

Por que é Difícil a Análise da Liderança?

Neste capítulo tentaremos elucidar a questão da liderança de modo que possamos averiguar quais os fatores que contribuem para a complexidade da mesma. À semelhança das dificuldades que encontramos ao procurar construir um modelo simples da natureza humana, veremos que é impossível encontrar um modelo simples de boa liderança. De início, é necessário reconhecer diversos problemas de definição e análise.

PROBLEMA 1: IDENTIFICAR QUEM É “LÍDER”

Quando nos propomos a analisar o comportamento da liderança, qual é o nosso ponto de referência para o termo *líder* ou *dirigente*? Consideremos uma organização como um time de futebol profissional, constituído de: (1) presidência; (2) um diretor de futebol nomeado pela presidência; (3) um ou mais tesoureiros, abaixo do diretor de futebol, que trata dos aspectos econômicos básicos do funcionamento do time; (4) um treinador técnico; (5) uma série de auxiliares do técnico que tratam de diversos assuntos especializados, como preparo físico, departamento médico etc.; (6) um ou mais capitães do time, eleito pelos jogadores, ou designado pelo técnico, ou por ambos; (7) um jogador de meio-de-campo que distribui as jogadas; (8) representantes de jogadores, se esses são sindicalizados; e, por fim, (9) os diversos “líderes informais” que surgem entre os próprios jogadores.

Se nos propusermos analisar o “estilo de liderança” em relação à *performance* do time, iremos analisar o estilo *de quem*? Quem é que iremos focalizar como líder? Alguns dirão que devemos focalizar os líderes informais — um zagueiro ou um jogador da defesa que tem o efeito inspirador mais imediato sobre os jogadores em campo; outros dirão que o líder principal é o técnico, enquanto ainda outros dirão que é o diretor de futebol, que, talvez, é quem decide qual o técnico a ser contratado. Alguns poderão mesmo relacionar os resultados do time com a atuação da presidência do clube que decide qual o montante de dinheiro que se investe na contratação de jogadores talentosos e cujo esquema de compensação pode ou não ser considerado “justo” e, portanto, despertar níveis maiores ou menores de moral ou *performance*.

Evidentemente, a organização como um todo não se sairá bem a menos que a liderança, em todos os níveis, atinja algum padrão mínimo de eficiência. O técnico mais talentoso não consegue estruturar um time capaz de obter vitórias se não há jogadores de talento no time. E todos nós já testemunhamos os problemas de um meio-de-campo talentoso que não pode contar com jogadores da linha de ataque para lhe permitir fazer passes sob medida.

Poucos temas na psicologia organizacional têm sido objeto de tanto interesse como a liderança. Conforme os capítulos precedentes demonstraram, qualquer análise da natureza e da motivação inevitavelmente leva a uma discussão sobre o modo como os líderes e/ou dirigentes devem lidar com seus subordinados. Desse modo, a liderança é, em certo sentido, o outro lado da motivação. Enquanto que a análise da motivação e da natureza humana focalizou mais o aspecto referente aos liderados, os capítulos a seguir focalizarão explicitamente a questão dos líderes. Depois de examinar, com certo detalhamento, por que tem sido tão difícil identificar a maneira como um líder eficiente deve se comportar, passaremos em revista algumas das principais teorias sobre liderança. Nem todas as teorias sobre liderança serão discutidas. Focalizaremos as de Fiedler, de Vroom, de Hersey e Blanchard e a de Argyris, porque este corte transversal ilustra alguns dos contrastes mais importantes que se podem encontrar nas abordagens ao problema da liderança. Dessas teorias também se originam alguns dos programas práticos de treinamento mais cuidadosamente estruturados.

No Capítulo 8, veremos a liderança como um conjunto de funções e tentaremos colocar em perspectiva diversas questões da liderança, especialmente aquela que diz respeito à desejabilidade da liderança participante — isto é, em que medida os líderes devem partilhar o poder e a tomada de decisões com seus liderados. A participação dos trabalhadores é questão muito debatida em psicologia organizacional, tanto mais que, em muitos países, atualmente está sendo objeto de legislação. Torna-se decisivo compreendermos as implicações da participação para podermos compreender as condições sob as quais ela será ou não será fator de maior eficiência para as organizações e de satisfação para os empregados.

