

13

Liderança

Objetivos

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar as seguintes ideias:

- Liderança como processo de influência interpessoal.
 - Elementos do contexto dentro do qual ocorre a liderança.
 - Características pessoais associadas à liderança.
 - Conceito e os modelos de liderança situacional.
-

1 Liderança: de que se trata?

A capacidade de liderar é importante para todos os que dirigem equipes. Cada figura de liderança tem objetivos, cuja realização depende de sua equipe. Desempenhando papel tão importante nas organizações de todos os tipos, a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração. Há muitas definições desse complexo processo social que é a liderança. Por exemplo:

- Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar

adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

- Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

2 Contexto da liderança

Não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas também como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes: (1) as características do líder, especialmente suas habilidades e sua motivação para exercer a liderança, (2) as motivações dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política. Em seguida, esses quatro elementos serão analisados sucintamente.

2.1 Características pessoais do líder

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema e todos os tipos de gerentes. No papel de líderes, algumas pessoas têm mais habilidade que outras e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo.

2.2 Motivações dos liderados

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-la. Os seguidores podem concordar, desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Distinguem-se pelo menos dois tipos de liderados, o que equivale a dizer que há dois tipos de motivações (ou de trocas):

- Seguidores ou liderados fiéis, que se deixam seduzir pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza simbólica, emocional ou moral. “Carismática” é o adjetivo que caracteriza a liderança associada ao liderado do tipo fiel.
- Seguidores ou liderados mercenários, para os quais o líder representa o mecanismo para a obtenção de recompensas psicológicas ou materiais (ou ambas). Fazendo referência aos conceitos do Capítulo 3, líder e liderado obedecem a um contrato psicológico do tipo calculista. “Transacional” é o adjetivo que define a liderança associada ao liderado do tipo mercenário.

A ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder é um instrumento do grupo. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes. Quem quiser se candidatar a posições de liderança deve aprender a transmitir mensagens sintonizadas com os problemas e interesses do grupo potencial de seguidores.

Outro aspecto a ser analisado no processo de liderança são as competências dos liderados. Quem precisa de líder? Muitos estudos e proposições teóricas sobre a liderança baseiam-se na premissa de que a competência dos liderados é uma variável determinante da liderança. A competência dos liderados varia de forma proporcionalmente inversa à liderança. Mais competência dos seguidores, menos necessidade de intervenção do líder. Menos competência dos seguidores, mais necessário se torna o líder.

Tão importante é a competência como determinante do processo de liderança que há uma teoria da substituição da liderança. Essa teoria diz, nada menos, que os líderes são desnecessários, desde que as pessoas saibam cuidar de si próprias e que as condições sejam apropriadas. A competência e a organização podem substituir a liderança, como ocorre em certas equipes esportivas. O desempenho do grupo durante o jogo, no final das contas, depende apenas do próprio grupo.

2.3 Características da tarefa

O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade. Apenas um plano, objetivo ou ideia que atraia seguidores, o líder potencial torna-se líder real. As missões que o líder propõe ao grupo podem ser classificadas em dois tipos: moral e calculista.

- A missão que apresenta um desafio ou problema para o grupo resolver tem conteúdo moral. O líder que lança o desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades ou outros fatores do comportamento dos liderados. A recompensa que o liderado recebe é nada mais do que a realização da missão (ou a tentativa de realizá-la). Seguidores que exemplificam esse tipo de comportamento são: missionários, adeptos de seitas e pessoas que se dedicam a atividades em que encontram recompensas psicológicas intrínsecas. A liderança, no caso, é tanto um atributo do líder quanto da própria missão que os seguidores devem realizar.
- O líder que promete uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca da obediência dos seguidores é transacional. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário, em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a missão moral. A relação governada por trocas entre contribuições e recompensas chama-se, segundo Etzioni, contrato psicológico do tipo calculista.

2.4 Conjuntura

A conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança. A importância que tem a liderança, em contraste com a autoridade formal ou a organização formal, por exemplo, é um fator cultural. Em certas culturas, a liderança tem mais importância que a autoridade formal. Em outras, acontece o contrário. A posição permanente do líder é um fator organizacional. Nas forças armadas, por exemplo, é impossível exercer a liderança de baixo para cima, embora isso seja normal em organizações civis.

