

# A liderança do Príncipe na sociedade contemporânea<sup>1</sup>

Maria Goreth da Silva e Sousa\*  
Ruimarisa Monteiro Pena Martins\*\*

**Resumo:** Com base em alguns princípios do pensamento político expressos no maquiavelismo, o presente artigo procura associar *O Príncipe* ao gestor de pessoas na contemporaneidade. Assim, foi possível identificar semelhanças entre as habilidades e os princípios do líder na concepção de Maquiavel e os dos dias atuais, que, porém, precisam ser analisados dentro do contexto histórico, político, econômico e social em que está inserido o líder.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de Pessoas.

## The leadership of the Prince in contemporary society

**Abstract:** Based on some principles of political thought expressed in Machiavelli, this article seeks to associate *The Prince* to the contemporary people manager. Thus, it was possible to identify similarities between the skills and principles of the leader in Machiavelli's conception with those of the present day, but they need to be examined within the historical, political, economic and social context in which the leader is inserted.

**Key words:** Leadership. Management of People.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado ao professor Dr. Josênio Parente, como avaliação da disciplina: Teoria Política I, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas da UECE, em convênio com o Governo do Estado do Amapá.

\*Diretora-Presidente da Escola de Administração Pública do Amapá. Graduada em Pedagogia com habilitação em Administração, pós-graduada em Educação pela Fundação Getúlio Vargas/FGV e MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas pela FGV. É acadêmica no curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas pela UECE e professora da Faculdade SEAMA em Macapá.

\*\*Acadêmica do curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará. Servidora Pública, Psicóloga, Assistente Social, Professora Universitária, Consultora Organizacional, Sócio-Proprietária da Empresa ECLIPSI Gestão de Pessoas. Especialista em Saúde Pública, Especialista em Psicologia Jurídica e MBA em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas. Apresenta experiência em gestão e desenvolvimento de pessoas adquiridas no serviço público e em empresas privadas.

Na busca de obter resultados dentro da organização, o gestor o faz através das pessoas. Portanto, convive com a missão de liderá-las. Tarefa não muito fácil nos dias de hoje, considerando as exigências e necessidades do ser humano. Diante disso, neste artigo, é pretensão das autoras levantar questionamentos diversos, tais como: Quais habilidades são importantes para o líder? O líder nasce pronto ou pode ser formado? Qual é o melhor estilo de liderança?

O debate em torno do tema *liderança* é bastante vasto, ocasionando uma multiplicidade de conceitos e teorias, das quais destacamos: Teorias dos Traços de Personalidade, Teoria sobre Estilos de Liderança e a Teoria Situacional<sup>2</sup>.

A Teoria dos Traços de Personalidade apresenta o líder como detentor de características e atributos pessoais (físicos, mentais, culturais), que o distinguem das demais pessoas, com capacidade de influenciar o comportamento de terceiros. Parte do pressuposto de que algumas pessoas possuem a combinação de traços de personalidade observados em líderes. Esta teoria sugere que grandes feitos da humanidade deveriam ser atribuídos a grandes personalidades da história, reforçando a tese do “grande homem”. Esta teoria demonstrou equívocos, quando pessoas que não apresentavam as características definidas mostraram-se grandes líderes.

A abordagem dos Estilos de Liderança sugere estilos de comportamento do líder com relação a seus seguidores, ou seja, aquilo que o líder faz, como se comporta, e apresenta três estilos: o autocrático, em que o líder toma decisões sozinho, independente do grupo; o democrático, em que há consulta da equipe na tomada de decisão e o liberal (*laissez-faire*), em que há completa liberdade do grupo para decidir. Alguns autores não consideram o líder *laissez-faire*, em razão de sua participação ínfima no grupo.

Para a Teoria Situacional, não existem um único estilo de liderança ou características específicas do líder, este se revela diante das situações, ou seja, cada situação pede um estilo de comportamento do líder para a obtenção de resultados junto aos seus subordinados. É enfatizada nesta teoria a capacidade do líder em se adaptar a cada situação e levar o grupo à obtenção de resultados.

No livro *O Príncipe*, Maquiavel apresenta uma variedade de princípios que devem ser assumidos pelo líder. Apesar de ter sido escrito há mais de cinco séculos, o texto é bastante contemporâneo, tornando-se uma fonte rica de orientação para o comportamento do líder na gestão de pessoas, dando indícios do que este deve ou não fazer para obtenção e manutenção do poder.

