



IMAGE: KIPPER

ESPECIAL LIDERANÇA

A liderança aprendida

Os estudos sobre liderança não são convergentes sobre o que é liderança e como exercê-la. Ora a ênfase desses estudos é sobre a personalidade do líder, ora sobre o que ele faz, ora sobre as distintas combinações entre líder, liderados e situação. Este texto propõe uma compreensão sobre a liderança segundo a qual o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua.

por **Sylvia Constant Vergara** FGV-EBAPE

Liderança é um tema instigante: quase sempre está na pauta das discussões sobre negócios. Mas de onde viria a fascinação pelo tema? Provavelmente do desejo de se conhecer a essência desse fenômeno complexo e ambíguo. Afinal, o que é liderança? De que ela é composta?

Neste texto, são apresentados três argumentos acerca desse tema. Primeiro, o de que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações. E,

terceiro, de que esses conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua.

O que é liderança. O mundo acadêmico buscou, sem cessar, descobrir o que é liderança. Formulou várias teorias. Talvez a mais antiga seja a dos

traços de personalidade. Quem seria líder? Aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Por exemplo: deveria ter estatura alta, bela aparência, força física etc. Contudo, se tentarmos enquadrar, nesta teoria, personagens como Napoleão, Rosa de Luxemburgo e Ghandi, o resultado será decepcionante, servindo para nos mostrar apenas uma coisa: que liderança não é inata. Se assim o fosse, quem possuísse determinados traços lideraria o tempo todo, a todos; quem não os tivesse estaria fadado a ser eternamente seguidor, e, obviamente, não é isso que se observa no cotidiano de nossas vidas.

Mas a busca de entender o que é liderança não parou na teoria dos traços. O próximo passo nessa história foi dado pela teoria de que, se liderança não é inata, então ela pode ser aprendida. O foco passou a ser em como escolher o melhor estilo de liderar, e foram identificados três: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*. Muitos consideravam que o melhor estilo era o democrático; no entanto, situações do dia-a-dia demonstraram que não é bem assim. Dependendo da situação, o líder deveria ser autocrático e até *laissez-faire*.

Um entendimento é, então, introduzido na teoria dos estilos de liderança: não há o melhor estilo; tudo depende do líder, dos seguidores e da situação. É fácil reconhecer que determinados traços da personalidade de alguém podem, em função das expectativas de seus seguidores, facilitar a liderança. Mas podem, também, obstaculizar, se houver dissonâncias

entre aquele que pretende influenciar e aquele que deve ser influenciado.

A teoria dos estilos de liderança foi largamente utilizada em programas de desenvolvimento gerencial. O objetivo era transformar pessoas em líderes democráticos e, ao mesmo tempo, voltados para a produtividade. Mas, na prática, a teoria mostrou sua debilidade, dando ensejo a que vicejasse uma outra teoria, segundo a qual liderança é algo contingencial para a qual a expressão “tudo depende” passou a valer.

Chefes e líderes. Livros e revistas de negócios também se dedicaram ao tema. Com base na prática, indicam tipos de líder (o transformador, o educador, o visionário etc.) e apontam executivos que consideram líderes de sucesso, suas características de personalidade, seus modos de agir, os ensinamentos que têm a dar etc.

O que o ambiente acadêmico e o não-acadêmico parecem nos revelar é alguma confusão entre chefia e liderança. De fato, tudo indica que não há clareza quanto às características e diferenças entre esses dois conceitos. De todo modo, entendo por chefia a competência que prioriza sistemas e estruturas para alguém se fazer obedecido por indivíduos e grupos. Os ingredientes que compõem essa competência variam desde aspectos legais, de modelagem organizacional, até características de personalidade. Em contrapartida, por liderança entendo a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados

sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.

Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. Fazem-se obedecidos, por exemplo, por coação ou interesse de quem é coagido. Há outros que, a despeito de não ocuparem cargos de chefia, lideram com frequência. O ideal é ter um chefe líder. Melhor dizendo: um gestor/líder, capaz de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

Forças contraditórias. Como somos todos seres situados, isto é, vivemos em um determinado tempo e em um determinado espaço, convém analisarmos a influência que o ambiente exerce sobre a questão da liderança, as forças que a mobilizam e os conhecimentos, habilidades e atitudes norteadores da ação que tal ambiente cobra hoje da liderança.