3 A pessoa do líder

O estudo da figura humana do líder tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes de seu desempenho eficaz. Nesta parte do capítulo, serão analisados os traços de personalidade, as motivações e as habilidades do líder. Pense em uma pessoa, como essa, que represente um líder para você, a fim de fazer a ligação entre os conceitos e a realidade prática da liderança.

- **Traços de personalidade.** Uma das formas de estudar a liderança consiste em focalizar a personalidade dos líderes. Esse tipo de estudo baseia-se em biografias e em incidentes críticos (situações em que alguém desempenhou um papel de liderança). As conclusões dos estudos desse tipo não têm nenhum valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Alguns são bem-humorados, outros são rabugentos. Alguns são taciturnos, outros extrovertidos. Por fim, não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes. Alguns dos traços de personalidade mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal.
- **Motivações do líder.** Outra forma de estudar a liderança focaliza as motivações dos líderes. Algumas pessoas são líderes porque gostam de liderar. David McClelland foi quem identificou a necessidade de poder (o interesse em perseguir, ocupar e exercitar posições de poder). Segundo McClelland, pode-se satisfazer à necessidade de poder de muitas maneiras (controle de recursos, informação e pessoas). Além disso, a necessidade de poder desconsidera a recompensa material – o que importa é o que a pessoa consegue fazer com o poder.
- **Habilidades.** Outra linha de pesquisa focaliza a liderança como habilidade que pode ser desenvolvida. Partidos políticos, sindicatos, movimentos sociais, centros acadêmicos e todos os tipos de agremiações podem ser considerados escolas de desenvolvimento das habilidades de liderança. As habilidades relacionadas com a comunicação demonstram que certas características dos líderes podem ser e são desenvolvidas. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isso não significa apenas habilidade com as palavras e o modo de dizê-las, mas também capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes.

4 Estilos de liderança

A forma de usar a autoridade é outro foco importante no estudo da liderança.

Os termos “autocracia” e “democracia”, transpostos do terreno da política

para o da administração, são empregados para definir duas formas (ou estilos) de usar a autoridade, tanto a autoridade formal quanto a autoridade produzida pelo consentimento dos liderados. O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). Ao longo dos séculos, o conceito não mudou (Figura 13.1).

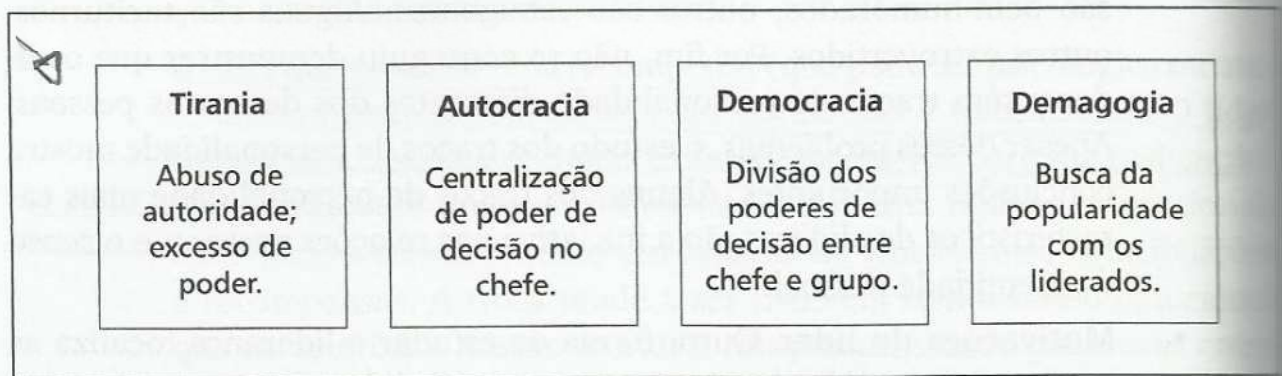


Figura 13.1 Quatro estilos de liderança estudados desde a Antiguidade.

- **Autocracia.** Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas de comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação.
- **Democracia.** Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Uma ideia popular sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – como pontos opostos de uma escala. Tannenbaum e Schmidt são dois autores que desenvolveram a ideia de uma “régua” dos estilos

de liderança, dentro da qual a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa (Figura 13.2).