O príncipe, personagem do livro de Maquiavel, pode ser identificado como o gestor de pessoas, alguém que exerce a liderança sobre um grupo. Desta forma, o príncipe/gestor pode ter a sua autoridade reconhecida, não simplesmente pelo cará-

---

<sup>2</sup> Chiavenato se encontra entre os autores com maior aceitação dentro deste debate. Nele nos apoiamos para conceituar as teorias sobre liderança referendadas neste artigo. Para um maior aprofundamento sobre o tema, ler: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ter normativo/hereditário que o alçou ao poder, mas também pelo temor de seus subordinados à possível ação coercitiva.

Para manutenção da autoridade, Maquiavel levanta a seguinte questão:

É melhor ser amado que temido ou o contrário? Responde-se que se quer ser tanto um quanto outro. Mas, como é difícil reuni-los, é muito mais seguro ser temido do que amado, no caso de ser preciso renunciar a um dos dois. Geralmente, pode-se dizer que os homens são ingratos, volúveis, mentirosos, traiçoeiros, covardes, ávidos por dinheiro. Se lhes fazes o bem, todos estão contigo. Oferecem-te o sangue, as coisas, a vida, os filhos, como disse antes, quando a necessidade esteja longe de ti. Mas quando a necessidade chega perto, eles se rebelam. E o príncipe que havia se baseado completamente nas palavras deles, se não tiver outras defesas, arruína-se. Pois as amizades que se conquistam com dinheiro e não com grandeza e nobreza de alma não são certas, não podem ser usadas. Os homens têm menos pudor em ofender alguém que se faça amado do que alguém que se faça temer. O amor é mantido por um vínculo de obrigação, que os homens, sendo malvados, rompem quando melhor lhes servir. Mas o temor é mantido pelo medo de ser punido, o que nunca termina (1996, p. 84-85).

Vale ressaltar que, no ambiente político ao qual Maquiavel se reportou para escrever o livro, o poder era instituído através do regime monárquico. Portanto, o príncipe, que era o rei, assumia uma postura autoritária para exercer o poder e se conservar no cargo. Nas sociedades contemporâneas, em que o poder é estabelecido através do regime democrático, a concepção de líder aponta para o indivíduo que sabe desempenhar a autoridade diante de situações diversas.

Nas sociedades contemporâneas, em que o poder é exercido em um ambiente de relações democráticas, a competência interpessoal<sup>3</sup> do líder passa a ser qualidade fundamental no gerenciamento de pessoas. Entende-se que relações interpessoais e clima de grupo se influenciam reciprocamente, o que caracteriza um ambiente agradável, estimulante ao desenvolvimento das relações e das tarefas ou um ambiente desagradável e até mesmo perverso. No entanto, partindo das questões levantadas por Maquiavel com relação ao ser humano, pode-se afirmar que o conflito nas relações que envolvem poder torna-se inevitável, possibilitando atitudes negativas de ambas as partes, o que obriga a flexibilidade do líder no gerenciamento das questões.

---

<sup>3</sup> Segundo Felá Moscovici competência interpessoal “é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Ler: *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 36.

Segundo os autores Macedo, Rodrigues, Johann e Cunha (2007, p. 112-113), “as bases da autoridade são a formalidade e a aceitação. A autoridade formal confere poder posicional, mas o poder somente será exercido se seu detentor for aceito e tiver a capacidade de exercer influência sobre indivíduos, grupos e situações”. A liderança está, portanto, na construção de um ambiente organizacional adequado às necessidades dos indivíduos que a compõem e na capacidade do líder em exercer a sua autoridade, independente de estar ou não em posição de poder. Esta autoridade caracteriza-se pela habilidade de conseguir levar os outros a fazerem, por livre e espontânea vontade, o que designar. Diferente do poder, que é a capacidade de obrigar à satisfação de sua vontade, por estar em posição superior ou pela força, a autoridade possibilita aos colaboradores o livre arbítrio.

Desta forma, quais habilidades deve possuir o gestor para ser considerado um líder? Para Maquiavel, uma das principais é a virtude, entendida como a capacidade do príncipe para ser flexível às circunstâncias, mudando com elas para agarrar e dominar a fortuna. É necessário, porém, que encontre situações favoráveis à manifestação dessa virtude. No trecho abaixo, Maquiavel ressalta a habilidade mutável do líder diante das circunstâncias encontradas.