Mas uma *performance* mínima em todos os níveis é apenas uma resposta parcial, porque muitas organizações atingem esse mínimo em todos os níveis e depois ainda obtêm maior ou menor eficiência em função da *performance* mais brilhante de um ou mais líderes num determinado setor da organização. E a procura da "liderança" é, de certo modo, uma procura daquelas características ou daqueles comportamentos que definem esse talento, que produz algum tipo de esforço adicional por parte dos subordinados. Desse modo, muitas vezes resolvemos o dilema de "quem é o líder" dizendo que precisamos de que todos na organização se aproximem o mais possível de um modelo ideal de boa liderança. E freqüentemente supomos que esse ideal existe, que há características ou comportamentos universais de liderança que tornariam mais eficientes todos os níveis da direção da empresa, hipótese que, conforme veremos, é altamente questionável.

PROBLEMA 2: QUAL É O OBJETIVO DA "LIDERANÇA"?

Um segundo dilema da definição ilustrada pelo time de futebol e por qualquer outra organização é o *objetivo da influência de um líder*. Liderança refere-se à *influência pessoal direta* de um supervisor sobre seus subordinados imediatos, ou estamos nos referindo à capacidade de influenciar, por um ou outro meio, *todos os níveis* que estão abaixo de um determinado líder ou dirigente, quer ele lide ou não com os subordinados diretamente? Devemos medir a eficiência de um presidente de empresa pelo modo como ele lidera seus vice-presidentes, ou devemos medi-lo pelo desempenho geral da organização? Esta não é uma questão banal, porque uma aptidão fundamental dos dirigentes de nível mais elevado pode ser a *seleção* de gerentes eficientes que trabalhem sob suas ordens, não a capacidade real desses dirigentes de conduzirem seus subordinados. Se um líder político ou religioso é eficiente na comunicação, em base impessoal, de uma mensagem a grande número de seguidores, consideramos isso uma boa "liderança", ainda que não haja nenhuma interação pessoal direta. Assim, ao procurarmos a chave da liderança, devemos ter o cuidado de enunciar claramente a que grau e a que espécie de influência nos estamos referindo realmente.

PROBLEMA 3: QUAL É O CONTEXTO CULTURAL?

Um terceiro dilema é que qualquer definição de "boa liderança" usualmente reflete o contexto histórico, social ou cultural em que a análise é conduzida. O que consideramos "boa" liderança reflete não só o que pensamos a respeito da natureza humana, conforme delineado nos capítulos precedentes, como também, provavelmente, é fortemente influenciado pela ideologia política e pelas circunstâncias sócio-econômicas em que o comportamento se inscreve. O Quadro 7.1 ilustra esta questão tomando os tipos básicos de organização de Etzioni, juntamente com suas correspondentes formas de envolvimento e bases de autoridade, e ampliando a análise mediante o acréscimo de diversas funções de liderança associadas a cada sistema. Os tipos de Etzioni podem ser aplicados tanto a sistemas políticos como a organizações dentro da sociedade mais ampla.

No sistema de tipo *coercitivo*, baseado no controle das recompensas e punições, ou em bases de legitimidade tradicionais, o líder é designado mediante termos tais como *imperador, rei, rainha, ditador, autocrata, tirano, e patrão*. Dependendo de quão benignos sejam os líderes, os sentimentos básicos dos subordinados provavelmente são: (a) submissão, dependência e resignação, ou (b) raiva, ressentimento e contradição, ou (c) lealdade e dedicação aos líderes.

O modo como as organizações coercitivas funcionam depende basicamente só da capacidade do ditador ou autocrata de analisar corretamente o que precisa ser feito e de sua capacidade de despertar, numa situação básica de passividade de seus subordinados, um nível razoável de desempenho, mediante manipulação de re-

compensas e punições. Em muitos dos países chamados "em desenvolvimento" afirma-se que só pode funcionar uma liderança de natureza fortemente autocrática, porque só um pequeno grupo de elite realmente sabe o que é necessário para o país, e somente um controle centralizado forte pode assegurar a coordenação necessária ao atendimento dessas necessidades. Se tais líderes conseguem persuadir os cidadãos ou membros de suas organizações de que aquilo que está sendo feito é, sem dúvida, o que melhor atende a seus interesses, então conseguem despertar níveis razoavelmente elevados de motivação, como freqüentemente constatamos em países cujos ditadores são admirados e apoiados.