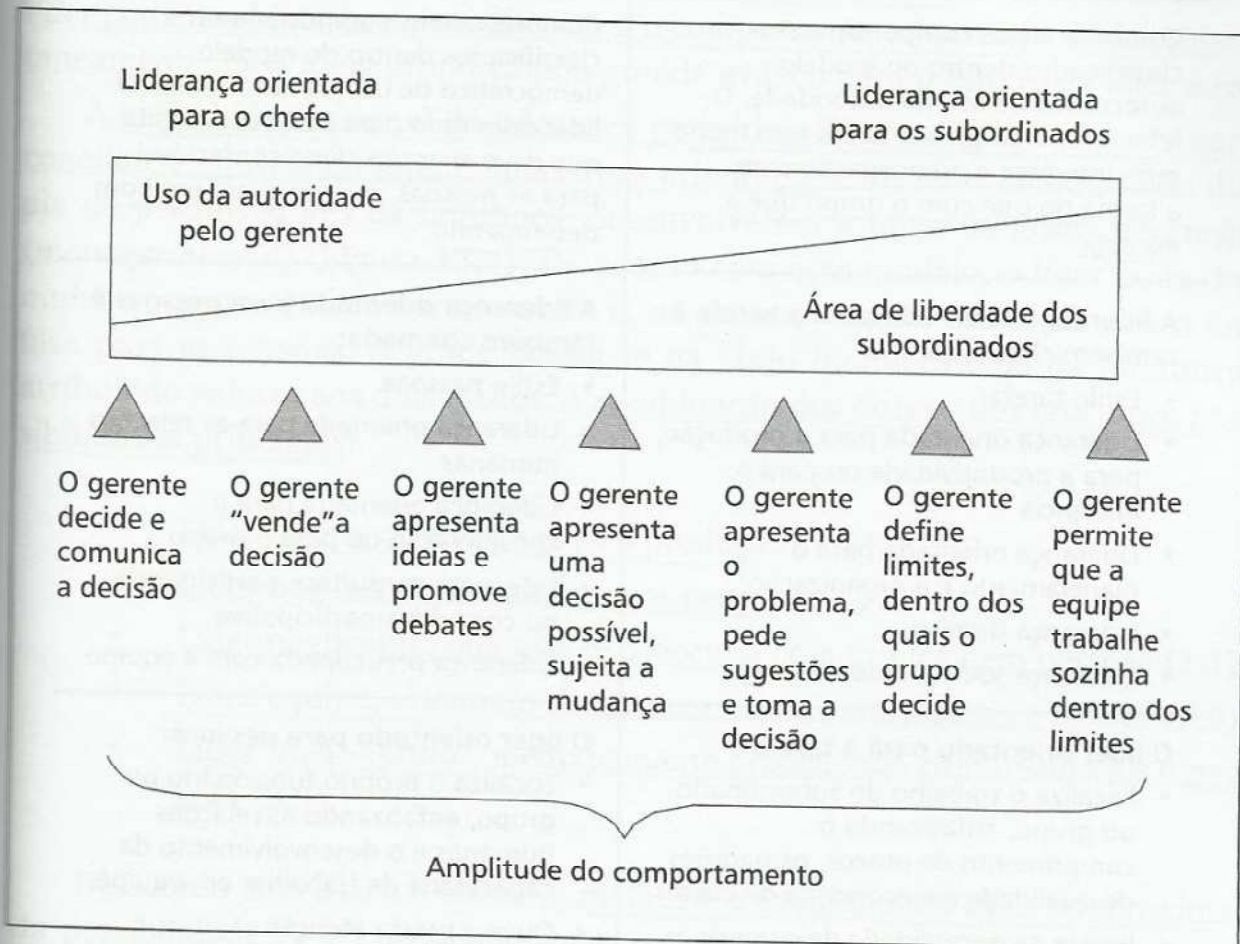


Figura 13.2 Modelo de liderança de Tannenbaum e Schmidt.

À medida que o estudo da liderança evoluiu, criaram-se outros nomes para os dois estilos básicos: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas (Figura 13.3). Cada estilo engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação.

Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para pessoas
<p>Compreende os comportamentos classificados dentro do modelo autocrático de uso da autoridade. O líder orientado para a tarefa tem <u>muito mais interesse e preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa.</u></p>	<p>Compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade. O líder orientado para pessoas <u>acredita que deve criar um clima confortável para as pessoas, que resultará em bom desempenho.</u></p>
<p>A liderança orientada para a tarefa é também chamada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo tarefa • Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou para a eficiência • Liderança orientada para o planejamento e a organização • Liderança diretiva • Liderança socialmente distante 	<p>A liderança orientada para pessoas é também chamada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo pessoas • Liderança orientada para as relações humanas • Liderança orientada para a consideração ou para o grupo • Liderança consultiva, participativa ou consultiva-participativa • Liderança preocupada com a equipe
<p>O líder orientado para a tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos. • Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado. • Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas. 	<p>O líder orientado para pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. • Ouve e presta atenção. • É amigável. • Apoia os funcionários.
<p><u>No extremo, a liderança orientada para a tarefa torna-se tirania ou ditadura.</u></p>	<p><u>No extremo, a liderança orientada para pessoas torna-se permissiva ou demagógica.</u></p>

Figura 13.3 Dois estilos básicos de liderança.

4.1 Liderança bidimensional

A liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excluídos.

assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia, como ideias em conflito. Porém, à medida que a pesquisa sobre a liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são polos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente. Essa ideia proporcionou grande avanço para o estudo da liderança.

A visão bidimensional da liderança permitiu oferecer uma explicação para conciliar a eficácia do líder com as duas orientações. Blake e Mouton, uma dupla de pesquisadores da liderança, desenvolveram a ideia da grade gerencial (*managerial grid*) (Figura 13.4). De acordo com esse modelo, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas. A grade baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores aos dois estilos. A combinação dos dois estilos cria cinco possibilidades principais:

- Líder-tarefa, orientado para a produção (9,1).
- Líder-pessoas, orientado para as pessoas (1,9).
- Líder negligente, que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1).
- Líder-equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9).
- Líder “meio-termo”, medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

De acordo com Blake e Mouton, melhor é o estilo quanto mais se aproximar da possibilidade “9-9”, ou quanto mais o comportamento do líder for o de um gerente de equipe. Depois de alcançar grande repercussão, o modelo de Blake e Mouton foi criticado por causa de sua proposta de um comportamento que funcionaria bem em qualquer situação. Não há um estilo que seja melhor que os outros, qualquer que seja a situação, diziam os críticos. A ideia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

5 Liderança situacional

Em essência, as teorias da liderança situacional dizem que a eficácia do estilo depende da situação. O principal problema dessas teorias é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação? Há três modelos principais para isso: Tannenbaum-Schmidt, Fiedler e Hersey-Blanchard.

