua evolução histórica:

Em 1974, Bernard Bass e Ralph Stogdill identificaram 3 mil estudos em liderança em sua primeira edição de *Handbook of Leadership*. Na edição de 1990, o número subiu para 7 mil e só se pode estimar que, se atualizada hoje, poderia conter mais de 12 mil. O estudo da história tem sido o estudo dos próprios líderes – o que e porque fizeram o que fizeram. A busca do ideal do líder também está presente em diversos campos do conhecimento, a exemplo da filosofia. Platão argumentava em *A República* que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de “rei filósofo”. O governante máximo dessa sociedade perfeita, assentada na razão, imaginada por Platão em *A República* (Politeia), era o rei-filósofo porque, segundo ele, apenas eles, por serem os que mais próximos estão das ideias do Bem, do Belo e do Justo, têm condições de agir como os pastores da sociedade. Pois, lembrava ele, o governo da razão deve sempre predominar sobre o instável reino dos sentimentos. Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e o seu rei sábio, bem como Tao e o seu líder servo. Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história.

Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais de líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

A década de 1970 enquadra outro momento das preocupações científicas com o que se denomina liderança. Nesse período, o sentimento, inclusive no meio acadêmico, é de abandono

do tratamento do assunto, relegado ao que se consideravam relatos cotidianos e experiências pessoais.

Outra década marcante, dessa vez de forma positiva, foi a de 1980, quando se passou a investir pesadamente no estudo e na pesquisa do tema, tornando-o cientificamente aceito e compatível com demais temas da administração e psicologia, a exemplo da motivação, em especial com a busca e o desenvolvimento de um conceito forte de liderança com base em “novos modelos”. A proliferação de pesquisas na área ajudou na determinação de um lugar ao sol para a discussão acadêmica e científica da liderança, livrando-a do senso comum da década perdida de 1970. No entanto, a consolidação do estudo e da pesquisa sobre liderança se deu quando se extrapolou a preocupação central com conceito e características de líderes e se atentou para as transformações sociais em torno do próprio conceito e de sua construção. Transformações em escala global ao longo das últimas décadas impregnaram o conceito e os modelos de liderança, tornando-os algo específico dessas décadas atuais sem, contudo, prescindir, para sua melhor compreensão, de sua história e evolução. É nesse cenário do mundo ocidental desde o pós-guerra, marcado por acontecimentos que podem nos levar a compreender o quadro socioeconômico atual, nomeadamente aquele da economia globalizada, que se deve pensar o novo paradigma da liderança.

Pode-se dizer que o século XX acumulou problemas que emergem e se desenvolvem no âmbito das forças sociais, em uma perspectiva local, regional, nacional e mundial, com implicações de natureza econômica, política e cultural (Chesnais, 1997; Goulart & Guimarães, 2002; Ianni, 2002b). Os processos de descolonização, os fenômenos da *perestroika* e *glasnost* culminando com o colapso da ex-União Soviética e a queda do muro de Berlim e das burocracias políticas do Leste Europeu são exemplos de rupturas estruturais com amplas implicações no mundo contemporâneo e na formação de uma *sociedade global* (Ianni, 2002a). Esse cenário parecia adequado aos estrategistas norte-americanos em busca da consolidação de sua posição hegemônica: “Naturalmente, pretendiam explorar essa oportunidade (...). Eles projetaram o que chamavam de ‘Grande Área’, uma economia mundial integrada que satisfaria as necessidades da economia norte-americana e lhes forneceria ‘o campo de ação’ (...) sem a modificação da distribuição doméstica de poder, riqueza, propriedade e controle” (Chomsky, 1996, p. 110-111).

Por esse motivo, a globalização é posta na ordem do dia, inclusive como efeito midiático; para alguns, o destino irremediável do mundo, um processo irreversível que tem repercussões inquestionáveis e, portanto, inerente aos estudos que tratem da perspectiva transnacional e dos modos de funcionamento de suas organizações. Independentemente dos objetivos da globalização no que tange às práticas humanas, aos gastos materiais e à qualidade do mundo real, ela implica uma ação econômica global contemporânea e abrange as diversas regiões do planeta (Bauman, 1999; Helde McGrew, 2001). Essas economias pós-industriais são definidas por Castel (1997, 1998) como resultado do processo de desestabilização de meados da década de 1970, período de intensas transformações tecnológicas, de mudanças profundas no mundo do trabalho e de perda de visibilidade (Alonso, 1999; Castillo, 2000). Sob o impacto de tais transformações econômicas, busca-se a unicidade também em virtude das novas condições técnicas, que se apresentam como bases para uma ação humana mundializada:

As bases materiais do período atual são, entre outras, a unicidade técnica, a convergência dos momentos e o conhecimento do planeta. É nessas bases técnicas que o grande capital se apoia para construir a globalização perversa (...). Mas essas mesmas bases técnicas poderão servir a outros objetivos, se forem postas a serviço de outros fundamentos sociais e políticos (Santos, 2002, p. 20).