A situação é bastante diferente nos sistemas utilitários cuja hipótese básica é que a adequada relação entre subordinados e líderes deve basear-se em princípios racional-legais. A menos que o líder consiga atender a algumas das necessidades dos subordinados, o contrato especifica que eles podem destituí-lo do cargo ou fazer com que ele seja despedido. Nesse tipo de sistema, termos tais como *supervisor, gerente, burocrata, executivo, representante e senador* denotam, em certo

Quadro 7.1 Conceitos de liderança em diferentes tipos de sistemas

	Tipo organizacional básico*		
	Coercitivo	Utilitário	Normativo
<i>Forma básica de envolvimento</i>	Alienado	Calculista	Moral
<i>Base da autoridade</i>	Ilegítimo Controle das recompensas e punições	Racional-legal: Autoridade da posição	Carismática Autoridade racional baseada no conhecimento
	Tradicional		
<i>Termos ou conceitos que definem o líder</i>	Rei ou rainha Imperador ou imperatriz Ditador Tirano Autocrata Autocrata benevolente Patrão	Supervisor Diretor Executivo Burocrata Representante Senador	Líder verdadeiro Messias Salvador Empresário Diretor Executivo
<i>Sentimentos dos subordinados</i>	Dependência Submissão Resignação ou Raiva Ressentimento Contradição ou Lealdade Identificação com o líder Dedicação	Cautela Desconfiança Independência Preocupação com a equidade Autoprotetor Desinteressado	Envolvimento Compromisso Dedicação Motivação elevada Sentimento de participação nos objetivos Interdependente
<i>Dilema básico da liderança</i>	Como assegurar objetivos corretos e como vendê-los	Como criar envolvimento	Como manter o envolvimento Como manejar a sucessão

*Os tipos podem aplicar-se ou a sistemas políticos totais ou a organizações dentro de um determinado sistema.

grau, que a autoridade do líder reside basicamente na *função* ou *posição* atribuída à pessoa, e que, para que esta conserve sua posição, dela se exige que, obrigatoriamente, possua um mínimo de aptidão para executar as tarefas dessa posição. É bom quando temos um patrão que realmente nos deixa “ligados” ou nos inspira, mas, no sistema utilitário típico, realmente não esperamos isso. Todos nós esperamos, em última análise, um tratamento igual e justo em termos daquilo que está nas disposições contratuais.

Neste tipo de sistema os subordinados caracteristicamente sentem a necessidade de ter cautela, acham justa a suspeita, têm certa necessidade de autoproteção, como a que poderia ser dada por sindicatos ou grupos de cidadãos consumidores, um sentimento de independência, e um envolvimento um tanto limitado com a organização. Vale a pena lembrar que esse tipo de organização caracteristicamente desperta o maior interesse pela maneira como se pode ser um líder eficiente, porque o contrato psicológico básico entre o empregado e a organização não garante de início nenhuma dedicação, lealdade ou motivação. De algum modo, cada líder ou dirigente deve ganhar a confiança dos membros do grupo e vencer-lhes a suspeita e a cautela. Devido ao fato de que as organizações utilitárias caracteristicamente são encontradas em sistemas de livre empresa, e porque essas organizações competem umas com as outras, torna-se especialmente importante resolver um outro enigma: o que é que os líderes ou dirigentes devem fazer para conseguir aquele esforço adicional capaz de tornar a organização mais produtiva e eficiente do que a do competidor?

A questão da liderança é menos problemática nos sistemas *normativos*, tipos de organizações que se vinculam uns aos outros por intermédio de causas comuns e objetivos mútuos, por níveis elevados de envolvimento moral e pela crença de que aquilo que está sendo feito é importante e estimulante. Nessas organizações, a autoridade caracteristicamente assenta nas qualidades *pessoais* do líder, no seu carisma ou na aptidão básica de resolver problemas comuns de importância. Os termos que mais serviriam para fazer referência à liderança nesses sistemas são *empresário*, *líder*, *messias*, *salvador*; mas, se os subordinados vêem nos seus patrões “líderes verdadeiros” certamente o conceito que formam desses padrões sugere termos como *supervisor*, *diretor*, ou *executivo*.

O problema de se analisar a questão da liderança torna-se ainda mais complexo quando se sabe que um número limitado de pessoas tem as particulares qualidades pessoais (carisma) capazes de despertar intenso apoio emocional por parte dos subordinados num determinado momento e lugar. É muito fácil supor que para descobrir líderes basta encontrar indivíduos carismáticos ou ensinar as pessoas a se tornarem mais carismáticas. Mas essa suposição ignora o fato de que muitos tipos de organizações não comportam tarefas ou missões capazes de despertar elevados níveis de envolvimento, e que a presença de um líder carismático (ainda que houvesse um) não transformaria em organização normativa uma organização fundamentalmente utilitária como uma companhia manufatureira de têxteis ou uma repartição do governo. A liderança, é, pois, em parte, um fenômeno cultural; devemos analisá-la dentro de um determinado contexto cultural, político e sócio-econômico.