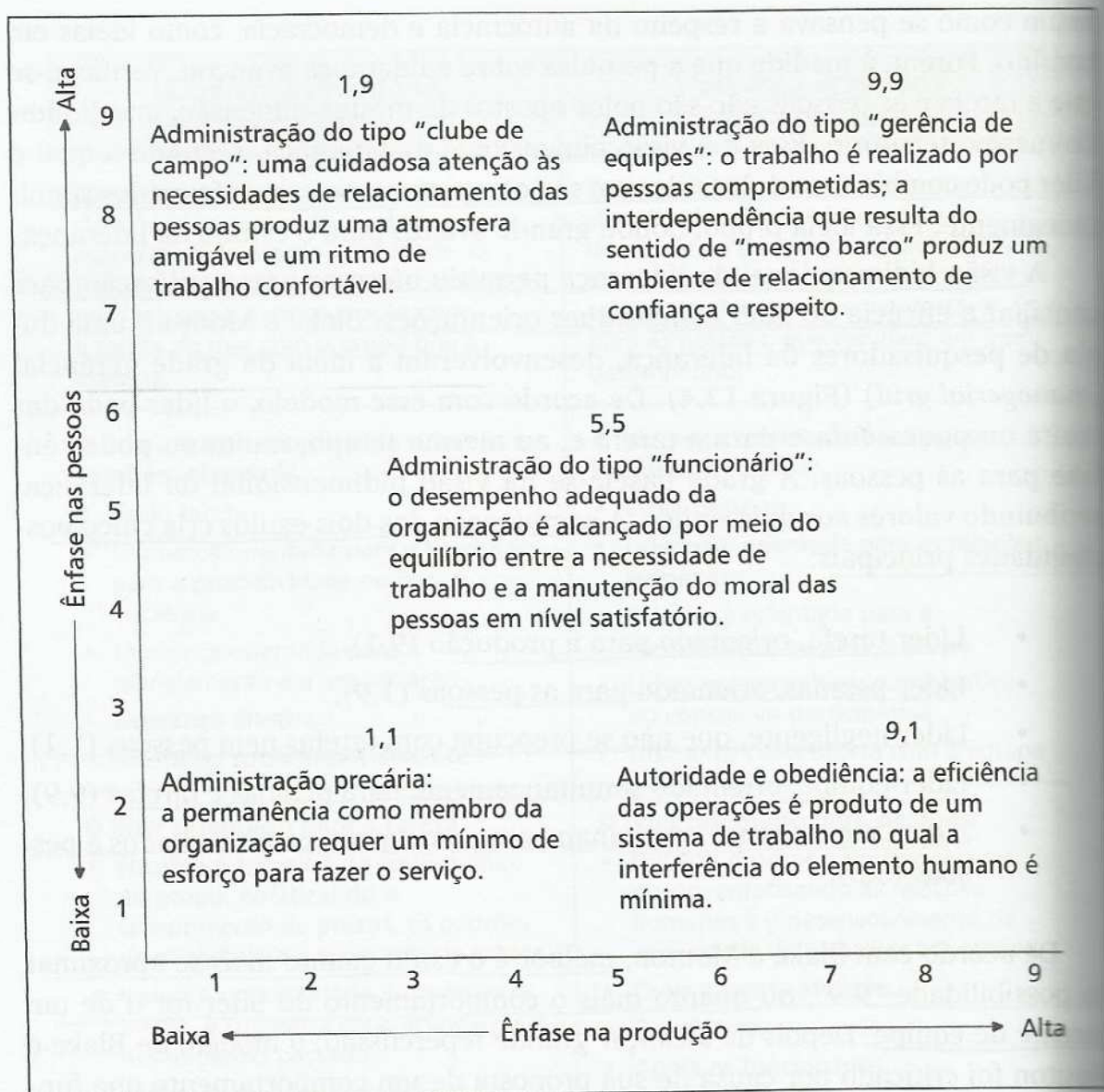


Figura 13.4 Grade gerencial de Blake e Mouton: combinação de dois estilos de liderança.

5.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt

Tannenbaum e Schmidt propõem três critérios para avaliar a situação:

1. O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
2. Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Funcionários motivados e competentes, por exemplo, precisam de pouca liderança.

3. A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. O estilo apropriado para dirigir um desfile militar é um; para dirigir um centro acadêmico é outro.

5.2 Modelo de Fiedler

Fred Fiedler entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características. Essas três características permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder.

1. As relações entre o líder e os seguidores (funcionários ou membros da equipe). Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável. Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.
2. O grau de estruturação da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.
3. O poder da posição. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Se o líder não tem poder, a situação é desfavorável.

Fiedler e outros pesquisadores que analisaram diferentes situações em inúmeras organizações, por meio de questionários que medem o estilo do líder e as características da situação, chegaram às seguintes conclusões:

- A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
- A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.

O modelo de Fiedler teve o mérito de iniciar o debate sobre a ideia de liderança situacional, mas suas proposições são muito questionadas. Manteve-se do modelo de Fiedler a ideia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação. Esta ideia foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre a liderança.

5.3 Modelo de Hersey e Blanchard

Para Hersey e Blanchard, a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente. Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. Segundo Hersey e Blanchard, essa ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, conforme mostra a Figura 13.5.