O conhecimento e a consideração de diferenças em face do processo de internacionalização e a homogeneização do planeta que conseqüentemente se impõe podem apontar uma “outra globalização”. As organizações modernas têm, nesse contexto, se especializado no

desenvolvimento de estratégias psicossociais de gestão de pessoas para obter a maximização do desempenho por meio do controle comportamental que se coadunam com o cenário da globalização. Evidentemente a eficácia desse empreendimento depende de sua pertinência sociocultural, pois a globalização não é um processo universal que atua da mesma forma em todos os campos da atividade humana. Ainda que se possa dizer que há uma tendência histórica para a globalização nas áreas de tecnologia, comunicações e economia, isso certamente não vale para o campo da cultura. Aqui são comparadas diferentes dimensões do mundo que não se desenvolvem de maneira similar:

Não acho que seja possível identificar a globalização apenas com a criação de uma economia global, embora esse seja seu ponto focal e sua característica mais óbvia. Precisamos olhar para além da economia. Antes de tudo, a globalização depende da eliminação de obstáculos técnicos, não de obstáculos econômicos. Ela resulta da abolição da distância e do tempo (...). Do mesmo modo, creio que os revolucionários avanços tecnológicos nos transportes e nas comunicações desde o final da Segunda Guerra Mundial foram responsáveis pelas condições para que a economia alcançasse os níveis atuais de globalização. (Hobsbawm, 2000, p. 71)

Apesar da extraterritorialidade de modelos econômicos, a condição humana demanda seus significados e seus sentidos. Não se pode esquecer dos efeitos radicalmente desiguais dessa nova condição: “Alguns de nós se tornam plena e verdadeiramente ‘globais’; alguns se fixam na sua ‘localidade’. Não se pode estar à vontade em um mundo no qual os ‘globais’ dão o tom e fazem as regras do jogo da vida” (Bauman, 1999, p. 8-9).

Na dimensão organizacional, os resultados desses empreendimentos dependem atualmente do papel que tais organizações desempenham no cenário global. A globalização obriga muitas empresas a alterar suas condições estruturais, o que modifica sensivelmente a vida dos trabalhadores.

As organizações passaram a se preocupar com relações interpessoais, formas de comunicação, qualidade de vida, trabalho em equipe, modelos de liderança e muitos outros aspectos que pudessem ajudar na sua compreensão intercultural (...). Há, portanto, um investimento crescente na qualificação da mão-de-obra, para que seja mantida a qualidade de produtos e serviços que há quase três décadas dominam os mais diferentes segmentos da sociedade produtiva. (Oliveira, 2001, p. 63)

Mudam as dimensões, mas não a busca de aperfeiçoamento do trabalho em equipe, que mesmo no contexto das relações abstratas ou virtuais se mostra indispensável à sobrevivência organizacional e à competitividade funcional. No contexto das equipes de trabalho, a liderança resulta fundamental para sua eficácia. Os desafios que os líderes afrontam na atualidade requerem uma revisão exaustiva do seu papel, o que é, por exemplo, feito pelos professores Francisco Gil, Carlos María Alcover, Ramón Rico e Miriam Sánchez-Manzanares e em parte registrado no Capítulo 11 do livro *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural* (Tupinambá e Gil, no prelo), intitulado “Novas formas de liderança em equipes de trabalho”. Do nomeado livro serão extraídas nossas principais teses sobre as perspectivas e os desafios atuais da liderança.

Ainda que o fenômeno da globalização seja amplamente percebido, não deve se restringir à transformação e ao uso generalizado e indiscriminado de novos sistemas e novas técnicas: o risco de segregação espacial, separação e exclusão, uma tendência de ruptura de comunicação entre as elites extraterritoriais globais e as populações locais, tudo isso pode ser acentuado pelo processo de globalização “desculturalizada”. Conforme Bauman (1999, p. 19): “Os centros de produção de significação e valor são hoje extraterritoriais e emancipados de restrições locais – o que não se aplica, porém, à condição humana, à qual esses valores e significados devem informar e dar sentido”. Podemos partir do pressuposto de uma economia de fato globalizada.