PROBLEMA 4: QUAL É A TAREFA?

O quarto dilema quando se procura definir a liderança é que, dentro de um determinado sistema, a natureza da tarefa pode sofrer modificações, a situação que circunda a tarefa pode mudar, ou os próprios subordinados podem modificar-se, e todos esses fatores podem exigir do líder modificações adaptativas. Conforme veremos adiante, a liderança é, em última análise, uma questão que consiste em harmonizar entre si as características pessoais de líder, as características pessoais dos subordinados, a natureza da tarefa e a situação que circunda a tarefa — por

exemplo, limites de tempo, circunstâncias históricas, e assim por diante. Assim sendo, mesmo que possamos estabelecer um determinado fator e a partir dele analisarmos a liderança, teremos de levar em conta o modo como essa situação pode modificar-se com o tempo, assim, nos vemos novamente diante da necessidade de nos basear nas capacidades diagnósticas e na flexibilidade de líder. Por exemplo, um diretor de engenharia que trabalha com um grupo de projetos pode, de início, decidir ser um líder participante. Mais tarde, porém, a premência de tempo, que pode resultar da entrada de um competidor no mercado, pode obrigar esse mesmo chefe a ter uma atuação mais autocrática, com a finalidade de economizar tempo e apressar a fabricação do produto. Se compreendem que a modificação na atitude do chefe se baseia numa decisão racional, os subordinados, nessas circunstâncias, podem mostrar-se bastante dispostos a aceitar um funcionamento mais autocrático por parte do chefe e podem apresentar razoável eficiência, apesar de terem menos voz ativa em cada decisão.

PROBLEMA 5: QUAL É A FASE EVOLUTIVA DO LÍDER E DOS SUBORDINADOS?

O quinto e último problema, quando se define liderança, deriva-se da observação freqüente de que aquilo que é um comportamento de liderança adequado e eficaz varia em função do grau em que um líder e um determinado grupo de subordinados aprenderam a trabalhar em conjunto. A fase evolutiva do grupo liderado e a “maturidade” do relacionamento entre o líder e os subordinados determinam limitações e oportunidades ao comportamento do líder. Por exemplo, um grupo novo com um líder novo enfrentando uma tarefa nova pode exigir, por parte do líder, muito maior dose de orientação e comportamento autocrático do que uma equipe que vem trabalhando em conjunto há longo tempo e que pode tomar suas decisões até mesmo sem a presença do líder. Por outro lado, certas formas de comportamento autocrático podem não ser toleradas por um grupo novo que ainda está testando seus líderes, embora possa ser inteiramente aceita por uma equipe madura que confia no líder. Portanto, quando analisamos uma situação de liderança, devemos levar em conta o tempo que os subordinados têm trabalhado juntos, o clima que se desenvolveu dentro do grupo, por quanto tempo o líder vem ocupando suas funções, bem como o tipo de relacionamento que ele é capaz de desenvolver com seus subordinados.

A mesma questão pode ser abordada em termos mais amplos dentro de um contexto empresarial. Uma organização nova, orientada em termos empresariais, necessita de um comportamento de liderança basicamente diferente de uma organização mais madura, de segunda ou terceira geração, dirigida por gerentes profissionais. Organizações que entraram em fase de turbulência e necessitam revitalizar sua missão ou seus objetivos requerem um comportamento de liderança diferente, especialmente no topo da organização, em comparação com aquelas organizações que têm objetivos bem estabelecidos e funcionam em ambientes estáveis. Organizações em declínio ou que apresentam dificuldades em termos de qualidade do desempenho necessitam de uma liderança diferente da que é necessária à organização que está crescendo e se desenvolvendo. Em ambos os casos, os aspectos fundamentais serão a *natureza básica da tarefa*, na medida em que esta se deriva da fase evolutiva da organização, e a *forma de envolvimento que é necessária por parte dos subordinados*.

Em resumo, para podermos realmente analisar o comportamento de liderança devemos levar em conta (1) a que nível da organização nos estamos referindo; (2) se o que estamos falando é de uma influência pessoal direta, ou de algum conceito mais amplo de realização de tarefas, que pode abranger muitos níveis organizacionais; (3) que tipos de conceitos culturais, políticos ou sócio-econômicos subjazem à organização ou à situação a ser analisada; (4) a natureza da tarefa, os subordinados

e as limitações situacionais que podem atuar em cada caso; e (5) a fase da evolução do grupo de subordinados e do relacionamento líder-subordinados. Conforme veremos, teóricos diferentes focalizam diferentes aspectos da questão da liderança.