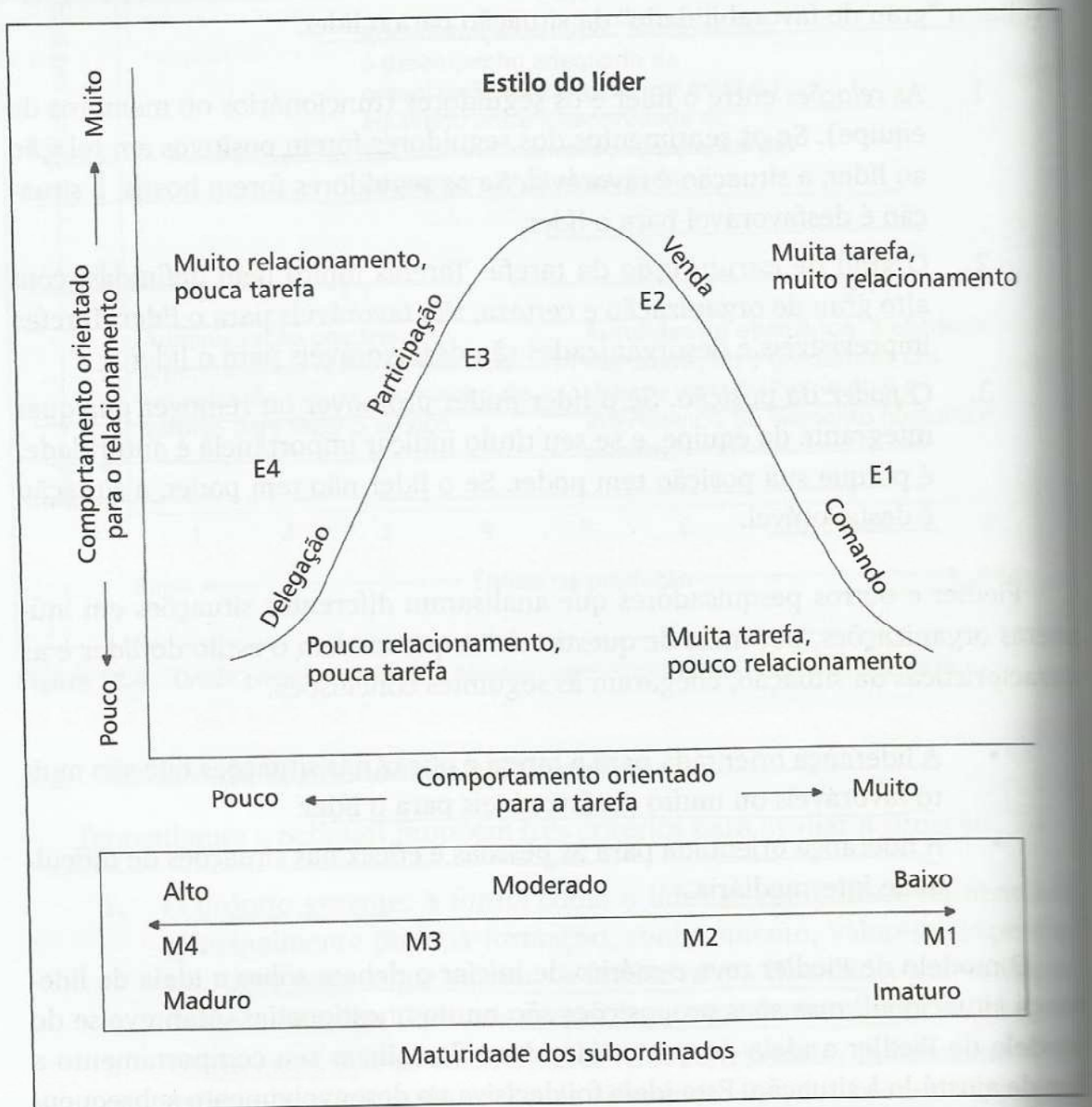


Figura 13.5 Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

- **E1: Comando.** Este estilo, adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico neste caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- **E2: Venda.** Este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento. Assim, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.
- **E3: Participação.** Este estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou motivação.
- **E4: Delegação.** Este estilo consiste em dar pouca atenção tanto à tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

Um dos pontos fortes na teoria de Hersey e Blanchard é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica. Um problema dessa proposição está na ideia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o “uso forte” da autoridade. É possível que pessoas imaturas tratadas autoritariamente permaneçam imaturas, e não cheguem a se desenvolver.

Todas as teorias da liderança situacional recebem críticas quando tentam estabelecer receitas, e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio da liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação.

6 Liderança carismática e liderança transacional

Os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados. São modelos que dependem da ideia de que a autoridade pode ser mais orientada para a equipe de colaboradores (democracia) ou mais orientada para o próprio líder e para a execução da tarefa (autoritarismo). Os outros modelos de liderança, mencionados no início deste capítulo, baseiam-se no tipo de recompensa que o líder oferece aos seguidores. São modelos que analisam o estilo motivacional do líder.

Quando se focaliza o estilo motivacional, é possível identificar dois tipos de líder: o carismático e o transacional. Você já leu sobre esse assunto no início deste capítulo. Para simplificar, o líder carismático tem um contrato psicológico do tipo moral com seus seguidores; o líder transacional, um contrato calculista.

- **Liderança carismática.** As características pessoais associadas à ideia de carisma são muito humanas e relativamente bem distribuídas. Outras designações do líder carismático são:
 - Líder inspirador (*inspirational leader*).
 - Líder transformador (*transformational* ou *transforming leader*).
 - Líder revolucionário.
 - Agente de mudanças.
- **Liderança transacional.** O líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas.
 - Promoções.
 - Aumentos salariais.
 - Autonomia e liberalidade no uso do tempo.
 - Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas.