Sei que todos confessarão que seria extremamente louvável para um príncipe possuir, de todas as qualidades acima descritas, as que são consideradas boas. Mas como todas não se podem ter nem observá-las por completo, pois a condição humana não permite, é necessário ser prudente e saber fugir à infâmia dos vícios que podem lhe tirar o Estado. É prudente evitar também os que não lhe tirariam, se for possível, do contrário, pode-se entregar a ele sem muito temor. O príncipe não deve se importar com se expor à infâmia dos vícios sem os quais seria difícil salvar o poder. Porque, considerando-se bem tudo, há coisas que parecem virtude e acarretam a ruína, outras que parecem vícios e, com elas, obtêm-se a segurança e o bem estar (1996, p.78).

Para os autores Macedo, Rodrigues, Johann e Cunha (2007, p. 120-121), existem habilidades que são requeridas ao líder, tais como: “abertura, atenção, *coaching* humildade, humor, integração, intuição, *mentoring* versatilidade, visão do todo”, já para Fiorelli (2000, p. 184-191), o líder deve desenvolver principalmente “habilidade para observar... para escutar... para falar... envolvimento”.

Verifica-se, portanto, que são inúmeras as habilidades e competências para o exercício da liderança, porém, o líder é capaz de exercer influência positiva sobre as pessoas quando está atento para o clima organizacional, conhece as necessidades do grupo, está focado em resultado, ou seja, tem definido seus objetivos e revela competência interpessoal.

Neste ponto, surge um novo questionamento: essas habilidades e competências são inatas ou podem ser formadas no dia-a-dia? Deve-se ter prudência ao afir-

mar que o líder nasce pronto ou pode ser formado no cotidiano. Não há regras que definam se alguém tem ou não a habilidade de liderar, pois existem muitas variáveis, tanto individuais como do ambiente, que devem ser consideradas. Depende não só a que pessoa se está referindo, mas também que situação se está analisando. Maquiavel pondera sobre a união da virtude com a sorte.

Para mencionar os que, por virtude própria e não por sorte, tornaram-se príncipes, digo que os mais insignes são Moisés, Ciro, Rômulo, Teseu e outros como eles (...) E examinando as ações e a vida deles, vê-se que da sorte só receberam a ocasião. Deu a eles a matéria para darem a forma que quisessem. Sem esta ocasião, o valor deles seria perdido. Sem tal valor, a ocasião teria sido em vão (1996, p. 32).

Ou seja, se o indivíduo possuir habilidades de liderança, porém não tiver oportunidades para pô-las em prática, a liderança não surge. Por outro lado, com situações adequadas, mas sem habilidades, também não se percebe o fenômeno da liderança. É possível, a partir de um diagnóstico da organização que considere as características dos membros do grupo, as tecnologias adotadas, o ambiente e o clima organizacional, fornecer ao gestor ferramentas para o exercício da liderança que respeite suas características e habilidades na gestão de pessoas.

Segundo Fiedler (apud BERGAMINI, 1996, p. 107),

O desempenho da liderança depende então tanto da organização quanto ela depende dos atributos do próprio líder. Exceto, talvez, em casos pouco comuns, é simplesmente insignificante falar-se de um líder ineficaz; pode-se simplesmente falar de um líder que tende à eficiência numa situação particular e à ineficiência em outra. Se quisermos aumentar a eficácia organizacional e grupal, temos que aprender não apenas a desenvolver líderes mais eficazmente, como também a construir um ambiente organizacional no qual o líder possa desempenhar-se bem.

Na visão de Hunter (2006, p. 32), “o poder pode ser comprado e vendido, dado e tirado. Ou seja: laços de parentesco ou amizade realmente conseguem colocar uma pessoa numa posição de poder, mas isso já não acontece com a autoridade – ela é a essência da pessoa, está ligada ao seu caráter”. Diante disso, pode-se afirmar que, apesar do uso do poder em algumas situações se fazer necessário, é com a autoridade que ocorre o desenvolvimento do indivíduo, numa clara demonstração de que quando há necessidade do uso desse poder, é porque a autoridade foi questionada. Isso possibilita ao líder rever sua postura diante do grupo e adotar um novo estilo de liderança.

## Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e O Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- ISKANDAR, Jmil Ibrahim. *Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.
- MACEDO, Ivanildo; RODRIGUES, Denise; JOHANN, Maria Elizabeth; CUNHA, Neisa Maria. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.