Vivemos um mundo de partes interdependentes, a tal “aldeia global” de que nos falou o sociólogo canadense Marshall McLuhan há tantas décadas. Neste mundo de mudanças tão rápidas, certamente a grande estrela é a tecnologia. Celulares multifuncionais, engenharia genética, mísseis inteligentes, microprocessadores, sensores a laser, instrumentos de controle de alta precisão, cirurgias a distância e uma lista sem fim que dá à tecnologia um lugar de destaque.

Mas há uma outra lista, que podemos acrescentar a essa primeira, que inclui aspectos como os baixos índices de desenvolvimento humano (IDH) de tantos países, incluindo o nosso, a ausência de ética na política e também nos negócios, as guerrilhas urbanas, a violência ao ambiente natural e tantos elementos que não nos são motivo de orgulho. Pois é precisamente nesse ambiente de incontáveis contradições que se exerce hoje a liderança.

O mesmo tipo de contradição pode também ser encontrado nas próprias pessoas: é da condição humana o sonho, o desejo, a idéia, a abertura, a criatividade e, também, a realidade, o desinteresse, o fato, o enraizamento, a manutenção do *status quo*. Nesse contexto de forças contraditórias, quais conhecimentos, habilidades, atitudes deve ter alguém que pretenda exercer sua liderança?

O exercício da liderança. Há quem diga que alguém que pretenda exercer liderança precisa ser um deus do Olimpo. Talvez até mesmo Zeus, o maior de todos. É claro que se assim fosse a liderança não passaria de uma miragem. Não somos Zeus, que pertence à mitologia. Esta nos ajuda a dar explicações sobre o mundo, é uma das múltiplas avenidas para se ter acesso ao conhecimento, mas as explicações requerem, também, termos os pés no chão.

Há quem diga que alguém que pretenda exercer liderança precisa ser Shiva, o deus hinduísta que desconstrói, que tudo transforma com sua dança. O mesmo se aplica aqui: ninguém é como Shiva, o qual pertence

Entendo por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.

à religião. Esta, como a mitologia, a ciência, a filosofia, é uma avenida para se ter acesso ao conhecimento, porém, ainda aqui nossos pés necessitam estar no chão.

Se não precisa ser deus do Olimpo ou do hinduísmo, de que precisa alguém que pretenda exercer liderança? Há quem diga que precisa, apenas, ser uma pessoa e, como tal, fazer da aprendizagem contínua a fonte inesgotável de conhecimentos e habilidades que enriquecem suas condições genéticas. Concordo plenamente com esse tipo de entendimento.

Aprendizagem, em si, também é tema fascinante, que nos remete à questão do pensamento. Montaigne, pensador francês do século XVI, dizia que “mais vale uma cabeça bem-feita do que bem cheia”. Se concordarmos com ele, teremos de admitir que uma cabeça “bem-feita” implica percebermos o quanto a construção do mundo e de nós mesmos foi alicerçada em um pensamento cada vez mais fragmentado que ainda domina a humanidade, formatando, portanto, decisões e ações de gestores/líderes.

E mais importante ainda: teremos de admitir que esse tipo de pensamento criou modelos mentais que hoje já não conseguem mais responder aos

desafios com que líderes se defrontam a cada dia. Por essa razão é que acredito na necessidade de um outro tipo de pensamento, aquele que o importante pensador francês Edgar Morin chamou de “pensamento complexo”. O que seria tal pensamento?

O pensamento complexo. O termo complexidade vem de *complexus* e significa “aquilo que é tecido junto”. A metáfora, aqui, é a do tecido, da teia, da trama. O que é “tecido junto”? As questões políticas, culturais, econômicas, tecnológicas, sociais, demográficas, psicológicas, ambientais, enfim, questões com características singulares. Qualquer gestor/líder sabe muito bem o quanto uma questão influencia a outra nos negócios e na forma de liderar as pessoas para que os negócios cheguem aos resultados desejados.