Nenhum gerente pode supor que apenas as recompensas morais ou psicológicas funcionem, especialmente o reconhecimento, se não houver alguma parcela de recompensas materiais. Provavelmente, as duas espécies de recompensas são importantes para todos os tipos de pessoas. Assim como a liderança-tarefa e a liderança-pessoa podem ser combinadas em benefício da eficácia e do desempenho, o mesmo ocorre com a liderança carismática e a transacional.

Estudo de caso

A escola de liderança dos *Marines*¹

Os *marines*, homens e mulheres do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos (United States Marine Corps), consideram-se uma organização militar singular. Alguns estudos sobre os *marines* concluem que o mundo dos negócios tem muito a aprender com

¹ Baseado em Corps Values, matéria de David H. Freedman. *Inc.*, p. 54-66, Apr. 1998. Consulte também: <www.inc.com/incmagazine/archives/04980541.html>.

eles. Muitos executivos americanos, que foram *marines*, confirmam essa crença. Liderança e persuasão, em lugar de chefia autocrática, estão entre seus principais valores.

Os *marines* delegam autoridade de decisão aos níveis inferiores e, ao mesmo tempo, preservam uma estrutura organizacional simples, para que todos consigam administrar suas tarefas. Há seis níveis hierárquicos entre o soldado de infantaria e o coronel que comanda um regimento. No entanto, quando a ação começa, a hierarquia entra em colapso, para ser substituída por um sistema situacional. Em todos os níveis, os *marines* podem tomar decisões sem consultar a cadeia de comando. Até mesmo os soldados sabem que devem tomar a iniciativa necessária para completar uma missão.

Para poder delegar decisões críticas de combate aos níveis inferiores, os *marines* dão muita atenção às habilidades das pessoas que recebem essa responsabilidade. Seleção e treinamento estão entre as prioridades mais altas. A melhor oportunidade de carreira para um oficial – o posto mais difícil de conseguir e que, certamente, poderá levá-lo ao topo – é selecionar e treinar novos *marines*.

A primeira experiência de um candidato a oficial dos *marines* (a menos que seja oficial da Marinha americana) é a Escola de Candidatos a Oficial (OCS, *Officer Candidate School*). “Escola” é eufemismo, já que a OCS não ensina nada a suas “vítimas”. Seu papel é fazer passar pela peneira aqueles que não têm o estofado certo. Basicamente, a escola consiste de uma entrevista de emprego. A entrevista dura dez semanas de sete dias de 24 horas. O comandante da escola acha ridículo gastar esse tempo para avaliar um gerente em potencial. “É insuficiente”, disse ele em tom de brincadeira.

Os candidatos passam por muitos desafios físicos e acadêmicos na OCS. A qualidade mais observada, no entanto, é aquilo que os *marines* chamam constante e quase casualmente, de liderança. “Não tem definição”, diz o comandante da escola. “Nosso trabalho é reconhecê-la.”

Seja qual for o significado, a OCS coloca a liderança em evidência, submetendo os candidatos a uma série de problemas práticos. Um dos exercícios consiste em levarem um camarada ferido, atravessando um campo minado, com o uso de cordas e tábuas. Em outro exercício, têm que escalar uma parede aparentemente insuperável. Enquanto os candidatos se esfolam, os instrutores observam, sem nenhum sinal de emoção.

A solução do problema em si não conta muito. O comandante da escola pergunta, para exemplificar as habilidades realmente procuradas:

- Quem assume o comando? Quem pede sugestões aos outros? Quem reconhece que um plano falhou e recomeça tudo?

Quando a fumaça se dissipa, cerca de 25% dos candidatos são eliminados. Os aprovados vão para a Escola Básica, um curso de seis meses destinado a transformar tenentes em oficiais dos *marines*. A escola distingue-se de outras instituições de treinamento por preferir desenvolver a liderança, em vez de ensinar habilidades específicas. Sua filosofia é treinar alunos para saber como funciona a organização, e entender e motivar pessoas. A metodologia é expor os alunos à maior quantidade possível de cenários, para que o cérebro aprenda a reconhecer padrões que possa aplicar a situações novas.