Ainda que a apropriação da ciência e da técnica se dê em escala global, o mundo atual continua, em termos políticos, pluralista e dividido.

Há, pois, múltiplas formas de ação global que, a depender de seus atores/programas, podem significar procedimentos eficazes que transcendem a fragmentação comum nas nomeadas empresas globalizadas ou nos processos administrativos mundializados. Os procedimentos organizacionais adotados em escala transnacional, consideradas aí as dimensões da psicologia organizacional, efetivos no sentido de alterar o suposto dado da globalização irreversível, pressupõem a observação de múltiplos fatores culturais, fatores estes pouco presentes na compreensão do devir da globalização e de seus desdobramentos. Aqui são centralmente vistos como novos fatores dinâmicos que podem explicar e conceber práticas psicológicas organizacionais transculturais. Nessa perspectiva, a eficácia da transnacionalidade deve levar em conta procedimentos *éticos* e *êmicos* (Malpass, 1977; Malpass & Poortinga, 1986) dos antecedentes e resultantes da teoria e da prática nesse campo, sem ignorar o fato de que, “na era contemporânea, as realidades e os problemas nacionais se mesclam com as realidades e os problemas mundiais” (Ianni, 2002a, p. 98). A tentativa de ampliar conhecimentos e informações, localizar problemas, antecipar dilemas sociais, econômicos, políticos e culturais exige estudos comparativos de natureza diversa, a exemplo do que buscam expor estudos sobre transculturalidade ou relatividade cultural (Rego, Pina e Cunha, 2009; Rego, Pina e Cunha e Clegg, 2010; Deller & Grit-Albrecht, 2011). Considerem-se, por exemplo, as explicações dessa crescente inter-relação das questões humanas presentes na teoria sistêmica mundial, na teoria sobre a interdependência complexa e na própria ideia de globalização (Helde McGrew, 2001, p. 8).

É necessário observar a reação das sociedades globais em face dos imperativos de flexibilização do trabalho em sua tentativa de obter comportamentos dóceis e atitudes adaptativas e sem resistência aos novos modelos de gestão da força de trabalho, atenção que dão autores como Oliveira (2011) e Aktouf (2004) com o tema da administração, da psicologia organizacional e do panorama econômico e social na era da pós-globalização. Ou, como afirma Bauman (1999, p. 112):

O trabalho é “flexível” à medida que se torna uma espécie de variável econômica que os investidores podem desconsiderar, certos de que serão as suas ações e somente elas que determinarão a conduta da mão-de-obra. Para pensar isso, porém, a ideia do “trabalho flexível” nega na prática o que afirma em teoria. Ou melhor, para realizar o que postula, deve despojar o seu objeto daquela agilidade e versatilidade que o exorta a adotar.

O desenvolvimento industrial, fenômeno da modernidade, ampliou consideravelmente a necessidade de uma política de recursos humanos cada vez mais eficiente. A Terceira Revolução Industrial – baseada na difusão de novas tecnologias, como a microeletrônica, a robótica e a informática, e de novos modelos de produção e gestão –, combinada às políticas neoliberais, fornece a compreensão para as mudanças no mundo contemporâneo. Tais mudanças na gestão de recursos humanos superaram as teses de conteúdo mecanicista ou positivista e formularam teorias centradas na subjetividade no trabalho, considerando as variáveis da motivação, da liderança e das relações interpessoais.

Nesse contexto emergem as propostas gerenciais inspiradas na qualidade:

Sob o signo da modernidade – sobretudo da globalização econômica – as novas tecnologias industriais abandonariam de vez o modelo taylorista e, pouco a pouco, resgatariam a própria psicologia organizacional. Como parte de uma prática globalizante indiscriminada, houve a partir da década de 1980, em todo o mundo desenvolvido e em desenvolvimento, uma explosão da busca de qualidade e de incremento de produtividade industrial, motivada por resultados obtidos pelo novo modelo capitalista de organização, conhecido pelo nome de *milagre japonês*. (Oliveira, 2001, p. 65-66)

A abertura dos mercados, a transformação das regras econômicas, as políticas de ajuste e a exacerbação da competitividade levaram à introdução do modelo japonês nos países ocidentais como parâmetro de gestão e organização do trabalho. As mudanças ocorreram, nesse sentido, tanto em tecnologia para a produção quanto nas técnicas de gestão.