Vejam, por ilustração, o caso chinês. Seus trabalhadores, caracterizados por serem “mão-de-obra barata”, estão deixando as empresas que precisam de pessoal mais qualificado em uma situação muito difícil: na China, o ritmo do desenvolvimento econômico não se fez acompanhar da formação de pessoal. O sistema educacional está defasado em relação aos

requisitos de uma economia globalizada. Daí que empregados qualificados estejam migrando para empresas que lhes oferecem melhores salários e condições de trabalho.

Como resultado, produtos chineses, caracterizados por serem baratos, estão recebendo pressão para terem seus preços aumentados. Com isso, aquele país está perdendo a vantagem competitiva que vinha obtendo, neste quesito em particular, no mercado global. Empresas multinacionais na China buscam reduzir seus lucros para manter o preço, frustrando as expectativas de acionistas, embora seja provável que os custos estejam sendo repassados aos consumidores – com as conhecidas conseqüências que isso obviamente produz.

Um pensamento complexo é capaz de perceber que acionistas, sindicatos, fornecedores, clientes, consumidores, empregados, administradores, governo, empresa, sociedade e meio ambiente estão todos ligados entre si e que a teia por eles tecida é parcialmente responsável pela sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa. Adicionalmente, esse tipo de pensamento facilita a aquisição e a renovação de conhecimentos e

habilidades necessários ao exercício da liderança por parte daqueles que a almejam nesse ambiente turbulento e contraditório em que vivemos hoje. Argumento, a seguir, que tal aquisição e renovação são possíveis pela aprendizagem de si mesmo, do outro e do contexto, conduzindo à mudança de comportamento.

A aprendizagem de si mesmo.

Se o gestor/líder tem um pensamento complexo, na busca da auto-aprendizagem é capaz de admitir que o conhecimento que ele (gestor/líder) tem das coisas é, como o de qualquer ser humano, incompleto e que a consciência dessa incompletude, longe de ser um desastre, pode ser elemento estimulador da aquisição de novos conhecimentos.

Se o gestor/líder tem um pensamento complexo, percebe que suas decisões e ações se baseiam em estatísticas, formulações matemáticas, análise racional de causa e efeito, mas igualmente em valores, crenças, motivações, expectativas, sensibilidades e intuições que conformam o seu olhar sobre um determinado fato; logo, a sua verdade pode não ser a verdade do outro. A verdade, nos provoca a física quântica, é a do olho do observador.

Ou como diria o poeta Fernando Pessoa: “Eu sou do tamanho do que vejo e não do tamanho de minha altura”. O gestor/líder fará bem, então, se aprender a tirar lições das diferenças.

Se o pensamento complexo é o do gestor/líder, este entende que, como as pessoas a quem lidera, ele, líder, também é dotado de objetividade e subjetividade, porque esses contrários são próprios de qualquer ser humano. Se a objetividade permite a socialização, a subjetividade singulariza, constituindo a individualidade humana.

A aprendizagem do outro.

As pessoas às quais o gestor/líder lidera têm motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes umas das outras, e essa diferenciação necessita ser levada em consideração. O que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo, é preciso sensibilidade do gestor/líder para captar essa diferenciação e transformar motivações em ações.

No exercício de seu papel como *coach*, ou como mentor natural, o gestor/líder tem a oportunidade de aprender a lidar com a diversidade. *Coach* é um mentor intencional que ajuda os liderados a se desenvolverem na carreira, a melhorarem seus desempenhos, a sistematizarem suas idéias, a fazerem escolhas cuidadosas, a se comprometerem com a empresa, a expandirem sua visão de mundo, a serem éticos.

Mentor natural é aquele que orienta, sugere, aconselha, provoca no liderado a possibilidade de um olhar diferente sobre o mesmo problema, estimula o liderado a entrar em contato

Precisamos hoje de gestores/líderes, capazes de perceber que não só as empresas e seu ambiente mudam, exigindo renovação constante de competência, como também que as empresas são movidas por cooperação e por conflito, e é preciso saber lidar com essas forças contraditórias.