Tomar decisões com informações insuficientes, sabendo que vidas estão em risco, é muito desconfortável. A indecisão, no entanto, é considerada fatal. É pior do que tomar

uma decisão medíocre. O compromisso dos *marines* com a decisão tem raízes em sua missão de 200 anos: uma tropa de assalto rápido não perdoa os estilos gerenciais autocráticos e burocráticos. Para realizar uma missão, os *marines* definem um "estado final". O estado final é um objetivo razoável e mensurável, que define as capacidades do grupo e seu entendimento dos obstáculos. O estado final é um conceito crítico, porque, via de regra, os *marines* não fornecem detalhes a seus subordinados. Eles apenas dizem qual é a situação agora e como querem que termine, deixando os detalhes da ação aos executores. A razão para isso é o desdobramento rápido dos eventos no tipo de ambiente em que os *marines* trabalham. Os meios particulares para realizar uma tarefa podem tornar-se inviáveis de repente. Se, no entanto, o objetivo for bem compreendido, os meios são indiferentes.

Uma vez escolhido o estado final, o grupo propõe três cursos de ação para o comandante, que tem a prerrogativa da última decisão. No entanto, o desacordo é não apenas permitido, mas praticamente exigido. Esse é o pensamento padrão dos *marines*: homens e mulheres, soldados e oficiais, todos devem manifestar suas dúvidas a respeito de decisões e ordens questionáveis. Um dos maiores erros que um oficial pode cometer é ignorar esse questionamento.

O treinamento para decidir inclui visitas aos escritórios de investimento em Wall Street, onde se aprende a tomar decisões com base em informações produzidas por bancadas de monitores. Esse pode ser exatamente o cenário que os oficiais enfrentarão no futuro.

Outra ideia que vem sendo discutida é a prática, da Segunda Guerra Mundial, de recrutar gerentes civis e promovê-los a coronéis. Os *marines* admitem que o mundo exterior tem competências e soluções gerenciais que atendem a suas necessidades. Afinal, há pelo menos um ponto em comum entre os *marines* e o mundo dos negócios: competição dura.

Questões

1. Que similaridades e diferenças existem entre a corporação descrita neste estudo de caso e uma empresa?
2. Em sua opinião, é válido comparar o modelo de administração de uma organização de combate com o de uma organização de negócios?
3. Você acha que seria possível utilizar, em uma empresa, os métodos de seleção e treinamento de executivos dos *marines*? Quais suas sugestões para colocar essa ideia em prática?
4. As organizações militares são cercadas pelo mito da hierarquia, segundo o qual as ordens não podem ser questionadas pelos subordinados. Quais são, em sua opinião, as vantagens e desvantagens de estimular o espírito crítico e o questionamento das decisões nas organizações?
5. Algumas pessoas argumentam que a disciplina, nas organizações militares convencionais, não é verdadeiramente disciplina. Trata-se apenas de obediência cega. Em sua opinião, disciplina é diferente de obediência?

Referências e leituras complementares

- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *The managerial grid*. Houston: Gulf, 1964.
- DELUGA, Ronald J. The relationships of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In: CLARK, Kenneth E.; CLARK, Miriam B.; CAMPBELL, David P. (Ed.). *Impact of Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1992. p. 237-247.
- ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa das organizações complexas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FREEDMAN, David H. Corps values. *Inc.*, Apr. 1998. p. 54-66. Disponível em: <www.inc.com/incmagazine/archives/04980541.html>.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.
- LEWIN, Kurt. *Experimentos com espaço social: problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Cultrix, 1970.
- LOHMAN, David. The impact of leadership on corporate success. In: CLARK, Kenneth E.; CLARK, Miriam B.; CAMPBELL, David P. (Ed.). *Impact of Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1992, p. 59-80.
- MAIER, Norman R. F. *Psychology in industrial organizations*. 4. ed. Houghton-Mifflin, 1973.
- MASSIE, Joseph L.; DOUGLAS, John. *Managing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- McCLELLAND, David C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1970.
- PLUTARCO. *Vidas paralelas*. São Paulo: Paumape, 1991.
- PETRACCA, Orazio M. Liderança. In: BOBBIO, Norberto et al. *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.
- PRENTICE, W. H. C. Understanding leadership. *Harvard Business Review* (16.511), Sept./Oct. 1961.
- SIMS JR., Henry P.; LORENZI, Peter. *The new leadership paradigm*. Thousand Oaks: Sage, 1992.
- TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 166, May/June 1973.