Desenvolvida no Japão a partir dos anos de 1950, a gestão de qualidade total (GQT) foi uma das técnicas altamente difundidas e aceitas no ambiente organizacional do Ocidente. Ao contrário de certas afirmações consensuais, a GQT é apenas um sistema de trabalho baseado em decisões descentralizadas e delegação de responsabilidades; um processo adequado às exigências do capitalismo em sua fase de acumulação ampliada, associado a uma matriz japonesa, cuja transposição deveria pressupor a inclusão dos estudos organizacionais de natureza intercultural para sua adequação a novas realidades nacionais.

Como se sabe, os espaços nacionais e as organizações ou empresas não abrigam uma unicidade nos padrões de comportamento em função da mundialização da técnica, ou sua correlata no campo econômico, a mais-valia mundial, reforçada pela intensa competição entre as empresas globais. Vale a pena salientar que tal exercício de competitividade “torna exponencial a briga entre as empresas e as conduz a alimentar uma demanda diuturna de mais ciência, de mais tecnologia, de melhor organização, para se manter à frente da corrida” (Santos, 2002, p. 30-31). As exigências da competitividade obrigam as empresas à busca por inovações constantes que incidam no grau de produtividade. Produtividade como mola mestra da organização competitiva se encontra à frente de muitos estudos que querem compreender um conceito de líder ou de liderança que acompanhe a globalização e se ajuste às demandas de eficácia gerencial e estratégica, como se pode constatar nos trabalhos de Davel, Dupuis e Chanlat (2011); Rego, Pina e Cunha (2009); Gil, Tupinambá, Martí, Barata-González e Antino (no prelo); Barata (2011); Tupinambá (no prelo).

Rego, Pina e Cunha (2009) se debruçam sobre o caráter global atual da liderança em um conceito organizacional novo com fronteiras flexíveis e um ambiente incerto:

Deles se espera que construam as nomeadas “boas empresas” (Csikszentmihalyi, 2003) e contribuam para a construção de um mundo melhor (George, 2003, 2009; Kaku, 2007). Diversos investigadores (p.ex., Beechler e Javidan, 2007; Gregersen, Morrison e Black, 1998; Moran e Riesenberger, 1994) têm sugerido que a eficácia desses líderes requer competências e características específicas (p.ex., sensibilidade à diversidade cultural, mentalidade global, capacidade de construir e desenvolver redes organizacionais e sociais de âmbito global). Algumas taxonomias (p.ex., Brownell, 2006; Conner, 2000; Gregersen et al., 1998) incorporam, explicitamente, forças do caráter e virtudes (p.ex., integridade, caráter, coragem). Por exemplo, Brownell (2006) considerou o caráter (“um sentido inato de justiça, honestidade, respeito pelos outros e humildade”; p. 321) uma competência distintiva essencial para a eficácia dos líderes globais e para o desenvolvimento de outras competências distintivas. Outras taxonomias não mencionam explicitamente essas virtudes, mas torna-se claro que estas são necessárias para sustentar e desenvolver competências relevantes. Por exemplo, o espírito aberto, a busca pelo saber e a inteligência social/emocional são cruciais para compreender e respeitar as diferenças culturais. A vitalidade é necessária para manter o vigor em longas e numerosas viagens, lidar com a exposição massiva à informação, e trabalhar longas horas em condições adversas. A prudência é crucial para lidar com hábitos culturalmente estranhos. A integridade e a coragem são necessárias para tomar decisões em contextos onde a corrupção e o desrespeito pela dignidade humana proliferam.

Os textos do livro que fundamenta nossas ideias sobre essas novas perspectivas e desafios da liderança delineiam uma tradição cada vez mais forte nas pesquisas organizacionais associadas aos estudos sobre globalização e liderança no contexto de empresas com perfil e/ou ações internacionais. No entanto, as reflexões propostas em Santos (2002) nos permitem avaliar limites culturais da internacionalização, o elemento humano como resistência, reconhecimento esse

que favorece não só a produtividade, mas essencialmente as soluções organizacionais. Para Santos (2002, p. 30):

Um elemento da internacionalização atrai outro, impõe outro, contém e é contido pelo outro. Esse sistema de forças pode levar a pensar que o mundo se encaminha para algo como uma homogeneização, uma vocação a um padrão único, o que seria devido, de um lado, à mundialização da técnica, de outro, à mundialização da mais-valia. Tudo isso é realidade, mas também e sobretudo tendência, porque em nenhum lugar, em nenhum país, houve completa internacionalização. O que há em toda parte é uma vocação às mais diversas combinações de vetores e formas de mundialização.