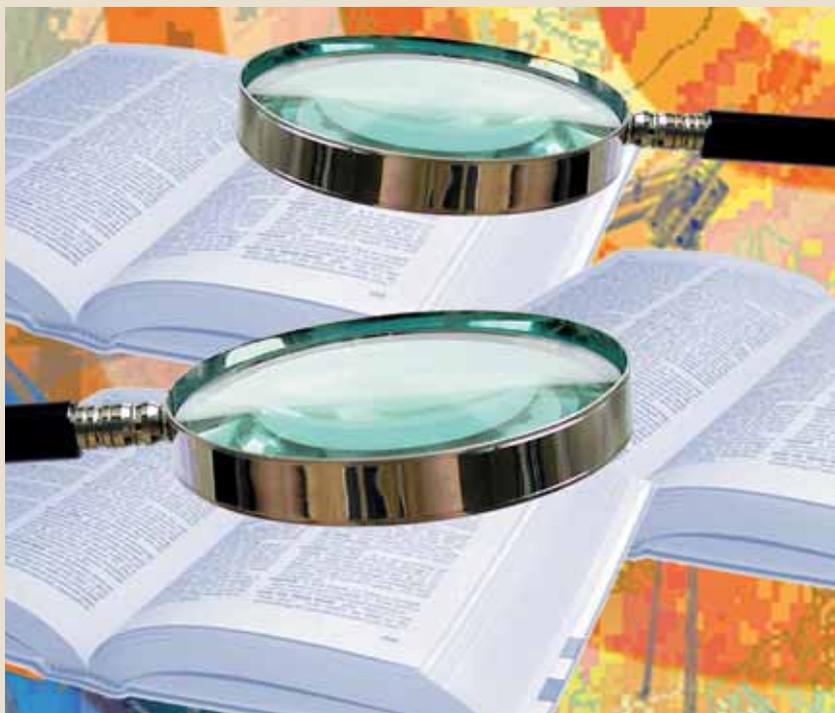
com o que ele (liderado) é e não somente com o que faz. Serve de guia, de exemplo, de provocador de reflexões, de facilitador da aprendizagem. Aprende sobre o outro e sobre si mesmo – e junto com outras pessoas.

O sociólogo norte-americano Richard Sennett, que escreveu sobre a corrosão do caráter no mundo capitalista atual, identifica quatro atributos para o desenvolvimento saudável do caráter de uma pessoa: lealdade, comprometimento, confiança e ajuda mútua. Se focarmos no gestor/líder fica fácil reconhecer a importância desses atributos. Estou aqui me referindo à lealdade e ao comprometimento com a empresa que abriga líderes e liderados, assim como à relação de confiança que deve existir entre eles, ensinando ajudas mútuas. A auto-aprendizagem e a aprendizagem do outro são completadas com o que se espera de um gestor/líder: a aprendizagem do contexto.

A aprendizagem do contexto.

A aprendizagem do contexto permite ao gestor/líder compreender e atuar em um ambiente caracterizado por adaptabilidade e inovação, continuidade e ruptura, certezas e riscos.

Assim, o gestor/líder é capaz de perceber que a empresa na qual ele exerce sua liderança molda as pessoas que nela trabalham e, inversamente, que essas mesmas pessoas constroem a empresa; que a empresa à qual ele empresta suas energias necessita de ordem, portanto, de regras para todos, mas também necessita de tolerância com a desordem, pois esta permite a criatividade; e que soluções existem



na mesma situação que gerou problemas e perplexidades, e que estes estão também nas soluções.

O tempo-espaço atual, ou seja, o contexto ou ambiente no qual o gestor/líder está agora inserido, tem muito a lhe ensinar com o desemprego, com a oferta de emprego para pessoas detentoras de certas competências, com a degradação e a preservação do meio ambiente, com a crescente participação feminina no mercado de trabalho, com o envelhecimento das populações, enfim, com um conjunto de fatos e de tendências que caracterizam o mundo contemporâneo.

Uma palavra final. Liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Como tal, expressa-se em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, ações. Esse conjunto caracteriza-se

como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo.

Esse processo fundamenta-se na aprendizagem contínua do gestor/líder. Na perspectiva aqui utilizada, essa aprendizagem ocorre em três frentes: a aprendizagem do gestor/líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto. É claro que, para desenvolver-se nessas três frentes de aprendizagem, nosso gestor/líder não precisa ser um herói; basta um pouco de empenho, sensibilidade e desejo de responder à altura do que seu mundo lhe pede hoje. Isso já será o suficiente.

Sylvia Constant Vergara
Profª. Titular da FGV-EBAPE
E-mail: vergara@fgv.br