UM ESQUEMA REFERENCIAL DIAGNÓSTICO PARA ANALISAR A LIDERANÇA

Para lidar com a complexidade inerente à análise da liderança, precisamos subdividi-la numa série de componentes que podem servir de linhas-mestras para revisarmos a pesquisa e as teorias sobre liderança (ver Figura 7.1). O centro da figura (Box A) representa um quadro objetivo do líder, visto por um observador, em termos de características inerentes, traços, predisposições de personalidade, aptidões e outras qualidades mensuráveis do líder, supostamente mais ou menos estáveis em sua pessoa. No lado esquerdo estão indicadas as características dos subordinados tal como poderiam ser vistas por um observador (Box B), e, do lado direito, estão as características da tarefa/situação, examinadas do mesmo ponto de vista (Box C).

A seguir, está indicada uma série de percepções do líder — como o líder percebe os subordinados, a tarefa e a situação, e como percebe a si mesmo em relação aos subordinados e à tarefa (Boxes D, E e F). Essas percepções serão uma função *conjunta* das características reais, como poderiam ser vistas por um observador, e das predisposições, pré-concepções, mecanismos de defesa e personalidade do líder.

A soma total dessas percepções será o “diagnóstico” do líder de sua situação total, e é a partir desse diagnóstico, a que chegou de maneira consciente ou não, que

o líder escolherá um esquema de ação intencional (Box G). Esse diagnóstico pode ser altamente intuitivo e refletir as percepções e predisposições do líder, ou pode ser elaborado de modo sistemático mediante a avaliação consciente dos diversos fatores.

O comportamento real do líder (Box H) é, então, o resultado *conjunto* do diagnóstico e das reais predisposições do líder; devemos assinalar o fato freqüentemente observado de que pode ser muito diferente aquilo que o líder se propõe fazer e aquilo que ele realmente termina fazendo. O comportamento real levará, pois, a diversos resultados (Box I) que podem influenciar os subordinados, a tarefa e as características do líder em situações futuras.

Grande parte das primeiras pesquisas sobre liderança focalizava as “características” do líder (Box A), na tentativa de identificar aquelas características que distinguiriam nitidamente líderes de sucesso e líderes sem sucesso, por exemplo, inteligência, agressividade, raciocínio e assim por diante. Realizaram-se literalmente centenas de estudos, mas as características que tinham correlação com o sucesso numa situação deixavam freqüentemente de ser válidas numa outra situação, ou uma característica que parecia funcionar para um líder deixava de funcionar para um outro. Foi o fracasso dessas tentativas iniciais que terminou resultando numa redefinição de liderança, que passou a ser tida como uma *relação* entre o líder, os subordinados e as características da tarefa/situação (Gibb, 1969). Não obstante, alguns pesquisadores e teóricos continuam a dar grande ênfase às características básicas do líder.

O capítulo seguinte revisará diversas abordagens que representam diferentes maneiras de focalizar as questões referentes à liderança. Devemos lembrar que, embora cada teoria faça referência à maioria dos componentes indicados na Figura 7.1, caracteristicamente cada uma delas centraliza a pesquisa e o interesse somente em um ou dois desses componentes.

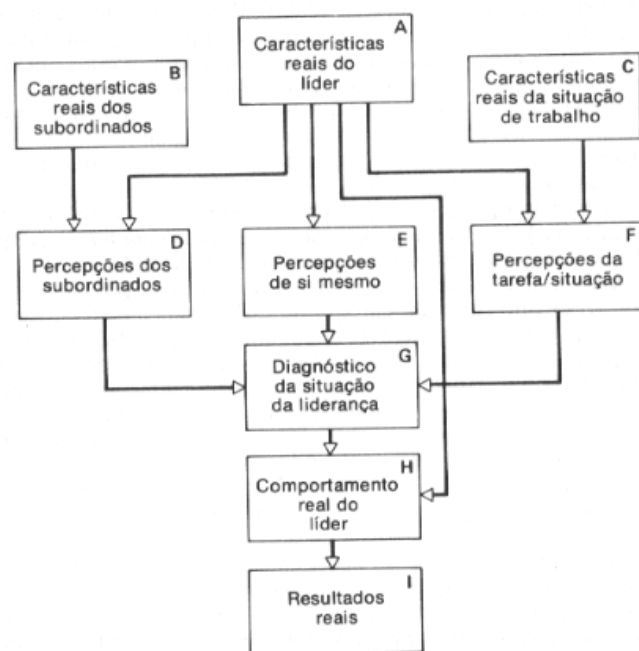


Fig. 7.1 Os componentes de uma situação de liderança.