Para se dimensionarem as relações entre diferentes culturas é necessário observar as semelhanças e assimetrias no âmbito das comunidades. Estudiosos de diversas áreas vêm abordando essas questões. Examinar valores culturais em diferentes nações, identificar seu impacto nas práticas organizacionais e nas competências de liderança constituem um dos principais focos dos estudos aqui propostos, entendendo que os resultados de pesquisas sobre organizações só podem ser transferidos a outros países caso sejam levadas em conta determinadas condições. Estudos culturais devem, segundo Malpass (1977, p. 1069), entre outras coisas, mediar a influência de condições culturais. Isto é especialmente importante na elaboração e execução de projetos de pesquisa para se obter conhecimento sobre líderes e liderança em diferentes culturas e nações, como sugere o trabalho de Deller e Grit-Albrecht (2011). A partir disso, é avaliado se o conhecimento obtido pode ser interculturalmente generalizado ou se se trata de um conhecimento específico da cultura de origem. Mesmo naqueles estudos limitados a uma cultura nacional (Glatz, Mozdzanowski & Tupinambá, 2011; Oliveira, 2011; Pinho & Bastos, no prelo), essa é uma preocupação de fundo e de perspectiva.

São relevantes as razões para o exame do impacto da cultura sobre o exercício da liderança. Daí a necessidade da construção de modelos teóricos organizacionais e de liderança que levem na devida conta as diferentes situações culturais. Além disso, um enfoque intercultural permite ao pesquisador descobrir novas relações e a ampliação qualitativa de variáveis como a importância da religião, da linguagem, do *background* étnico, da história, dos sistemas políticos, geralmente desconsideradas pelas teorias de liderança vigentes (House, Javidan, Hanges e Dorfman, 2002; Hofstede, 1984, 2003; Dorfman, 1996).

García Sáiz (citado por Gil, Alcover et al., no prelo) ressalta características atuais dos contextos organizacionais e sua diversidade, formando um terreno fértil para o desenvolvimento de numerosas modalidades de liderança e de líderes:

Particularmente a globalização, as novas tecnologias da comunicação e os câmbios econômicos e sociais implicam em novos papéis e funções de liderança para as organizações e voltam a colocar em cena o interesse de pesquisa (Burke & Cooper, 2006). Os cenários nos quais os líderes intervêm se caracterizam pela prioridade que dão ao movimento contínuo diante do distanciamento e da reflexão; pelo deslocamento das decisões para os especialistas em vez de pessoas autorizadas a tomá-las por conta de seus cargos; por uma maior improvisação e uma menor rotina; pela maior importância dada à atualização e à racionalidade do que à predição e à precisão; e pela crença de que é recomendável a humildade em lugar da arrogância (Weick, 2000). Consequentemente, a necessidade de enfrentar novos desafios exige dos líderes a adoção de um papel complexo, capaz de combinar a continuidade com o câmbio e as inovações, e solidamente fundamentado em princípios éticos e valores sociais. Além disso, o cenário derivado da globalização requer o exercício da liderança global e integradora, sensível às diferenças culturais. A crescente complexidade e incerteza das situações empresariais atuais e o trabalho que exige muitos conhecimentos tornam inviável a atuação de um único líder, requerendo equipes multiprofissionais com autonomia de trabalho e uma liderança compartilhada que emergida própria equipe.

Há, também, novas demandas de liderança emergentes das novas formas de trabalho, a exemplo de equipes virtuais e equipes distribuídas, que modificam as relações tradicionais do líder com seus colaboradores e necessitam de um novo tipo de liderança a distância e com delegação de função. A descrição da liderança deve transcender a enumeração tradicional de um conjunto de características individuais e apontar seu caráter diádico, compartilhado, relacional, estratégico e global, enfrentando, definitivamente, uma dinâmica social complexa (Gil, Alcover et al., no prelo).

No âmbito dessas preocupações com o cenário da globalização, cultura, mercado de trabalho e organizações, a pesquisa sobre liderança encontra lugar de destaque. Apesar do número significativo de estudos sobre esse tema, poucos têm levado em conta tal cenário para avaliar os métodos e as possibilidades de universalização de seus resultados. O projeto Globe (House et al., 2002)¹ investiga a liderança levando em conta essas condições. Para seu desenvolvimento considera os resultados de outros estudos nessa área, relacionando-os, reavaliando-os, testando-os e acrescentando novos elementos e novas perspectivas de análise a seu eixo central, qual seja, a relação entre cultura e liderança. Isso porque, tendo em vista o exposto acerca da crescente globalização de organizações industriais e da crescente interdependência entre as nações, observa-se que a necessidade de melhor entender influências culturais na liderança e práticas organizacionais nunca foi tão grande. Situações que enfrentam os líderes ou futuros líderes são bastante complexas, em constante mudança e difíceis de ser compreendidas. Mais do que nunca, gerentes de empresas internacionais encaram uma implacável concorrência que cresce rapidamente. Não por menor razão o projeto Globe está referenciando e fundamentando diversos textos que refletem preocupações e questionamentos muito atuais sobre liderança, a exemplo de Rego, Pina e Cunha e Clegg (2010); e Grit-Albrecht (2011); Gil, Tupinambá e colaboradores (no prelo); Barata (2011), além dos livros organizados por Rego e Pina e Cunha (2009) e Baum, Frese e Baron (2007), todos textos que, direta ou indiretamente, formam o livro que fundamenta nossas atuais reflexões (Tupinambá e Gil, no prelo) e referências constantes de estudiosos sobre o tema da liderança e das organizações no mundo atual. Com a globalização corrente do mercado mundial, há uma demanda para suprir mercados externos a partir de uma base doméstica para estabelecer subsidiárias em inúmeros países, adquirindo ou emergindo com firmas estrangeiras ou estabelecendo conglomerados (*joint ventures*) internacionais. A confusão resultante e o deslocamento criado pelo processo de transição requerem um tipo especial de líder – que possa tratar da mudança organizacional, geralmente com empregados de diferentes culturas. Rego e Pina e Cunha (2009) tratam, em seu manual de *Gestão transcultural de recursos humanos*, da gestão e transculturalidade, mostrando a importância dessa dimensão no estudo da liderança e gerência.

Nesse sentido, há, segundo Triandis (1994), uma necessidade de teorias organizacionais e de liderança que transcendem as culturas para compreender o que funciona ou não em diferentes realidades culturais.

Além das necessidades práticas e dos tempos difíceis que formam os novos cenários do gerenciamento e do empreendedorismo, há outras razões importantes para se pesquisar o impacto da cultura sobre a liderança. O recente choque financeiro que pôs o mundo de ponta-cabeça impulsiona a fala sobre inovação nos negócios como estratégia sustentável no cenário atual de descontinuidade geral. Nesse caso se está falando de inovação no sentido de busca de eficiência e de resolução de problemas. Inovação como semente para a próxima onda de renovação comercial que, juntamente com a reestruturação sustentável, deve continuar como

1 Sobre o Globe, a pergunta fundamental que surge é: “em que medida a cultura influi na liderança efetiva nas organizações atuais? O projeto Globe (acrônimo do inglês: *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) tenta contribuir com esse conhecimento através de uma macropesquisa que desde 1971 até a atualidade vem sendo realizada em nível mundial. Alguns dados dão a ideia da envergadura do projeto: no mesmo participa um notável grupo de pesquisadores espalhados por todo o mundo (175 cientistas, acadêmicos e profissionais especialistas do âmbito das organizações, do trabalho e dos recursos humanos), abrange 62 países que representam as principais regiões do mundo e dispõe de dados de mais de 17 mil diretores” (Gil, Tupinambá et al., no prelo).

parte da agenda dos administradores. Isso significa que continuarão a lhe atribuir um lugar de destaque e a inovação permanecerá como um mecanismo de crescimento e de reestruturação organizacional (Gerybadze, Hommel, Reiners & Thomaschewski, 2010).

Pesquisas sobre empreendedorismo compartilham vários domínios da pesquisa sobre liderança, a exemplo da atenção que nelas é dada à cultura. Nos últimos cinquenta anos, o conhecimento sobre empreendedorismo é fruto do que se obteve através da pesquisa sobre liderança e pode ganhar muito com a incorporação de ideias daí resultantes. Assim como o fazem Antonakis e Autio (2007), nós também acreditamos que a pesquisa sobre empreendedorismo ganhará muito se continuar seguindo os passos da pesquisa sobre liderança em termos dos conceitos estudados e dos modelos aplicados. A mencionada relação entre inovação e reestruturação sustentável é um exemplo concreto desse compartilhamento conceitual.

As literaturas transculturais² têm, geralmente, sublinhado uma forte ligação entre cultura e estilos de liderança. Tem surgido um arsenal de estudos comparativos transculturais e intraculturais para examinar a relação entre cultura e estilos gerenciais, incluindo liderança (House, Wright & Aditya, 1997). A literatura sobre o tema aponta uma maior divergência de opiniões no que diz respeito à universalidade de padrões de liderança.

Muitos pesquisadores se posicionam favoravelmente a um impacto direto da cultura sobre os estilos de liderança, argumentando que tradições culturais específicas, valores, ideologias e normas são vínculos que diferenciam fatores estruturais entre sociedades (Lammers & Hickson, 1979, p. 10). Eles acreditam que desenvolvimentos históricos influenciam a evolução de tais fenômenos diferenciadores como grau de cooperação, moral e compromisso com organizações (Child & Kieser, 1979; Maurice & Sorge, 2000; House et al., 2002; Smith & Peterson, 1988; Tayeb, 1988), a despeito de qualquer semelhança entre as nações (Graen, 2004; Shenkar & Ronen, 1987).

No outro lado do debate encontram-se aqueles que acreditam que pelo menos alguns aspectos da liderança podem transcender as fronteiras culturais e são, portanto, universalmente aceitos. Em apoio a essa posição, asseguram que imperativos tecnológicos comuns, lógica industrial comum (Adler, Doktor & Redding, 1986) e instituições e práticas globais servem para harmonizar práticas gerenciais e estruturas (Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995).

Apesar da popularidade recente de estudos transculturais sobre gerenciamento, a literatura existente conta com problemas conceituais e metodológicos importantes. A própria delimitação conceitual na área antecede estudos dessa natureza e precisa ser levada em conta nos trabalhos que tratam de temas “pós-conceituais”. Isso ajuda na configuração de seu lastro histórico e teórico, a exemplo do que trazem os livros organizados por Gil e Alcovar (2003) e por Baum e colaboradores (2007). Mesmo no atual estágio dos estudos sobre liderança e do reconhecimento da necessidade de busca de conceitos mais universais, operacionais e culturalmente fundamentados, há uma falta de modelo teórico claro explicando a relação entre cultura social e eficácia de liderança. Há também problemas metodológicos procedentes da forma como as culturas são medidas, como os países são comparados e como é abordada a liderança. Apesar da proliferação dos estudos de liderança, poucos estão relacionados à realidade da vida cotidiana (Kets de Vries, 1998) ou se preocupam com sua relação com as culturas nas quais, de fato, se inserem. Estudos de liderança não podem prescindir da complexa problemática da globalização. Liderança e cultura só valem ser discutidas quando relacionadas à luz de teorias, experiências locais, regionais, nacionais e transnacionais que atentam ao porvir de uma área da psicologia e das ciências afins, que se recusa a deixar de ser vital e de ser presente nos momentos mais atuais da vida organizacional em seus diversos parâmetros. O conhecimento sobre liderança é (des)construído permanentemente, como a própria experiência dos líderes e de suas organizações.

2 Aqui, transcultural é o mesmo que *cross-cultural*.

REFERÊNCIAS

- Adler, N. J., Doktor, R. & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*, 12, 295-318.
- Aktouf, O. (2004). *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: A síndrome do avestruz*. São Paulo: Atlas.
- Alonso, L. E. (1999). *Trabajo y postmodernidad: El empleo débil*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Antonakis, J. & Autio, E. Entrepreneurship and Leadership. Baum, R., Frese, M. & Baron, R. (Orgs.). (2007). *The psychology of entrepreneurship* (pp. 189-208). Londres: Lawrence Erlbaum.
- Barata, M. A. (2011). El liderazgo en una perspectiva internacional: Un estudio comparativo entre líderes brasileños y españoles de acuerdo con el proyecto Globe. *Revista de Psicologia – UFC*, 2 (1), 35-48.
- Baum, R., Frese, M. & Baron, R. (Orgs.). (2007). *The psychology of entrepreneurship*. Londres: Lawrence Erlbaum.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: As conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Barcelona: Paidós.
- Castel, R. (1998). Centralité du travail et cohésion sociale. In A. Supiot (Org.), *Le monde du travail* (pp. 50-60). Paris: Édition la Découverte.
- Castillo, J. J. (2000). La sociología del trabajo hoy: La genealogía de un paradigma. In E. Garza Toledo (Org.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, (pp. 39-46). México: Fondo de Cultura Económica.
- Chesnais, F. (1997). Capitalismo de fim de século. Em O. Coggiola (Org.), *Globalização e socialismo*. São Paulo: Xamã.
- Child, J. & Kieser, A. (1979) Organization and managerial roles in British and West German companies: An examination of the culture-free thesis. In C. J. Lammers & D. J. Hickson (Orgs.), *Organizations alike and unlike* (pp. 251-271). London: Routledge.
- Child, J. D. & Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national research. *International Studies of Management and Organization*, 23(4), 32 -70.
- Chomsky, N. (1996). *Novas e velhas ordens mundiais*. São Paulo: Scritta.
- Davel, E., Dupuis, J-P. & Chanlat, J-F. (Orgs.). (2011). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*. 4ª ed. Québec: Têluq.
- Deller, J. & Grit-Albrecht, A. (2011). Gerenciamento de projetos na pesquisa Intercultural: O projeto iGOES como exemplo. *Revista de Psicologia – UFC*, 2 (1), 18-34.
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B.J. Punnett & O. Shenkar (Orgs.), *Handbook for international management Research* (pp. 267-349). Oxford, UK: Blackwell.
- Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H. W. & Thomaschewski, D. (Orgs.). (2010). *Innovation and international corporate growth*. Berlin: Springer-Verlag.
- Gil, F. & Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. & Sánchez-Manzanares, M. (No prelo). Novas formas de liderança em equipes de trabalho. In A. Tupinambá & F. Gil (Orgs.), *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC.
- Gil, F., Tupinambá, A., Martí, M., Barata-González, M. & Antino, M. (No prelo). Cultura e liderança: O projeto Globe. In A. Tupinambá & F. Gil (Orgs.), *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC.
- Glatz, A., Mozdzanowski, M. & Tupinambá, A. (2011). IMBA – Um instrumento para a prática profissional na empresa. *Revista de Psicologia – UFC*, 2 (2), 44-56.
- Goulart, I. B. & Guimarães, R. F. (2002). Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In I.B. Goulart, *Psicologia organizacional e do trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp. 17-36). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Graen, G.B. (2004). *New frontiers of leadership*. Charlotte, NC, USA: Age Publishing.
- Held, H. & McGrew, A. (2001). *Prós e contras da globalização*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

- Hobsbawm, E. (2000). *O novo século: Entrevista a Antonio Polito*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences, international differences in work related values*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G.H. (2003). *Cultura e organizações: Compreender a nossa Programação mental*. Lisboa: Sílabo.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project Globe. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R., Wright, N. S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley & M. Erez (Orgs.), *New perspectives in international industrial Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Ianni, O. (2002a). *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Ianni, O. (2002b). *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Kets de Vries, M.F.R. (1998). A mística da liderança. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4 (1), 97-116.
- Lammers, C. J. & Hickson, D. J. (Orgs.). (1979). *Organizations alike and unlike: International and inter-institutional studies in the Sociology of organizations*. Londres: Routledge.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83(3), 92-102.
- Malpass, R. S. (1977). Theory and method in cross-cultural psychology. *American Psychologist*, 32 (1).
- Malpass, R. S. & Poortinga, Y. H. (1986). Strategies for design and analysis. In W. J. Lonner & J.W. Berry (Orgs.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 47- 83). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maurice, M. & Sorge, A. (Orgs.) (2000). *Embedding organizations: Societal Analysis factors, organizations and socio-economic context*. Philadelphia: John Benjamins.
- Oliveira, S. N. (2011). Liderança e produção de subjetividade na era da performance. *Revista de Psicologia – UFC*, 2 (2), 61-69.
- Oliveira, S. N. (2001). Tecnologia da qualidade: Dimensões psicossociais do desempenho organizacional. *Revista de Psicologia – UFC*, 19 (1 e 2), 120-126.
- Pinho, A. P. M. & Bastos, A. V. B. (No prelo). Os vínculos do indivíduo com a organização: Explorando concepções e práticas de gestão entre lideranças de diferentes contextos organizacionais. In A. Tupinambá & F. Gil (Orgs.), *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Pina e Cunha, M & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa. *Revista de Psicologia – UFC*, 1 (1), 9-32.
- Santos, M. (2002). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record.
- Shenkar, O. & Ronen, S. (1987). Structure and importance of work goals among managers in the People's Republic of China. *The Academy of Management Journal*, 30 (3), 564-576.
- Smith, P. B. & Peterson, M.F. (1988). *Leadership, organizations, and culture: An event management model*. London: Sage.
- Souza, F. (2012). Conceito de liderança: O que é liderança? Recuperado em 8/10/2011, de <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>.
- Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and national culture: A comparative analysis*. London: Sage.
- Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. Em H. C. Triandis, M. D. Dunning & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press.
- Tupinambá, A. (No prelo). Liderança, estratégia e sucesso em pequenas e médias empresas brasileiras e alemãs. In A. Tupinambá & F. Gil (Orgs.), *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC.
- Tupinambá, A. & Gil, F. (Orgs.). (No prelo). *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural*. Fortaleza: Edições UFC.
- Yavas, B. F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.